

๕๕

**ปัจจัยแห่งความสำเร็จในโครงการบ้านมั่นคงของสหกรณ์เคหสถาน
เจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด กรุงเทพมหานคร**

นางสาวณัฐนิชา สงชู

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาสหกรณ์ สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2552

**Key Factors of Success Management for Housing Project of the
Charoenchainimitmai Housing Cooperative Ltd., Bangkok**

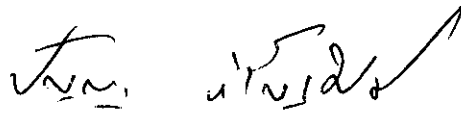
Miss. Natnicha Songchoo

**An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Business Administration in Cooperatives
School of Agricultural Extension and Cooperatives
Sukhothai Thammathirat Open University**

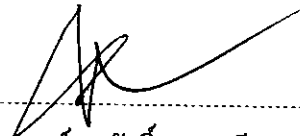
2009

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ บัญชีแห่งความสำเร็จในโครงการบ้านมั่นคงของ
สหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด กรุงเทพมหานคร
ชื่อและนามสกุล นางสาวณัฐนิชา สงชู
แขนงวิชา สหกรณ์
สาขาวิชา ส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา หิรัญรัมย์

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ
ฉบับนี้แล้ว

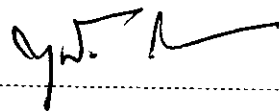


..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา หิรัญรัมย์)



..... กรรมการ
(อาจารย์สมศักดิ์ สุระวดี)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ อนุมัติให้รับการศึกษา
ค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดมหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาสหกรณ์ สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุนันท์ สีสังข์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์

วันที่ 20 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2553

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปัจจัยแห่งความสำเร็จในโครงการบ้านมั่นคงของสหกรณ์

เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด กรุงเทพมหานคร

ผู้ศึกษา นางสาวณัฐฉา สงขุ ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (สหกรณ์)

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา หิรัญรัมย์ ปีการศึกษา 2552

บทคัดย่อ

การวิจัยปัจจัยแห่งความสำเร็จในโครงการบ้านมั่นคงของสหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด กรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของสหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด (2) เพื่อศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในโครงการบ้านมั่นคงของสหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด กรุงเทพฯ (3) เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะของสหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด กรุงเทพฯ

ข้อมูลที่ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ และทุติยภูมิ โดยข้อมูลปฐมภูมิเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสอบถามพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการกับ คณะกรรมการ และสมาชิกสหกรณ์ และเก็บรวบรวมจากเอกสารรายงานกิจการประจำปีของสหกรณ์ และรายงานงบการเงินของผู้สอบบัญชีประจำปี ในปีบัญชี 2550-2552 ระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์ เอกสารเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของสหกรณ์ เอกสารทางวิชาการ แนวคิดทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลการวิจัยการปัจจัยแห่งความสำเร็จในโครงการบ้านมั่นคงของสหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด กรุงเทพมหานคร พบว่า 1) ด้านการเงินสหกรณ์มีสภาพคล่องทางการเงินสูงอย่างต่อเนื่องทั้ง 3 ปี การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผลประกอบการมีผลกำไรสุทธิทุกปี แต่มีแนวโน้มลดลง เนื่องจากสมาชิกสหกรณ์มีความสามารถในการชำระหนี้แต่สหกรณ์ไม่มีธุรกิจอย่างอื่นเพิ่มเติม จึงทำให้ผลกำไรที่ได้มีแนวโน้มลดลงทุกปี 2) ด้านกระบวนการภายในประกอบด้วยการบริหารจัดการและค่านิยมร่วม ผู้บริหารสหกรณ์มีรูปแบบการจัดการที่ดี ค่านิยมร่วม (Shared Values) มีการกำหนดค่านิยมหรือคติในการอยู่ร่วมกัน ระหว่างสมาชิก ในเรื่องต่างๆอย่างครอบคลุม จึงอาจกล่าวได้ว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จในโครงการบ้านมั่นคงของสหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด จากการผลการวิเคราะห์ คือสหกรณ์มีสภาพคล่องทางการเงิน ดำเนินธุรกิจประสบผลกำไรทุกปี มีเงินปันผลให้กับสมาชิกได้ทุกปี และให้บริการตอบสนองความต้องการของสมาชิก ซึ่งความต้องการของสมาชิก ประกอบด้วย การมีที่ดินปลูกบ้าน การมีเงินให้กู้ยืมเพื่อประกอบอาชีพ

คำสำคัญ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ โครงการบ้านมั่นคง สหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด กรุงเทพมหานคร

กิตติกรรมประกาศ

การทำการศึกษาค้นคว้าวิจัยผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก
รองศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา หิรัญรัมย์ ประธานกรรมการที่ปรึกษา และอาจารย์ สมศักดิ์ สุระวดี
ตลอดจนคณาจารย์จากสาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ แขนงวิชาสหกรณ์ มหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมาธิราช ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ และติดตามการทำวิทยานิพนธ์นี้อย่างใกล้ชิดเสมอมา
นับตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณบิดา มารดา และครอบครัวของข้าพเจ้า ที่เป็นกำลังใจและให้การ
สนับสนุน นับตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จการศึกษา

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ทางสหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด ที่ให้การ
อนุเคราะห์ด้านการค้นคว้าข้อมูลในการศึกษา เพื่อน ๆ นักศึกษา รุ่นที่ 3 ที่ให้คำปรึกษาและให้ความ
ช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

สุดท้ายนี้ หากการศึกษาค้นคว้าวิจัยฉบับนี้ ได้ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้า
แก่นักศึกษา ตลอดจนบุคคลทั่วไปที่สนใจ ผู้วิจัยขอขอบความดีทั้งหมดให้กับผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่
ได้ให้คำปรึกษาและแนะนำมาโดยตลอด แต่หากมีข้อบกพร่องประการใด ผู้วิจัยขออภัยและ
ขอน้อมรับมา ณ ที่นี้

ณัฐนิชา สงชู

พฤษภาคม 2553

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
กรอบแนวคิดการวิจัย	3
ขอบเขตการวิจัย	4
ข้อจำกัดในการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	7
บริบทกรุงเทพมหานคร	7
แนวคิดเรื่องสหกรณ์	13
โครงการบ้านมั่นคง	16
สหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด กรุงเทพฯ	23
แนวคิดเกี่ยวกับ Balanced Scorecard	26
แนวคิดการวัดผลการดำเนินงาน	37
เครื่องมือในการวิเคราะห์ฐานะการเงิน	39
แนวคิดปัจจัยแห่งความสำเร็จ	48
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	55
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	59
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	59
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	59
การเก็บรวบรวมข้อมูล	60
การวิเคราะห์ข้อมูล	60

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์	61
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพทั่วไป	61
ตอนที่ 2 ปัจจัยแห่งความสำเร็จในโครงการบ้านมั่นคง	66
ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะ	79
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	83
สรุปผล	83
อภิปรายผล	89
ข้อเสนอแนะ	94
บรรณานุกรม	96
ภาคผนวก	101
ก งบดุลและงบกำไรขาดทุน	102
ข ตัวอย่างการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน	104
ค ภาพถ่ายสหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด กรุงเทพฯ	106
ประวัติผู้ศึกษา	109

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 สูตรการคำนวณอัตราส่วนทางการเงิน(CAMELS Analysis 6 dimensions).....	43
ตารางที่ 4.1 การเปรียบเทียบรายการต่าง ๆ การย่อส่วนตามแนวคิด งบดุลของสหกรณ์ฯ ณ วันที่ 31 พฤษภาคม 2550 – 2552	62
ตารางที่ 4.2 การดำเนินธุรกิจในภาพรวมของสหกรณ์.....	65
ตารางที่ 4.3 การวิเคราะห์โดยใช้อัตราส่วนทางการเงิน.....	67

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
ภาพที่ 2.1 แผนที่กรุงเทพมหานคร.....	9
ภาพที่ 2.2 วิสัยทัศน์เขตจตุจักร.....	12
ภาพที่ 2.3 รูปแบบกลไกการพัฒนาชุมชนและที่อยู่อาศัยท้องถิ่น.....	20
ภาพที่ 2.4 แผนที่พื้นที่การวิจัย.....	24
ภาพที่ 2.5 โครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์.....	25
ภาพที่ 2.6 กรอบการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร 4 ด้าน.....	30
ภาพที่ 2.7 เครื่องมือที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารองค์กร (McKinsey's 7 S Model).....	31
ภาพที่ 2.8 ลำดับความต้องการปัจจัยพื้นฐานของมนุษย์ 5 ชั้น.....	54
ภาพที่ 5.1 ภาพถ่ายสหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด กรุงเทพฯ.....	90

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

บ้านเป็นที่อยู่อาศัยและเป็นหนึ่งในปัจจัยสี่ที่มีความสำคัญ มนุษย์ทุกคนเกิดมาต้องดำรงอยู่การดำรงอยู่ก็ต้องมีบ้านที่มั่นคงไว้เพื่อป้องกันภัยอันตราย หลายคนต้องละทิ้งถิ่นฐานบ้านเกิดของตัวเอง เข้ามาคืนรันทำมาหากินในเมืองใหญ่ ทำให้การอาศัยอยู่ของบุคคลเหล่านั้น อาศัยกันอยู่อย่างแออัดในเมืองหลวง หรือในต่างจังหวัดต่าง ๆ เพื่อเข้ามาประกอบอาชีพรับจ้างที่แตกต่างกันไป การอพยพของคนในต่างจังหวัดมากขึ้นทำให้มีการอาศัยกันอยู่อย่างแออัด และการขยายตัวอย่างรวดเร็วของชุมชนแออัดทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ตามมา เช่น ปัญหาความเหลื่อมล้ำในการกระจายรายได้ ปัญหาความยากจน ปัญหาความไม่เท่าเทียมกันในการจัดให้บริการพื้นฐานของรัฐ บางครั้งการเข้ามาตั้งถิ่นฐานในเมืองใหญ่ มักจะมีการอาศัยอยู่ในที่ดินที่รกร้าง ที่ราชพัสดุ ที่ของนายทุน จึงทำให้ ไม่มีที่อยู่อาศัยที่มั่นคงหรือถูกต้องตามกฎหมาย บางส่วนที่มีที่อยู่ด้วยการเช่าก็ไม่มี ความมั่นคงในสัญญาเช่า ทำให้เกิดปัญหาการถูกไล่ที่อยู่เสมอ ในปี พ.ศ. 2546 รัฐบาลมีนโยบายสำคัญในการแก้ไขปัญหาที่อยู่อาศัยให้กับคนจนอย่างกว้างขวางทั่วประเทศ โดยมีมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 14 มกราคม 2546 อนุมัติโครงการและงบประมาณในการแก้ไขปัญหาที่อยู่อาศัย 2 โครงการนำร่องสำคัญ คือ “โครงการบ้านเอื้ออาทร” ดำเนินการ โดยการเคหะแห่งชาติ และ “โครงการบ้านมั่นคง” ดำเนินการ โดยสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (พอช.) “โครงการบ้านมั่นคง” เป็นโครงการที่เน้นการแก้ปัญหาค่าความมั่นคงในการอยู่อาศัยและสร้างความช่วยเหลือซึ่งกันและกันของผู้อยู่อาศัยในชุมชนแออัด ให้มีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมกับกลไกการพัฒนาท้องถิ่นรูปแบบของที่อยู่อาศัยอาจมีได้หลายรูปแบบขึ้นอยู่กับเงื่อนไขที่ดิน ลักษณะของชุมชนและความสามารถในการจ่ายของชาวบ้าน เช่น อาจปรับปรุงเฉพาะระบบสาธารณูปโภคในที่เดิม การปรับปรุงฟังก์ชันสร้างใหม่ บางส่วน การก่อสร้างใหม่ทั้งชุมชน หรือการขยับย้ายที่เพื่อสร้างใหม่ให้มั่นคง

สหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด ตั้งอยู่ที่ บริเวณริมทางรถไฟ ถนนกำแพงเพชร 2 เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร จัดทะเบียนจัดตั้งเป็นสหกรณ์เมื่อวันที่ 3 มีนาคม 2543 มีเนื้อที่ทั้งหมด 5 ไร่ 35 ตารางวา เป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 18,553,400 บาท มีที่ดินที่ใช้สำหรับในการปลูกบ้านทั้งหมด 83 แปลง ปัจจุบัน (พ.ศ. 2552) ได้มีการก่อสร้างบ้านรวมทั้งสิ้น 57 หลังคาเรือน มีสมาชิก จำนวน 136 คน ซึ่งสหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด กรุงเทพฯ

ได้จัดตั้งขึ้นเนื่องจากชุมชนดั้งเดิมคือชุมชนสวนผัก เป็นชุมชนขนาดใหญ่และต้องอยู่ในที่ดินของเอกชน ทำให้ชาวบ้านไม่มีความมั่นคงในที่ดินและที่พักอาศัย ประกอบการจำนวนประชากรเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ เนื่องจากมีชาวบ้านที่ได้รับความเดือดร้อนจากการถูกทางการพิเศษแห่งประเทศไทย ไล่ออกจากที่ดินเพื่อสร้างทางด่วนสายบางโคล่ – แจ้งวัฒนะ เข้ามาอยู่อาศัยด้วย ทำให้ต้องอยู่กันอย่างแออัด นอกจากนี้ยังมีปัญหาเรื่องการว่างงาน ความยากจน ยาเสพติด ระบบสาธารณสุขไม่พอเพียง ไม่ว่าจะเป็นระบบประปา ไฟฟ้า และถนนเข้าออกชุมชนที่คับแคบ จากปัญหาที่เกิดขึ้นชาวชุมชนโดยการติดต่อกับหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องแต่ก็ไม่เป็นผล จนประมาณปี 2536 มูลนิธิศุภนิมิตแห่งประเทศไทย ได้เข้ามาทำงานในชุมชนและได้ช่วยเหลือชาวชุมชน โดยการติดต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ซึ่งได้แก่สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (พอช.) ซึ่งทางสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชนได้เข้ามาแนะนำเกี่ยวกับการรวมกลุ่มเพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาชุมชน โดยการรวมกลุ่มกันเพื่อทำกิจกรรมออมทรัพย์สำหรับเตรียมการในเรื่องที่อยู่อาศัย ส่งผลให้เกิดการจัดตั้ง “กลุ่มออมทรัพย์เจริญชัย” หลังจากนั้นทางชุมชนก็ได้ติดต่อซื้อที่ดินกับเอกชนที่ได้อาศัยอยู่ โดยได้ซื้อที่ดินในนามของสหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด กรุงเทพฯ โดยที่สหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด นี้ได้จัดตั้งขึ้นมาจาก “กลุ่มออมทรัพย์เจริญชัย” ทั้งนี้ในการจัดตั้งสหกรณ์ก็เพื่อจะเสนอใช้ที่ดินเพื่อแก่สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน การจัดตั้งสหกรณ์ขึ้นนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนตามวัตถุประสงค์ของ โครงการบ้านมั่นคงและตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสหกรณ์เพื่อสนองความต้องการสมาชิก อาทิเช่น การจัดหาที่ดิน การก่อสร้างที่อยู่อาศัย การกู้ยืมและจัดการเรื่องวงเงิน รวมถึงกิจกรรมอื่น ๆ จึงเป็นเรื่องที่น่าจะทำการศึกษาว่าโครงการบ้านมั่นคงของสหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด จากปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นสหกรณ์ มีปัจจัยอะไรบ้างที่ทำให้โครงการบ้านมั่นคงของสหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด ประสบความสำเร็จ

เทคนิค Balanced Scorecard เป็นเทคนิคที่ช่วยวัดหรือประเมินผลการดำเนินงานที่ให้เห็นแง่มุมที่กว้างและมีความครอบคลุมทุกมิติ อันได้แก่ มุมมองด้านการเงิน เพื่อตรวจสอบสหกรณ์ เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ฯ ว่าได้มีระบบการบริหารจัดการทางการเงินอย่างไร เหตุปัจจัยทางการเงินใดส่งผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ฯ มุมมองด้านลูกค้าเพื่อเป็นการแสดงความคิดเห็น ความพึงพอใจของลูกค้า การดำเนินกิจกรรมที่มีต่อลูกค้าในฐานะที่เป็นเจ้าของและผู้ให้บริการ มุมมองด้านกระบวนการภายในเป็นวิธีการศึกษาถึงการดำเนินงานด้านการบริหารภายในองค์กร และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งเป็นการศึกษาพัฒนาการในสิ่งใหม่ๆ ที่ทันสมัยอันเป็นประโยชน์ต่อสมาชิกสหกรณ์ฯ ซึ่งการดำเนินงานทั้ง 4 มุมมองจะต้องสัมพันธ์และสอดคล้องกัน

ดังนั้นในการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะการเงินของสหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด กรุงเทพฯ จึงได้ทำการศึกษาตามกรอบแนวคิดของเทคนิค Balanced Scorecard ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงการดำเนินงานของสหกรณ์ฯ ในทุกมิติ อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการนำผลที่ได้รับจากการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมสหกรณ์หรือสหกรณ์ฯ อื่น ๆ ก่อให้เกิดผลดีต่อสหกรณ์สมาชิกและยังใช้เป็นข้อมูลในการนำไปปรับใช้ในการให้บริการสมาชิกเกิดความพึงพอใจ และพัฒนาสหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด กรุงเทพฯ ให้ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลสูงขึ้น

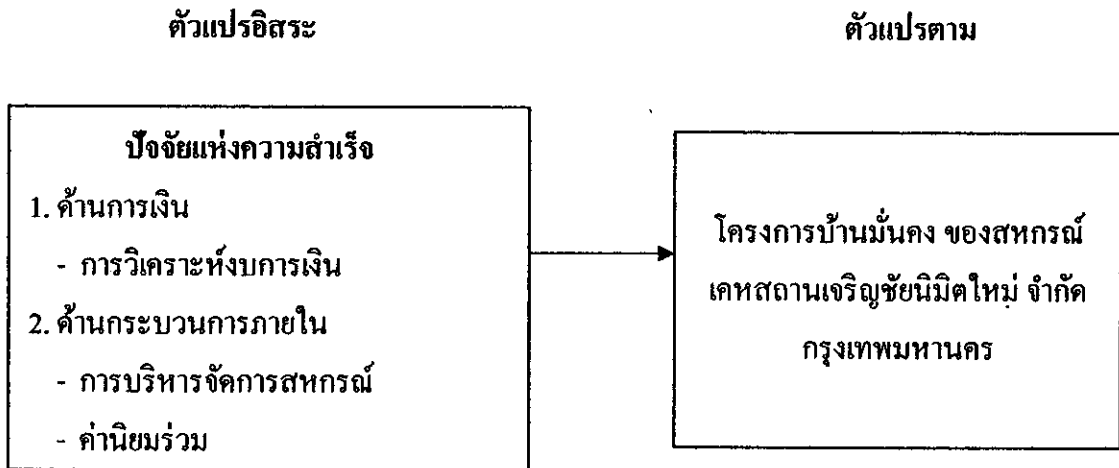
2. วัตถุประสงค์การวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของสหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด
- 2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในโครงการบ้านมั่นคงของสหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด กรุงเทพฯ
- 2.3 เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะของสหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด กรุงเทพฯ

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดการวิจัยเรื่องปัจจัยแห่งความสำเร็จในโครงการบ้านมั่นคง ของสหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด ได้กำหนดตัวแปรออกเป็น 2 ประเภท คือ

- 3.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) เป็นตัวแปรที่เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่ต้องการวิจัย
- 3.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variables) เป็นตัวแปรเป้าหมายของการวิเคราะห์ซึ่งเป็นผลจากตัวแปรอิสระ



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

4. ขอบเขตการวิจัย

เนื่องจากการศึกษารั้ครั้งนี้มีระยะเวลาจำกัด ผู้ศึกษาจึงขอวิจัยศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จจากผลการดำเนินงานเพียง 2 มุมมอง คือด้านการเงินและด้านกระบวนการภายในและ วัตถุประสงค์ทางการเงินเท่านั้น โดยวิเคราะห์ ศึกษาเฉพาะ โครงการบ้านมั่นคง ของสหกรณ์เจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด กรุงเทพฯ โดยศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลจากรายงานฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของสหกรณ์ 3 ปีย้อนหลังในปีบัญชี 2550 – 2552 เพื่อศึกษาผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของโครงการบ้านมั่นคงของสหกรณ์เทศสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด โดยวิเคราะห์งบการเงิน เกี่ยวกับ ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง คุณภาพของสินทรัพย์ ซึ่คือความสามารถในการบริหาร อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร และสภาพคล่องทางการเงินของสหกรณ์ และวิเคราะห์กระบวนการภายในเกี่ยวกับ การบริหารจัดการและค่านิยมร่วม ในโครงการบ้านมั่นคงของสหกรณ์เจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด กรุงเทพฯ เท่านั้น

5. ข้อจำกัดของการวิจัย

ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัยและการค้นคว้ามีเวลาจำกัด ส่งผลต่อการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการอภิปรายผล จึงทำการศึกษาข้อมูลใน โครงการบ้านมั่นคงของสหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด กรุงเทพฯ เพียงบางส่วนเท่านั้น

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้สหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด กรุงเทพฯ ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน สามารถดำเนินธุรกิจและมีผลประกอบการเป็นไปตามแนวทางที่กำหนดไว้ ได้แก่สหกรณ์มีสภาพคล่องทางการเงิน ดำเนินธุรกิจประสบผลกำไรทุกปี มีเงินปันผลให้กับสมาชิกได้ทุกปี และให้บริการตอบสนองความต้องการของสมาชิก ซึ่งความต้องการของสมาชิก ประกอบด้วย การมีที่ดินปลูกบ้าน การมีเงินให้กู้ยืมเพื่อประกอบอาชีพ

สหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด หมายถึง สหกรณ์เคหสถานที่อยู่ในโครงการบ้านมั่นคง ตั้งอยู่ที่ ริมทางรถไฟ ถนนกำแพงเพชร 2 เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร สมาชิก หมายถึง สมาชิกสหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด

Balanced Scorecard (BSC) คือเครื่องมือซึ่งเกิดจากแนวความคิดที่ช่วยให้องค์กรในการแปลจากกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติ โดยเริ่มต้นที่วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรซึ่งเป็นขั้นของการกำหนดปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ และจากนั้นก็เป็นการสร้างดัชนีวัดผลสำเร็จ (Key Performance Indicators) ขึ้นเพื่อเป็นตัวบ่งชี้ถึงเป้าหมายและใช้วัดผลการดำเนินงานในส่วนที่สำคัญต่อกลยุทธ์ จึงถือได้ว่า BSC เป็นระบบการวัดผลการดำเนินงาน ที่ถ่ายทอดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรสู่การปฏิบัติ และสะท้อนการดำเนินงานในมุมมอง 4 ด้านหลัก คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

1. มุมมองด้านการเงิน
2. มุมมองด้านลูกค้า เน้นความพึงพอใจของลูกค้า
3. มุมมองด้านกระบวนการ เป็นการปรับปรุงพัฒนากระบวนการภายใน
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา เน้นการสร้างสรรคสิ่งใหม่ๆ การสร้าง

เสริมความสามารถของพนักงานและระบบ

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 สามารถรู้ถึงปัญหาและจุดบกพร่อง ในมุมมองด้านการเงิน และมุมมองด้านกระบวนการภายใน และนำมาแก้ไขในการบริหารการจัดการเพื่อให้เกิดผลดีและเกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของสหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด กรุงเทพฯ

7.2 ผลจากการวิจัยสามารถนำไปเป็นข้อมูล และนำไปวางแผนเพื่อพัฒนาการดำเนินงานของสหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด กรุงเทพฯ และนำไปเป็นตัวอย่างให้แก่สหกรณ์ในโครงการบ้านมั่นคงอื่น ๆ

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

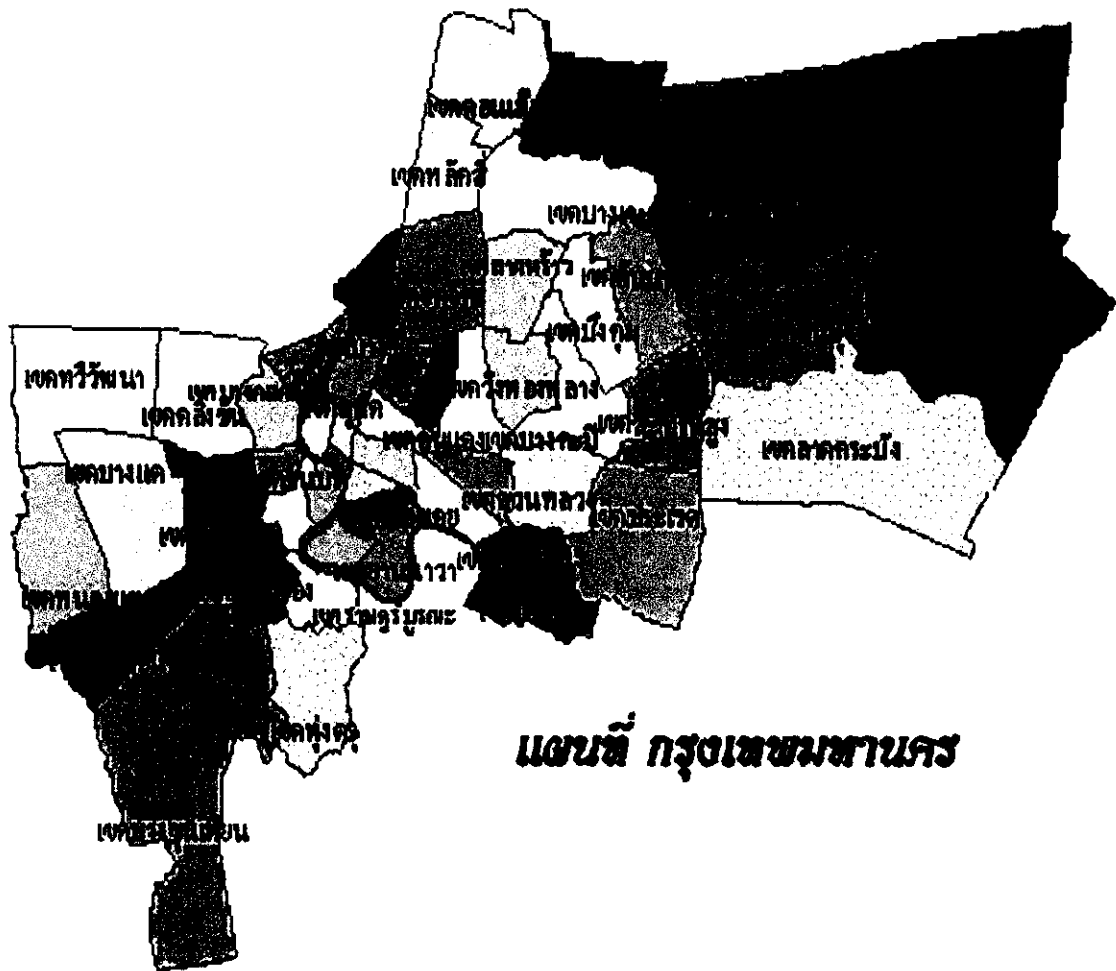
การวิจัยเรื่องปัจจัยแห่งความสำเร็จในโครงการบ้านมั่นคง ของสหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด กรุงเทพฯ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดเรื่องสหกรณ์ บริบทของจังหวัด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษา และเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ดังนี้

1. บริบทกรุงเทพมหานคร
2. แนวคิดเรื่องสหกรณ์
3. โครงการบ้านมั่นคง
4. สหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด กรุงเทพฯ
5. แนวคิดเกี่ยวกับ Balanced Scorecard
6. แนวคิดการวัดผลการดำเนินงาน
7. เครื่องมือในการวิเคราะห์ฐานะการเงิน
8. แนวคิดปัจจัยแห่งความสำเร็จ
9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. บริบทจังหวัดกรุงเทพมหานคร

ประวัติจังหวัดกรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร หรือ บางกอก เมืองหลวงของประเทศไทย เริ่มก่อตั้งภายหลังจากที่ พระบาทสมเด็จพระพุทธยอดฟ้าจุฬาโลกทรงครองราชย์ปราบดาภิเษกเป็นปฐมกษัตริย์แห่งราชจักรีวงศ์ เมื่อวันที่ 6 เมษายน เดือนห้า แรม 9 ค่ำ ปีชวด พ.ศ. 2325 พระองค์ได้โปรดเกล้าฯ ให้สร้างพระราชวังทางคู่งแม่น้ำเจ้าพระยาฟากตะวันออก เนื่องจากเป็นชัยภูมิที่ดีกว่ากรุงธนบุรีเพราะมีแม่น้ำเจ้าพระยาเป็นแนวคูเมืองทางด้านตะวันตก และด้านใต้ อาณาเขตของกรุงเทพฯ ในขั้นแรกถือเอาแนวคูเมืองเดิมฝั่งตะวันออกของกรุงธนบุรี คือ แนวคลองหลอด ตั้งแต่ปากคลองตลาดจนออกสู่แม่น้ำเจ้าพระยา บริเวณสะพานพระปิ่นเกล้า เป็นบริเวณเกาะรัตนโกสินทร์ มีพื้นที่ประมาณ 1.8 ตารางกิโลเมตร บริเวณที่สร้างพระราชวังนั้นเดิมเป็นที่อยู่อาศัยของพระยาราชเศรษฐีและชาวจีน ซึ่งได้โปรดเกล้าฯ ให้ย้ายไปอยู่ที่สำเพ็ง ในการก่อสร้างพระราชวัง โปรดเกล้าฯ ให้พระยาธรรมาภิรักษ์ กับพระยาวิจิตรนาวิเป็นแม่กองดูแลก่อสร้าง ได้ตั้งพิธียกเสาหลักเมือง เมื่อวันที่อาทิตย์ เดือน 6 ขึ้น 10 ค่ำ ย่างรุ่งแล้ว 54 นาที (21 เมษายน

2325) พระราชวังแล้วเสร็จ เมื่อ พ.ศ. 2328 จึงได้จัดให้มีพิธีบรมราชาภิเษกตามแบบแผน รวมทั้งงานฉลองพระนคร โดยพระราชทานนามพระนครใหม่ว่า “กรุงเทพมหานคร บวรรัตน โกสินทร์ มหินทรายุธยา มหาดิลกภพ นพรัตนราชธานีบุรีรมย์ อุดมราชนิเวศน์ มหาสถาน อมรพิมานอวตารสถิต สักกะทัตติยวิษณุกรรมประสิทธิ์” ต่อมาในสมัยพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวทรงเปลี่ยน คำว่า “บวรรัตน โกสินทร์” เป็น “อมรรัตน โกสินทร์” และในสมัยจอมพลถนอม กิตติขจร เป็นนายกรัฐมนตรี ได้รวมจังหวัดธนบุรีเข้าไว้ด้วยกันกับกรุงเทพฯ แล้วเปลี่ยนชื่อเป็น “กรุงเทพมหานคร” เมื่อวันที่ 14 ธันวาคม พ.ศ. 2515 กรุงเทพมหานคร เป็นเมืองหลวง และเป็นเมืองที่มีประชากรมากที่สุดในประเทศไทย รวมทั้งเป็นศูนย์กลางการปกครอง การศึกษา การคมนาคมขนส่ง การเงินการธนาคาร การพาณิชย์ การสื่อสาร และความเจริญก้าวหน้าด้านอื่น ๆ ของประเทศไทย นอกจากนี้ยังเป็นเมืองที่มีชื่อยาวที่สุดในโลกอีกด้วย มีแม่น้ำสำคัญคือ แม่น้ำเจ้าพระยาไหลผ่าน ทำให้แบ่งเมืองออกเป็น 2ฝั่ง คือฝั่งพระนครและฝั่งธนบุรี (เดิมฝั่งตะวันตกของแม่น้ำเป็นที่ตั้งของกรุงธนบุรี ซึ่งต่อมาภายหลังได้รวมเข้าเป็นส่วนหนึ่งของกรุงเทพมหานคร) โดยกรุงเทพมหานครมีพื้นที่ทั้งหมด 1,568,737 ตารางกิโลเมตร พิกัดทางภูมิศาสตร์คือ ละติจูด 13° 45' เหนือ ลองจิจูด 100° 31' ตะวันออก กรุงเทพมหานครเป็นเขตปกครองพิเศษของประเทศไทย โดยมีได้มีสถานะเป็นจังหวัด ซึ่งคำว่า กรุงเทพมหานคร นั้น ยังใช้เป็นคำเรียกสำนักงานปกครองส่วนท้องถิ่นของกรุงเทพมหานครอีกด้วย ปัจจุบันกรุงเทพมหานครใช้วิธีการเลือกตั้งผู้บริหารแบบ การเลือกตั้งผู้บริหารท้องถิ่นโดยตรง กรุงเทพมหานครมีประชากร 9,712,883 คน (พ.ศ. 2551) (อันดับที่ 1) ความหนาแน่นประชากร 3,640.52 คน/ตร. กม. (อันดับที่ 1)



ภาพที่ 2.1 แผนที่กรุงเทพมหานคร

ที่มา : www.krabi.go.th

อาณาเขต

ทิศเหนือ มีอาณาเขตติดต่อกับจังหวัดนันทบุรีและจังหวัดปทุมธานี

ทิศตะวันออก มีอาณาเขตติดต่อกับจังหวัดระยองและ จังหวัดสมุทรปราการ

ทิศตะวันตก มีอาณาเขตติดต่อกับจังหวัดสมุทรสาครและจังหวัดนครปฐม

ทิศใต้ มีอาณาเขตติดต่อกับจังหวัดสมุทรปราการ และอ่าวไทย (ส่วนที่เป็นอ่าวไทย ที่เป็นพื้นที่เดิมของจังหวัดธนบุรี ปัจจุบันคือเขตบางขุนเทียน ซึ่งมีอาณาเขตทางทะเลติดต่อกับ อ่าวไทยกับจังหวัดสมุทรสาคร)

ประกอบด้วย 50 เขต ดังนี้ รายชื่อเขตแบ่งออกเป็น 2 ผัง ได้แก่

- ผังธนบุรี ประกอบด้วย 15 เขต คลองสาน • จอมทอง • คลิ่งชัน • ทวีวัฒนา • ทุ่งครุ • ธนบุรี • บางกอกน้อย • บางกอกใหญ่ • บางขุนเทียน • บางแค • บางบอน • บางพลัด • ภาษีเจริญ • ราษฎร์บูรณะ • หนองแขม

- ผังพระนคร ประกอบด้วย 45 เขต คลองเตย • คลองสามวา • คันนายาว • จตุจักร • ดอนเมือง • ดินแดง • ดุสิต • บางกะปิ • บางเขน • บางคอแหลม • บางซื่อ • บางนา • บางรัก • บึงกุ่ม • ปทุมวัน • ประเวศ • ป้อมปราบศัตรูพ่าย • พญาไท • พระโขนง • พระนคร • มีนบุรี • ยานนาวา • ราชเทวี • ลาดกระบัง • ลาดพร้าว • วังทองหลาง • วัฒนา • สวนหลวง • สะพานสูง • สัมพันธวงศ์ • สาทร • สายไหม • หนองจอก • หลักสี่ • ห้วยขวาง

เขตจตุจักร

คำว่า “จตุจักร” หมายถึง สี่รอบปราศิ ซึ่งในปีที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช มีพระชนมพรรษาครบ 4 รอบ กรุงเทพมหานคร ได้ดำเนินการจัดสร้างสวนจตุจักรเพื่อเป็นอนุสรณ์และศิริมงคล ซึ่งพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้โปรดเกล้าฯ พระราชทานชื่อว่า “สวนจตุจักร” เมื่อวันที่ 8 มกราคม พ.ศ.2519 กรุงเทพมหานครจึงได้นำชื่ออันเป็นมงคลนี้มาเป็นชื่อของเขตที่ตั้งใหม่ในปี พ.ศ. 2532

แต่เดิมเขตจตุจักรก็คือแขวงลาดยาว ซึ่งเป็นเขตปกครองในพื้นที่ของเขตบางเขน เนื่องจากท้องที่เขตบางเขนมีพื้นที่รับผิดชอบเป็นจำนวน 173.81 ตารางกิโลเมตร ซึ่งมีพลเมืองอาศัยอยู่หนาแน่น และมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น พื้นที่บางแขวงอยู่ห่างไกลจากสำนักงานเขต โดยเฉพาะแขวงลาดยาวซึ่งเป็นแขวงหนึ่งในจำนวน 9 แขวงของเขตบางเขน มีประชากรหนาแน่น และมีความเจริญสูง เพื่อประสิทธิภาพในการบริการประชาชนและการบริหารงาน จึงได้มีการแบ่งพื้นที่เขตบางเขนออกเป็น 3 เขต คือ เขตบางเขน เขตดอนเมือง และเขตจตุจักร โดยให้แขวงลาดยาวทั้งหมดเป็นพื้นที่การบริหารของเขตจตุจักร และแยกมาเปิดทำการสำนักงานเขตบางเขน สาขาจตุจักร ณ อาคาร เลขที่ 1678/1-4 ระหว่างซอยพหลโยธิน 30 กับซอยพหลโยธิน 32 เมื่อวันที่ 17 เมษายน พ.ศ. 2532 จนกระทั่งจัดตั้งขึ้นเป็นสำนักงานเขตจตุจักร ตามประกาศกระทรวงมหาดไทยเมื่อวันที่ 4 กันยายน 2532 ต่อมาได้รับงบประมาณจากกรุงเทพมหานครเป็นเงิน 144,548,068.- บาท เพื่อสร้างอาคารที่ทำการถาวร โดยเป็นอาคาร 9 ชั้น พร้อมด้วยชั้นใต้ดิน และชั้นลาดฟ้า ตั้งอยู่ ณ เลขที่ 5 ซอยวิภาวดีรังสิต 34 เปิดให้บริการประชาชนตั้งแต่วันที่ 4 กันยายน 2538 เป็นต้นมา

ข้อมูลทั่วไป

เขตจตุจักรมีขนาดพื้นที่ 32.908 ตารางกิโลเมตร พื้นที่โดยทั่วไป เป็นที่ราบ มีคูคลอง สายเล็กสายน้อยหลายสาย มีประชากรจากการสำรวจเมื่อเดือน ธันวาคม 2545 จำนวน 171,868 คน ปัจจุบันเขตจตุจักร ได้จัดขนาดพื้นที่แขวงของจตุจักรให้มีความเหมาะสมขึ้นจากเดิมที่มีเพียงแขวงลาดยาว ได้มีการแบ่งเขตพื้นที่แขวงใหม่เป็น 5 แขวง ได้แก่

1. แขวงลาดยาว Lat Yao
2. แขวงเสนานิคม Sena Nikhom
3. แขวงจันทระเกษม Chan Kasem
4. แขวงจอมพล Chom Phon
5. แขวงจตุจักร Chatuchak

อาณาเขตพื้นที่

ทิศเหนือ ติดต่อแขวงทุ่งสองห้อง แขวงตลาดบางเขน เขตหลักสี่ และแขวงอนุสาวรีย์

เขตบางเขน กรุงเทพมหานคร

ทิศใต้ ติดต่อเขตพญาไท เขตดินแดง เขตห้วยขวาง กรุงเทพมหานคร

ทิศตะวันออก ติดต่อแขวงอนุสาวรีย์ เขตบางเขน และแขวงจระเข้บัว เขตลาดพร้าว

กรุงเทพมหานคร

ทิศตะวันตก ติดต่อกองปรรมประชากร เขตบางซื่อ กรุงเทพมหานคร

วิสัยทัศน์เขตจตุจักร



ภาพที่ 2.2 วิสัยทัศน์เขตจตุจักร

ที่มา : http://203.155.220.217/chatuchak/ij_vision/ij_v1.htm

ยุทธศาสตร์เขตจตุจักร

1. พัฒนาระบบสาธารณูปโภคและสาธารณูปการให้เหมาะสม
2. เพิ่มสวนหย่อมและพื้นที่สีเขียว
3. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล
4. ลดมลภาวะด้านสิ่งแวดล้อม
5. เสริมสร้างวินัยให้กับประชาชนในเรื่องความเป็นระเบียบเรียบร้อย
6. เสริมสร้างองค์กรชุมชนให้มีส่วนร่วมในการพัฒนา
7. ส่งเสริมให้มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์จากชุมชนและผู้ประกอบการรายย่อยนำไปสู่ความ

เป็นสากล

8. พัฒนาการศึกษามีคุณภาพมาตรฐานสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน
9. พัฒนาศูนย์บริการจุดเดียวเบ็ดเสร็จให้ครอบคลุมทุกด้าน
10. พัฒนาระบบสารสนเทศและศูนย์ข้อมูลเขตให้ทันสมัยและเป็นปัจจุบัน

11. พัฒนาศักยภาพการให้บริการของบุคลากรทุกฝ่าย

พันธกิจเขตจตุจักร

1. พัฒนาในด้านการบริหารและการบริการให้เป็นเมืองน่าอยู่
2. เพิ่มคุณภาพชีวิตของประชาชนให้มีความเข้มแข็งและมีส่วนร่วมในการพัฒนา
3. พัฒนาระบบสารสนเทศให้เอื้อต่อการนำไปใช้ในการพัฒนาด้านเศรษฐกิจการค้าการลงทุน

และการท่องเที่ยวพัฒนาค่านายภาพและการประชาสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมแหล่งท่องเที่ยวในพื้นที่

2. แนวคิดเรื่องสหกรณ์

2.1 บทนิยามของคำ "สหกรณ์" (แก้ไขใหม่) สหกรณ์ องค์กรทางเศรษฐกิจและสังคมที่สมาชิกร่วมกันจัดตั้งขึ้นด้วยการลงหุ้นร่วมกัน จัดการร่วมกันในการผลิต การจำหน่ายสินค้าหรือบริการตามความต้องการหรือผลประโยชน์อย่างเดียวกันของบรรดาสมาชิก สมาชิกแต่ละคนมีสิทธิ์ออกเสียงได้หนึ่งเสียงในการบริหารสหกรณ์ โดยไม่ขึ้นกับจำนวนหุ้นที่ถืออยู่ เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์การเกษตร

หมายเหตุ จากหนังสือราชบัณฑิตยสถาน ที่ รด ๐๐๐๔/๒๐๐ ลงวันที่ ๒๑ มีนาคม ๒๕๕๐

2.2 ความหมายของ “คุณค่าของสหกรณ์” (Cooperative Values) สหกรณ์อยู่บนพื้นฐานแห่งคุณค่าของการช่วยตนเอง ความรับผิดชอบต่อตนเอง ความเป็นประชาธิปไตย ความเสมอภาค ความเที่ยงธรรม และความเป็นเอกภาพสมาชิก สหกรณ์เชื่อมั่นในคุณค่าทางจริยธรรมแห่งความสุจริต ความเปิดเผย ความรับผิดชอบต่อสังคมและความเอื้ออาทรต่อคนอื่น โดยสืบทอดประเพณีปฏิบัติของผู้ริเริ่มการสหกรณ์”

2.3 ความหมายของ “อุดมการณ์สหกรณ์” (Cooperative Ideology) อุดมการณ์ คือ ความเชื่อร่วมกันที่ว่า การช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์จะนำไปสู่การกินดี อยู่ดี มีความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคม

2.4 ความหมายของ “หลักการสหกรณ์” (Cooperative Principles)

หลักการสหกรณ์ คือแนวทางที่สหกรณ์ยึดถือปฏิบัติเพื่อให้คุณค่าของสหกรณ์เกิดผลเป็นรูปธรรม ซึ่งประกอบด้วยหลักการที่สำคัญรวม 7 ประการ คือ

หลักการที่ 1 การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง

หลักการที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย

หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก

หลักการที่ 4 การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ

หลักการที่ 5 การให้การศึกษ ฝึกอบรม และสารสนเทศ

หลักการที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์

หลักการที่ 7 ความเอื้ออาทรต่อชุมชน

2.5 ความหมายของ “วิธีการสหกรณ์” (Cooperative Practices) คือ "การนำหลักการสหกรณ์มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคม เพื่อประโยชน์ของมวลสมาชิกและชุมชน โดยไม่ละเลยหลักการธุรกิจที่ดี"

2.6 ประเภทของสหกรณ์

สหกรณ์แบ่งออกได้เป็น 7 ประเภท ประกอบด้วย

2.6.1 **สหกรณ์การเกษตร** คือ สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ผู้มีอาชีพทางการเกษตร ร่วมกัน จัดตั้งขึ้น และจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลค่อนายทะเบียนสหกรณ์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สมาชิกดำเนินกิจการร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพของสมาชิก และช่วยยกฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น

2.6.2 **สหกรณ์ประมง** คือ สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ชาวประมง เพื่อแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการประกอบอาชีพ ซึ่งชาวประมงแต่ละคนไม่สามารถแก้ไขให้ถูกลงไปได้ตามลำพัง บุคคลเหล่านี้จึงรวมกันโดยยึดหลักการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

2.6.3 **สหกรณ์นิคม** คือ สหกรณ์การเกษตรในรูปแบบหนึ่ง ที่มีการดำเนินการจัดสรรที่ดินทำกินให้ราษฎร การจัดสร้างปัจจัยพื้นฐาน และสิ่งอำนวยความสะดวกให้ผู้ที่อยู่อาศัยควบคู่ ไปด้วยกับการดำเนินการจัดหาสินเชื่อ ปัจจัยการผลิตและสิ่งของที่จำเป็น การแปรรูปการเกษตร การส่งเสริมอาชีพ รวมทั้งกิจการให้บริการสาธารณูปโภคแก่สมาชิก

2.6.4 **สหกรณ์ร้านค้า** คือ สหกรณ์ที่มีผู้บริโภครวมกันจัดตั้งขึ้นเพื่อจัดหาสินค้าเครื่องอุปโภคบริโภคมาจำหน่ายแก่สมาชิกและบุคคลทั่วไปโดยจดทะเบียนตามกฎหมายสหกรณ์ ในประเภท สหกรณ์ร้านค้า มีสภาพเป็นนิติบุคคลสมาชิกผู้ถือหุ้นทุกคนเป็นเจ้าของ สมาชิกลงทุนร่วมกันในสหกรณ์ด้วยความสมัครใจเพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการซื้อเครื่องอุปโภคบริโภคและเพื่อผดุงฐานะทางเศรษฐกิจของตนและหมู่คณะ

2.6.5 **สหกรณ์ออมทรัพย์** คือ สถาบันการเงินแบบหนึ่งที่มีสมาชิกเป็นบุคคลซึ่งมีอาชีพอย่างเดียวกันหรือที่อาศัยอยู่ในชุมชนเดียวกัน มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักการออมทรัพย์ และให้กู้ยืมเมื่อเกิดความจำเป็นหรือเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์นอกเขตและได้รับการจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ สามารถกู้ยืมเงินได้เมื่อเกิดความจำเป็นตามหลักการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

2.6.6 สหกรณ์บริการ คือ สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ โดยมีประชาชนไม่น้อยกว่า 10 คน ที่มีอาชีพอย่างเดียวกัน ได้รับความเดือดร้อนในเรื่องเดียวกันรวมตัวกันโดยยึดหลักการประหยัด การช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ ปัญหาต่าง รวมทั้ง การส่งเสริมให้เกิดความมั่นคงในอาชีพต่อไป

2.6.7 สหกรณ์เครดิตยูเนียน คือ สหกรณ์เอกประสงค์ ตั้งขึ้น โดยความสมัครใจของสมาชิกที่อยู่ในวงสัมพันธ์เดียวกัน เช่น อาศัยในชุมชนเดียวกัน ประกอบอาชีพเดียวกัน หรือ ในสถานที่เดียวกัน หรือมีกิจกรรมร่วมกันเพื่อการรู้จักช่วยเหลือตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นให้สมาชิกประหยัดและออม เพื่อการรู้จักช่วยตนเองเป็นเบื้องต้นและเป็นพื้นฐานในการสร้างความมั่นคงแก่ตนเองและครอบครัว

2.7 การกำหนดระดับมาตรฐานสหกรณ์

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 32 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 แก้ไขเพิ่มเติมโดยมาตรา 12 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2534 ออกประกาศกรมส่งเสริมสหกรณ์ เกี่ยวกับเรื่องกำหนดระดับมาตรฐานสหกรณ์ ดังนี้

1) ผลการดำเนินงานในรอบสองปีบัญชีย้อนหลัง สหกรณ์มีผลการดำเนินงาน ไม่ขาดทุน เว้นแต่ปีใดมีอุบัติเหตุ หรือภัยธรรมชาติ จนเกิดความเสียหายต่อสมาชิกและสหกรณ์โดยรวม ให้ตัดปีนั้นออก

2) ผลการดำเนินงานในรอบสองปีบัญชีย้อนหลัง ไม่มีการกระทำอันถือได้ว่าทุจริตต่อสหกรณ์

3) ผลการดำเนินงานในรอบปีบัญชีสุดท้าย สหกรณ์จัดทำงบการเงินแล้วเสร็จและสามารถส่งให้ผู้สอบบัญชีตรวจสอบแล้วนำเสนอเพื่ออนุมัติในที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ ภายในหนึ่งร้อยห้าสิบวันนับแต่วันสิ้นปีทางบัญชี

4) ผลการดำเนินงานในรอบปีบัญชีสุดท้าย สหกรณ์ต้องมีสมาชิกไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 ของสมาชิกทั้งหมดทำธุรกิจกับสหกรณ์

5) ต้องจัดจ้างเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานประจำรับผิดชอบดำเนินการและธุรกิจของสหกรณ์ หากจะ ไม่มีการจัดจ้างต้องมีกรรมการดำเนินการ หรือสมาชิกที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ประจำ

6) ผลการดำเนินงานในรอบสองปีบัญชีย้อนหลัง สหกรณ์ต้องมีการจัดสรรกำไรสุทธิ และจ่ายเงินทุนสวัสดิการสมาชิก หรือทุนสาธารณประโยชน์อย่างน้อยหนึ่งครั้ง

7) ผลการดำเนินงานในรอบปีบัญชีสุดท้าย สหกรณ์ต้องไม่กระทำการอันเป็นการฝ่าฝืนกฎหมาย ระเบียบ หรือคำสั่งของนายทะเบียนสหกรณ์

สหกรณ์ใดที่มีผลการดำเนินการ ไม่ต่ำกว่าเกณฑ์ชี้วัดมาตรฐานสหกรณ์ตามที่กำหนดตั้งแต่ 1-7 ทุกข้อ สหกรณ์นั้นเป็นสหกรณ์ระดับได้มาตรฐาน ส่วนสหกรณ์ใดมีผลการดำเนินงานต่ำกว่าเกณฑ์ชี้วัดมาตรฐานสหกรณ์ ตามที่ได้กำหนดตั้งแต่ข้อ 1-7 แม้เพียงข้อเดียว สหกรณ์นั้นเป็นสหกรณ์ระดับต่ำกว่ามาตรฐาน ทั้งนี้ การวัดมาตรฐานสหกรณ์จะจัดทำทุกสหกรณ์ปีละหนึ่งครั้ง

3. โครงการบ้านมั่นคง

ตามที่รัฐบาลได้มีนโยบายที่จะแก้ไขปัญหาที่อยู่อาศัยของผู้มีรายได้น้อย และสร้างความมั่นคงในการอยู่อาศัยแก่คนจนในเมืองที่ยังไม่มีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเอง โดยเฉพาะกลุ่มผู้อยู่อาศัยในชุมชนแออัด ชุมชนบุกรุก กลุ่มผู้ด้อยโอกาส ผู้อยู่อาศัยกระจัดกระจายอยู่นอกชุมชน ผู้อยู่อาศัยในบ้านเช่า บ้านพักตามโรงงาน ซึ่งเป็นที่อยู่อาศัยต่ำกว่ามาตรฐาน ขาดบริการพื้นฐานด้านสาธารณูปโภคและสาธารณูปการที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต จึงมอบหมายให้กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ โดยการเคหะแห่งชาติ และ สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) ร่วมกันพิจารณาหาแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าว

การเคหะแห่งชาติ และ สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน ได้จัดทำและนำเสนอแนวทางและโครงการนำร่อง เพื่อนำเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาตามนโยบายดังกล่าวเป็น 2 โครงการใหญ่ คือ โครงการบ้านเอื้ออาทร สำหรับผู้มีรายได้น้อยทั่วไป และ โครงการพัฒนาความมั่นคงที่อยู่อาศัยในชุมชนแออัด โดยมีสาระสำคัญของโครงการ โดยสรุป ดังนี้

1. โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อยและผู้ด้อยโอกาส "โครงการบ้านเอื้ออาทร" โดยการเคหะแห่งชาติ เป็นโครงการเสริมสร้างความมั่นคงในการอยู่อาศัยให้แก่ผู้รายได้น้อยที่มีรายได้น้อยที่รายได้ ครอบคลุมไม่เกิน 10,000 บาท และ 15,000 บาท (ระดับรายได้ในปี 2546) โดยการจัดสร้างที่อยู่อาศัยที่ได้มาตรฐานในชุมชนที่มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม พร้อมระบบสาธารณูปโภคสาธารณูปการที่จำเป็นและองค์ประกอบชุมชน เช่น ตลาด ศูนย์เด็กเล็ก สถานที่ประกอบอาชีพหรืออุตสาหกรรมขนาดย่อม ฯลฯ ในระดับราคาที่สามารถรับภาระได้ โดยมีกรรมสิทธิ์ในลักษณะการเช่าซื้อเป็นที่อยู่อาศัยของตนเอง รวมทั้งการเสริมสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชนผู้อยู่อาศัยในการพัฒนาชุมชนของตนเอง และการพัฒนาคุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อมภายในชุมชน

2. โครงการพัฒนาความมั่นคงที่อยู่อาศัยคนจนในชุมชนแออัด "บ้านมั่นคง" โดยสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน เนื่องจากปัจจุบันชุมชนแออัด รวมทั้งชุมชนผู้มีรายได้น้อยต่าง ในเมืองประสบปัญหาหลายด้าน ทั้งด้านกายภาพ เศรษฐกิจ สังคม และการอยู่อาศัย ที่สำคัญ คือ ปัญหาการขาดความมั่นคงในการอยู่อาศัย ซึ่งพบว่ามีชุมชนที่ประสบปัญหาความมั่นคงในการอยู่อาศัยถึง 3,750 ชุมชน คิดเป็นครัวเรือนมากถึง 1.14 ล้านครัวเรือน หรือเป็นประชากรถึง 5.13 ล้านคน เป็นชุมชนกลุ่มที่อยู่ในที่ของรัฐ วัด เอกชน หรือที่ผสมมีปัญหาไล่ที่ในระดับต่างๆ รวม 445 ชุมชน ประมาณ 200,000 ครัวเรือน จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาความมั่นคงในการอยู่อาศัย พอช.ได้ดำเนินการจัดทำโครงการพัฒนาความมั่นคงที่อยู่อาศัยคนจนในชุมชนแออัด "บ้านมั่นคง" เพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาการอยู่อาศัยคนจนในชุมชนแออัดทั่วประเทศ โดยเน้นหลักการที่ให้ชุมชนเป็นแกนหลักในการร่วมคิด ร่วมทำในการพัฒนาโครงการ ในเบื้องต้นมีโครงการนำร่องรวมทั้งสิ้น 10 โครงการ ซึ่งเป็นโครงการ ตัวอย่าง ในการแก้ไขปัญหาที่อยู่อาศัยผู้มีรายได้น้อย โดยจะขยายผลไปสู่กระบวนการแก้ไขปัญหาที่อยู่อาศัยคนจน/ชุมชนผู้มีรายได้น้อยในเมืองแต่ละเมืองทั่วประเทศต่อไปในแนวทางใหม่ที่ให้ชุมชน และท้องถิ่นเป็นแกนหลัก ซึ่งโครงการนำร่อง 10 โครงการ เป็นชุมชนที่มีปัญหาความมั่นคงในการอยู่อาศัยซึ่งจำเป็นต้องมีการปรับปรุง/พัฒนาการอยู่อาศัยกลุ่มเป้าหมายชัดเจน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้มีรายได้น้อยมาก มีรายได้ครอบครัวต่ำกว่า 10,000 บาทต่อเดือน เป็นโครงการในที่ดินของรัฐเป็นส่วนใหญ่ มีกระบวนการดำเนินงานที่ต่อเนื่อง ซึ่งจะเป็นแบบอย่างที่ดีในการแก้ไขปัญหา มีความหลากหลายในรูปแบบการพัฒนาความมั่นคงในการอยู่อาศัยบนพื้นฐานของความร่วมมือหลายฝ่าย โดยชุมชนเป็นแกนหลักและกระจายตัวในภาคต่าง ๆ มีจำนวนหน่วยที่ดำเนินการทั้งสิ้น 1,525 หน่วย ประกอบด้วยชุมชนดังนี้

- 1) โกลกวิลเลจจังหวัดนครราชสีมา
- 2) ชุมชนเก้าเส้งจังหวัดสงขลา
- 3) เจริญชัยนิมิตใหม่กรุงเทพมหานคร
- 4) บ่อนไก่ (คลองเตย)กรุงเทพมหานคร
- 5) บึงคูกจังหวัดอุดรธานี
- 6) คลองเตย 7-12 กรุงเทพมหานคร
- 7) เก้าพัฒนากรุงเทพมหานคร
- 8) ร่วมสามัคคีกรุงเทพมหานคร
- 9) คลองลำนูนกรุงเทพมหานคร
- 10) แหลมรุ่งเรืองจังหวัดระยอง

ประโยชน์ที่จะได้รับจากโครงการ "บ้านมั่นคง" โดยรวมคือ

- 1) เกิดการพัฒนาความมั่นคงที่อยู่อาศัยคนจนในชุมชนแออัด ที่สามารถแก้ปัญหาการอยู่อาศัยได้ตรงจุด ตรงกับความต้องการของชุมชน โดยการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมพลังของชุมชน ซึ่งจะสามารถแก้ไขปัญหาการอยู่อาศัยของครัวเรือนได้
- 2) เกิดแนวทางใหม่ในการแก้ไขปัญหาการอยู่อาศัยอย่างเป็นระบบของเมืองต่างๆ ทั่วประเทศ โดยจะมีการเริ่มกระบวนการใน 20 เมือง ซึ่งจะทำให้เกิดการแก้ไขปัญหที่ตรงกับความต้องการ โดยการให้ทรัพยากรท้องถิ่นได้คุ้มค่า เป็นประโยชน์สูงสุดภายใต้การร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแรงและร่วมใจของแต่ละเมือง แต่ละท้องถิ่น ประสานกับการพัฒนาด้านเศรษฐกิจสังคม และเมืองน่าอยู่ของแต่ละท้องถิ่นต่อไป
- 3) เกิดรูปธรรมในการแก้ไขปัญหาคอนจนในเมือง โดยให้คนจนสามารถมีความมั่นคง มีสิทธิการอยู่อาศัย สามารถมีชีวิตอย่างมีเสถียรภาพ และมีศักดิ์ศรี และเนื่องจากการแก้ไขปัญหาคอนจนการอยู่อาศัยนี้จะดำเนินการพร้อมกับการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ สังคม สวัสดิการ สิ่งแวดล้อมของชุมชน จะทำให้เกิดรูปธรรมการแก้ไขปัญหาคอนจนที่ต่อเนื่อง เชื่อมโยง และสัมพันธ์กับโครงสร้างปัญหาอย่างแท้จริง
- 4) เกิดความรู้และประสบการณ์ที่จะขยายผลไปสู่การแก้ไขปัญหาคอนจน การอยู่อาศัยของคนจน โดยกระบวนการท้องถิ่น ซึ่งจะส่งผลต่อความเป็นชุมชนน่าอยู่ เมืองน่าอยู่ทั่วประเทศต่อไป

เป้าหมายโครงการบ้านมั่นคง

เพื่อต้องการสร้างความมั่นคงในการครอบครองที่ดินสำหรับ การอยู่อาศัย และสร้าง การพัฒนาระบบสาธารณูปโภค ที่อยู่อาศัย การพัฒนาองค์กร และชุมชนด้านอื่น ๆ ทั้ง เศรษฐกิจ สังคม สวัสดิการ ให้เชื่อมโยงกันในชุมชนแออัดเดิม โดยมีรูปแบบการพัฒนาที่หลากหลายตามลักษณะปัญหา ความต้องการ เงื่อนไขที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งความยินยอมพร้อมใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งชุมชน เจ้าของที่ดิน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยมีหลักสำคัญที่องค์กรชุมชนเป็นแกนหลัก และเป็นผู้มีส่วนร่วมสำคัญ

รูปแบบการพัฒนาความมั่นคงในที่อยู่อาศัยใน "โครงการบ้านมั่นคง"

สามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบขึ้นอยู่กับความต้องการและเงื่อนไขต่างๆ ของชุมชน

เช่น

1. การปรับปรุงชุมชนให้มั่นคงในที่เดิม (Slum Upgrading) เป็นการปรับปรุงชุมชนเดิมให้มีสภาพดีขึ้น เพื่อคงรูปแบบชุมชนเดิมต่อไป โดยปรับปรุงระบบสาธารณูปโภคทางเดินเท้า และสภาพแวดล้อมในชุมชน เป็นการสร้างคุณภาพชีวิตของชาวชุมชนให้ดีขึ้น อย่างไรก็ตามการปรับปรุงชุมชน ก็ยังขาดความมั่นคงในที่ดินเพื่อการอยู่อาศัยระยะยาว

2. การปรับผังแปลงที่ดินใหม่โดยพยายามคง โครงสร้างเดิม (Reblocking) เป็นการปรับปรุงรูปแบบชุมชนเดิมให้มีผังและ โครงสร้างสาธารณูปโภคพื้นฐานที่ดีขึ้น โดยอาจมีการปรับหรือรื้อย้ายบ้านบางส่วน และพัฒนาระบบสาธารณูปโภคให้ดีขึ้น การปรับผังที่ดินถือได้ว่าเป็นการต่อเนื่องจากการพัฒนาแบบเดิม ชุมชนไม่บอบช้ำเท่าไร แต่ต้องเสียค่าที่ดินในกรณีเช่าที่ระยะยาว หรือซื้อที่สัถิมเดิม แต่ชุมชนได้ความมั่นคงในการอยู่อาศัย และสามารถพัฒนาที่อยู่อาศัยของตนเองอย่างค่อยเป็นค่อยไป

3. การแบ่งปันที่ดิน (Land Sharing) เป็นรูปแบบไทย ๆ คือ เมื่อเจ้าของที่ดินต้องการนำที่ดิน ไปใช้ ก็เกิดการประสานประ โยชน์ระหว่างชุมชนและเจ้าของที่ดิน โดยเจ้าของที่ให้เช่าหรือขายที่บางส่วนให้ชุมชนในราคาถูก แลกกับการใช้ประโยชน์จากที่ดินส่วนที่เหลือ ทำให้ชุมชน มีความมั่นคงในระยะยาวหรือมีกรรมสิทธิ์ในที่ดิน เกิดการปรับผัง มีการก่อสร้างและพัฒนาที่อยู่อาศัยร่วมกันของชุมชนใหม่

4. การก่อสร้างรูปแบบใหม่ในที่เดิม (Reconstruction) เป็นการรื้อย้ายภายในบริเวณเดิมจากจุดหนึ่ง ไปอยู่อีกจุดหนึ่ง แล้วให้สัญญาเช่าระยะยาว เมื่อชุมชนมีโอกาส มีความมั่นคง ชาวบ้านก็พร้อมที่จะ ลงทุน จะเห็นภาพการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน ซึ่งการรื้อย้ายและสร้างชุมชนใหม่ที่อยู่ในบริเวณเดิมทำให้ชุมชนยังคงสามารถอยู่ใกล้บริเวณชุมชนเดิมและแหล่งงาน ไม่ต้องปรับตัวมาก ซึ่งมีองค์กรที่เกี่ยวข้องอยู่ 3 ส่วน คือ

- องค์กรชุมชน ทั้งระดับชุมชนและเครือข่ายองค์กรชุมชน จะเป็นกลไกหลักในการทำงานและการจัดการ ทั้งนี้เพราะชุมชนเป็นเจ้าของปัญหาและรู้ถึงความต้องการของตนเอง

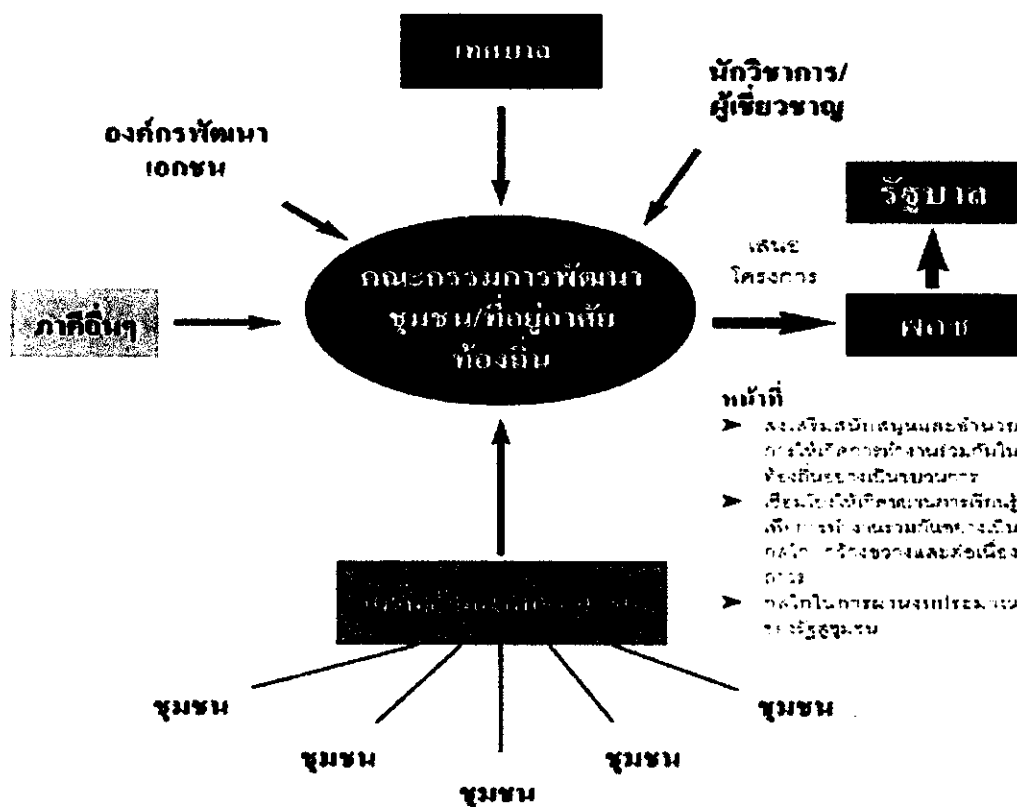
- หน่วยงานระดับท้องถิ่น ได้แก่ เทศบาล องค์กรพัฒนาเอกชน นักวิชาการ หน่วยงานของรัฐและเอกชนในท้องถิ่น ฯลฯ เป็นหน่วยงานหลักที่จะมีส่วนร่วมพัฒนา สนับสนุน และแก้ปัญหาพร้อมกับองค์กรชุมชน ตลอดจนเชื่อมโยงการพัฒนาที่อยู่อาศัยไปสู่การพัฒนาด้านอื่น ๆ ในท้องถิ่นร่วมกัน

- สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) หรือ พอช. เป็นหน่วยงาน ส่วนกลาง ที่มีบทบาทส่งเสริมสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้เกิดการทำงานร่วมกันในแต่ละเมือง อย่างเป็นขบวนการ โดยเชื่อมโยงให้เกิดขบวนการเรียนรู้ ส่งเสริมให้เกิดกลไกการทำงานร่วมกัน อย่างกว้างขวางและต่อเนื่องถาวรอีกทั้งเป็นหน่วยงานที่ผ่านงบประมาณจากรัฐสู่ชุมชน

หลักการสำคัญบ้านมั่นคง

1. แก้ปัญหาชุมชนแออัดที่มีอยู่เดิม
2. ทำให้เกิดความมั่นคงในที่อยู่อาศัย
3. เกิดการพัฒนาาระบบสาธารณูปโภคและสิทธิพื้นฐาน
4. เกิดการปรับปรุงพัฒนาและก่อสร้างที่อยู่ให้เกิดความมั่นคง / สวยงาม
5. ให้มีการเชื่อมโยงกับการพัฒนาความมั่นคงด้านกายภาพ
6. องค์กรผู้อยู่อาศัยในชุมชน/เครือข่ายองค์กรชุมชนในพื้นที่เป็นหลักในการดำเนินงาน โดยการสนับสนุนจากองค์กรพัฒนาในท้องถิ่น
7. เกิดการทำแผนพัฒนาชุมชนและที่อยู่อาศัยอย่างเป็นองค์รวมขึ้นในแต่ละเมือง และเชื่อมโยงกับการพัฒนาด้านอื่น ๆ

รูปแบบกลไกการพัฒนาชุมชนและที่อยู่อาศัยท้องถิ่น



ภาพที่ 2.3 รูปแบบกลไกการพัฒนาชุมชนและที่อยู่อาศัยท้องถิ่น

ที่มา : <http://www2.codi.or.th.baanmankong.index.php?option=displaypage&Itemid=60&op=page&SubMenu=>

จากภาพที่ 2.3 คือการร่วมมือกันขององค์กรและหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีหน้าที่ในการดูแลและพัฒนาชุมชนและที่อยู่อาศัย ซึ่งจากภาพสามารถอธิบายได้ดังนี้ คือการ ที่ชุมชนต่างๆ ที่ได้รับความเดือดร้อนได้มารวมตัวกัน ซึ่งการรวมตัวกันหลายๆ ชุมชน ก็จะเป็นเครือข่ายเพื่อสร้างอำนาจในการต่อรองหรือเพื่อระดมความคิดแก้ไขปัญหาาร่วมกัน โดยผ่านคณะกรรมการพัฒนาชุมชน/ที่อยู่อาศัยท้องถิ่น ซึ่งคณะกรรมการท้องถิ่นจะประกอบด้วย เทศบาล องค์กรพัฒนาเอกชน นักวิชาการผู้เชี่ยวชาญ และภาคอื่นๆ ซึ่งหน้าที่ของคณะกรรมการพัฒนาชุมชน/ที่อยู่อาศัยท้องถิ่นมีหน้าที่เขียนโครงการเพื่อเสนอหน่วยงานที่เกี่ยวข้องซึ่งได้ สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน โดยสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชนก็จะเสนอเรื่องต่อรัฐบาลเพื่อของบประมาณช่วยเหลือแก่ชุมชนที่ได้รับความเดือดร้อนทั้งในรูปของเงินกู้ยืมดอกเบี้ยต่ำหรือเงินให้เปล่าเพื่อพัฒนาด้านสาธารณูปโภค เป็นต้น พัฒนาการและแนวทางแก้ไขปัญหาคือผ่านมา

ระยะที่ 1 พัฒนาการแก้ไขปัญหาที่อยู่อาศัยผู้มีรายได้น้อยในประเทศต่าง ๆ ในเอเชีย เริ่มขึ้นหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เมื่อประเทศต่าง ๆ ได้รับความเสียหายจากการแก้ไขปัญหาคือโดยรัฐเป็นหน่วยหลัก และความสำเร็จของการแก้ไขปัญหาที่อยู่อาศัยของสิงคโปร์ด้วยการสร้างแฟลต ทำให้เกิดการก่อตั้งการเคหะแห่งชาติขึ้นในหลายประเทศ ในช่วงปลายทศวรรษ 2510 เช่น ฟิลิปปินส์ อินโดนีเซีย ฮองกง ไทย ศรีลังกา ฯลฯ นอกจากนี้บางประเทศ เช่น ปากีสถาน ได้แก้ไขปัญหาด้วยการประกาศให้คนจนมีสิทธิในที่ดินที่ตั้งบ้านเรือนอยู่ หรือในกรณีของอินเดีย ได้มีกฎหมายควบคุมการเช่าที่ดิน ซึ่งถือเป็นช่วงที่รัฐเข้ามามีบทบาทในการจัดหาที่อยู่อาศัยให้ ประชาชน แต่ความแตกต่างทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และระบบการจัดการที่ดิน ทำให้การแก้ไขปัญหาคือโดยรัฐในแนวทางนี้ทำได้ในระดับหนึ่ง มีการสร้างแฟลต และสร้างที่อยู่อาศัยสำเร็จรูป เกิดขึ้นจำนวนหนึ่งสำหรับประเทศไทยแนวทางการก่อสร้างที่อยู่อาศัยของการเคหะแห่งชาติในช่วงแรก ๆ คล้ายของสิงคโปร์ แต่ก็ต้องยกเลิก ปรับเปลี่ยนแนวใหม่ ทั้งนี้เนื่องจากการสร้างแฟลตมีข้อจำกัดหลายประการ เช่น ลงทุนสูง ไม่ถึง คนจน ไม่สอดคล้องกับวิถีชีวิตและไม่ทันกับปัญหาคนจนในเมืองที่ขยายตัวเร็วกว่า

ระยะที่ 2 ช่วงปี พ.ศ. 2520 - 2530 หน่วยงานต่างประเทศ เช่น ธนาคารโลก สหประชาชาติ ได้ผลักดันแนวทางใหม่ในการพัฒนาที่อยู่อาศัยผู้มีรายได้น้อยแทนการสร้างแฟลตด้วยวิธีปรับปรุงชุมชนในที่เดิม (Slum Upgrading) และการก่อสร้างบางส่วน (sile & service) ด้วยการพัฒนาระบบสาธารณูปโภคบนที่ดินแปลงว่างหรือสร้างโครงสร้างบางส่วนให้ เช่น หลังคาห้องน้ำ แล้วให้ผู้อยู่อาศัยต่อเติมหรือก่อสร้างบ้านเอง ซึ่งมีอิทธิพลต่อแนวทางแก้ไขปัญหาคือโดยผู้มีรายได้น้อยของประเทศต่าง ๆ ในเอเชีย ได้มีการพัฒนาแนวทางปรับปรุงชุมชนในที่เดิมและดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสามารถแก้ไขปัญหาคือด้านสภาพแวดล้อมและสาธารณูปโภค

พื้นฐานได้อย่างกว้างขวาง และมีการยอมรับสถานภาพของชุมชนที่มีอยู่ในระดับหนึ่ง ขณะที่ชุมชนยังมีปัญหาเรื่องความมั่นคงในการอยู่อาศัย ประเทศไทยได้รับแนวทางปรับปรุงชุมชนแออัดมาดำเนินการ โดยการเคหะแห่งชาติ ทั้งในกรุงเทพมหานครและภูมิภาค ด้วยการร่วมมือกับเทศบาล มาตั้งแต่ปี 2522 จนถึงปัจจุบัน ในช่วงปลายทศวรรษ 2520 ตลอดถึงช่วงกลางทศวรรษ 2530 เป็นช่วงที่เศรษฐกิจในเอเชียเริ่มเติบโตอย่างรวดเร็ว ระบบตลาดเข้ามามีบทบาทในการพัฒนาที่อยู่อาศัยมากขึ้น ภาคเอกชน ซึ่งสามารถเข้าถึงระบบการเงินในตลาดมีความคล่องตัวในการจัดหาที่ดิน และได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาล โดยหวังผลการขยายตัวทางเศรษฐกิจด้วย โดยในกรณีของกรุงเทพฯ ภาคเอกชนมีบทบาทผลิตที่อยู่อาศัยได้ประมาณ 80 % ของที่อยู่อาศัยที่ผลิตในแต่ละปี อย่างไรก็ตามที่อยู่อาศัยในตลาดยังไม่สามารถสนองความต้องการของคนจนได้ เศรษฐกิจที่เติบโตอย่างรวดเร็วประมาณปีละ 10 % ส่งผลให้ที่ดินมีราคาแพง และเกิดการไล่ที่รุนแรงมากขึ้น เพื่อนำที่ดินที่เป็นที่อยู่อาศัยของผู้มีรายได้น้อย มาพัฒนาเชิงธุรกิจ อันเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นทั่วไป ในหลายประเทศที่มีการเติบโตทางเศรษฐกิจสูงมีการไล่ที่อยู่ชุมชนขนาดใหญ่ เช่น เกาหลี, มาเลเซีย, ไทย และฟิลิปปินส์ เป็นต้น โดยบางครั้งมีการย้ายคนจนออกไปอยู่ในที่ใหม่ นอกเมือง บางครั้งไม่มีแนวทางรองรับการไล่ที่ทำให้เกิดสลัมขนาดเล็กกระจายมากขึ้น ไม่ว่าในกรณีใดการรื้อย้ายชุมชน มีผลกระทบต่อการทำมาหากินของชาวชุมชน เพิ่มภาระค่าใช้จ่ายในการซื้อที่ดินและสร้างบ้านใหม่ แต่มีข้อดีคือชาวบ้านมีความมั่นคงในที่ดินและที่อยู่อาศัย ถ้าสามารถผ่อนชำระได้ครบ ในการพัฒนาที่อยู่อาศัย การคิดว่าถ้าย้ายที่อยู่ออกไปเปลี่ยนรูปร่างแล้วชาวบ้านจะดีขึ้น เป็นการมองเพียงด้านเดียว เพราะผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการรื้อย้าย/ก่อสร้างชุมชนใหม่ คือ ชาวบ้านมักจะมีรายได้อัตราลดลง เนื่องจากการย้ายที่อยู่จะกระทบถึงเรื่องทำมาหากินมากบ้าง น้อยบ้าง ขณะที่รายจ่ายเพิ่มขึ้นจากการสร้างที่อยู่อาศัยใหม่ เช่น ต้องจ่ายค่าผ่อนบ้านและที่ดินประมาณ 1,000 บาท ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าเดินทาง ค่าอาหาร และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ รวมทั้งหมดแล้วมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นประมาณ 2 - 3 พันบาท/เดือน และระหว่างก่อสร้างที่อยู่อาศัย มักเสียงาน/ รายได้/หมดทุนที่สะสม เวลาที่ใช้ในการเดินทางเพิ่มมากขึ้น และสูญเสียกลุ่มสังคม/ชุมชนเดิม หรือ ขาดความเข้มแข็ง ยิ่งก่อสร้างมาก ยิ่งรื้อย้ายไกลออกไป ทำให้ชุมชนยิ่งแตกกระจายและยิ่งมีปัญหามากขึ้น อย่างไรก็ตาม ในช่วงเวลาดังกล่าว ประเทศไทยได้พัฒนาแนวทาง เป็นทางออกของการไล่ที่ ด้วยรูปแบบการประนีประนอมเพื่อประสานความขัดแย้งที่เกิดจากปัญหาการไล่ที่ ทำให้ชาวชุมชนสามารถอยู่ในที่ดินเดิม โดยการซื้อหรือเช่าที่ดินบางส่วนจากเจ้าของที่ดิน แล้วสร้างที่อยู่อาศัย และระบบสาธารณูปโภคใหม่ ทำให้ชุมชนมีสภาพแวดล้อมดีขึ้น มีความมั่นคงในการอยู่อาศัยโดยไม่กระทบต่อวิถีชีวิต ขณะที่เจ้าของที่ดินได้ที่ดินบางส่วนไปพัฒนาเชิงเศรษฐกิจ วิธีนี้เรียกว่าการประสานประโยชน์ที่ดิน(LandSharing) โดยได้ดำเนินการไปแล้วประมาณ 10-12 โครงการ

ระยะที่ 3 ในช่วงทศวรรษ 2530 บรรยากาศประชาธิปไตยที่เปิดกว้าง ทำให้เกิดการรวมตัวกันของชุมชนเพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหา และจัดการที่อยู่อาศัย โดยชุมชนเป็นแกนในการกำหนดความต้องการ รูปแบบที่อยู่อาศัย ผังชุมชนที่สอดคล้องกับความสามารถในการจ่ายและความเป็นอยู่ของชุมชน โดยรัฐสนับสนุนด้านสาธารณูปโภคพื้นฐานที่จำเป็น โดยการพัฒนาที่อยู่อาศัยเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาชุมชน ที่ครอบคลุมการพัฒนาในด้านอื่น ๆ ของชุมชน เช่น การออมทรัพย์ สวัสดิการ ธุรกิจชุมชน ได้มีการนำประสบการณ์ ความรู้ความสามารถที่เกิดขึ้น มาสรุป และส่วนหนึ่งเป็นผลนำไปสู่การเกิดสำนักงานพัฒนาชุมชนเมือง หรือ พชม. จนกระทั่ง พชม. ได้ร่วมกับกองทุนพัฒนาชนบท และจัดตั้งเป็นสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน หรือ พอช. ขึ้นมาแทน ก็ยังคงดำเนินงานอย่างต่อเนื่องในส่วนของขบวนการชุมชนเอง เช่น ขบวนการสลัม 4 ภาค ได้มีความก้าวหน้าในการ ร่วมกันเจรจาต่อรองให้เกิดการแก้ไขปัญหาที่อยู่อาศัยของชุมชน ตามกลุ่มของชุมชนที่อยู่อาศัยในเจ้าของที่ดินเดียวกัน เช่น ที่ดินของการรถไฟ ที่ดินริมคลอง กทม. ที่ดินราชพัสดุ เป็นต้น

4. สหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด กรุงเทพฯ

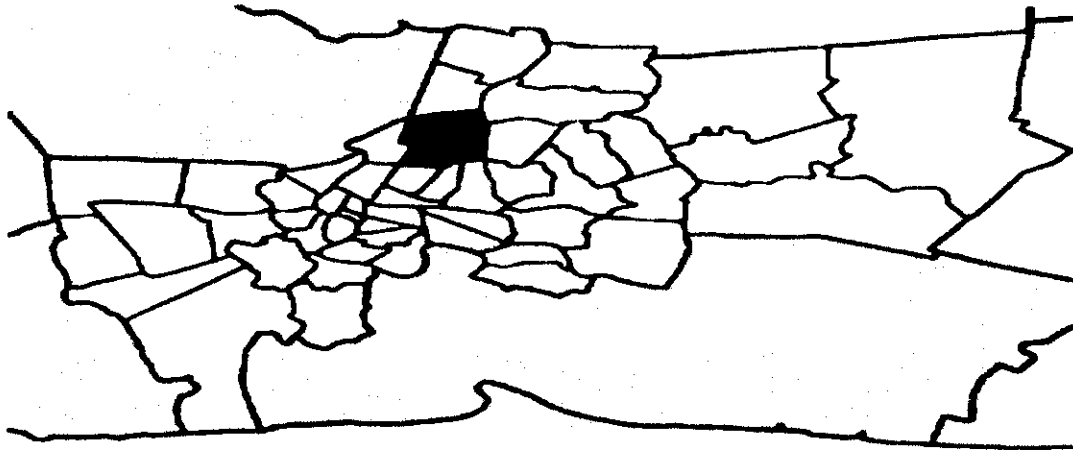
สหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด กรุงเทพฯ ตั้งอยู่บริเวณริมทางรถไฟ ถนนกำแพงเพชร 2 เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร ได้รับการจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ เมื่อวันที่ 3 มีนาคม พ.ศ. 2543 มีเนื้อที่ทั้งหมด 5 ไร่ 35 ตารางวา ณ ปัจจุบันปี (2552) มีสมาชิกจำนวน 136 คน อาชีพของสมาชิกประกอบด้วย รับจ้างทั่วไป ค้าขาย ขับมอเตอร์ไซด์รับจ้าง พนักงานรัฐวิสาหกิจ

สาเหตุที่สหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด กรุงเทพฯ ได้มีการจัดตั้งเป็นสหกรณ์เกิดจากสาเหตุดังต่อไปนี้ คือ

1. เพื่อให้การบริหารจัดการมีความโปร่งใส บัญชีมีความถูกต้องและสามารถตรวจสอบได้
2. เป็นนิติบุคคลที่ถูกต้องตามกฎหมาย ซึ่งสามารถทำนิติกรรมต่างๆ ได้
3. ลดปัญหาหนี้ภายนอก ทำให้ชาวชุมชนได้ทำงานร่วมกัน ชุมชนมีความเข้มแข็ง และเป็นเครื่องมือในการนำไปสู่กิจกรรมอื่นๆ

ข้อมูลผลการดำเนินงานประจำปี พ.ศ. 2552 สหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด มีทุนดำเนินงาน 11.68 ล้านบาท ทุนดำเนินงานส่วนใหญ่มาจากแหล่งเงินทุนภายนอก ซึ่งประกอบด้วยเงินกู้ยืมและอื่น ๆ 6.66 ล้านบาท ส่วนที่เหลืออีก 5.02 ล้านบาท มาจากแหล่ง

เงินทุนภายใน ซึ่งประกอบด้วยทุนของสหกรณ์ เงินรับฝากและอื่น ๆ สหกรณ์เคหสถานเจริญชัยฯ มีความสามารถในการบริหารจัดการมีมูลค่าธุรกิจทั้งสิ้น 0.82 ล้านบาท ประกอบด้วย ธุรกิจสินเชื่อ 0.05 ล้านบาท ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย 0.72 ล้านบาท รายได้อื่นๆ 0.05 ล้านบาท



ภาพที่ 2.4 แผนที่พื้นที่การวิจัย

ที่มา : <http://www.panteethai.com>

4.1 โครงสร้างของสหกรณ์

4.1.1 คณะกรรมการดำเนินงาน สหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด กรุงเทพมหานคร มีคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ จำนวน 9 ท่าน มีรายชื่อคณะกรรมการ ดังนี้

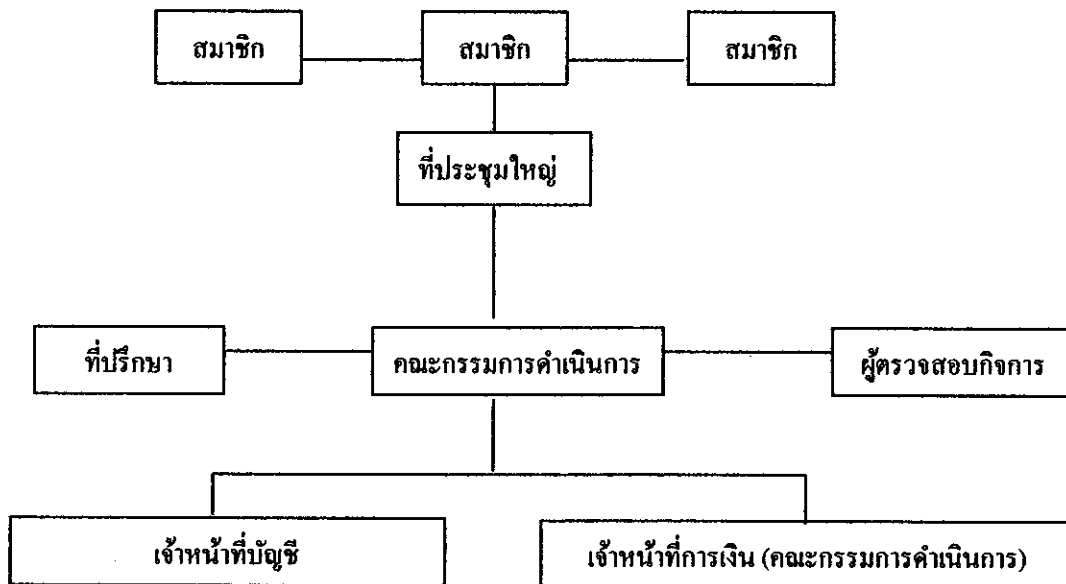
- | | |
|----------------------------|------------------|
| 1. นายเกียรติศักดิ์ มีสมพร | ประธานกรรมการ |
| 2. นายวิเชียร แสงพลอย | รองประธานกรรมการ |
| 3. นายทองคำ อัมรัตน์ | รองประธานกรรมการ |
| 4. นายศักดิ์ชัย มีสมพร | เหรัญญิก |
| 5. นายสมนึก หวังอ้อมกลาง | กรรมการ |
| 6. นางดวงแข มีสมพร | กรรมการ |
| 7. นายอารีย์ พรหมจันทน์ | กรรมการ |
| 8. นางปวีณา อินทร์จันทร์ | กรรมการ |
| 9. นางกฤษณา เข้มสันเทียะ | เลขานุการ |

4.1.2 เจ้าหน้าที่สหกรณ์ สหกรณ์ได้จัดจ้างเจ้าหน้าที่บัญชีเพียงตำแหน่งเดียว ส่วนตำแหน่งอื่นๆ ไม่ได้มีการจัดจ้างเจ้าหน้าที่และลูกจ้างในการปฏิบัติงาน แต่คณะกรรมการของ

สหกรณ์ได้มาปฏิบัติงานในด้านต่างๆ แทน ได้แก่ ฝ่ายการเงิน นายศักดิ์ชัย มีสมพร ตำแหน่ง เหน็ญญิกและนางปวีณา อินทร์จันทร์ ตำแหน่งกรรมการปฏิบัติหน้าที่แทน ฝ่ายบัญชีก็จะมีนาง ปวีณา ปฏิบัติงานด้านบัญชีด้วยโดยจะช่วยเหลือและช่วยเจ้าหน้าที่บัญชีที่จ้างมา 1 ตำแหน่ง ซึ่งทาง สหกรณ์จ่ายค่าตอบแทนให้แก่เจ้าหน้าที่บัญชีเป็นรายเดือนๆ ละ 2,000 บาท ส่วนฝ่ายจัดการที่มาค้า เคนการจะได้ค่าตอบแทนครั้งละ 300 – 500 บาท โดยในหนึ่งเดือนจะมีการปฏิบัติงานเก็บค่าเช่า ที่ดิน จ่ายชำระเงินกู้ หรือฝากเงินของสมาชิกในวันเสาร์และวันอาทิตย์

4.1.3 ผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ สหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด กรุงเทพมหานคร ได้แต่งตั้งผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ตามข้อบังคับและพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 ตามมติที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี จำนวน 3 คน คือ

1. นายเกษม บุญเกิด
2. นางสุนตร์ เป็เทียนเวชเพ็อง
3. นางภักฎงค์ เนาวพันธุ์



ภาพที่ 2.5 โครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด กรุงเทพมหานคร
ที่มา : สหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด กรุงเทพมหานคร

4.2 การดำเนินงานของสหกรณ์

4.2.1 การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด กรุงเทพฯ จะเป็นการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกเป็นหลัก ทั้งนี้ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของระบบสหกรณ์ที่จะต้องเอื้อประโยชน์สูงสุดต่อสมาชิก โดยมีการดำเนินธุรกิจ ดังนี้

- 1) ธุรกิจสินเชื่อ
- 2) จัดหาสินค้ามาจำหน่าย ซึ่งเป็นธุรกิจในการจัดหาที่คินมาให้สมาชิกเช่าซื้อ
เท่านั้น
- 3) ธุรกิจรับฝากเงิน

5. แนวคิดเกี่ยวกับ Balanced Scorecard (BSC)

BSC เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการทำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and Focused) อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือสื่อสารที่ดีในการสื่อสาร ทั้งกลยุทธ์และผลงานสู่พนักงานทุกระดับอันจะนำไปสู่การพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่องต่อไป

เครื่องมือทางการบริหารที่นิยมใช้กันมากในปัจจุบัน คือ Balanced Scorecard แต่การนำ Balanced Scorecard เข้ามาใช้ในองค์กร ส่วนมากแล้วมักจะนำเข้ามาทางด้านการเงินหรือบัญชีมากกว่าเข้ามาทางฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เพราะระบบนี้เป็นระบบที่เข้ามาทดแทนระบบการวัดผลการค้าเงินแบบเก่า และเป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับทุกหน่วยงานในองค์กร นอกจากนี้ผลลัพธ์ขั้นสุดท้ายจะ ไปปรากฏให้เห็นในผลการดำเนินงานทางด้านการเงิน

ศรีเพ็ญ ทรัพย์มันชัย (2541 : 37) ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับทฤษฎี The Balanced Scorecard ไว้ว่า การวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยทั่วไป กิจกรรมจะใช้เครื่องมือวัดทางการเงิน เช่น อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment) หรือกำไรต่อหุ้น (Earnings Per Share) เป็นมาตรการสำคัญในการวัดผล โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เครื่องมือเหล่านี้เป็นที่นิยมใช้เนื่องจากเป็นการวิเคราะห์งบการเงินซึ่งเป็นการบันทึกข้อมูลที่เกิดขึ้นในกิจการอย่างมีหลักการและเป็นระบบ อย่างไรก็ตามผู้บริหารจะพบว่า การใช้เครื่องมือเหล่านี้มีขีดจำกัด หรืออาจจะสูญเสียคุณธรรมที่ผิด ๆ เพราะไม่สามารถสะท้อนภาพในอนาคตของกิจการ โดยเฉพาะในเรื่อง

นวัตกรรม (Innovation) และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในองค์กรซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้กิจการสามารถแข่งขันได้ในสภาวะปัจจุบัน

วรศักดิ์ ทูมมานนท์ (2542 :44-46) ได้ให้ความเห็นแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎี The Balanced Scorecard ไว้ว่า จุดเริ่มต้นของการเกิดระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพ (Balanced Scorecard) เนื่องจากเครื่องมือวัดผลที่เป็นตัวเงินอาจใช้ได้ผลดีในยุคอุตสาหกรรม แต่สำหรับในยุคโลกาภิวัตน์ ดังเช่น ที่เป็นอยู่ขณะนี้ เครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงานเหล่านี้แทบไม่มีความหมายใด ๆ ต่อการปรับปรุงความสามารถและทักษะความชำนาญของพนักงานดังเช่นกิจการมุ่งหวัง กล่าวคือ

- 1) ตัววัดผลเหล่านั้นไม่ได้คำนึงถึงความหลากหลายของผลิตภัณฑ์หน่วยธุรกิจ บริการและการตลาดที่แข่งขัน
- 2) ตัววัดผลเหล่านั้นไม่ได้ช่วยสนับสนุนการลงทุนในเทคโนโลยี และการตลาดแขนงใหม่ ๆ
- 3) ตัววัดผลเหล่านั้นช่วยให้มองเห็นถึงความสามารถในการแข่งขันขององค์กรแค่เพียงระยะสั้น ๆ
- 4) ตัววัดผลเหล่านั้นเป็นแรงผลักดันสำคัญให้ผู้บริหารทำการปรับแต่งหรือจัดแจงกับตัวเลขที่รายงาน
- 5) ตัววัดผลเหล่านั้นมุ่งเน้นการวัดผลลัพธ์ของการตัดสินใจในอดีตมากกว่าผลการปฏิบัติงานในอนาคต

อัจฉรา จันทร์ฉาย (2545 : 81) ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีไว้ว่า The Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือวัดผลที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กร พัฒนาโดย Robert S. Kaplan และ David Norton ซึ่งจะมีการวัดหรือการประเมินองค์กร 4 ด้าน ได้แก่ผลการดำเนินงานด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการบริหารภายใน และการเรียนรู้และการเติบโต

พสุ เศรษฐรินทร์ (2546 : 20-24) ได้ให้แนวความคิดเห็นเกี่ยวกับทฤษฎี The Balanced Scorecard ไว้ว่า “BSC เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือการประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and Focused)

ในขณะที่ผู้บริหารและนักวิชาการทางการบัญชีบริหารในประเทศสหรัฐอเมริกา กลุ่มหนึ่งได้พยายามเสนอแนะแนวทางเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องและความไม่เพียงพอของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้กันอยู่หลาย ๆ กิจการ ในขณะนี้ซึ่งยึดถือตัวเลขทางการเงินเป็น

พื้นฐานสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารกิจการและนักวิชาการอีกกลุ่มหนึ่งกลับมีแนวคิดที่สวนกระแสโดยพยายามทำให้ตัววัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นตัวเงินกลายเป็นสิ่งที่สอดคล้องกับการตัดสินใจของผู้บริหารมากขึ้น ในขณะที่ผู้บริหารและนักวิชาการอีกกลุ่มหนึ่งได้พยายามโน้มน้าวให้ผู้บริหารลดตัววัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นตัวเงินออกจากความทรงจำ หรือมองตัววัดผลปฏิบัติงานที่เป็นตัวเงินว่าเป็นเพียงแค่หนึ่งในชุดหรือกลุ่มของตัววัดผลการปฏิบัติงาน โดยหันไปทำการปรับปรุงตัววัดผลการปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการ (Operation Measures) ให้ดีขึ้น เช่น การลดเงื่อนไขต่าง ๆ ลง โดยหากกิจการสามารถปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ให้ดีขึ้นแล้วก็เชื่อว่าผลการปฏิบัติงานที่เป็นตัวเงินก็จะปรับตัวไปในทางที่ดีขึ้นเอง นอกจากนี้ผู้บริหารและนักวิชาการกลุ่มนี้ยังมองว่าผู้บริหารไม่ควรเสียเวลาไปในการพิจารณาว่าควรเลือกใช้ตัววัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นตัวเงินหรือตัววัดผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นตัวเงินอย่างไรอย่างหนึ่งหรือควรจะใช้ทั้งสองอย่างร่วมกันไป

ความสำคัญของ Balanced Scorecard

1. เพื่อให้เกิดการสมดุลในการบริหารจัดการและการวัดผลงานให้กว้างมากขึ้น โดยใช้มุมมอง 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้
2. เพื่อให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ โดยออกแบบวิธีการ ในการถ่ายทอดทิศทางขององค์กรจากพันธกิจ ค่านิยม วิสัยทัศน์ ลงสู่การปฏิบัติอย่างมีขั้นตอนดังนี้
 - 2.1 มีการกำหนดทิศทางองค์กรในรูปของพันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยมและกลยุทธ์
 - 2.2 มีการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์
 - 2.3 มีการจัดทำบัตรคะแนน (Scorecard) และถ่ายทอดลงสู่ระดับปฏิบัติเป็นลำดับขั้น
 - 2.4 มีการวัดผลและรายงานผล
 - 2.5 มีการนำผลมาใช้ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
3. เพื่อให้การถ่ายทอดวัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์จากระดับองค์กร ลงสู่ระดับปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการถ่ายทอดบัตรคะแนนลงไปเป็นลำดับขั้น

สิทธิศักดิ์ พงษ์บัณฑิตกุล (2546 : 11) กล่าวว่า เพื่อให้เกิดความสมดุลในการบริหารจัดการและการวัดผลงาน Kaplan และ Norton เสนอให้มีการวัดผลงาน โดยใช้มุมมอง 4 ด้านดังนี้

- 1) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) ถึงแม้มุมมองด้านการเงินจะมีข้อจำกัด แต่ยังคงเป็นมุมมองที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพื่อบอกผลงานและสถานภาพทางการเงินของบริษัท และที่สำคัญคือ เป็นมุมมองที่สะท้อนความคาดหวังของผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของ
- 2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) การที่องค์กรหรือบริษัทจะประสบความสำเร็จทางการเงิน จะต้องมียุทธศาสตร์จากผลงานด้านลูกค้าที่ดี อาทิ ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ

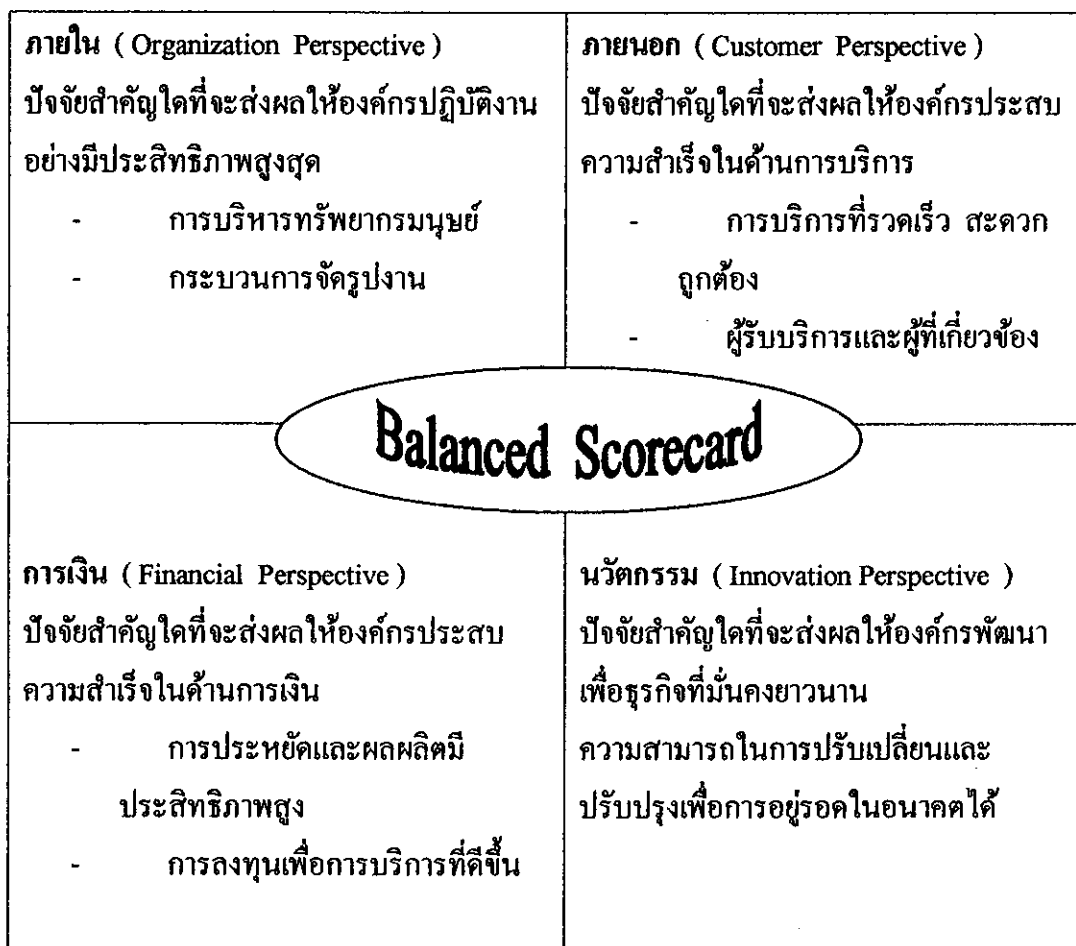
ลูกค้ามาใช้บริการเพิ่มขึ้น ลูกค้ารู้สึกประทับใจและกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี เป็นต้น มุมมองด้านลูกค้าและการวัดผลงานด้านลูกค้าและการตลาดจึงเป็นมุมมองที่สำคัญอีกมิติหนึ่ง

3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) การที่ลูกค้าหรือผู้รับบริการจะบังเกิดความพึงพอใจและกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี มาจากการที่เราสามารถสร้างผลงานด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิต กระบวนการให้บริการ หรือแม้แต่กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ ๆ ได้อย่างเป็นเลิศ มุมมองด้านผลงานของกระบวนการภายในของเราเอง ไม่ว่าจะ เป็นกระบวนการให้บริการ กระบวนการบริหารทรัพยากร กระบวนการส่งมอบบริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กระบวนการในหน่วยงานที่ถือเป็นกลยุทธ์สำคัญ จึงเป็นกุญแจดอกใหญ่ที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้าและความสำเร็จขององค์กรที่ต้องการการวัดผลงานอย่างสม่ำเสมอ

4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) การที่องค์กรจะสามารถสร้างผลงานด้านกระบวนการผลิตหรือให้บริการที่เป็นเลิศ ต้องการบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถ ต้องการความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ต้องการการเรียนรู้และวิจัยเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ มุมมองด้านการวัดผลเกี่ยวกับการเรียนรู้และทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นอีกมุมมองที่มีความสำคัญ และเป็นรากฐานของความสำเร็จในระยะยาวและอย่างยั่งยืนขององค์กร

จากแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า Balanced Scorecard หมายถึงแนวคิดหรือทฤษฎีที่นำมาช่วยกำหนดกรอบการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย 4 แนวคิด ซึ่งทั้ง 4 แนวคิดนี้จะต้องมีคุณภาพและสัมพันธ์กัน และทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย แนวคิดด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Customer Perspective) ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่องค์กรต้องคำนึงถึงผู้รับบริการเป็นสำคัญ เช่น การให้บริการที่ตรงตามความต้องการของผู้ใช้บริการ การให้บริการที่รวดเร็ว สะดวก ถูกต้อง และการให้บริการด้วยอัธยาศัยไมตรีจิตที่ดี แนวคิดด้านการปฏิบัติงานภายในองค์กร (Organization Perspective) คือการเตรียมพร้อมสำหรับการดำเนินงานและการปฏิบัติงานในองค์กร ให้เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร เช่น การฝึกทักษะในการทำงานของเจ้าหน้าที่ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีรวมทั้งให้เจ้าหน้าที่มีเจตคติที่ดี และสร้างสามัญสำนึก (Commons Sense) ที่ดีต่อองค์กร และแนวคิดด้านนวัตกรรมขององค์กร (Innovation Perspective) คือความคิดริเริ่มใหม่ ๆ เพื่อสร้างคุณค่าให้กับองค์กร ตลอดจนคาดคะเนความต้องการของผู้รับบริการ หรือลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อนำไปปรับปรุงระบบงานและความคิดค้นวิธีใหม่ให้มีประสิทธิภาพ ปรับปรุงพัฒนาศักยภาพระบบสารสนเทศ ปรับปรุงตัวสินค้า ผลิตภัณฑ์ใหม่และพัฒนาการบริการหรือสร้างสินค้า และระบบงานใหม่ให้สามารถตอบสนอง

ความต้องการของผู้รับบริการหรือลูกค้า แนวคิดด้านการเงิน (Financial Perspective) คือระบบควบคุมทางการเงินที่ดี การลงทุนเพื่อบริการที่ดีขึ้น การลดต้นทุนค่าใช้จ่ายหรือการเพิ่มประสิทธิภาพของงาน โดยจ่ายเงินเท่าเดิม การบริหารการใช้จ่ายให้การเงินมีสภาพคล่อง ไม่หยุดชะงัก เพื่อวัดความสามารถในการทำกำไรและการเจริญเติบโตขององค์กร ซึ่งแสดงกรอบการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร 4 ด้าน รายละเอียดของแต่ละแนวคิด (Perspective) ดังภาพที่ 2.6



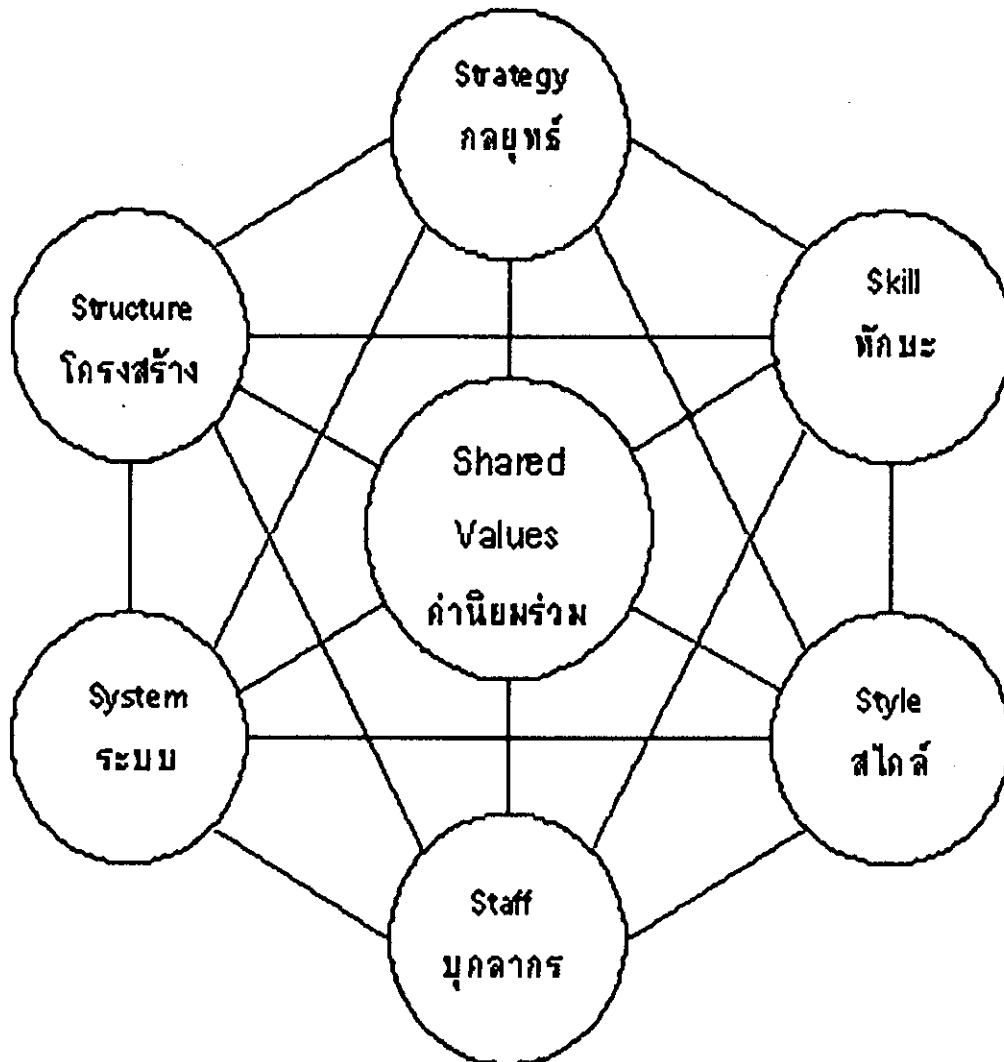
ภาพที่ 2.6 กรอบการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร 4 ด้าน

ที่มา : สิทธิศักดิ์ พงษ์ปีติกุล (2546 : 12)

โดยการทำการวิจัยในครั้งนี้นอกจากจะใช้การบริหารและการประเมินผลธุรกิจโดยใช้การวิเคราะห์จากแนวคิด Balanced Scorecard แล้วผู้วิจัยได้นำเครื่องมือที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารองค์กรมาเป็นเครื่องมือเพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารเพื่อให้สหกรณ์สามารถ

ดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นมีดังนี้คือ McKinsey's 7 S Model ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินหรือวิเคราะห์องค์กร เพื่อช่วยในการบริหาร และพัฒนาองค์กร

กรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7 s Framework)



ภาพที่ 2.7 เครื่องมือที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารองค์กร (McKinsey 7 s Framework)
ที่มา : <http://www.hrcenter.co.th/HRKnowView.asp?id=647>

แนวคิดนี้ได้รับการเผยแพร่เป็นครั้งแรกในปี ค.ศ.1980 โดย Robert Waterman, Tom Peter and Julien Phillips แนวคิดนี้ต้องการนำเสนอว่าประสิทธิภาพขององค์กรธุรกิจเกิดจากความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ 7 ประการ ของธุรกิจว่ามีลักษณะและมีสภาพอย่างไร

1. กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง การวางแผนเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การพิจารณา จุดแข็ง จุดอ่อน ของกิจการ
2. โครงสร้าง (Structure) เป็น โครงสร้างขององค์การที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมถึงขนาดการควบคุม การรวมอำนาจ และการกระจายอำนาจของผู้บริหาร การแบ่ง โครงสร้างงานตามหน้าที่ ตามผลิตภัณฑ์ ตามลูกค้า ตามภูมิภาค ได้อย่างเหมาะสม
3. ระบบ (System) หมายถึง กระบวนการและลำดับขั้นการปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นระบบที่ต่อเนื่องสอดคล้องประสานกันทุกระดับ
4. รูปแบบ (Style) หมายถึง การจัดการที่มีรูปแบบวิธีที่เหมาะสมกับลักษณะองค์การ เช่น การสั่งการ การควบคุม การจูงใจ สะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์การ
5. การจัดการบุคคลเข้าทำงาน (Staff) หมายถึง การคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถ การพัฒนาบุคคลกรอย่างต่อเนื่อง
6. ทักษะ (Skill) หมายถึง ความโดดเด่น ความเชี่ยวชาญในการผลิต การขาย การให้บริการ
7. ค่านิยมร่วม (Shared value) หมายถึง ค่านิยมร่วมกันระหว่างคนในองค์การ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน แบบจำลอง 7-s นี้เป็นกรอบการพิจารณาและการวางแผนเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในองค์การ โดยการประสานองค์ประกอบทั้ง 7 ตัวให้สอดคล้องประสานกัน ตัวแปรแต่ละตัวมีความสำคัญต่อการบริหารองค์การ เริ่มตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์องค์การเกี่ยวข้องกับการพิจารณาโครงสร้างองค์การ เป้าหมายขององค์การ ระบบการดำเนินงาน ทักษะที่ใช้ในการทำงาน บุคลากร รูปแบบพฤติกรรมของพนักงานและเป้าหมายที่ต้องการ

ชัยสิทธิ์ เกลิมมีประเสริฐ (2546:37) กล่าวถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การของ R. Waterman และคณะแห่งบริษัท McKinsey ได้คิดค้นแบบ 7 องค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารองค์การ

1. ยุทธศาสตร์ขององค์การ (Strategy)

การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ คือการตัดสินใจการกระทำภายในข้อกำหนดและการดำเนินกลยุทธ์ที่สร้างความสอดคล้องระหว่างองค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์การการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ จึงเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามเชิงกลยุทธ์ เช่น องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน ภารกิจของเราคืออะไร ภารกิจของเราควรจะเป็นอะไร ผู้รับบริการของเราคือใคร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งและพอจะสรุปเป็น ข้อ ๆ ได้ดังนี้

1.1 การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ จะช่วยให้องค์กร กำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จในการให้บริการประชาชน

1.2 การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ สามารถส่งเสริมให้เกิดแรงผลักดันในการคิดค้นสิ่งใหม่ และได้วิธีการที่เป็นระบบในการกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์

1.3 การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการดำเนินการ โดยการมีส่วนร่วมของผู้บริหารหลายระดับ ทุกคนจะมีความเข้าใจแผนกลยุทธ์ มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กรร่วม มีความเป็นเจ้าของ และจะมีความผูกพันกับการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ร่วมกันกำหนด

2. โครงสร้างองค์กร (Structure)

องค์กร (Organization) คือ โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ โดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึงการจัดระบบระเบียบให้กับบุคคลต่าง ๆ ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

ดังนั้นการจัดองค์กรจึงหมายถึงความพยายามของผู้บริหารที่จะต้องหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เพื่อที่จะมอบหมายงาน (Delegation) และอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน (Authority)

การจัดองค์กรจึงมีความหมายต่อบุคคลที่จะเข้ามาร่วมกันทำงาน ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการประสานงานกันและกัน ดังนั้นการจัดองค์กรจะต้องมีความชัดเจนในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

- จุดประสงค์ขององค์กร และการวางแผนในการปฏิบัติงาน
- กิจกรรมที่องค์กรต้องปฏิบัติ และหน้าที่หลักขององค์กร
- ขอบเขตของอำนาจ หน้าที่ กฎ ระเบียบ ที่บุคลากรจะต้องปฏิบัติตาม
- ความสามารถในการปรับเปลี่ยนบทบาท โครงสร้างองค์กรให้เป็นไปตามยุคตาม

สมัยโลกยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) เราจะต้องเปลี่ยนกระบวนการคิดให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง ไม่ยึดติดกับโครงสร้างหนึ่ง โครงสร้างใดตลอดไป

เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่ ขาดความคล่องตัว ขาดความชัดเจนในการปฏิบัติงาน ผู้รับผิดชอบงาน ขึ้นตอนหรือวงจรในการปฏิบัติงาน การจัดองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน (Work flow) ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ยังช่วยให้บุคลากร ได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

3. ระบบปฏิบัติงาน (System)

ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีการควบคุมที่ดีแล้ว การระดมทุนและบทบาทให้บุคลากรและกำหนดว่าจะประสานงานกันอย่างไร การจัดหาเทคโนโลยีที่จะทำให้บุคลากรได้รับการจูงใจให้ทำงาน กล่าวคือ จะต้องมีการจัดระบบกระบวนการหรือการควบคุมกลยุทธ์ ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้บริหารมีวิธีการจูงใจบุคลากรให้ทำงานตามเป้าหมายองค์กร และวิธีการส่งกลับข้อมูลเพื่อตรวจสอบการทำงานขององค์กรและสมาชิก

4. บุคลากร (Staff)

ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM)

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต แผนกลยุทธ์ที่องค์กรได้กำหนดไว้จะเป็นตัวบ่งชี้ถึงจำนวนความต้องการบุคลากร และการตัดสินใจเกี่ยวกับส่วนประกอบของงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร รวมถึงคุณลักษณะของบุคลากรที่เหมาะสมกับงานแต่ละประเภท

การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน เป็นกระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์กร โดยวิธีการสรรหาและคัดเลือกผู้สมัครที่เหมาะสม

ปัญหาที่สำคัญอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร คือ การขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะหรือความชำนาญ จึงเป็นอุปสรรคต่อองค์กรที่ขยายตัว ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ตลอดจนการบริหารค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การโยกย้ายและสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะสูงสุดของบุคลากรอันจะนำไปสู่ผลสำเร็จขององค์กร

5. ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill)

ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านใหญ่ คือ ทักษะด้านงานอาชีพ และ ทักษะความถนัด/ความชาญฉลาดพิเศษ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

5.1 ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational skill) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคคลประสบความสำเร็จในงานอาชีพ ซึ่งตาม The Dictionary of Occupational Titles อธิบายว่า ทักษะด้านงานอาชีพสามารถแบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม ขึ้นอยู่กับว่าจะเน้นด้านใด ได้แก่ (1) ข้อมูล (Data) (2) คน (People) (3) สิ่งต่าง ๆ (Thing) ในการทำแบบฟอร์มการจำแนกทักษะ โดยการนำกระดาษ

แปลมาแล้วเขียนหัวเรื่องว่า “งานที่ฉันพอใจมากที่สุดเท่าที่ฉันเคยทำมา” แล้วเขียนเรียงความสั้นๆ บรรยายเกี่ยวกับงาน โดยการเขียนรายละเอียดให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้เกี่ยวกับหน้าที่ (Duties) และความรับผิดชอบ (Responsibilities) งานที่ท่านพอใจเป็นอย่างไร ในการเขียนเรียงความนี้ไม่จำเป็นต้องเป็นงาน (Job) ที่ท่านชอบทั้งหมด แต่เป็นรายละเอียดของงาน (Task) ที่ท่านพอใจมากที่สุดเท่าที่ท่านเคยทำมา ท่านอาจจะมีตำแหน่งงานที่ไม่ได้พอใจจริงๆ ต่อจากนั้นจึงเขียนงานอื่น ๆ อีก 2 งาน (Two other takes) ที่ท่านเคยทำ โดยจะเป็นเรียงความ 3 เรื่อง แล้วจึงขีดเส้นใต้ทักษะ (Skills) ซึ่งท่านได้กล่าวถึงบ่อยที่สุด ท่านก็จะได้ทราบถึงทักษะที่จำเป็นในงานอาชีพของท่าน

5.2 ทักษะความถนัด/ความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes and special talents)

สำหรับจุดมุ่งหมายการวางแผนงานอาชีพ ความถนัดของบุคคลมักได้รับการวัดโดยการทดสอบ เช่น แบบทดสอบความถนัดทั่วไป (General Aptitude Test Battery : GATB) เครื่องมือวัดชนิดนี้เป็นการวัดความถนัดต่าง ๆ ที่หลากหลาย ซึ่งประกอบด้วย ระดับสติปัญญา ความสามารถด้านคณิตศาสตร์ ความเข้าใจด้านเครื่องจักร ความสามารถด้านศิลปะ ความสามารถด้านดนตรี ฯลฯ ซึ่งการวัดเหล่านี้จะมีความสำคัญต่อการเลือกงานอาชีพ

6. รูปแบบการบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์กร (Style)

แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และจากผลการวิจัยที่ผ่านมา พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

6.1 ความเป็นผู้นำ คือ ความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในด้านการกระทำ ตามที่ผู้นำต้องการให้กระทำ รูปแบบของความเป็นผู้นำสามารถจำแนกทั่ว ๆ ไปได้ 4 อย่าง คือ

6.1.1 ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leader) คือ บุคคลที่สั่งการในสิ่งที่ผู้อยู่ใต้อำนาจบัญชาต้องกระทำและคาดหวังว่าจะต้องมีการเชื่อฟัง โดยไม่มีข้อสงสัย

6.1.2 ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leader) คือ บุคคลที่ยอมให้ผู้ที่อยู่ใต้อำนาจบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่อย่างไรก็ตามอาจจะรักษาอำนาจหน้าที่ของการตัดสินใจในที่สุดเอาไว้

6.1.3 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) คือ บุคคลที่ได้พยายามจะทำในสิ่งที่ผู้อยู่ใต้อำนาจบัญชาส่วนใหญ่ต้องการ ในสถานการณ์ปัจจุบันผู้นำแบบประชาธิปไตยได้มีความสำคัญมากขึ้นอยู่ตลอดเวลาเมื่อวิธีการดำเนินงานแบบทีมงานได้ขยายตัวออกไป นอกจากนั้นผู้นำแบบดังกล่าวได้สนับสนุนคณะกรรมการและทีมงานเฉพาะกิจเฉพาะเรื่อง เพื่อที่จะ

อภิปรายข้อปัญหาตั้งแต่กลยุทธ์ขององค์กร ไปจนถึงการออกแบบงานใหม่ การคิดค้นการบริการ หรือผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ การมีส่วนร่วมของบุคลากรอื่นจะเป็นผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

6.1.4 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez – Faire Leader) คือ บุคคลที่ไม่ได้มีส่วนร่วมกับการดำเนินงานของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาเลย การตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ผู้นำจะปล่อยให้สมาชิกของกลุ่มตัดสินใจทุกอย่างแน่วแน่ในปัจจุบันที่สำคัญอย่างหนึ่ง ผลการวิจัยที่ผ่านมาพบว่า ในประเทศสหรัฐอเมริกา ผู้บริหารระดับสูงจะให้อำนาจแก่บุคคลระดับต่างมากขึ้น ร้อยละ 72 ของผู้บริหารที่ถูกสำรวจยืนยันว่าพวกเขาใช้การมีส่วนร่วมมากขึ้น ให้ความสำคัญกับการสร้างความเห็นพ้องต้องกันมากขึ้น และการฟังความคิดเห็นต่อสื่อสารมากกว่าการบังคับบัญชาในรูปแบบที่ดำเนินการอยู่ในอดีต และผู้บริหารระดับสูงจะไม่สงวนอำนาจไว้ที่ตัวเองเพียงคนเดียว

7. ค่านิยมร่วม (Shared Values)

ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่า วัฒนธรรมองค์กรรากฐานของวัฒนธรรมองค์กร คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมากภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง ผู้บริหารที่บรรลุความสำเร็จโดยทั่วไปจะปลูกวัฒนธรรมพิเศษที่แทรกซึมไปทั่วทุกด้านขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากรากฐานของค่านิยมที่องค์กร ได้สร้างขึ้นมาจะได้รับอิทธิพลจากปัจจัยหลาย ๆ อย่าง เช่น ผลผลิต ลักษณะของการแข่งขัน ประเภทของลูกค้า และเทคโนโลยี องค์กรที่ประสบความสำเร็จสูงจะมุ่งค่านิยมที่โดดเด่น เช่น การบริการ คุณภาพผลผลิตและบริการ การคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ความรวดเร็วหรือประสิทธิภาพในการผลิตและการให้บริการ

กรอบแนวคิดของปีเตอร์สและวอเตอร์แมน (The Peters and Waterman Framework) เป็นอีกกรอบความคิดหนึ่งที่สามารถใช้ในการอธิบายเรื่องวัฒนธรรมองค์กร โดยทอมปีเตอร์สและโรเบิร์ต วอเตอร์แมน ผู้เขียนหนังสือขายดีที่สุดเล่มหนึ่งชื่อ In Search of Excellence ได้พยายามอธิบายเรื่องวัฒนธรรมองค์กรด้วยวิธีที่ง่าย ๆ โดยการคัดเลือกตัวอย่างบริษัทอเมริกันที่ประสบความสำเร็จสูง แล้ววิเคราะห์บริษัทดังกล่าวว่าบริหารอย่างไร จึงจะประสบความสำเร็จ พบประเด็นสำคัญคือ ค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรม (Cultural values) นำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารของบริษัท

ค่านิยมที่เป็นลักษณะสำคัญต่อการเป็นบริษัทชั้นนำขอดีนั้น (Excellent firms) ประกอบด้วยปัจจัย 8 อย่าง ดังนี้

1. การดำเนินการที่มีความคล่องตัวและค่อนข้างจะไม่เป็นทางการจนเกินไป
2. การให้ความใกล้ชิดกับประชาชนผู้รับบริการ และรับฟังปัญหาอย่างตั้งใจ
3. การให้ความเป็นอิสระแก่บุคลากรและการเป็นผู้ประกอบการเพื่อการคิดค้นใหม่
4. การเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน บุคลากรผู้ปฏิบัติจะดูมองว่าอยู่ใกล้ชิดที่สุดกับการปฏิบัติงานและเหมาะสมที่สุดที่จะเสนอเทคนิคเพื่อการปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิภาพ
5. การบริหารงานแบบมีความใกล้ชิดและผลักดันด้วยค่านิยมร่วมกัน องค์กรที่ดีเด่นจะมีความชัดเจนในพันธกิจที่กำหนดและดำเนินการปลูกฝังค่านิยมอย่างจริงจัง
6. มีการกระจายงานที่ยืนอยู่บนพื้นฐานของทักษะอย่างเดียวกันหรือมีความเกี่ยวข้องกัน
7. มีโครงสร้างองค์กรที่เรียบง่ายและมีสายงานการบังคับบัญชาสั้น
8. มีการเข้มงวดและการผ่อนปรนในขณะเดียวกับองค์กรที่ดีเด่นจะคงไว้ทั้งรวมอำนาจและกระจายอำนาจ การให้ความเป็นอิสระ การเป็นผู้ประกอบการ การคิดค้นสิ่งใหม่ จะถูกผลักดันให้เป็นภาระของระดับล่าง แต่จะยังคงควบคุมค่านิยมแกนกลางเพียงไม่กี่อย่างที่เข้มงวด เช่น คุณภาพ ความไว้วางใจได้ และการบริการ เป็นต้น

6. แนวคิดการวัดผลการดำเนินงาน

แนวคิดหนึ่งของการวัดผลการดำเนินงาน คือ การวิเคราะห์ข้อมูลจากงบการเงิน ซึ่งงบการเงินเป็นรายงานทางบัญชีของกิจการ ที่ต้องจัดทำ ขึ้นอย่างน้อยปีละสองครั้ง วัดดูประสงค์ของการจัดทำงบการเงิน ก็เพื่อทบทวนหรือรายงานความก้าวหน้าที่เกิดขึ้นระหว่างช่วงเวลานั้น โดยฝ่ายบริหารรายงานนี้จะแสดงเกี่ยวกับฐานะการลงทุน การจัดหาเงินทุนของกิจการนั้น และผลที่ได้รับระหว่างช่วงเวลาที่ต้องการทบทวนงบการเงินนี้จัดทำขึ้นเพื่อสะท้อนให้เห็นถึงข้อเท็จจริงที่ได้ถูกบันทึกไว้ ตามวิธีการบัญชีที่ถือปฏิบัติกัน และตามดุลยพินิจของผู้จัดทำ ดุลยพินิจที่ถูกต้องจำเป็นต้องอาศัยความสามารถและความซื่อสัตย์ของผู้จัดทำงบการเงิน การแสดงรายการในงบการเงิน แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. งบการเงินเพื่อเสนอต่อสาธารณชน ในปัจจุบันเป็นงบการเงินที่บรรจุข้อมูลทางการเงินอย่างคร่าว ๆ ไม่มีรายละเอียดมากนัก ประกอบด้วยงบการเงิน 3 ลักษณะ คือ งบดุล งบกำไร

ขาดทุน และงบแสดงการเปลี่ยนแปลงฐานะการเงิน

1.1 งบดุล เป็นงบแสดงฐานะการเงินของธุรกิจ ณ เวลาใดเวลาหนึ่ง ปกติแล้วมักเป็นวันสิ้นงวดบัญชีของธุรกิจนั้น รายการในงบดุล ประกอบด้วย สินทรัพย์ หนี้สิน และส่วนของผู้ถือหุ้น ณ เวลาหนึ่ง

1.2 งบกำไรขาดทุน เป็นงบแสดงถึงผลการดำเนินงานของธุรกิจนั้นในช่วงเวลาหนึ่ง รายการในงบกำไรขาดทุน ประกอบด้วย รายได้ ต้นทุนขาย ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน รายได้อื่น ค่าใช้จ่ายอื่น และกำไรสุทธิ

1.3 งบแสดงการเปลี่ยนแปลงฐานะการเงิน เป็นงบแสดงการเคลื่อนไหวของเงินทุนหมุนเวียนสำหรับช่วงเวลาหนึ่ง งบนี้แสดงให้เห็นถึงรายการที่เป็นแหล่งที่มาของเงินทุนหมุนเวียน และแหล่งที่ใช้ไปของเงินทุนหมุนเวียนในช่วงเวลาหนึ่ง

2. งบการเงินเพื่อการบริหารภายในธุรกิจ ลักษณะของข้อมูลจะมีรายละเอียดของส่วนงานหรือหน่วยงานต่าง ๆ ของธุรกิจ ระยะเวลาที่ใช้อาจเป็นช่วงสั้น ๆ เช่น รายวัน รายสัปดาห์ รายครึ่งเดือน รายเดือน เป็นต้น รายละเอียดและระยะเวลาขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้ใช้ ประโยชน์การวัดผลการดำเนินงาน โดยใช้แนวคิดของการวิเคราะห์งบการเงินที่นิยมใช้กัน มี 4 วิธี คือ การวิเคราะห์โดยการเปรียบเทียบ การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน การวิเคราะห์แนวโน้ม และการวิเคราะห์งบแสดงการเคลื่อนไหวของเงินทุน

ทฤษฎีการวัดผลการดำเนินงานมีหลายทฤษฎี แต่จะขออธิบายเฉพาะทฤษฎีที่ใช้แนวคิดของการวิเคราะห์งบการเงิน ได้แก่ การวิเคราะห์โดยการเปรียบเทียบ การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน การวิเคราะห์แนวโน้ม และการวิเคราะห์งบแสดงการเคลื่อนไหวของเงินทุน

1. วิธีการวิเคราะห์โดยการเปรียบเทียบ (Comparison Analysis หรือ Common Size) ตามวิธีนี้ ต้องรวบรวมงบการเงินหลายงวดเพื่อนำมาคำนวณรายการต่าง ๆ ในงบการเงินแต่ละงวดเป็นอัตราร้อยละของยอดรวม และวิเคราะห์เปรียบเทียบกัน การเปรียบเทียบเพื่อการวิเคราะห์ทำได้ 2 แบบ คือ

1) การเปรียบเทียบตามแนวนอน (Horizontal) เพื่อวิเคราะห์ดูผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอดีตจนถึงปัจจุบันตลอดจนลักษณะแนวโน้มของรายการต่างๆ การวิเคราะห์แยกออกได้เป็น 2 แบบคือ

(1) การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของแต่ละรายการในแต่ละงวดบัญชี โดยการคำนวณการเปลี่ยนแปลงของรายการต่าง ๆ ในงวดปัจจุบันเปรียบเทียบกับงวดก่อน ทั้งจำนวนเงินที่เปลี่ยนแปลงและอัตราร้อยละที่เปลี่ยนแปลง ไปจากงวดก่อน

(2) การวิเคราะห์จากการเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงของรายการต่าง ๆ

ในงบการเงินของแต่ละปีกับปีฐาน (Index Analysis) วิธีนี้จะกำหนดให้งวดใดงวดหนึ่งหรือปีใดปีหนึ่งที่ได้พิจารณาแล้วว่าเหมาะสมให้เป็นฐานสำหรับการคำนวณและการวิเคราะห์ที่เปลี่ยนแปลงจากปีนั้น รายการต่าง ๆ ในปีฐานจะมีค่าเท่ากับ 100 จากนั้นคำนวณการเปลี่ยนแปลงของแต่ละรายการในปีที่ต้องการวิเคราะห์เปรียบเทียบเป็นอัตราร้อยละของปีฐาน

2) วิธีการวิเคราะห์เปรียบเทียบตามแนวตั้ง (Vertical) เป็นการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบข้อมูลหรือโครงสร้างของส่วนประกอบในงบการเงินว่าในแต่ละงวดรายการที่เป็นส่วนประกอบในงบการเงินแต่ละรายการเป็นอัตราร้อยละเท่าใดของยอดรวม เพื่อให้สะดวกในการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงเปรียบเทียบ จึงต้องพิจารณาข้อมูลจากฐานเดียวกัน และคำนวณออกมาเป็นอัตราร้อยละของรายการที่เป็นฐานซึ่งจะมีค่าเท่ากับ 100

2. วิธีวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน (Financial Ratios) อัตราส่วนทางการเงิน คือ การนำเอาตัวเลขข้อมูลทางการเงินที่ต้องการพิจารณา 2 จำนวนมาคำนวณเปรียบเทียบผลที่ได้จะมีประโยชน์สำหรับการวิเคราะห์ฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของกิจการในเวลาที่ต่างกันของธุรกิจเดียวกัน และในเวลาเดียวกันสำหรับกิจการต่าง ๆ

3. วิธีการวิเคราะห์แนวโน้ม (Trend Analysis) การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินเป็นการวิเคราะห์จากผลการดำเนินงานในงวดใดงวดหนึ่ง และฐานะของกิจการ ณ วันใดวันหนึ่งเปรียบเทียบกับบริษัทอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน คือ อัตราส่วนอุตสาหกรรมเฉลี่ยหรือเปรียบเทียบข้อมูลในอดีต ณ งวดต่าง ๆ กันของบริษัทเดียวกัน เพื่อให้ผู้วิเคราะห์ได้พิจารณาผลการดำเนินงานและฐานะการเงินของบริษัทใดบริษัทหนึ่งตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน และสามารถคาดคะเนแนวโน้มในอนาคตโดยเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมเฉลี่ยด้วย

4. การวิเคราะห์งบแสดงการเคลื่อนไหวของเงินทุน (Funds Flow Analysis) งบแสดงการเคลื่อนไหวของเงินทุนหรืองบแสดงการเปลี่ยนแปลงฐานะการเงิน (Statement of Changes in Financial Position) หรือ งบแสดงที่มาและการใช้ไปของเงินทุน เป็นรายงานที่แสดงให้เห็นถึงแหล่งที่มาและการใช้ไปของเงินทุนของกิจการระหว่างงวดการดำเนินงานที่พิจารณา

7. เครื่องมือในการวิเคราะห์ฐานะการเงิน

งบการเงิน คือ รายงานผลการดำเนินงาน ฐานะทางการเงินหรือการเปลี่ยนแปลงฐานะทางการเงินของกิจการ ซึ่งรายงานดังกล่าว รายงานในงบดุล งบกำไรขาดทุน งบกำไรสะสม งบกระแสเงินสด งบแสดงการเปลี่ยนแปลงส่วนของผู้ถือหุ้น งบประกอบหรือ หมายเหตุประกอบงบการเงินหรือคำอธิบายอื่น ซึ่งระบุไว้ว่า เป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินในรอบระยะเวลาหนึ่ง

โดยทั่วไปจะเป็นรอบระยะเวลา 12 เดือน หรือ 1 ปี (ปัญญา หิรัญรัมย์ และ ส่งเสริม หอมกลิ่น , 2548 : 2-7)

งบการเงิน (Financial Statement)

สืบค้นจาก <http://www.bloggang.com/viewdiary.php?id=gabriel&month=05-2008&date=03&group=1&gblog=25/4/53>

หมายถึง รายงานทางบัญชีที่จัดทำขึ้นเมื่อครบรอบ ระยะเวลาบัญชี เพื่อให้ผู้ถือหุ้น ทราบถึงฐานะ และผลการดำเนินงานของบริษัทสหกรณ์ในรอบระยะเวลาที่ผ่านมา งบการเงินจะ ประกอบด้วยข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับผลประกอบการ ในงวดการบัญชีที่ผ่านมา

การวิเคราะห์งบดุล

งบดุล (Balance Sheet) เป็นงบการเงินที่แสดงสถานภาพทางการเงินของธุรกิจในวัน สิ้นงวด โดยงบดุลนี้จะประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วนด้วยกัน คือ สินทรัพย์ (Assets) หนี้สิน (Liabilities) และส่วนของผู้ถือหุ้น (Shareholder's Equity) ผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของกิจการ และ บุคคลภายนอก สามารถทราบถึงฐานะและความมั่นคงของธุรกิจได้จากงบดุล โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ สามารถทราบว่าธุรกิจนั้นจะอยู่ในฐานะที่ชำระหนี้ เมื่อครบกำหนดได้เพียงใด เช่น สามารถ วิเคราะห์เพื่อทราบสภาพคล่อง (Liquidity) ของธุรกิจนั้น ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงความสามารถในการ ชำระหนี้ได้ นอกจากนี้ งบดุลยังแสดงให้เห็นผลการดำเนินงานของธุรกิจตั้งแต่เริ่มกิจการ เนื่องจากรายการต่าง ๆ แสดงตัวเลขในแง่สะสม ทำให้ทราบแนวโน้มของรายการต่าง ๆ ที่มีอยู่ว่า เป็นไปในทางเพิ่มขึ้นหรือลดลง รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างรายการหนึ่งกับอีกรายการหนึ่ง ซึ่ง สิ่งเหล่านี้จะชี้ให้เห็นว่า ธุรกิจมีสถานภาพเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร การวิเคราะห์งบดุลที่สำคัญวิธี หนึ่งคือ การวิเคราะห์ย่อส่วนตามแนวคิ่ง (Common-Size)

การวิเคราะห์ย่อส่วนตามแนวคิ่ง (Common-Size) แบ่งออกได้เป็น

Common-Size Statement วิธีนี้ เป็นการจัดตัวเลขของแต่ละรายการที่ปรากฏในงบ ดุลให้เป็นอัตราร้อยละของสินทรัพย์ทั้งหมด หรือเป็นอัตราร้อยละของหนี้สินและส่วนของผู้ถือ หุ้น การวิเคราะห์โดยวิธีนี้ จะเน้นให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในอัตราส่วนของรายการต่าง ๆ ในงบ ดุล เมื่อเปรียบเทียบกับสินทรัพย์ทั้งหมด และยังชี้ให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ๆ เพื่อเป็น ประโยชน์ในการวิเคราะห์ต่อไป

Current Asset Proportion การวิเคราะห์ Current Asset Proportion เป็นการวิเคราะห์ สินทรัพย์แต่ละรายการที่เป็นสินทรัพย์หมุนเวียน เช่น เงินสด ลูกหนี้ และสินค้าคงเหลือ โดยจัด ตัวเลขสินทรัพย์แต่ละรายการดังกล่าวเป็นอัตราร้อยละของสินทรัพย์หมุนเวียน การวิเคราะห์นี้จะ ช่วยเน้นให้เห็นว่าแนวทางการใช้ไปของเงินทุนของกิจการเป็นอย่างไร ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึง

ประสิทธิภาพในการจัดการเกี่ยวกับสินทรัพย์หมุนเวียนของบริษัท เนื่องจากสินทรัพย์เหล่านี้ จะเป็นส่วนที่ทำการให้กับบริษัท และมีสภาพคล่องใกล้เคียงกับเงินสด

Capital Structure Proportion การวิเคราะห์ Capital Structure Proportion เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับโครงสร้างของเงินทุน ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk) ของบริษัท และเพื่อให้เห็นถึงส่วนของผู้ถือหุ้นให้เด่นชัดขึ้น พร้อมกับคาดการณ์แนวทางของผู้บริหารที่จะเปลี่ยนแปลงโครงสร้างเงินทุนดังกล่าว การจัดทำงบแสดงสัดส่วน โครงสร้างของเงินทุน

การวิเคราะห์งบกำไรขาดทุน

งบกำไรขาดทุน (Income Statement) เป็นงบการเงินที่แสดงผลการดำเนินงานของ สหกรณ์ในรอบระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง โดยแสดงให้เห็นว่าสหกรณ์มีกำไรสุทธิหรือขาดทุนสุทธิจากการดำเนินงาน เป็นการชี้ให้เห็นถึงประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์เท่านั้น ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในด้านกำไรสุทธิ หรือขาดทุนสุทธิจะมีผลต่อบดุล กล่าวคือ กรณีที่รายได้มากกว่าค่าใช้จ่าย (กำไรสุทธิ) จะทำให้ส่วนของผู้ถือหุ้นเพิ่มขึ้น ส่วนกรณีที่รายได้น้อยกว่าค่าใช้จ่าย (ขาดทุนสุทธิ) ก็จะเกิดผลในทางกลับกัน งบกำไรขาดทุนจึงเป็นงบการเงินที่มีผลในการเพิ่มขึ้น หรือลดลงของส่วนของผู้ถือหุ้น ซึ่งเกิดจากการดำเนินงานในงวดเวลาหนึ่ง และมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องเกี่ยวกับการเพิ่มขึ้นหรือลดลงของสินทรัพย์

การวิเคราะห์งบแสดงการเปลี่ยนแปลงฐานะการเงิน (Statement of Changes in Financial Position)

งบแสดงการเปลี่ยนแปลงฐานะการเงิน เป็นงบที่จัดทำขึ้น เพื่อแสดงที่มาและการใช้ไปของเงินสดและเงินทุนหมุนเวียนในระหว่างงวดบัญชี อันเนื่องมาจากการดำเนินงาน และจากการเปลี่ยนแปลงรายการสินทรัพย์ และหนี้สินอื่นที่มีใช้ทุนหมุนเวียนแต่มีผลต่อทุนหมุนเวียน งบแสดงการเปลี่ยนแปลงฐานะการเงิน จะแสดงให้เห็นถึงแหล่งที่มาของเงินทุน (Sources of Funds) และการใช้ไปของเงินทุน (Uses of Funds) ในรอบปี เพื่อให้ทราบว่าในระหว่างปีนั้น เงินทุนของกิจการได้เพิ่มขึ้นหรือลดลงเท่าไร และประกอบด้วยรายการอะไรบ้าง

แหล่งที่มาของเงินทุน (Sources of Funds) ที่สำคัญ ได้แก่

1. กำไรสุทธิ กำไรสุทธิเป็นผลทำให้เงินทุนของกิจการเพิ่มขึ้น ในกรณีที่มิผลขาดทุนจะเกิดผลในทางทำให้เงินทุนลดลง
2. ค่าใช้จ่ายในงบกำไรขาดทุนที่ไม่ต้องใช้เงินทุน เช่น ค่าเสื่อมราคา เป็นผลทำให้เงินทุนของกิจการเพิ่มขึ้น นอกเหนือไปจากกำไรสุทธิ

3. สินทรัพย์ถาวรและสินทรัพย์อื่นที่ลดลง เช่น จำหน่ายที่ดินและอาคาร ขาย หลักทรัพย์ ลูกหนี้ลดลง สินค้าคงเหลือลดลง

4. หนี้สินระยะยาว และหนี้สินอื่นที่เพิ่มขึ้น เช่น ออกหุ้นกู้ เจ้าหนี้เพิ่มขึ้น

5. ส่วนของผู้ถือหุ้นเพิ่ม เช่น การขายหุ้นเพิ่มทุน

ทางที่ใช้ไปของเงินทุน (Uses of Funds) ที่สำคัญ ได้แก่

1. สินทรัพย์ถาวรและสินทรัพย์อื่นที่เพิ่มขึ้น เช่น ซื้อที่ดิน
2. อาคารและเครื่องจักร ซื้อหลักทรัพย์ ลูกหนี้เพิ่มขึ้น สินค้าคงเหลือเพิ่มขึ้น
3. หนี้สินระยะยาว และหนี้สินอื่นที่ลดลง เช่น ไล่ถอนหุ้นกู้ เจ้าหนี้ระยะสั้น

ลดลง

4. ส่วนของผู้ถือหุ้นลดลง เช่น การลดทุน

5. การจ่ายเงินปันผล

งบแสดงการเปลี่ยนแปลงฐานะการเงิน ให้ประโยชน์ในแง่ที่จะสะท้อนให้เห็นถึง นโยบายทางการเงินของธุรกิจซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้ คือ

- การจัดหาเงินทุนเพิ่มเติม
- การจัดสรรเงินทุนที่มีอยู่
- การใช้เงินทุน และผลทางการเงินที่จะตามมา
- การแก้ไขสถานการณ์ทางการเงินเฉพาะหน้า

การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน (Financial Analysis)

อัตราส่วนทางการเงิน เป็นเครื่องมือใช้ประโยชน์การประเมินฐานะการเงินและประสิทธิภาพความสามารถในการหากำไรของธุรกิจ โดยการนำเอารายการเงินต่าง ๆ ในงบดุล และงบกำไรขาดทุนมาเทียบให้อยู่ในรูปอัตราส่วน ทำให้ได้ความหมายที่ลึกซึ้งขึ้นกว่าข้อมูลดิบที่ปรากฏในงบการเงินโดยตรง

ขั้นตอนการวิเคราะห์อัตราส่วน

1. เก็บข้อมูลรายการเงินต่าง ๆ ในงบดุล งบกำไรขาดทุน
2. นำมาแทนค่าและคำนวณตามสูตรอัตราส่วนแต่ละประเภท
3. แปลความหมายอัตราส่วนแต่ละตัว
4. เปรียบเทียบและตีความ
5. สรุปผลการวิเคราะห์และแสดงความคิดเห็นทั้งหมด

การวิเคราะห์โดยใช้อัตราส่วนทางการเงิน มีข้อจำกัด คือ การวิเคราะห์โดยใช้อัตราส่วนทางการเงินถือเป็นเพียงเครื่องมืออันหนึ่งในการวิเคราะห์การเงิน และบางครั้งอาจไม่ได้

แสดงให้เห็นถึงสาเหตุหรือข้อบกพร่องของกิจการ ได้อย่างเด่นชัด ซึ่งจะเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์อย่างคร่าว ๆ (ธงชัยและชัยศ สันติวงษ์, 2534: 74)

การวัดผลการดำเนินงานตามวิธีการของ CAMELS Analysis 6 dimensions

CAMELS ได้รับการออกแบบให้เป็นเครื่องมือวัดประสิทธิภาพการดำเนินงาน และต่อมาได้พัฒนาเป็นเครื่องมือทางการเงินเพื่อสร้างสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System) อักษรแต่ละตัวของคำ CAMELS จะทำหน้าที่เฝ้าดูแลเรื่องแตกต่างกัน แต่ทุกตัวมีความสัมพันธ์กัน และมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรองค์ประกอบที่สำคัญในมุมมอง 6 มิติ ของCAMELS มีดังนี้ ([http : //www.pandinthong.com/ViewContent.php?ContentID=5716](http://www.pandinthong.com/ViewContent.php?ContentID=5716))

ตารางที่ 2.1 สูตรการคำนวณอัตราส่วนทางการเงิน (CAMELS Analysis 6 dimensions)

มิติ (มุมมอง)	อัตราส่วนทางการเงิน	สูตรการคำนวณ
มิติที่ 1 ความเพียงพอของ เงินทุนต่อความเสี่ยง (Capital Strength)	1.1 อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (เท่า)	หนี้สินทั้งสิ้น ทุนสหกรณ์
	1.2 อัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์ (เท่า)	ทุนสำรอง สินทรัพย์ทั้งสิ้น
	1.3 อัตราการเติบโตของสหกรณ์ (%)	$\frac{\text{ทุนของสหกรณ์ปีปัจจุบัน} - \text{ทุนของสหกรณ์ปีก่อน}}{\text{ทุนของสหกรณ์ปีก่อน}} \times 100$
	1.4 อัตราการเติบโตของหนี้ (%)	$\frac{\text{หนี้สินทั้งสิ้นปีปัจจุบัน} - \text{หนี้สินทั้งสิ้นปีก่อน}}{\text{หนี้สินทั้งสิ้นปีก่อน}} \times 100$
	1.5 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน (%)	$\frac{\text{กำไรสุทธิ} \times 100}{\text{ทุนของสหกรณ์ถัวเฉลี่ย}}$
มิติที่ 2 คุณภาพของสินทรัพย์ (Asset Quality)	2.1 อัตราการค้างชำระของลูกหนี้ (%)	$\frac{\text{หนี้ที่ไม่สามารถชำระได้ตามกำหนด} \times 100}{\text{หนี้ที่ถึงกำหนดชำระ}}$
	2.2 อัตราหมุนของสินทรัพย์ (รอบ)	$\frac{\text{ขาย/บริการ (รายได้ธุรกิจหลัก)}}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นถัวเฉลี่ย}}$
	2.3 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (%)	$\frac{\text{กำไรจากการดำเนินงาน} \times 100}{\text{สินทรัพย์ถัวเฉลี่ย}}$
	2.4 อัตราการเติบโตของสินทรัพย์ (%)	$\frac{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นปีปัจจุบัน} - \text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นปีก่อน}}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นปีก่อน}} \times 100$
มิติที่ 3 ชีตความสามารถใน การบริหาร (Management Ability)	3.1 อัตราการเติบโตของธุรกิจ (%) ธุรกิจสหกรณ์ : ยอดเพิ่มระหว่างปีแต่ละธุรกิจ (รับฝากเงิน ให้เงินกู้ ค่าร่วมเดินรถ)	$\frac{\text{มูลค่าธุรกิจปีปัจจุบัน} - \text{มูลค่าธุรกิจปีก่อน}}{\text{มูลค่าธุรกิจปีก่อน}} \times 100$

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

มิติ (มุมมอง)	อัตราส่วนทางการเงิน	สูตรการคำนวณ
มิติที่ 4 การทำกำไร (Earning Sufficiency)	4.1 กำไรต่อสมาชิก (บาท)	กำไรสุทธิ จำนวนสมาชิก
	4.2 เงินออมต่อสมาชิก (บาท) (เงินออม=เงินฝากสิ้นปีสมาชิก+เงินหุ้น สมาชิก)	เงินฝากสมาชิก+ทุนเรือนหุ้น จำนวนสมาชิก
	4.3 หนี้สินต่อสมาชิก (บาท) (หนี้สินปีของสมาชิกยังไม่หักหนี้สินสงสัย จะสูญ = ลูกหนี้เงินกู้+ลูกหนี้การค้า+ลูกหนี้ ค่าบริการ)	ลูกหนี้เงินกู้ + ลูกหนี้การค้า + ลูกหนี้ค่าบริการอื่น จำนวนสมาชิก
	4.4 อัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อน หักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน (%)	กำไรจ่ายดำเนินงาน x 100 กำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน
	4.5 อัตราการเติบโตของทุนสำรอง (%)	ทุนสำรองปีปัจจุบัน - ทุนสำรองปีก่อน x 100 ทุนสำรองปีก่อน
	4.6 อัตราการเติบโตของทุนสะสมอื่น (%)	ทุนสะสมอื่นปีปัจจุบัน - ทุนสะสมอื่นปีก่อน x 100 ทุนสะสมอื่นปีก่อน
	4.7 อัตราการเติบโตของกำไรสุทธิ (%)	กำไรสุทธิปีปัจจุบัน - กำไรสุทธิปีก่อน x 100 กำไรสุทธิปีก่อน
	4.8 อัตรากำไรสุทธิ (%)	กำไรสุทธิ x 100 ขาย/บริการ (รายได้ธุรกิจหลัก)
มิติที่ 5 สภาพคล่อง (Liquidity)	5.1 อัตราส่วนทุนหมุนเวียน (เท่า)	สินทรัพย์หมุนเวียน หนี้สินหมุนเวียน
	5.2 อัตราหมุนของสินค้า (ครั้ง) (เฉพาะธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย)	ต้นทุนสินค้าขาย สินค้าคงเหลือถัวเฉลี่ย
	5.3 อายุเฉลี่ยสินค้า (วัน)	365 อัตราหมุนของสินค้า
	5.4 อัตราลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตาม กำหนด (%)	ลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนด x 100 ลูกหนี้เงินกู้ระยะสั้นที่ถึงกำหนดชำระ
มิติที่ 6 ผลกระทบของธุรกิจ	ปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อธุรกิจ ประกอบด้วย สภาพแวดล้อม สถานการณ์ทั่วไป ภาวะ วิกฤต ภัยธรรมชาติ	

ที่มา : กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ปี 2553

มติที่ 1 : C - Capital strength : ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง

ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง หรือ ความเข้มแข็งของเงินทุน เป็นการวิเคราะห์ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง ซึ่งเป็นการวิเคราะห์แหล่งเงินทุนที่สามารถรองรับหรือป้องกันผลกระทบจากความเสียหายทางด้านธุรกิจ และการเงินที่เกิดขึ้นกับสหกรณ์ เงินทุนดำเนินงานของสหกรณ์ ประกอบด้วย ทุนเรือนหุ้น ทุนสำรอง ทุนสะสมตามระเบียบข้อบังคับ กำไรสุทธิ และการจัดหาเงินทุนในรูปของการก่อหนี้ผูกพันความเพียงพอและความเข้มแข็งของเงินทุน เน้นแหล่งเงินทุนภายในสหกรณ์เป็นหลักการมีทุนของสหกรณ์เพียงพอต่อความเสี่ยงต่างๆ และทุนของสหกรณ์ควรมีลักษณะที่ไม่สามารถถอนได้และไม่ผูกพันที่จ่ายผลตอบแทน หากเงินทุนภายนอก (เงินกู้ยืม) มากกว่าทุนของสหกรณ์ แสดงว่าทุนของสหกรณ์ไม่เพียงพอและมีภาระผูกพันทางการเงิน ผู้บริหารสหกรณ์ต้องเพิ่มความระมัดระวังในการใช้ทุนเพื่อสร้างรายได้รองรับ ความเสี่ยงของเงินทุน การก่อหนี้ในอัตราที่ไม่สามารถชำระหนี้ได้ด้วยทุนของสหกรณ์มี ความเสี่ยง จากสัดส่วนหนี้สินทั้งสิ้นต่อทุนของสหกรณ์ ถ้าผลหนี้สินน้อยกว่าทุนของสหกรณ์ ย่อมสามารถรองรับหนี้ได้ด้วยตัวเอง และสร้างความมั่นใจให้กับเจ้าหนี้ หากผลหนี้สินมากกว่าทุนของสหกรณ์มีความเสี่ยงต้องระดมทุน และบริหารสินทรัพย์เพื่อสร้างรายได้รองรับความเสี่ยง การให้ผลตอบแทน ผลตอบแทนมากหรือน้อย วัดจากอัตรากำไรต่อส่วนของผู้ถือหุ้น หากมีอัตราสูงแสดงว่าทุนไปสร้างรายได้ดี หรือลงทุนในสินทรัพย์คุณภาพดีเพื่อสร้างรายได้

มติที่ 2 : A – Asset quality : คุณภาพของสินทรัพย์

คุณภาพของสินทรัพย์เป็นการวิเคราะห์ว่าสินทรัพย์ที่ลงทุนได้ก่อให้เกิดรายได้แก่สหกรณ์ อย่างไร และได้ถูกใช้ไปอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ สินทรัพย์ที่จะวัดประสิทธิภาพ เช่น ลูกหนี้ สินค้าคงคลังและสินทรัพย์รวม การลงทุนในสินทรัพย์ เสี่ยง หรือไม่ก่อให้เกิดรายได้ หรือจมอยู่ในสินทรัพย์ที่เกินความ ต้องการ เช่น สินค้า เงินฝากธนาคาร อาจส่งถึงสภาพคล่องทางการเงินของสหกรณ์ คุณภาพสินทรัพย์ มุ่งเน้นไปที่สินทรัพย์ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ ความเพียงพอของกำไร รองต่อการค้ำคุณภาพของสินทรัพย์เพื่อป้องกันผลกระทบต่อฐานะการเงินของสหกรณ์ เช่นกรณีของการมีหนี้ที่ค้างชำระ และสินเชื่อ ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) มีการสำรองหนี้หรือไม่ สูงเกินไปหรือต่ำเกินไป สินทรัพย์นำไปสร้างรายได้และการให้ผลตอบแทน คุณภาพสินทรัพย์ที่ดีสามารถแปลงเป็น รายได้ สินทรัพย์หมุนเวียน ให้ผลตอบแทนเท่าไร วัดจากอัตรากำไร หรือรายได้ต่อสินทรัพย์ หากอัตราสูงแสดงว่า คุณภาพสินทรัพย์ดีมีรายได้เข้ามา หากอัตราต่ำแสดงว่าสินทรัพย์ค้ำคุณภาพไม่ก่อให้เกิดรายได้สหกรณ์ต้องบริหารสินทรัพย์ดังกล่าวให้เกิดประสิทธิภาพ มีสภาพคล่อง

มิติที่ 3 : M – Management capability : ชีคความสามารถในการบริหาร

ชีคความสามารถในการบริหารงานเป็นการวิเคราะห์ถึงความสามารถของฝ่ายบริหาร ในการวางกลยุทธ์ และจัด โครงสร้างองค์กรในการนำ พหุองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ท่ามกลางสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมที่กิจการ เผชิญอยู่การบริหารจัดการและ โครงสร้างธุรกิจ ทุกธุรกิจต้องมีความสมดุลกัน ประเภทสหกรณ์กับ โครงสร้างธุรกิจมีความเหมาะสมและสอดคล้องกันตาม พ.ร.บ. สหกรณ์ เช่น สหกรณ์ประเภท การเกษตร เน้น ไปที่ธุรกิจซื้อกับธุรกิจขาย ทั้งนี้การดำ เนินธุรกิจของสหกรณ์ต้องเป็นไปตาม วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ชีคความสามารถบริหารงานและการควบคุมภายใน พิจารณาการปฏิบัติ ตาม กฎ ระเบียบข้อบังคับ และมีระบบการควบคุมภายในที่ดี ซึ่งมีผลต่อสภาพคล่อง และการทำ กำไรของสหกรณ์ บทบาทการบริหาร ในอนาคตต่อภาวะแข่งขันเพื่อการวางแผนในอนาคต

มิติที่ 4 : E – Earning sufficiency : การทำ กำไร

การทำกำไรเป็นการวิเคราะห์ถึงความสามารถในการแข่งขันของสหกรณ์ในธุรกิจที่ สหกรณ์ดำเนินอยู่ซึ่ง จะประกอบ ไปด้วยการรักษาอัตราค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อกำไรก่อนหัก ค่าใช้จ่ายค่า เนินงานให้ต่ำและ เพิ่มอัตรากำไรขั้นต้นในแต่ละธุรกิจให้มากที่สุด รวมทั้งวิเคราะห์ถึง คุณภาพและแนวโน้มของกำไร ในอนาคตของสหกรณ์ความสัมพันธ์ระหว่างรายได้กับค่าใช้จ่าย กำ ไร และคุณภาพของกำไร ขึ้นอยู่กับการบริหารควบคุมรายจ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ เปรียบเทียบ รายได้ กับค่าใช้จ่ายที่ละรายการว่ามีกำไรขั้นต้นหรือไม่หากบริหารค่าใช้จ่ายดีมีประสิทธิภาพ กำ ไรสูง ตรงข้ามบริหารค่าใช้จ่ายไม่ดีไม่เหมาะสมกับรายได้ กำไรต่ำรวมถึงอัตราค่าใช้จ่ายค่า เนินงาน ต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายค่า เนินงานให้อยู่ในอัตราที่คำนวณทางการเงินมีผลต่อรายได้ ระบบ สหกรณ์มิได้มุ่งเน้นกำไรเป็นหลัก หากแต่มุ่งเน้นสมาชิกเป็นหลัก ซึ่ง มีฐานะเป็นทั้ง ผู้ให้และ ผู้รับบริการ กำ ไรจึงขึ้นอยู่กับการมีคุณภาพชีวิตที่ดี การมีวินัยทางการเงินหรือการจัดการทาง การเงินที่ดีของสมาชิก หากสมาชิกมีอัตราหนี้สินมากกว่าเงินออม กำ ลังความสามารถชำระหนี้ ของสมาชิกลดลง ส่งผลต่อรายได้และฐานะการเงิน ของสหกรณ์

มิติที่ 5 : L – Liquidity : สภาพคล่อง

สภาพคล่องหรือความเพียงพอต่อความต้องการใช้เงิน เป็นการพิจารณาความเพียงพอ ของเงินสด หรือสินทรัพย์ที่มีสภาพใกล้เคียง เงินสด รวมถึงสินทรัพย์อื่นที่สามารถเปลี่ยนเป็นเงิน สดได้ง่ายสภาพคล่องวัด ได้จากอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน ซึ่งคำนวณได้จากสัดส่วนระหว่าง สินทรัพย์หมุนเวียนกับหนี้สินหมุนเวียน หากสหกรณ์มีความเสี่ยงของเงินทุน สหกรณ์จำ เป็นต้อง รักษาสภาพคล่องให้สูงเพียงพอเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาการขาดสภาพคล่องทางการเงินความเพียงพอ ของสินทรัพย์ในการแปลงสภาพเป็นเงินสด ความเพียงพอของสภาพคล่องต่อความต้องการใช้เงิน

พิจารณาสินทรัพย์หมุนเวียนต่อหนี้สินหมุนเวียนหากสินทรัพย์หมุนเวียนมากกว่า ถือว่ามีสภาพคล่องดี หรือมีความเพียงพอต่อความต้องการใช้เงิน อย่างไรก็ตามต้องพิจารณาตัวสินทรัพย์หมุนเวียนที่สามารถแปลงเป็นเงินสดได้เร็วด้วย ความสมดุลระหว่างสินทรัพย์สภาพคล่องกับภาระผูกพันทางการเงิน เปรียบเทียบความ สมดุลระหว่างสินทรัพย์สภาพคล่องกับภาระผูกพันทางการเงิน มีสินทรัพย์สภาพคล่องค่า รงไว้เพียงพอต่อ ภาระผูกพันทางการเงิน หรือสหกรณ์มีแหล่งที่มาของกระแสเงินสดเพียงพอกับภาระผูกพันทางการเงินที่จะถึงกำหนดหรือไม่ สาเหตุหลักของการขาดสภาพคล่องนั้นมาจากการบริหารสินทรัพย์และหนี้สินไม่ดีพอ รวมถึงปัญหาจากผลการดำเนินงาน เช่น มีภาระหนี้สินระยะสั้นมาก การถอนเงินฝากมากกว่าปกติ การนำ เงินกู้ยืมระยะสั้นไปให้กู้ระยะยาว เป็นต้น ดูรอบของการเปลี่ยนเป็นเงินสด หรือกระแสเงินสดเข้ามาเพียงพอหรือไม่ เช่น อัตราลูกหนี้เงินกู้ระยะสั้นที่ชำระหนี้ได้ตามกำหนดต่อหนี้ถึงกำหนดชำระและอายุเฉลี่ยของสินค้ำ

มิติที่ 6 : S - Sensitivity : ผลกระทบต่อธุรกิจ

ผลกระทบที่มีต่อธุรกิจ หรือความอ่อนไหวของธุรกิจ คือ ปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบในแง่ลบต่อธุรกิจ ปัจจัยเสี่ยง พิจารณาปัจจัยแวดล้อมสหกรณ์ สาเหตุการเกิดปัจจัยเสี่ยง อาจมาจากภาครัฐหรือจากสถานการณ์ทั่วไป ภาวะวิกฤต ภัยธรรมชาติ ที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ อันประกอบด้วย ภาวะคู่แข่ง ทางธุรกิจ นโยบายการเงินของรัฐ อัตราดอกเบี้ย นโยบายช่วยเหลือของภาครัฐ ระเบียบ ข้อบังคับ พระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้อง สภาพตลาด เทคโนโลยี และวิทยาการใหม่ หากสหกรณ์ไม่สามารถวางแผนกลยุทธ์ให้ทัน ต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ย่อมส่งผลกระทบต่อธุรกิจของสหกรณ์ผลกระทบต่อธุรกิจ ผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยงซึ่งประกอบไปด้วยการลดลงของรายได้ การลดลงต้นทุน

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ได้กำหนดให้ผู้สอบบัญชีสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร วิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรทั้งระดับจุลภาคและระดับมหภาคในมุมมอง 6 มิติ โดยการประยุกต์ใช้ CAMELS Analysis ทั้งนี้ เพื่อสร้างมาตรฐานในการวิเคราะห์และการนำเสนอผลการวิเคราะห์ต่อฝ่ายบริหารของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรเพื่อการเฝ้าระวังทางการเงินเป็นรายสถาบัน นอกจากนี้ กรมตรวจบัญชี สหกรณ์ยังได้รายงานผลการวิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจทางการเงินพร้อมทั้งส่งสัญญาณเตือนภัยเพื่อการเฝ้าระวังทางการเงินในระดับจังหวัด ระดับภาค และ ระดับประเทศ (กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ส่วนวิจัยและพัฒนาสารสนเทศทางการเงิน สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร พ.ศ. 2548) กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ได้วิเคราะห์ข้อมูลและอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรเฉลี่ย (Peer Group) ปี 2551 ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยของข้อมูลและอัตราส่วนของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรเฉพาะที่ดำเนินงานและ ไม่มีส่วนขาดเงินทุน

(ทุนคิดลบ) และมีวิธีการวิเคราะห์กลุ่มเปรียบเทียบเสมือนการนำเอาสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรหลาย ๆ แห่งเข้ามารวมกันเป็นงบการเงินรวม 1 งบ (Combined Financial Statements) แล้วนำข้อมูลเหล่านั้นมาจัดทำเป็นค่าและอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรเฉลี่ย (Peer Group) แต่ละประเภทแต่ละขนาด ซึ่งได้นำเครื่องมือในการวิเคราะห์งบการเงินทั้ง 3 รูปแบบ ดังนี้

1. การวิเคราะห์อัตราส่วน (Ratio Analysis) หาความสัมพันธ์ระหว่างรายการ 2 รายการที่เกี่ยวข้องกัน โดยหารจำนวนเงินของรายการหรือกลุ่มรายการหนึ่งในงบการเงินด้วยจำนวนเงินของอีกรายการหนึ่ง หรือกลุ่มรายการหนึ่งที่ปรากฏในงบการเงินเดียวกัน หรือต่างงบของช่วงเวลาเดียวกัน

2. การวิเคราะห์แนวโน้ม (Trend Analysis) ใช้ฐานเคลื่อนที่ โดยเปลี่ยนตัวเลขในปีฐานในแต่ละงวดบัญชี คือ เปรียบเทียบข้อมูลในงบการเงินของงวดใดงวดหนึ่งกับก่อนหน้านี้นี้

3. การวิเคราะห์แนวตั้ง (Common size Analysis) โดยเปรียบเทียบตัวเลขแต่ละรายการกับตัวเลขของยอดรวมในงบการเงินเดียวกัน งบดุล เทียบยอด สินทรัพย์รวมหรือหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น = 100% และคำนวณรายการต่าง ๆ ให้อยู่ในรูปของร้อยละ งบกำไรขาดทุน เทียบยอดขาย/บริการ = 100% และคำนวณรายการต่าง ๆ ให้อยู่ในรูปร้อยละ

(กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ 2551 : 13)

8. แนวคิดปัจจัยแห่งความสำเร็จ

กระบวนการภายในที่ทำให้สหกรณ์เกษตรสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด กรุงเทพฯ ๗ สำเร็จได้ คือ การบริหารจัดการที่ดี และสมาชิกมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี

กลยุทธ์การบริหารงานที่ประสบผลสำเร็จ สืบค้นจาก <http://gotoknow.org/blog/management-thachai/61827>

1. สร้างศรัทธา เป็นกระประพฤติปฏิบัติตนดังนี้
2. พัฒนาทีมงาน เป็นการสร้างทีมงานให้มีการทำงานเป็นกลุ่ม เป็นคณะ
3. ประสานการใช้ยุทธศาสตร์ ผู้บริหาร จะต้องนำยุทธศาสตร์ การทำงานใหม่มาใช้ในการพัฒนา และส่งเสริมสนับสนุนประสานการนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการนำนวัตกรรมหรือยุทธศาสตร์มาใช้ ผู้บริหาร ต้องมีความรู้ความเข้าใจเป็นอย่างดีสามารถใช้เป็นที่ปรึกษาของทีมงานได้ ยุทธศาสตร์ที่นำมาใช้และทำให้ประสบผลสำเร็จ ขอยกตัวอย่างคือ การบริหารแบบมีส่วนร่วม

การบริหารแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องให้ความสำคัญกับทีมงานของคนซึ่งประกอบด้วยครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองนักเรียน นักเรียน และผู้มี

ส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนางาน เช่น กระบวนการพัฒนาระบบครบวงจรของ Deming Cycle หรือ วงจร PDCA

1. Plan คือ การวางแผนในการดำเนินการ
2. Do คือ การลงมือทำตามแผนที่วางไว้
3. Check คือ การตรวจสอบผลการดำเนินการกับแผน
4. Action คือ การยึดถือปฏิบัติ หากการดำเนินการบรรลุตามแผนถ้าการดำเนินการ ยัง

ไม่บรรลุตามแผนให้หาสาเหตุและวางแผนแก้ไขใหม่

วงจรสู่ความสำเร็จ(วงจรเดมมิง)

กลยุทธ์ในการบริหารที่ประสบผลทั้ง 3 อย่าง คือ สร้างศรัทธา พัฒนาทีมงาน ประสานการใช้ยุทธศาสตร์ หากผู้บริหารสถานศึกษาได้ปฏิบัติตนเองให้มีพฤติกรรมดังกล่าวเชื่อว่า จะทำให้ผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเกิดความ ชื่นชม ชื่นชอบ และช่วยเหลือ เมื่อเป็นเช่นนั้นก็จะทำให้การบริหารจัดการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) สืบค้นจาก

http://www.expert2you.com/view_question2.php?q_id=1111 ให้ความหมายไว้ว่า

วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แบบแผนความคิด ความรู้สึก ที่สมาชิกได้รับการกำหนดร่วมกันภายในองค์การ เพื่อเป็นบรรทัดฐานให้สมาชิกประพฤติและมีการสืบทอดไปสู่สมาชิกใหม่ขององค์การ ซึ่งมีผลให้สมาชิกขององค์การหนึ่ง มีความแตกต่างไปจากสมาชิกของอีกองค์การหนึ่ง ซึ่งองค์การมีลักษณะเป็นหน่วยงานสังคมอยู่ในสภาพแวดล้อม ที่ไม่แน่นอน มีการเปลี่ยนแปลงทางสถานะ เศรษฐกิจ เทคโนโลยีและคู่แข่งขั้นตลอดเวลา องค์การจึงต้องสร้างระเบียบ แบบแผนให้สมาชิก ประพฤติปฏิบัติร่วมกันเพื่อเอาชนะความไม่แน่นอนต่าง ๆ เหล่านี้ และอิทธิพลของวัฒนธรรม มีผลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การหลายประการด้วยกัน คือ ช่วยให้เกิดความร่วมมือระหว่างสมาชิกในองค์การ เกิดการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ การควบคุมการปฏิบัติงานเป็นไปตามที่แผนงานที่วางไว้ ลดปัญหาความไม่เข้าใจ ในการสื่อสาร สมาชิกในองค์การรู้สึกผูกพันต่อองค์การ มีการรับรู้ต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ตรงกัน ตลอดจนช่วยให้เกิด การใช้เหตุผลในการแสดงพฤติกรรม นอกจากนี้ วัฒนธรรมยังมีผลต่อความสำเร็จ และประสิทธิภาพขององค์การ

การพัฒนาวัฒนธรรมองค์การให้ประสบผลสำเร็จ สืบค้นจาก

<http://www.itie.org/eqi/modules.php?name=Journal&file=display&jid=1034>

องค์การใด ๆ ก็ตาม จะเจริญก้าวหน้าได้ย่อมขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำขององค์การ หรือผู้บริหารที่จะนำพาองค์กรนั้นเป็นปัจจัยสำคัญ เพราะว่าสังคมปัจจุบันนั้นเป็นสังคมที่มีการแข่งขัน และการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้า

ขององค์กรนั้น และการบริหารองค์การของผู้นำจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญอีกข้อหนึ่ง คือ วัฒนธรรมองค์การที่ยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมาขององค์กรนั่นเอง การพัฒนาองค์การให้สำเร็จอย่างต่อเนื่อง จะต้องมีการพัฒนาแบบแผน วิธีการ กฎเกณฑ์ ไม่ให้อยู่แบบเดิม ๆ ปัญหาจะเกิดในลักษณะของการทำงานเป็นทีม สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะต้องมีการพัฒนา มีการอบรม มีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา และพัฒนาตนเองเพิ่มขึ้น เพื่อให้ได้เปรียบในการแข่งขัน และนำตัวเองไปสู่จุดยืนแห่งใหม่ ดังนั้นต้องมีการหน่วยงานต่าง ๆ ต้องทำการฝึกฝนพนักงานของตนเอง สามารถนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ให้มาก ให้มีความผูกพัน มีความตั้งใจในการทำงานมากขึ้น กำหนดรูปแบบของการทำงานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่าย เพื่อความอยู่รอดของหน่วยงานนั้น ๆ และยังทำให้รูปแบบขององค์การใหม่เกิดขึ้นไม่ซับซ้อนอีกด้วย ซึ่งในการจัดรูปแบบของหน่วยงานจะต้องมีความสอดคล้องกับนโยบาย กลยุทธ์ขององค์การ การปรับเปลี่ยนสายบังคับบัญชา และการลดรูปแบบขนาดขององค์การ โดยลดระดับการบริหารงานลดขั้นตอนการทำงาน นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน ปรับขั้นตอนการทำงานให้เร็วขึ้น การนำเทคโนโลยีมาช่วยในการทำงานเพื่อลดต้นทุน มีการสร้างประสิทธิภาพมากขึ้น ต้องเปลี่ยนแนวคิดในเรื่องของวิธีการทำงาน เช่น ให้มีการทำงานเป็นทีม การสร้างเครือข่ายข้อมูลต้องรวดเร็ว และทันเหตุการณ์ เต็มใจที่จะแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและประสบการณ์ สนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกันแบบครบวงจร ต้องมีวิธีการรวดเร็วในการรับรู้ข้อมูลต่าง ๆ และสามารถสื่อสารให้เกิดความเข้าใจไว้วางใจซึ่งกันและกัน

คุณสมบัติที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์การ คือ ความเป็นผู้นำ จะเป็นคุณสมบัติ ที่จะตัดสินใจเรื่องของความล้มเหลวขององค์การ การบริหารจัดการองค์การจะต้องสร้างสัมพันธภาพให้เกิดทั่วทั้งองค์การการรวมหรือกระจายอำนาจ การตัดสินใจ มีปรัชญาพัฒนาการบริหาร มีแนวคิดวิธีการบริหารองค์การให้มีประสิทธิภาพ การเตรียมผู้บริหารหรือรับช่วงการบริหารในองค์การต่อไป กลไกการสื่อสาร และการควบคุม องค์การที่ประสบผลสำเร็จต้องเรียนรู้ถึงความสำคัญการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วมของพนักงานทั้งหมด ความภาคภูมิใจในการร่วมเป็นเจ้าของ จะก่อให้เกิดความผูกพัน ในระดับสูง เช่น ถ้าเรามีพนักงานมีความจงรักภักดี มีความรักองค์การ เป็นส่วนหนึ่งในงาน พิทักษ์ปกป้องรักษาหน่วยงานนั้นจะมีความเจริญก้าวหน้า แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าหน่วยงานไหนที่มีพนักงานที่มีความไม่จงรักภักดี หรือมีทัศนคติที่ไม่ดี จะเป็นลักษณะการบั่นทอน มีลักษณะที่จะทำให้ประสิทธิภาพขององค์การลดลง การสร้างทีมงานให้ประสบผลสำเร็จ โดยการใช้ความสามารถของสมาชิกในทีม ให้เกิดประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ ดังนั้นการที่องค์การจะพัฒนาในส่วนของวัฒนธรรม ของความเป็นผู้นำ การติดต่อสื่อสาร การควบคุม การบริหารองค์การ การมีส่วนร่วมของพนักงานและการพัฒนา

ทีมงานได้อย่างไรนั้น จะมีความสัมพันธ์ที่สำคัญต่อความเจริญก้าวหน้าและเติบโตขององค์กรนั้น ๆ ในระยะยาว

ดังนั้นการเป็นผู้นำในองค์กรนั้นจะต้องมีความเป็นกันเอง มีการกำหนดพันธกิจชัดเจน มีกลยุทธ์ในการวางแผนอย่างเป็นระบบ เน้นคุณภาพ และทุกอย่างจะต้องไวต่อการเปลี่ยนแปลง และมีการมอบหมายการทำงานที่ชัดเจน วัฒนธรรมขององค์กรนั้นมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จ แต่จะต้องขึ้นอยู่กับวิธีการปฏิบัติของคนในองค์กร วิธีการสร้างจิตสำนึกทางวัฒนธรรมที่ดีของคนในองค์กร คือ การให้ทุกคนมีส่วนร่วมนั่นเอง โดยวิธีการกระจายอำนาจ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติได้รับผิชอบร่วมกัน เป็นการเร่งความก้าวหน้าในการพัฒนา เป็นการสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และเป็นการสร้างความผูกพันของพนักงานในการปฏิบัติงาน นอกจากการกระจายอำนาจแล้ว วิธีการคือต้องมอบอำนาจในการตัดสินใจ พร้อมรับผิชอบให้ปฏิบัติงานด้วยความศรัทธาและเชื่อมั่น ตลอดจนการพัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้ความสามารถ และทุกคนในองค์กรต้องมีความรู้ความสามารถที่หลากหลาย เป็นการปลูกจิตสำนึกในการที่จะสร้างวัฒนธรรมที่ดีในหน่วยงานนั้น ๆ ได้ วิธีการสร้างแรงจูงใจที่มีผลต่อคนในองค์กร เป็นสิ่งที่สำคัญจะเกิดความภูมิใจ เมื่อมีแรงจูงใจ ภูมิใจในความเป็นเจ้าของร่วมกัน ต้องการมีส่วนร่วมผูกพันกับความสำเร็จขององค์กรด้วย ต้องดึงเอาทักษะความรู้และแรงจูงใจของพนักงานทั้งหมดออกมาใช้ ถือว่าเป็นเคล็ดลับที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรด้วย ต้องทำให้พนักงานมีความผูกพันอย่างลึกซึ้ง และเป็นเจ้าของ สามารถให้การดำเนินงานพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรนั้น ได้เป็นอย่างดี

ปัจจัยสำคัญที่จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องใช้ในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน/การปฏิบัติการที่มีศักยภาพอย่างยั่งยืนตามหลักการ GRC สืบค้นจาก <http://www.itgthailand.com/?p=255> ประกอบด้วย

1. การบูรณาการด้าน G + R + C (GRC) ที่เป็นรูปธรรม

คณะกรรมการและผู้บริหารต้องจัดให้มีการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยเชื่อมโยงให้มีการจัดการที่ดี (Governance) เข้ากับกระบวนการบริหารความเสี่ยง (COSO – ERM) ทั่วทั้งองค์กร และการควบคุมความเสี่ยงของกิจกรรมต่าง ๆ ในลักษณะเชิงรุก คือ การป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นและกระทบกับการสร้างคุณค่าเพิ่มอย่างมีประสิทธิภาพให้กับองค์กร โดยความเป็นจริง หลักการนี้ก็มี การปฏิบัติกันแล้วในหลายองค์กร แต่ส่วนใหญ่มักจะ ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร เพราะมักมีการบริหารจัดการแยกเป็นส่วน ๆ เป็นเรื่อง ๆ ที่มีลักษณะเป็น Silo มิใช่เป็นแบบ Integrated หรือบูรณาการ GRC จึงเป็น Statement ที่อธิบายวิธีการจัดการให้เป็นแบบบูรณาการที่เป็นรูปธรรม

คณะกรรมการและผู้บริหารที่ต้องการยกระดับการจัดการที่ดีและพิสูจน์ได้จึงควรนำหลักการของ GRC มาใช้อย่างเข้าใจ

2. การเชื่อมโยง GRC เข้ากับการดำเนินการและมีการวัดผลที่ไม่กำกวม และตรงประเด็นการบูรณาการด้าน Governance + Risk Management + Compliance ที่ดีมีคุณภาพจะก่อให้เกิดการขับเคลื่อนคุณค่าและส่งเสริมประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการปฏิบัติการ เพราะจะช่วยลดช่องว่างของการดำเนินงานที่เกิดจากการแยกกันทำงานในแบบต่างคนต่างทำ หรือเป็น Silo ตามลักษณะหรือ Function ของงานแทนการเน้นการทำงานแบบเป็นกระบวนการ (Process) ข้างสาขา โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ในกิจกรรมนั้น ๆ จนได้ผลลัพธ์ที่สามารถวัดประสิทธิภาพของคุณค่าเพิ่มได้อย่างเป็นรูปธรรม จากการประเมินคุณค่าทางสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน (Intangible Assets) และสินทรัพย์ที่มีตัวตน ซึ่งจับต้องได้ (Tangible Assets)

3. GRC ต้องการความเข้าใจจำกัดความของคำว่า วิสัยทัศน์ และการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ หรือ Compliance ใหม่ คำว่า วิสัยทัศน์ขององค์กร ต้องมุ่งไปที่ความยั่งยืนที่แท้จริง ที่องค์กรยุคใหม่ รวมทั้งผู้บริหารต่างก็เข้าใจตรงกันแล้วว่า ต้องมุ่งไปที่ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) เป็นสำคัญ มิใช่เพียงแต่มุ่งกำไรสูงสุดเพื่อผู้ถือหุ้น (Shareholders) เป็นหลัก ดังนั้น คำว่า “Compliance” ตามนัยยะ ของ GRC ใหม่ก็คือ การปกป้องรักษาชื่อเสียง ความไว้วางใจได้ และการสร้างคุณค่าเพิ่มจากการบริหารสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน (Intangible Assets) ที่เป็นตัวขับเคลื่อน หรือเป็นกลไกในการสร้างผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร (Enablers) โดยรวม และที่เกี่ยวกับการสร้าง “Value” ในมุมมองของการบริหารสินทรัพย์ที่มีตัวตน (Tangible Assets) ด้วย เพราะในที่สุด การสร้างความน่าเชื่อถือจากความเชื่อ (Belief) นี้จะ ไปสร้างความน่าเชื่อถือ (Trust) ซึ่งเป็น “Value” ที่มีคุณค่ายิ่ง และจะสะท้อน โดยตรงไปยังการสร้างกำไรจากประสิทธิภาพที่มีคุณภาพ เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนตามหลักการของ Governance ที่ประกอบไปด้วย Corporate Governance และ IT Governance ในที่สุด

อนึ่ง คณะกรรมการและผู้บริหารขององค์กรต่าง ๆ ควรเข้าใจตรงกันต่อไปด้วยว่า GRC เป็นทั้งกลยุทธ์ใหม่ที่น่าไปสู่ความสำเร็จในทางปฏิบัติและเมื่อเข้าใจแนวคิดนี้แล้วก็จะสามารถสร้าง Integrity – Driven Performance ทั้งองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม จาก GRC Operating Model ใหม่ Model ของ GRC ในที่นี้ก็คือ การบูรณาการกลยุทธ์มุ่งความสำเร็จของการควบคุมความเสี่ยงตามหลักการ COSO – ERM S – O – F – C โดยเน้นการบริหาร Operational Risk ที่มุ่งพิจารณา People + Process + Technology (PPT) ขององค์กรที่มีบทบาทและความสำคัญสูงมาก ประมาณร้อยละ 75 – 80 ที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารตามมุมมองต่าง ๆ ตามหลัก Balanced

Scorecard ที่เน้นการมองอนาคต โดยมีตัวชี้วัดที่เป็น Leading Indicator มากขึ้นจากเดิม เนื่องจากกลยุทธ์การมอง Vision ใหม่ (Envision) จาก Shareholders เป็น Stakeholders นั้นเอง

มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ (2553) ดึงค้นจาก <http://www.dpu.ac.th> กล่าวถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จของหน่วยงานไว้ดังนี้

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors)

1. องค์ประกอบภายนอก

1.1 การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง ผู้ตรวจสอบฯ จะต้องตรวจสอบในรายละเอียดต่าง ๆ ของการปฏิบัติงานของทุก ๆ หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย ซึ่งผู้บริหารไม่สามารถตรวจสอบลงลึกไป ณ จุดนั้นได้ และต้องรายงานข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นให้ผู้บริหารทราบ เพื่อให้ผู้บริหารใช้เป็นข้อมูลในการบริหารจัดการให้เป็นไปตามหลัก Good Governance จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร และกรรมการอำนวยการ เพื่อให้งานตรวจสอบเป็นไปโดยราบรื่น

1.2 ความร่วมมือจากหน่วยงานต่าง ๆ เนื่องจากลักษณะงานตรวจสอบภายในคือการตรวจสอบ และประเมินระบบควบคุมภายในของหน่วยงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย ทำให้งานตรวจสอบต้องได้รับความร่วมมือและการยอมรับจากหน่วยงานที่รับการตรวจ ซึ่งต้องใช้กลยุทธ์ในการสร้างสัมพันธที่ดี แสดงให้ผู้รับการตรวจเห็นถึงความจริงใจและความตั้งใจที่จะร่วมกันพัฒนาองค์กรมากกว่าการจับผิด รวมทั้งสร้างความเข้าใจว่าการตรวจสอบจะส่งผลดีต่อองค์กร โดยรวมและทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. องค์ประกอบภายใน

2.1 มีแผนการตรวจและมีแนวทางการตรวจที่ชัดเจน ช่วยให้เจ้าหน้าที่ตรวจสอบฯ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญงานในหน้าที่ มีความรู้ในงานที่เกี่ยวข้อง และมีจิตสำนึกในการให้บริการ ผู้ตรวจสอบฯ ต้องพัฒนาเทคนิคการตรวจอยู่เสมอ โดยสอบถามจากผู้มีประสบการณ์ในสมาคมผู้ตรวจสอบภายใน และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานภายนอก

2.3 บุคลากรมีขวัญ กำลังใจดี และมีทัศนคติที่ดีต่อมหาวิทยาลัย

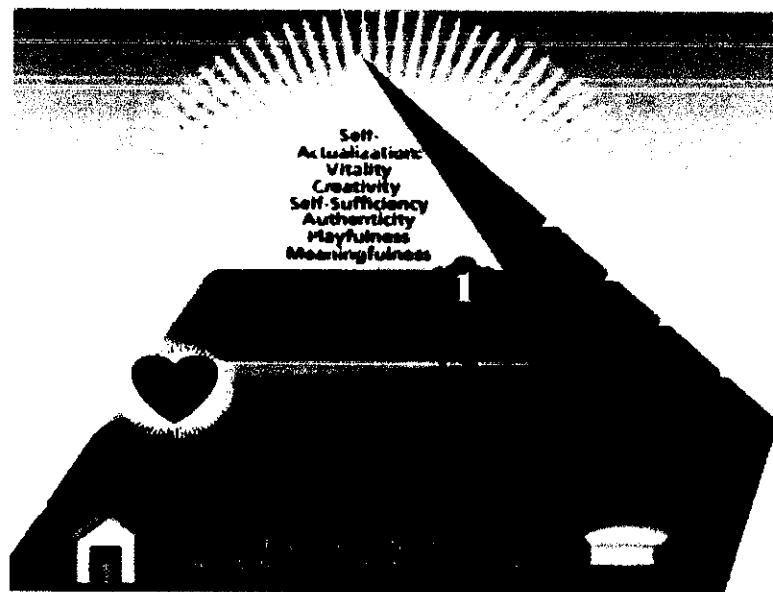
3. องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี การส่งเสริมให้นำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในหน่วยงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง รวดเร็ว ทันเวลา

4. องค์ประกอบด้านการเงิน

4.1 การมีระบบควบคุมภายในที่ดี

4.2 การมีระบบบริหารจัดการงบประมาณที่ดี

ทฤษฎีมนุษย์นิยมของมาสโลว์ (โพสต์เมื่อวันที่ : 12 ส.ค. 2550) แนวความคิดนี้เป็นของมาสโลว์ (Maslow) ที่ได้อธิบายถึงลำดับความต้องการของมนุษย์ โดยที่ความต้องการจะเป็น ตัวกระตุ้นให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมเพื่อไปสู่ความต้องการนั้น ดังนั้นถ้าเข้าใจความต้องการของมนุษย์ก็สามารถ อธิบายถึงเรื่องแรงจูงใจของมนุษย์ได้เช่นเดียวกัน ในเรื่องความต้องการ (Need) ของมนุษย์ ถ้าเรามีความเข้าใจเรื่องความต้องการของมนุษย์แล้ว เราจะสามารถเข้าใจ พื้นฐานพฤติกรรมของมนุษย์ได้มากยิ่งขึ้น ความต้องการของมนุษย์ตามแนวความคิดของมาสโลว์ (Maslow) มาสโลว์ ได้แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ชั้นเรียงตามลำดับ ดังนี้



the five needs

ภาพที่ 2.8 ลำดับขั้นความต้องการปัจจัยพื้นฐานของมนุษย์ 5 ชั้น

ที่มา : <http://topicstock.pantip.com/wahkor/topicstock/2010/03/X9024602/X9024602.html>

- **ขั้นที่ 1 ความต้องการทางกาย (Physiological Needs)** คือความต้องการปัจจัยพื้นฐานในการดำรงชีวิต
- **ขั้นที่ 2 ความต้องการความ มั่นคงปลอดภัย (Safety and Security Needs)** คือความต้องการที่จะมีชีวิต ที่มั่นคง ปลอดภัย
- **ขั้นที่ 3 ความต้องการความรักและการเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม (Love and Belonging Needs)** มนุษย์เมื่อเข้าไปอยู่ในกลุ่มใดก็ต้องการให้ตนเป็นที่รักและยอมรับในกลุ่มที่ตนอยู่

- **ขั้นที่ 4 ความต้องการได้รับการยกย่องจากผู้อื่น (Self-Esteem Needs)** เป็นความต้องการในลำดับต่อมา ซึ่งความต้องการในขั้นนี้ถ้าได้รับจะก่อให้เกิดความภาคภูมิใจใจตนเอง
- **ขั้นที่ 5 ความต้องการในการเข้าใจและรู้จักตนเอง (Self-Actualization Needs)** เป็นความต้องการขั้นสูงของมนุษย์ ซึ่งน้อยคนที่จะประสบได้ถึงขั้นนี้

มาสโลว์ได้กล่าวเน้นว่า ความต้องการต่าง ๆ เหล่านี้ต้องเกิดเป็นลำดับขั้น และจะไม่มี การข้ามขั้น ถ้าขั้นที่ 1 ไม่ได้รับการตอบสนอง ความต้องการในลำดับขั้นที่ 2-5 ก็ไม่อาจเกิดขึ้นได้ การตอบสนองที่ได้รับในแต่ละขั้น ไม่จำเป็นต้องได้รับทั้ง 100% แต่ต้องได้รับบ้างเพื่อจะได้เป็น บันไดนำไปสู่การพัฒนาความต้องการในระดับที่สูงขึ้นในลำดับขั้นต่อไป

9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Jay Siehel Hirch (1973 : 56-57) ได้กล่าวถึงหลักเกณฑ์ในการเลือกที่อยู่อาศัยว่ามี ปัจจัย 3 ประการคือ

1. ความสะดวกในการเข้าถึง
2. คุณภาพของสิ่งแวดล้อม เช่น ลักษณะทางสังคมของชุมชน สภาพแวดล้อมทาง ธรรมชาติ บริการสาธารณะสำหรับชุมชน ความพึงพอใจที่ได้รับจากที่ตั้งนั้น เป็นต้น
3. ลักษณะที่ดินที่ใช้ในการปลูกบ้านและทำเลที่ตั้ง

William Alonso Murphy (1975 : 435) กล่าวว่า การเลือกบริเวณที่อยู่อาศัยใน เมืองมีความสัมพันธ์กับราคาที่ดิน กล่าวคือ บริเวณใจกลางเมืองราคาที่ดินจะสูงกว่าบริเวณอื่น ๆ ดังนั้น การสร้างที่อยู่อาศัยในเมืองจึงจำเป็นต้องลงทุนสูง ในขณะที่บริเวณราคาที่ดินจะค่อย ๆ ลดลง ตามระยะทางที่ห่างออกไปจากตัวเมือง ทำให้การลงทุนด้านที่อยู่อาศัยลดลงด้วย แต่ราคา ที่ดินยังผันแปรกับค่าขนส่ง คือระยะทางไกล ราคาที่ดินถูกลงก็จริง แต่จะต้องเสียค่าใช้จ่ายใน การเดินทางสูงขึ้น ดังนั้น ผู้ที่มีรายได้สูงย่อมมีโอกาสเลือกที่อยู่อาศัยนอกเมือง ขณะที่ผู้มีรายได้ต่ำ ต้องอาศัยแออัดในเมือง Alonso ได้กล่าวสรุปว่าการเลือกบริเวณที่อยู่อาศัยควรพิจารณาปัจจัย 3 ประการ คือ

1. ราคาของที่อยู่อาศัยซึ่งสัมพันธ์กับรายได้ และความสามารถในการจ่ายสำหรับที่ อยู่อาศัย
2. รูปแบบของที่อยู่อาศัย ที่ก่อให้เกิดความพอใจแก่ผู้อยู่อาศัย ซึ่งจะสัมพันธ์กับ ขนาดครอบครัว และสถานภาพสมรสด้วย

3. ที่ตั้งของที่อยู่อาศัยจะสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม และระยะห่างจากที่ทำงานด้วย ภายนอกซึ่งได้แก่ ลักษณะทางกายภาพและสิ่งแวดล้อมของพื้นที่นั้น ๆ จากแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ที่กล่าวมาในข้างต้นเราพอจะสรุปองค์ประกอบที่สำคัญของที่อยู่อาศัยออกได้ดังนี้

1. ทำเลที่ตั้ง
2. ลักษณะของตัวอาคาร
3. สภาพแวดล้อมชุมชน
4. ราคา

มนุษย์กับความต้องการที่อยู่อาศัย

ที่อยู่อาศัยเป็นสถาปัตยกรรมที่สนองความต้องการพื้นฐาน ในการดำรงชีวิตของมนุษย์ โดยทั่วไปและพฤติกรรมที่อยู่อาศัยของมนุษย์มีความต้องการพื้นฐานน้อยที่สุด คือ กิน นอน พักผ่อน ดังนั้นรูปแบบของที่อยู่อาศัยจึงถูกสร้างขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการพื้นฐานดังกล่าว ในเบื้องต้น ที่อยู่อาศัยเป็นสินค้าที่สามารถตอบสนองความต้องการมนุษย์ได้ 3 ทางคือ

1. ตอบสนองความต้องการทางด้านร่างกาย กล่าวคือ บ้านเป็นหนึ่งในปัจจัย 4 ที่มีความสำคัญ จำเป็นต่อการดำรงชีพพื้นฐานของมนุษย์เป็นที่ที่ใช้สำหรับ การกินอยู่ หลับนอน คอยคุ้มแดดคุ้มฝน เป็นที่สำหรับคุ้มครองปกป้องร่างกายมนุษย์ให้รอดพ้นจากอันตราย เพื่อให้การดำรงชีวิตอยู่ได้ตามปกติสุข

2. ตอบสนองความต้องการทางสังคม กล่าวคือ บ้านเป็นเครื่องแสดงสถานภาพทางสังคม บ่งชี้ถึงความเป็นผู้มีหลักแหล่ง สามารถสร้างความยอมรับ ความเชื่อมั่นกับผู้คนในสังคม เป็นเครื่องบ่งบอกถึงฐานะและระดับในสังคม เนื่องจากมนุษย์เป็นสัตว์สังคม

3. ตอบสนองความต้องการทางจิตใจ กล่าวคือ เป็นเครื่องบ่งบอกตัวหนึ่งถึงความสำเร็จในชีวิตของคน ผู้ที่มีบ้านจะรู้สึก ถึงความมีเกียรติ มีฐานะ และเป็นส่วนหนึ่งที่จะตอบสนองความรู้สึกของตนเองในด้านความสำเร็จและความสมหวังในชีวิต

ดังนั้น การมีที่อยู่อาศัยหรือบ้าน จึงเสมือนหนึ่งเป็นภาพสะท้อนของบันไดไปสู่ความสำเร็จในชีวิตมนุษย์

วรวิทย์ มานะกุล (2540 : บทคัดย่อ) การศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จของการประกอบธุรกิจบ้านจัดสรรใน จังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จหรือล้มเหลวของ โครงการบ้านจัดสรรในเขตจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยด้านประสบการณ์ของผู้ประกอบ การด้านการเงินของโครงการ ด้านการก่อสร้าง ด้านการตลาดของโครงการ ด้านกฎหมาย และด้าน ความรับผิดชอบดูแลโครงการหลังการขาย ในการศึกษาวิจัยได้สุ่มตัวอย่าง จากโครงการบ้านจัดสรร แบบโควตา (Quota Sampling) ที่กระจายอยู่ในบริเวณถนน

เชียงใหม่-หางดง เชียงใหม่-แม่ใจ และเชียงใหม่-คอยสะเกิดสันกำแพง ได้ตัวอย่างโครงการบ้านจัดสรรทั้งสิ้นจำนวน 50 โครงการ แยกเป็นโครงการขนาดเล็ก (มีบ้านไม่เกิน 100 ยูนิต) 25 โครงการ ขนาดกลาง (มีบ้าน 100-200 ยูนิต) 12 โครงการ และขนาดใหญ่ (มีบ้านมากกว่า 200 ยูนิต) 13 โครงการ ผลของการศึกษาวิจัย พบว่า ผู้ประกอบธุรกิจบ้านจัดสรร ส่วนใหญ่เป็นเพศชายมีอายุอยู่ในระหว่าง 31-50 ปี มีภูมิลำเนาเดิมอยู่ในจังหวัดเชียงใหม่ และมีการใช้เงินลงทุนในโครงการ 10 ล้านบาทขึ้นไป ที่ดินที่ใช้ทำโครงการบ้านจัดสรรส่วนใหญ่เป็นที่ดินที่ซื้อมาเพื่อทำโครงการโดยเฉพาะ และ เป็นการจัดสรรที่ดินถูกต้องตามพระราชบัญญัติจัดสรรที่ดิน สำหรับเหตุผลในการทำธุรกิจบ้านจัดสรรในปัจจุบันนี้ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่เห็นว่าตลาดยังมีความต้องการในระดับสูงและน่าจะ ได้ผลกำไรรวมทั้งผลตอบแทนสูงกว่าการลงทุนในธุรกิจอื่น ผู้ประกอบธุรกิจบ้านจัดสรรส่วนใหญ่เห็นว่าปัจจัยด้านการก่อสร้างที่เกี่ยวกับราคาของ วัสดุ ไม่ควรมีการปรับบ้อย และปัจจัยด้านการเงิน ที่เกี่ยวกับอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ควรมี อัตราต่ำและเปลี่ยนแปลงน้อย เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้โครงการบ้านจัดสรรประสบผลสำเร็จ นอกจากนี้โครงการขนาดเล็กและขนาดใหญ่เห็นว่าปัจจัยด้านความรับผิดชอบและดูแลโครงการภายหลังการขายจะมีผลต่อความสำเร็จของโครงการ ในขณะที่โครงการขนาดกลางเห็นว่าปัจจัยทางด้าน กฎหมายมีผลต่อความสำเร็จด้วยเช่นกัน ส่วนปัจจัยที่ทำให้โครงการบ้านจัดสรรประสบความล้มเหลว นั้น ผู้ประกอบธุรกิจบ้านจัดสรรเห็นว่าปัจจัยด้านการตลาดของ โครงการบ้านจัดสรรที่เกี่ยวกับสถานะเศรษฐกิจของประเทศที่ตกต่ำและผู้ซื้อ ไม่มีกำลังซื้อ การแข่งขันด้านการตลาดที่สูงมากเป็นปัจจัยหลักแต่ก็ยังมีปัจจัยรองลงไปคือปัจจัยด้านการเงินที่เกี่ยวกับอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ของสินเชื่อ และจำนวน เงินที่ได้รับอนุมัติจากสถาบันการเงินหรือธนาคารต่ำกว่าความต้องการของผู้ประกอบการ

กลุ่มจัดตั้งและส่งเสริมสหกรณ์ สำนักงานส่งเสริมสหกรณ์พื้นที่ 2 กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2548:23) ได้ศึกษาไว้ว่า การให้ผู้อยู่อาศัยมีส่วนร่วมอย่างสำคัญในการร่วมคิดร่วมตัดสินใจ ร่วมทำอย่างครบกระบวนการตั้งแต่กำหนดรูปแบบผังชุมชน ซึ่งขึ้นอยู่กับผู้อยู่อาศัยในแต่ละชุมชนและความร่วมมือของเครือข่ายองค์กรชุมชนในพื้นที่เดียวกัน โดยการสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรและหน่วยงานพัฒนาในท้องถิ่น

กลุ่มวิจัยและพัฒนาสหกรณ์ สำนักจัดตั้งและส่งเสริมสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2550 : 4) ได้ศึกษาไว้ว่า กว่า 20 ปี ที่ผ่านมาเมื่อประเทศเข้าสู่การพัฒนาสมัยใหม่จากพื้นฐานที่เป็นประเทศเกษตรกรรมสู่การเปลี่ยนแปลงเป็นชุมชนเมือง เกิดการอพยพ เกิดการสร้างชุมชนเมืองที่ขยายตัวอย่างรวดเร็วและ ไม่มีแผน ปัญหาความเหลื่อมล้ำในการกระจายรายได้และปัญหาความยากจนที่รุนแรงขึ้น รวมทั้งความไม่เท่าเทียมในการจัดบริการพื้นฐาน ทำให้คนที่อพยพเข้าเมืองไม่มีที่อยู่อาศัยที่มั่นคงและถูกต้องตามกฎหมาย มีความหนาแน่นทรุดโทรมและขาดการพัฒนา ส่วนที่มี

อยู่แล้วก็ตามก็ไม่มีสัญญาเช่าที่มั่นคง ทำให้เกิดปัญหาการถูกไล่ที่อยู่เสมอ โอกาสสร้างความมั่นคงในการตั้งถิ่นฐานและการมีชีวิตของครอบครัวคนจนในเมืองเป็นไปตามยถากรรมต้องทำงานหนักหาเช่ากินค่า

กลุ่มส่งเสริมพัฒนาธุรกิจด้านสินเชื่อ ธุรกิจการซื้อและบริการ สำนักพัฒนาธุรกิจ สหกรณ์ (2551 : 55) สรุปผลการ ศึกษา สหกรณ์เคหสถานบ้านมั่นคง เริ่มจัดตั้งสหกรณ์ในระหว่างปี 2543 -2549 ทุกสหกรณ์ได้ดำเนินธุรกิจด้านสินเชื่อเป็นหลัก สำหรับธุรกิจอื่นจะมีเพียงบางสหกรณ์เท่านั้น ธุรกิจสินเชื่อ ให้สมาชิกกู้เพื่อซื้อที่ดิน กู้เพื่อปลูกสร้างบ้าน กู้เพื่อประกอบอาชีพ กู้ฉุกเฉิน วงเงินกู้ยืมระหว่าง 30,000 – 210,767 บาท สมาชิกส่งชำระเป็นรายเดือนระหว่าง 120-2,200 บาท ดอกเบี้ยร้อยละ 1-12/ปี หลักประกันเป็นโฉนดที่ดินและบุคคลค้ำประกัน ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ได้แก่ ขายที่ดิน ขายเสาเข็ม สินค้าอื่น ๆ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ รูปแบบการศึกษาเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ที่มุ่งศึกษาถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จในโครงการบ้านมั่นคงของสหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด กรุงเทพฯ โดยทำการศึกษายปัจจัยแห่งความสำเร็จ 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงินและด้านกระบวนการภายในของสหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด กรุงเทพฯ โดยได้กำหนดวิธีการศึกษาจากข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) จากเอกสารที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานของสหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด กรุงเทพฯ และจากหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ สำนักงานเขตจตุจักร และเอกสารทางวิชาการ แนวคิดทฤษฎีโดยการศึกษาวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์ ศึกษาวิเคราะห์โดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard และวิเคราะห์จาก งบการเงินของสหกรณ์ระหว่างปีการเงิน 2550 – 2552

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยเรื่อง “ปัจจัยแห่งความสำเร็จในโครงการบ้านมั่นคงของสหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด กรุงเทพฯ” ครั้งนี้เป็นการวิจัยจากเอกสาร ศึกษาจากข้อมูลทุติยภูมิ โดยใช้ งบการเงินของสหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด กรุงเทพฯ ปีบัญชี 2550 - 2552 ในการวิเคราะห์ฐานะทางการเงินของสหกรณ์พร้อมทั้งกระบวนการภายใน และใช้เทคนิค Balanced Scorecard ในการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ จึงอนุมานว่าสหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด กรุงเทพฯ เป็นประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 การวิเคราะห์ฐานะทางการเงินของสหกรณ์ ใช้อัตราส่วนทางการเงินวิเคราะห์ งบการเงินของสหกรณ์ฯ ปี 2550 – 2552

2.2 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ ใช้เทคนิค Balanced Scorecard ในการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสหกรณ์

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ และทุติยภูมิ ดังนี้

3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) เก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสอบถามพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการกับ คณะกรรมการ และสมาชิกสหกรณ์ ในเรื่องเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์ การบริหารจัดการ การเงิน เป็นต้น

3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) โดยเก็บรวบรวมจากเอกสารรายงานกิจการ ประจำปีของสหกรณ์ ปีบัญชี 2550 - 2552 ระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์ และเอกสารเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของสหกรณ์ เอกสารทางวิชาการ แนวคิดทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและหาข้อมูลเพิ่มเติมจากเว็บไซต์ต่าง ๆ แล้วนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้มาวิเคราะห์ ผลการดำเนินงาน และฐานะทางการเงินของสหกรณ์ โดยนำเสนอในรูปแบบเชิงพรรณนา

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการวิเคราะห์จากข้อมูลทุติยภูมิที่ได้มา โดยแบ่งการวิเคราะห์ ออกเป็น 3 ขั้นตอนคือ

ตอนที่ 1 เป็นการวิเคราะห์สภาพทั่วไปของสหกรณ์เคหสถานเจริญชนิคมใหม่ จำกัด กรุงเทพฯ

ตอนที่ 2 เป็นการศึกษาปัญหาการดำเนินงานใน โครงการบ้านมั่นคงของสหกรณ์เคหสถานเจริญชนิคมใหม่ จำกัด กรุงเทพฯ โดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard เพียง 2 มุมมองเท่านั้น คือ มุมมองด้านการเงิน และมุมมองด้านกระบวนการภายใน ซึ่งข้อมูลใน 2 มุมมองดังกล่าว ได้มาจากการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์ ในการวิเคราะห์สภาพคล่อง ความสามารถในการก่อหนี้ ความสามารถในการใช้สินทรัพย์ และความสามารถในการทำกำไร จากงบดุล งบกำไรขาดทุนประจำปีการเงิน 2550 – 2552 และรายงานการสอบบัญชีประจำปี รายงานกิจการประจำปีของสหกรณ์ ซึ่งเป็นข้อมูลผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์ในรอบปี

ตอนที่ 3 เป็นการวิเคราะห์ปัญหาและข้อเสนอแนะในการดำเนินงานของสหกรณ์เคหสถานเจริญชนิคมใหม่ จำกัด กรุงเทพฯ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการศึกษาถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จของสหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด กรุงเทพฯ ซึ่งได้ทำการศึกษาข้อมูลทุกข้อมูจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเอกสารทางวิชาการ และนำเสนอผลการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้คือ

ตอนที่ 1 สภาพทั่วไปของสหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด กรุงเทพฯ

ตอนที่ 2 ปัจจัยแห่งความสำเร็จในโครงการบ้านมั่นคงของสหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด กรุงเทพฯ

ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะ

ตอนที่ 1 สภาพทั่วไปของสหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด กรุงเทพฯ

1.1 ประวัติสหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด กรุงเทพฯ

สหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด กรุงเทพฯ ตั้งอยู่บริเวณริมทางรถไฟ ถนนกำแพงเพชร 2 เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร ได้รับการจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ เมื่อวันที่ 3 มีนาคม พ.ศ. 2543 มีเนื้อที่ทั้งหมด 5 ไร่ 35 ตารางวา ณ ปัจจุบันปี (2552) มีสมาชิกจำนวน 136 คน อาชีพของสมาชิกประกอบด้วย รับจ้างทั่วไป ค้าขาย ขับมอเตอร์ไซด์รับจ้าง พนักงานรัฐวิสาหกิจ ลูกจ้างของการรถไฟแห่งประเทศไทย คนงานสนามกอล์ฟ คนงานบริษัทปูนซิเมนต์ไทย รายได้เฉลี่ยต่อครอบครัวเดือนละประมาณ 7,500 – 10,000 บาท

ข้อมูลผลการดำเนินงานประจำปี พ.ศ. 2552 สหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด มีทุนดำเนินงาน 11.68 ล้านบาท ทุนดำเนินงานส่วนใหญ่มาจากแหล่งเงินทุนภายนอก ซึ่งประกอบด้วยเงินกู้ยืมและอื่น ๆ 6.66 ล้านบาท ส่วนที่เหลืออีก 5.02 ล้านบาท มาจากแหล่งเงินทุนภายใน ซึ่งประกอบด้วยทุนของสหกรณ์ เงินรับฝากและอื่น ๆ สหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด มีความสามารถในการบริหารจัดการมีมูลค่าธุรกิจทั้งสิ้น 0.82 ล้านบาท ประกอบด้วย ธุรกิจสินเชื่อ 0.05 ล้านบาท ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย 0.72 ล้านบาท รายได้อื่น ๆ 0.05 ล้านบาท

1.2 ผลการดำเนินงาน

สหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด กรุงเทพฯ มีคณะกรรมการดำเนินการ จำนวน 9 ท่าน เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานสหกรณ์ระดับดีพอสมควร มีรายชื่อคณะกรรมการ ดังนี้

- | | |
|----------------------------|------------------|
| 1. นายเกียรติศักดิ์ มีสมพร | ประธานกรรมการ |
| 2. นายวิเชียร แสงพลอย | รองประธานกรรมการ |
| 3. นายทองคำ อัมรัตน์ | รองประธานกรรมการ |
| 4. นายศักดิ์ชัย มีสมพร | เหรัญญิก |
| 5. นายสมนึก หวังอ้อมกลาง | กรรมการ |
| 6. นางดวงแข มีสมพร | กรรมการ |
| 7. นายอารีย์ พรหมจันทน์ | กรรมการ |
| 8. นางปวีณา อินทร์จันทร์ | กรรมการ |
| 9. นางกฤษณา เข้มสันเทียะ | เลขานุการ |

สหกรณ์ได้มีการจัดจ้างเจ้าหน้าที่บัญชี จำนวน 1 คน เพื่อทำบัญชี โดยจ่ายค่าจ้าง เดือนละ 2,000 บาท ส่วนหน้าที่อื่น ๆ ในสหกรณ์คณะกรรมการดำเนินการช่วยกันปฏิบัติงาน โดยมีการแบ่งส่วนงานและกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยมอบหมายให้เหรัญญิกปฏิบัติหน้าที่ด้านการเงิน ประธานทำหน้าที่ติดต่อประสานงานในด้านต่างๆ และคณะกรรมการคนอื่น ๆ ดูแลเรื่องเอกสารต่าง ๆ โดยคณะกรรมการที่มาปฏิบัติงานจะได้รับค่าตอบแทนเป็นรายวัน วันละ 500 บาท โดยสหกรณ์จะเปิดรับชำระเงินกู้ รับชำระค่าที่ดินและการรับฝากเงินของสมาชิก ในวันเสาร์หรือวันอาทิตย์ เดือนละประมาณ 1 – 2 ครั้ง

สหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด กรุงเทพฯ ได้แต่งตั้งผู้ตรวจสอบกิจการ สหกรณ์ตามข้อบังคับและพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ตามมติที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี จำนวน 3 คน คือ

1. นายเกษม บุญเกิด
2. นางสุนทร เป็เลียนเวชเพ็อง
3. นางภัคอุษงค์ เนาวพันธุ์

การดำเนินงานของสหกรณ์

การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด จะเป็นการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกเป็นหลัก ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของระบบสหกรณ์ที่ จะต้องเอื้อประโยชน์สูงสุดต่อสมาชิก โดยมีการดำเนินธุรกิจ ดังนี้

1) ธุรกิจสินเชื่อ
 2) จัดหาสินค้ามาจำหน่าย ซึ่งเป็นธุรกิจในการจัดหาที่ดินมาให้สมาชิกเช่าซื้อ
 เท่านั้น

3) ธุรกิจรับฝากเงิน

ในการดำเนินงานของสหกรณ์สหกรณ์เกษตรนิคมใหม่ จำกัด สหกรณ์ฯ ได้นำ
 เครื่องมือที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารองค์กรซึ่งมีทั้งหมด 7 ประการ ได้แก่

1. ยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategy)

การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ คือการตัดสินใจการกระทำภายในข้อกำหนดและ
 การดำเนินกลยุทธ์ที่สร้างความสอดคล้องระหว่างองค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อที่จะ
 บรรลุเป้าหมายขององค์กร

สหกรณ์ได้มีการร่วมกันวางแผนเพื่อพัฒนาและการออกแบบชุมชนร่วมกัน
 จึงทำให้การปรับผังใหม่ของชุมชนเป็นที่พอใจต่อชาวชุมชน โดยมีที่ดินทั้งหมด 83 แปลง แบ่งเป็น
 ที่ดินสำหรับอยู่อาศัยจำนวน 82 แปลง ส่วนอีก 1 แปลง เนื้อที่ 38 ตารางวา ทางสหกรณ์ได้กันไว้เป็น
 พื้นที่ส่วนกลางสำหรับใช้เป็นสถานที่ก่อสร้างอาคารอเนกประสงค์ เพื่อเป็นที่ทำการสหกรณ์ฯ ที่ทำ
 การ อปพร. ประจําชุมชน ศูนย์สุขภาพชุมชน กลุ่มแม่บ้าน และศูนย์เด็กเล็ก

2. โครงสร้างองค์กร (Structure)

องค์กร (Organization) คือ โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ โดยมีการ
 รับผิดชอบการให้เข้ามาทำงานในฝ่ายบัญชีร่วมกับคณะกรรมการดำเนินการ เนื่องจากสหกรณ์
 สหกรณ์เกษตรนิคมใหม่ ยังมีการดำเนินธุรกิจที่ไม่หลากหลาย มีเพียงธุรกิจหลักที่ทำให้สหกรณ์
 มีรายได้เพียงธุรกิจเดียวคือกำไรจากการให้เช่าซื้อที่ดิน จึงทำให้สหกรณ์ไม่ได้จัดจ้างเจ้าหน้าที่ฝ่าย
 จัดการ แต่มีการจัดจ้างเจ้าหน้าที่บัญชีเพียงคนเดียว เพื่อดูแลการลงบัญชี ซึ่งเจ้าหน้าที่บัญชีที่
 สหกรณ์ได้จัดจ้างเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องบัญชีเป็นอย่างดี และร่วมทำงานกับ
 สหกรณ์ตั้งแต่สหกรณ์ได้เริ่มดำเนินการตั้งแต่แรกตั้งสหกรณ์ ส่วนเจ้าหน้าที่การเงินก็มีกรรมการ
 และற்றுญิกช่วยดูแลในเรื่องต่าง ๆ เช่น ลงแผ่นการ์ดลูกหนี้รายตัว,ออกเอกสาร ใบเสร็จ รับ – จ่าย
 และดูแลเรื่องเอกสารต่าง ๆ

3. ระบบปฏิบัติงาน (System)

ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้
 นอกจากการจัด โครงสร้างที่เหมาะสมและมีการควบคุมที่ดีแล้ว จะต้องมีการจัดระบบกระบวนการ
 หรือการ

ควบคุมกลยุทธ์ ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้บริหารมีวิธีการจูงใจบุคลากรให้ทำงานตามเป้าหมาย และวิธีการส่งกลับข้อมูลเพื่อตรวจสอบการทำงานของสหกรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในกรณีของสหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด ไม่ได้มีการจัดทำกลยุทธ์ และไม่มีฝ่ายจัดการครบทุกแผนก มีเพียงพนักงานบัญชีคนเดียว ส่วนตำแหน่งอื่น ๆ คณะกรรมการช่วยกัน ดำเนินการ

4. บุคลากร (Staff)

ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ โดยสหกรณ์ จะประสบความสำเร็จหรือไม่ ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) เพราะปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้นในสหกรณ์ จนทำให้สหกรณ์ ต้องดำเนินงานประสบกับความล้มเหลวและต้องขาดสภาพคล่องทางการเงินอย่างต่อเนื่อง คือ สหกรณ์ขาดบุคลากรที่มีทักษะ หรือความชำนาญ ดังนั้น สหกรณ์จึงจะต้องฝึกอบรมและพัฒนา บุคลากรของสหกรณ์ ตลอดจนการบริหารค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การโยกย้าย และสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่เพื่อให้เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะเป็นการเพิ่มขีดสมรรถนะ สูงสุดของเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ อันจะนำไปสู่ผลสำเร็จของสหกรณ์ ในกรณีของสหกรณ์เคหสถาน เจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด มีบุคลากรที่เป็นฝ่ายจัดการเพียงคนเดียว คือพนักงานบัญชี ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในด้านการทำบัญชีเป็นอย่างดี สามารถปฏิบัติงานปิดบัญชีของสหกรณ์ได้ตาม กำหนดเวลา ในการที่จะต้องส่งเจ้าหน้าที่ไปอบรม ในปัจจุบันสหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด ไม่ได้มีการส่งเจ้าหน้าที่บัญชีไปอบรม แต่มีการส่งคณะกรรมการดำเนินการ ไปศึกษาดูงาน เกี่ยวกับสหกรณ์เคหสถานอื่น ๆ

5. ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill)

ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในสหกรณ์ จึงถือเป็นเรื่องสำคัญ ที่สหกรณ์จะต้องคำนึงถึง ดังนั้นสหกรณ์จึงควรสรรหาบุคคลผู้ที่มีความรู้ ความสามารถมา ปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ให้ประสบผลสำเร็จ ในกรณีสหกรณ์เคหสถาน เจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด ได้จัดจ้างเจ้าหน้าที่บัญชีที่มีความรู้ความสามารถและปฏิบัติงานให้กับ สหกรณ์มาแล้วเป็นเวลานาน

6. รูปแบบการบริหารจัดการ (Style)

แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ อย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และจากผลการวิจัยที่ผ่านมา พบว่า ความเป็นผู้นำของ องค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

จะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

ดังนั้นผู้บริหารของสหกรณ์จึงจะต้องได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีความสามารถในการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานสหกรณ์ โดยการกระจายอำนาจในการบริหารงานให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานของสหกรณ์ ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานของสหกรณ์เกิดประสิทธิภาพ และมีความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน ในกรณีของสหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด มีรูปแบบการบริหารจัดการที่ดี เพราะประธานของสหกรณ์มีความรู้ความสามารถในการบริหารเป็นอย่างดี โดยได้มีการกระจายอำนาจในการบริหารงานให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานของสหกรณ์ตรงตามความรู้ความสามารถของคณะกรรมการ ทำให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จในการดำเนินกิจการของสหกรณ์ทำให้สหกรณ์มีผลกำไรทุกปี

7. ค่านิยมร่วม (Shared Values)

ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกัน โดยสมาชิกของสหกรณ์ที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิถีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในสหกรณ์ หรืออาจเรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กร คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร

ผู้บริหารของสหกรณ์จะต้องปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรให้แทรกซึมไปทั่วทุกด้านของสหกรณ์ จึงจะทำให้ค่านิยมและความเชื่อนั้นยอมรับกันทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรสหกรณ์ กระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้ว สหกรณ์ก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งและสหกรณ์ก็จะประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน ในกรณีของสหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด ได้มีค่านิยมร่วม หรือ วัฒนธรรมองค์กรที่ดี ซึ่งเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในสหกรณ์ เช่น การกำจัดขยะมูลฝอยในบริเวณสหกรณ์และบริเวณบ้านของตัวเอง การช่วยกันปลูกต้นไม้ การช่วยดูแลแม่น้ำลำคลอง

จากองค์ประกอบสำคัญในการบริหารองค์กรซึ่งมีทั้งหมด 7 ประการ สหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด ได้นำมาใช้ในการบริหารองค์กรทั้ง 7 ประการ แต่ที่สหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด ให้ความสำคัญมากที่สุดคือ รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) และค่านิยมร่วม (Shared Values) เพราะการที่สหกรณ์จะสามารถดำรงอยู่ได้ก็ขึ้นอยู่กับการบริหารงานของคณะกรรมการของสหกรณ์ และความร่วมมือร่วมใจกันของสมาชิกของสหกรณ์จึงจะทำให้สหกรณ์สามารถบริหารงานได้และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกได้ตลอดไป

ตอนที่ 2 ปัจจัยแห่งความสำเร็จในโครงการบ้านมั่นคงของสหกรณ์เคหสถานเจริญชัย นิมิตใหม่ จำกัด กรุงเทพฯ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในโครงการบ้านมั่นคงของสหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด กรุงเทพฯ จะวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์เคหสถานเจริญชัย นิมิตใหม่ จำกัด กรุงเทพฯ โดยนำเทคนิค Balanced Scorecard มาใช้ใน 2 มุมมองเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ ดังนี้

2.1 มุมมองด้านการเงิน

2.1.1 การวิเคราะห์ด้านการเงิน เป็นข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งบการเงินและฐานะทางการเงินของสหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด กรุงเทพฯ โดยใช้ข้อมูลเอกสารรายงานกิจการประจำปีของสหกรณ์ และรายงานงบการเงินของผู้สอบบัญชีประจำปี ในปีบัญชี 2550 - 2552 ได้แก่ งบดุล และงบกำไรขาดทุน มาทำการวิเคราะห์ดังนี้

- 1) การวิเคราะห์เปรียบเทียบตามแนวดิ่ง โดยจะวิเคราะห์ทั้งงบดุล ตั้งแต่ปี 2550 – 2552

ตารางที่ 4.1 การเปรียบเทียบรายการต่าง ๆ การย่อส่วนตามแนวดิ่ง งบดุลของสหกรณ์ฯ ณ วันที่ 31 พฤษภาคม 2550 – 2552

	หน่วย: บาท/ร้อยละ					
	2550	ร้อยละ	2551	ร้อยละ	2552	ร้อยละ
สินทรัพย์						
สินทรัพย์หมุนเวียน						
เงินสดและเงินฝากธนาคาร	982,309.67	6.931	794,611.95	6.103	947,573.56	8.112
เงินให้กู้ยืมระยะสั้น-สุทธิ	514,610.00	3.631	602,860.00	4.63	374,790.00	3.209
ลูกหนี้ระยะสั้น-สุทธิ	953,674.00	6.728	1,266,699.00	9.729	1,461,859.00	12.515
ดอกเบี้ยเงินให้กู้ยืมรับ-สุทธิ	10,962.00	0.077	9,340.00	0.072	5,151.00	0.044
สินค้าคงเหลือ	520,364.59	3.671	520,364.59	3.997	520,364.59	4.455
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	46,600.74	0.329	45,249.74	0.346	41,750.74	0.357
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	3,028,521.00	21.367	3,239,125.28	24.877	3,351,488.89	28.692

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

	หน่วย: บาท/ร้อยละ					
	2550	ร้อยละ	2551	ร้อยละ	2552	ร้อยละ
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน						
เงินให้กู้ยืมระยะยาว	308,980.00	2.18	242,900.00	1.866	90,900.00	0.778
ลูกหนี้ระยะยาว	9,968,884.00	70.333	8,826,571.00	67.791	7,667,169.00	65.639
ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์-สุทธิ	616,067.17	4.347	567,658.49	4.36	553,676.77	4.74
ค่าใช้จ่ายรอตัดจ่าย	251,318.13	1.773	144,076.67	1.106	17,593.20	0.151
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	11,145,249.30	78.633	9,781,206.16	75.123	8,329,338.97	71.308
รวมสินทรัพย์	14,173,770.30	100	13,020,331.44	100	11,680,827.86	100
หนี้สินและทุนของสหกรณ์						
หนี้สินหมุนเวียน						
ส่วนของหนี้สินไม่หมุนเวียนที่ถึง						
กำหนดชำระภายในหนึ่งปี	1,523,589.45	10.75	1,571,004.06	12.066	1,619,873.56	13.868
เงินรับฝากออมทรัพย์	64,534.00	0.455	23,441.00	0.18	4,441.00	0.038
ค่าบำรุงสันนิบาตสหกรณ์ฯ						
ค้างจ่าย	40,000.00	0.282	50,000.00	0.384	60,000.00	0.514
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	92,093.82	0.65	88,453.48	0.679	64,328.77	0.551
รวมหนี้สินหมุนเวียน	1,720,217.27	12.137	1,732,898.54	13.309	1,748,643.33	14.971
หนี้สินไม่หมุนเวียน						
เงินกู้ยืมระยะยาว	7,223,224.52	50.962	5,616,936.24	43.14	3,961,358.60	33.913
กำไรจากการเช่าซื้อรอตัด						
บัญชี	1,115,352.74	7.869	1,020,955.50	7.841	922,195.46	7.895
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	25,527.89	0.18	27,367.89	0.21	29,880.00	0.256
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	8,364,105.15	59.011	6,665,259.63	51.191	4,913,434.06	42.064
รวมหนี้สิน	10,084,322.42	71.148	8,398,158.17	64.5	6,662,077.39	57.035

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

	หน่วย: บาท/ร้อยละ					
	2550	ร้อยละ	2551	ร้อยละ	2552	ร้อยละ
ทุนของสหกรณ์						
ทุนเรือนหุ้น @100บาท	946,500.00	6.678	1,076,800.00	8.27	1,240,100.00	10.616
ทุนสำรอง	969,421.91	6.839	1,063,433.29	8.167	1,236,706.40	10.587
ทุนสะสมตามข้อบังคับ ระเบียบ และอื่น ๆ	1,501,675.35	10.595	1,828,985.71	14.048	2,043,985.71	17.499
กำไรสุทธิประจำปี	671,850.62	4.74	652,954.27	5.015	497,958.36	4.263
รวมทุนของสหกรณ์	4,089,447.88	28.852	4,622,173.27	35.5	5,018,750.47	42.965
รวมหนี้สินและทุน	14,173,770.30	100	1,302,331.44	100	11,680,827.86	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่า

ในปี 2550 สหกรณ์มีสินทรัพย์รวมทั้งสิ้น 14,173,770.30 บาท คิดเป็นร้อยละ 100 ประกอบด้วยสินทรัพย์หมุนเวียน 3,028,521 บาท คิดเป็นร้อยละ 21.37 โดยสินทรัพย์หมุนเวียนส่วนใหญ่เป็นเงินสดและเงินฝากธนาคาร ร้อยละ 6.93 รองลงมาคือ ลูกหนี้ระยะสั้น ร้อยละ 6.73 สินค้าคงเหลือคิดเป็นร้อยละ 3.67 เงินให้กู้ยืมระยะสั้น ร้อยละ 3.63 สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น ร้อยละ 0.33 ดอกเบี้ยเงินให้กู้ยืมรับคิดเป็นร้อยละ 0.08 และลูกหนี้ระยะยาวคิดเป็นร้อยละ 70.33 ซึ่งมากที่สุดของสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน รองลงมาคือมีที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 4.35 เงินให้กู้ยืมระยะยาวคิดเป็นร้อยละ 2.18 ค่าใช้จ่ายรอตัดจ่าย คิดเป็นร้อยละ 1.77

สหกรณ์มีหนี้สินและทุนของสหกรณ์รวมทั้งสิ้น 14,173,770.30 บาท คิดเป็นร้อยละ 100 โดยมีหนี้สิน 10,084,322.42 บาท คิดเป็นร้อยละ 71.15 และสหกรณ์มีทุนของสหกรณ์คิดเป็นร้อยละ 28.85 โดยส่วนใหญ่ เป็นทุนสะสมตามข้อบังคับคิดเป็นร้อยละ 10.60 รองลงมา คือ ทุนสำรอง คิดเป็นร้อยละ 6.84 ทุนเรือนหุ้น คิดเป็นร้อยละ 6.68 ตามลำดับ

ในปี 2551 สหกรณ์มีสินทรัพย์รวมทั้งสิ้น 13,020,331.44 บาท คิดเป็นร้อยละ 100 ประกอบด้วยสินทรัพย์หมุนเวียน 3,239,125.28 บาท คิดเป็นร้อยละ 24.88 โดยสินทรัพย์หมุนเวียนส่วนใหญ่เป็นลูกหนี้ระยะสั้นคิดเป็นร้อยละ 9.73 เงินสดและเงินฝากธนาคาร ร้อยละ 6.10 รองลงมาคือ เงินให้กู้ยืมระยะสั้น ร้อยละ 4.63 สินค้าคงเหลือ ร้อยละ 4.00 สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น ร้อยละ 0.35 ดอกเบี้ยเงินให้กู้ยืมรับคิดเป็นร้อยละ 0.07 และมีลูกหนี้ระยะยาวคิดเป็นร้อยละ 67.79

ซึ่งมากที่สุดของสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน รองลงมาคือที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์คิดเป็นร้อยละ 4.36 รองลงมาคือลูกหนี้ระยะยาวคิดเป็นร้อยละ 67.79 ค่าใช้จ่ายรอตัดจ่าย ร้อยละ 1.11

สหกรณ์มีหนี้สินและทุนของสหกรณ์รวมทั้งสิ้น 13,020,331.44 บาท คิดเป็นร้อยละ 100 โดยมีหนี้สิน 8,398,158.17 บาท คิดเป็นร้อยละ 64.50 และสหกรณ์มีทุนของสหกรณ์ 4,622,173.27 คิดเป็นร้อยละ 35.50 โดยส่วนใหญ่ เป็นทุนสะสมตามข้อบังคับ ร้อยละ 14.05 ทุนเรือนหุ้นคิดเป็นร้อยละ 8.27 รองลงมา คือ ทุนสำรองคิดเป็นร้อยละ 8.17 และกำไรสุทธิประจำปี ร้อยละ 5.02 ตามลำดับ

ในปี 2552 สหกรณ์มีสินทรัพย์รวมทั้งสิ้น 11,680,827.86 บาท คิดเป็นร้อยละ 100 ประกอบด้วยสินทรัพย์หมุนเวียน 3,351,488.89 บาท คิดเป็นร้อยละ 28.69 โดยสินทรัพย์หมุนเวียนส่วนใหญ่เป็นลูกหนี้ระยะสั้น ร้อยละ 12.52 รองลงมาคือ เงินสดและเงินฝากธนาคารร้อยละ 8.11 สินค้าคงเหลือ คิดเป็นร้อยละ 4.46 เงินให้กู้ยืมระยะสั้นร้อยละ 3.21 สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น คิดเป็นร้อยละ 0.36 ดอกเบี้ยเงินให้กู้ค้างรับคิดเป็นร้อยละ 0.04 และมีลูกหนี้ระยะยาว ร้อยละ 65.64 ซึ่งมากที่สุดของสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน รองลงมาคือที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ ร้อยละ 4.74 เงินให้กู้ยืมระยะยาว ร้อยละ 0.78 ค่าใช้จ่ายรอตัดจ่ายคิดเป็นร้อยละ 0.15 สหกรณ์มีหนี้สินและทุนของสหกรณ์รวมทั้งสิ้น 11,680,827.86 บาท คิดเป็นร้อยละ 100 โดยมีหนี้สิน 6,662,077.39 บาท คิดเป็นร้อยละ 57.04 และสหกรณ์มีทุนของสหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 42.97 โดยส่วนใหญ่ เป็นทุนสะสมตามข้อบังคับ ร้อยละ 17.50 ทุนสำรอง ร้อยละ 10.59 ทุนเรือนหุ้นคิดเป็นร้อยละ 10.62 ตามลำดับ

ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ ระหว่างปี พ.ศ. 2550 – 2552 สหกรณ์มีสินทรัพย์ส่วนใหญ่เป็นลูกหนี้ระยะยาว ซึ่งสหกรณ์ได้ปล่อยสินเชื่อให้แก่สมาชิกในการเช่าซื้อที่ดิน โดยกรรมสิทธิ์ในที่ดินจะยังไม่เป็นของสมาชิกจนกว่าสมาชิกจะผ่อนชำระเงินกู้ให้กับสหกรณ์จนหมดยอดของลูกหนี้ระยะยาวจะลดลงทุกปี เพราะสมาชิกที่เป็นลูกหนี้มีวินัยในการผ่อนชำระ ซึ่งเป็นอีกเหตุผลหนึ่งที่ทำให้สหกรณ์มีความเข้มแข็ง อัตราการลดลง ในปี 2550 - 2552 คือ 70.33, 67.79 และ 65.64 ตามลำดับ ทางด้านหนี้สินและทุน

สหกรณ์มีหนี้สินในรูปของ เงินกู้ยืมระยะยาว คิดเป็นร้อยละ 50.96, 43.14 และ 33.91 ตามลำดับ สหกรณ์ใช้เงินทุนดำเนินงานส่วนใหญ่มาจากเงินกู้ยืมระยะยาว คิดเป็นร้อยละ 50.96, 43.14 และ 33.91 ตามลำดับ รองลงมาได้แก่ ทุนสะสมตามข้อบังคับ คิดเป็นร้อยละ 10.60, 14.05 และ 17.50 ตามลำดับ

2) การวิเคราะห์เปรียบเทียบตามแนวนอน โดยจะวิเคราะห์ทั้งบุคคลและงบกำไรขาดทุนเพียงบางส่วน ตั้งแต่ปี 2550 - 2552 โดยใช้วิธีการวิเคราะห์อัตราร้อยละของปีฐานคงที่

ตารางที่ 4.2 การดำเนินธุรกิจในภาพรวมของสหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด กรุงเทพฯ

หน่วย: ล้านบาท

ข้อบัญญัติ	ปี 2550	%	ปี 2550	%	ปี 2550	%
สินทรัพย์	14.17	100	13.02	91.88	11.68	82.43
หนี้สิน	10.08	100	8.40	83.33	6.66	66.07
ทุน	4.09	100	4.62	112.96	5.02	122.74
รายได้	1.29	100	1.23	95.35	1.03	79.84
ค่าใช้จ่าย	0.37	100	0.34	91.89	0.33	89.19
กำไรสุทธิ	0.67	100	0.65	97.01	0.50	74.63

จากตารางที่ 4.2 เป็นการวิเคราะห์แนวโน้มแบบปีฐานคงที่โดยผลการวิเคราะห์มีดังนี้

1. **สินทรัพย์** จากตารางใช้ปี 2550 เป็นปีฐาน โดยในปี 2551 และ 2552 สหกรณ์มีแนวโน้มการลดลงของสินทรัพย์อย่างต่อเนื่อง คือ ร้อยละ 91.88 และร้อยละ 82.43
2. **หนี้สิน** จากตารางแนวโน้มการลดลงของหนี้สินในปี 2550 อยู่ที่ร้อยละ 100 ในปี 2551 อยู่ที่ร้อยละ 88.33 และในปี 2552 อยู่ที่ร้อยละ 66.07 แสดงว่า หนี้สินของสหกรณ์มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง
3. **ทุน** จากตารางคำนวณเงินทุนของสหกรณ์ในปี 2550 เป็นร้อยละ 100 ในปี 2551 ร้อยละ 112.96 ในปี 2552 มีทุนเพิ่มขึ้นร้อยละ 122.74 จากปี 2550 - 2552 จะเห็นได้ว่าทุนของสหกรณ์มีการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง
4. **รายได้** จากตารางรายได้ของสหกรณ์ในปี 2550 เป็นร้อยละ 100 ในปี 2551 - 2552 มีอัตราลดลงเรื่อยๆ ในอัตราร้อยละ 95.35 และ 79.84 ตามลำดับ
5. **ค่าใช้จ่าย** จากตารางค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของสหกรณ์ในปี พ.ศ. 2550 เป็นร้อยละ 100 ในปี 2551 มีอัตราลดลงจากปีฐาน ร้อยละ 91.89 และปี 2552 มีอัตราลดลงจากปี 2551 เป็นร้อยละ 89.19
6. **กำไรสุทธิ** จากตารางกำไรสุทธิของสหกรณ์มีผลกำไรในปี พ.ศ. 2550 เป็นร้อยละ 100 ในปี พ.ศ. 2551 มีผลกำไรเพิ่มขึ้น เป็นร้อยละ 97.01 และในปี พ.ศ. 2552 มีผลกำไรลดลงร้อยละ 74.63

1.2 การวิเคราะห์ฐานะทางการเงิน

การวิเคราะห์ฐานะทางการเงิน เป็นการวิเคราะห์โดยใช้อัตราส่วนทางการเงิน จำนวน 3 ปี ตั้งแต่ปี 2550 - 2552 เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ของรายการต่าง ๆ และเกิดความเข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์ทางการเงินและสภาพการดำเนินงานของธุรกิจ โดยใช้การวัดผลการดำเนินงานตามวิธีการของ CAMELS Analysis 6 dimensions ประกอบด้วย

- 1) ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง
- 2) คุณภาพสินทรัพย์
- 3) จี๊ดความสามารถในการบริหาร
- 4) อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร
- 5) สภาพคล่อง
- 6) ผลกระทบของธุรกิจ

ตารางที่ 4.3 การวิเคราะห์โดยใช้อัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่
จำกัด กรุงเทพฯ

อัตราส่วน	หน่วย วัด	อัตราส่วน* มาตรฐาน (ขนาดใหญ่)	ปีการเงิน 2550	ปีการเงิน 2551	ปีการเงิน 2552
โครงสร้าง					
สินทรัพย์ต่อสหกรณ์	บาท	7,007,376	14,173,770.30	13,020,331.44	11,680,827.86
สมาชิกต่อสหกรณ์	คน	467	137	129	136
1. ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง					
1.1 อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน	เท่า	1.07	2.47	1.82	1.33
1.2 อัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์	เท่า	0.25	0.07	0.08	0.11
1.3 อัตราการเติบโตของหนี้	%	13.60	(13.51)	(16.72)	(20.67)
1.4 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน	%	5.45	17.82	14.99	10.33
2. คุณภาพของสินทรัพย์					
2.1 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์	%	2.63	4.59	4.80	4.03
3. ชีตความสามารถในการบริหาร					
3.1 อัตราการเติบโตของธุรกิจ	%	(8.91)	2.49	(4.53)	(17.25)
4. อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร					
4.1 หนี้สินต่อสมาชิก	บาท	7,705.82	88,117.14	86,947.13	72,842.41
4.2 อัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไร ก่อนหัก ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	%	74.13	69.57	71.21	64.73
4.3 อัตราการเติบโตของทุนสำรอง	%	3.19	13.59	9.70	16.29
4.4 อัตราการเติบโตของทุนสะสมอื่น	%	18.13	27.10	21.80	11.76
4.5 กำไรเฉลี่ยต่อสมาชิก	บาท	374.58	4,904.02	5,061.66	3,661.46
4.6 เงินออมต่อสมาชิก	บาท	3,092.38	7,379.81	8,529.00	9,151.04
5. สภาพคล่อง					
5.1 อัตราส่วนทุนหมุนเวียน	เท่า	2.35	1.76	0.87	1.92

* กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ 2552

จากตารางที่ 4.3

◆ โครงสร้างของสหกรณ์สามารถอธิบายได้ดังนี้

- **สินทรัพย์ต่อสหกรณ์** จากการวิเคราะห์ สหกรณ์มีสินทรัพย์สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน สหกรณ์ขนาดใหญ่มาก โดยในปี 2550 – 2552 มีสินทรัพย์ต่อสหกรณ์ จำนวน 14,173,770.30, 13,020,331.44 และ 11,680,827.86 ตามลำดับ ซึ่งจะเห็นได้ว่ามีแนวโน้มของสินทรัพย์ต่อสหกรณ์ ลดลงอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ปี 2550 – 2552 สาเหตุเนื่องจาก การลดลงของเงินสดและเงินฝากธนาคาร, ดอกเบี้ยให้กู้ค้างรับ เงินให้กู้ยืมระยะยาว และถูกหนี้ระยะยาว

- **สมาชิกต่อสหกรณ์** จากการวิเคราะห์ สหกรณ์มีสมาชิกต่อสหกรณ์อยู่ในอัตราที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน เพราะในปี 2550 – 2552 สหกรณ์มีสมาชิก 137,129 และ 136 คน สาเหตุที่ทำให้สมาชิกของสหกรณ์มีจำนวนน้อย เนื่องจาก สหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด จัดตั้งเพื่อช่วยเหลือกันในเขตที่ได้รับความเดือดร้อนเรื่องที่อยู่อาศัย จึงได้รวมตัวกันจัดตั้งสหกรณ์ขึ้นซึ่งพื้นที่ที่จัดหาเพื่อสร้างบ้านมีจำนวนจำกัด และอีกอย่างสหกรณ์ยังดำเนินธุรกิจน้อยมาก จึงทำให้มีสมาชิกต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานและสาเหตุที่ทำให้สมาชิกลดลงเนื่องจากสมาชิกบางรายไม่มีความสามารถในการผ่อนชำระค่าที่ดิน กรรมสิทธิ์ก็เลยตกเป็นของสหกรณ์

◆ ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยงประกอบด้วย

- **อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน** จากการวิเคราะห์ อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน โดยในปี 2550 – 2552 สหกรณ์มีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนสูงกว่าสหกรณ์ขนาดใหญ่ ร้อยละ 2.47, 1.82 และ 1.33 ตามลำดับ ซึ่งในภาพรวมทั้ง 3 ปี อัตราส่วนหนี้สินต่อทุนมีแนวโน้มลดลง จากผลของการลดลงของอัตราส่วนหนี้สินต่อทุน ทำให้เจ้าหนี้ และ สมาชิกผู้ถือหุ้น เกิดความเสี่ยงในการที่จะได้รับชำระหนี้คืน เพราะสหกรณ์มีหนี้เกินกว่าเงินทุน ดังนั้นสหกรณ์ควรเร่งรัดติดตามหนี้ของสมาชิกที่ค้างชำระ และต้องระมัดระวังในการปล่อยสินเชื่อ

- **อัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์** จากการวิเคราะห์อัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์ ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน โดยในปี 2550 – 2552 อัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์ คิดเป็น 0.07, 0.08 และ 0.11 เท่า ตามลำดับ ซึ่งมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปี ซึ่งจากการที่ทุนสำรองต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน แสดงให้เห็นว่าสหกรณ์มีความเสี่ยงสูง และมีความมั่นคงน้อยลง

- **อัตรากาเรติบโตของหนี้** จากการวิเคราะห์อัตรากาเรติบโตของหนี้ ในปี 2550 – 2552 การเติบโตของหนี้คิดเป็นร้อยละ (13.51), (16.72) และ (20.67) เมื่อเทียบกับค่ามาตรฐานในปี 2550 อัตรากาเรติบโตของหนี้ต่ำกว่ามาตรฐาน จากการวิเคราะห์อัตรากาเรติบโตของหนี้ลดลงทุกปี แสดงว่าสหกรณ์มีการควบคุมหนี้ของสหกรณ์ให้อยู่ในสัดส่วนที่เหมาะสม

- อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน จากการวิเคราะห์อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน โดยในปี 2550 – 2552 สหกรณ์มีแนวโน้มของอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ร้อยละ 17.82, 14.99 และ 10.33 ตามลำดับ ซึ่งสูงกว่าค่ามาตรฐานแต่มีแนวโน้มผลตอบแทนในการลงทุนลดลงทุกปี แสดงให้เห็นว่าสหกรณ์มีความสามารถในการลงทุน แต่ความสามารถในการลงทุนลดลงทุกปี ดังนั้นสหกรณ์ควรดำเนินการธุรกิจในด้านต่างๆ ที่ให้บริการแก่สมาชิก เพิ่มขึ้น เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับสหกรณ์ เพราะปัจจุบันสหกรณ์มีรายได้จากอัตราดอกเบี้ยในการให้สมาชิกกู้เงินเพื่อซื้อที่ดิน เมื่อสมาชิกมีการผ่อนชำระทุกเดือนทำให้เงินคั่งลดลง อัตราดอกเบี้ยก็ลดลง

◆ คุณภาพของสินทรัพย์

- อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ จากการวิเคราะห์สหกรณ์มีอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ ทั้ง 3 ปี สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน โดยในปี 2550 – 2552 เพิ่มขึ้นร้อยละ 4.59, 4.80 และ 4.03 ซึ่งหมายถึงสหกรณ์สามารถนำสินทรัพย์ไปบริหารให้เกิดรายได้ อยู่ในเกณฑ์ที่ดี ทำให้ธุรกิจมีกำไรเพิ่มขึ้นแต่ในการเพิ่มขึ้นของผลตอนแทน มีอัตราส่วนลดลงในปี 2552 ฉะนั้น สหกรณ์ควรมีการวางแผนในการดำเนินการใช้สินทรัพย์ของสหกรณ์ ซึ่งสินทรัพย์ส่วนใหญ่ของสหกรณ์เป็นลูกหนี้ ดังนั้นสหกรณ์ควรบริหารจัดการลูกหนี้ให้มีประสิทธิภาพ

◆ วัดความสามารถในการบริหาร

- อัตราการเติบโตของธุรกิจ จากการวิเคราะห์อัตราการเติบโตของธุรกิจ ในปี 2550-2552 เป็นอัตราร้อยละ 2.49, (4.53) และ(17.25)ตามลำดับ ซึ่งจะเห็นได้ว่าธุรกิจของสหกรณ์มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นใน 2 ปี แรก ส่วนปี 2552 อัตราเพิ่มขึ้นของธุรกิจลดลง ซึ่งสาเหตุเกิดจากการปล่อยกู้ของสหกรณ์ได้น้อยลง จึงทำให้สหกรณ์มีรายได้ลดลง ฉะนั้นสหกรณ์ สหกรณ์มีการเพิ่มธุรกิจอย่างอื่นเพื่อสนองตอบความต้องการของสมาชิก เช่น การปล่อยเงินกู้ และควรมีการเร่งรัดติดตามหนี้อย่างต่อเนื่อง

◆ อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร

- หนี้สินต่อสมาชิก จากการวิเคราะห์อัตราหนี้สินต่อสมาชิก สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน โดยในปี 2550 - 2552 สมาชิกมีหนี้สินเฉลี่ยต่อคน 88,117.14, 86,947.13 และ 72,842.41 ตามลำดับ ซึ่งจากแนวโน้มทั้ง 3 ปี หนี้สินต่อสมาชิกจะลดลงทุกปีแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการชำระหนี้ของสมาชิก แต่สมาชิกมีหนี้สินเฉลี่ยต่อคนเป็นจำนวนมาก ดังนั้นสหกรณ์ต้องมีการควบคุมการปล่อยสินเชื่อให้กับสมาชิกอย่างรอบคอบ

- อัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน จากการวิเคราะห์อัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไร ก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน โดยในปี 2550 –

2552 สหกรณ์มีค่าใช้จ่ายเมื่อเทียบกับกำไรร้อยละ 69.57, 71.21 และ 64.73 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าสหกรณ์มีการบริหารค่าใช้จ่ายดี ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน

- อัตราการเติบโตของทุนสำรอง จากการวิเคราะห์อัตราการเติบโตของทุนสำรอง สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน โดยในปี 2550 – 2552 เท่ากับร้อยละ 13.59, 9.70 และ 16.29 ตามลำดับ จะเห็นได้ว่าสหกรณ์มีการนำเงินเก็บไว้ในรูปของทุนสำรอง เพื่อชดเชยกรณีขาดทุนทำให้สมาชิกมั่นใจการบริหารงานของสหกรณ์ได้ว่าสหกรณ์มีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ

- อัตราการเติบโตของทุนสะสมอื่น จากการวิเคราะห์ อัตราการเติบโตของทุนสะสม ในปี 2550 - 2551 สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน เท่ากับร้อยละ 27.10 และ 21.80 ส่วนในปี 2552 อัตราการเติบโตของทุนสะสม ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน เท่ากับร้อยละ 11.76 เนื่องจากสหกรณ์มีกำไรลดลง อัตราเติบโตของทุนสะสมจึงต้องลดลง กรณีที่ทุนสะสมเพิ่มขึ้นทำให้สหกรณ์มีเงินเพื่อใช้ในการให้ความรู้แก่คณะกรรมการ แก่สมาชิก เพื่อใช้ในการศึกษาอบรม และมีเงินใช้ในการสาธารณกุศล เพื่อช่วยเหลือสังคม

- กำไรเฉลี่ยต่อสมาชิก จากการวิเคราะห์กำไรเฉลี่ยต่อสมาชิก ในปี 2550 – 2552 เท่ากับ 4,904.02, 5,061.66 และ 3,661.46 บาท ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน แสดงให้เห็นว่าสหกรณ์มีการบริหารธุรกิจของสหกรณ์ได้ดี เพราะสามารถทำกำไรเฉลี่ยต่อสมาชิกได้สูง แต่ในปี 2552 กำไรเริ่มลดลงจากปี 2551 เนื่องจากธุรกิจลดลงกำไรก็ลดลง

- เงินออมต่อสมาชิก จากการวิเคราะห์เงินออมต่อสมาชิก ในปี 2550 – 2552 เท่ากับ 7,379.81, 8,529 และ 9,151.04 บาท ตามลำดับ จะเห็นได้ว่าเงินออมสมาชิกสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน โดยมีการเพิ่มขึ้นของเงินออมอย่างต่อเนื่องทุกปี แสดงให้เห็นว่าสมาชิกมีความเชื่อมั่นในสหกรณ์จึงได้มีการทำธุรกิจกับสหกรณ์โดยการฝากเงิน

◆ อัตราส่วนสภาพคล่องประกอบด้วย

- อัตราส่วนทุนหมุนเวียน จากการวิเคราะห์ อัตราส่วนทุนหมุนเวียน โดยในปี 2550 – 2552 เท่ากับ 1.76, 0.87 และ 1.92 เท่า ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ทั้ง 3 ปี แต่สหกรณ์มีสินทรัพย์หมุนเวียนมากกว่าหนี้สินหมุนเวียน ดังนั้นสหกรณ์มีสภาพคล่องสูง ซึ่งสินทรัพย์หมุนเวียนส่วนใหญ่อยู่ในรูปลูกหนี้ระยะสั้น เงินสดเงินฝากธนาคาร สินค้าคงเหลือ เงินให้กู้ยืมระยะสั้น โดยสภาพคล่องขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของการบริหารทรัพย์สินเพื่อก่อให้เกิดรายได้

สรุป จากการวิเคราะห์ทางการเงิน โดยใช้อัตราส่วนทางการเงิน อัตราส่วนที่มีความสำคัญคืออัตราส่วนความสามารถในการทำกำไรและอัตราส่วนสภาพคล่อง เพราะสหกรณ์หรือไม่ว่าหน่วยงานใดถ้าดำเนินธุรกิจแล้วจะต้องมีผลกำไรเท่านั้นจึงจะสามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ ซึ่งในกรณีของสหกรณ์ ก็ต้องดำเนินงานหรือบริหารงานของสหกรณ์ให้มีกำไรเพื่อจะทำให้

สหกรณ์สามารถดำเนินงานตอบสนองแก่สมาชิกหรือช่วยเหลือสมาชิกได้อย่างมั่นคงและต่อเนื่อง ซึ่งในการที่จะบริหารให้ได้กำไร คณะกรรมการก็ต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการสินทรัพย์ของสหกรณ์ให้มีสภาพคล่องอยู่ตลอดเวลา จึงจะทำให้สมาชิกมีความเชื่อมั่นและศรัทธาในการบริหารงาน และเมื่อสมาชิกเชื่อมั่นและมีความศรัทธากับสหกรณ์ ก็จะทำให้สมาชิกมาใช้บริการหรือมาทำธุรกิจกับสหกรณ์อย่างต่อเนื่อง ทำให้สหกรณ์สามารถดำรงอยู่ได้ ดังนั้น ผู้วิจัยเห็นว่า อัตราส่วนทางการเงินทั้งสองตัว ที่มีความสำคัญที่สุดก็คือ สหกรณ์มีกำไรและมีสภาพคล่องทางการเงิน

2.2 มุมมองด้านกระบวนการภายใน

ด้านกระบวนการภายใน ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ประสิทธิภาพขององค์กร และระบบการบริหารจัดการองค์กร โดยเป็นข้อมูลที่ได้มาจาก รายงานการสอบบัญชีประจำปี รายงานกิจการประจำปี ผลการดำเนินงาน ระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์ และใช้เครื่องมือที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรของ R. Waterman และคณะแห่งบริษัท McKinsey ได้คิดค้นแบบ 7 องค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารองค์กร ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategy) โครงสร้าง (Structure) ระบบปฏิบัติงาน (System) บุคลากร (Staff) ทักษะความรู้ ความสามารถ (Skill) รูปแบบการบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์กร (Style) ค่านิยมร่วม (Shared values) โดยเลือกมาศึกษาเพียง 2 ด้านดังนี้

- 1 รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) ของสหกรณ์
- 2 ค่านิยมร่วม (Shared values)

รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) ของสหกรณ์

แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และจากผลการวิจัยที่ผ่านมา พบว่าความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กรผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

ความเป็นผู้นำ คือ ความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการ ให้กระทำ รูปแบบของความเป็นผู้นำสามารถจำแนกทั่ว ๆ ไปได้ 4 อย่าง คือ

- 1) ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leader) คือ บุคคลที่สั่งการในสิ่งที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต้องกระทำและคาดหวังว่าจะต้องมีการเชื่อฟัง โดยไม่มีข้อสงสัย

2) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leader) คือ บุคคลที่ยอมให้ผู้ที่อยู่ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่อย่างไรก็ตามอาจจะรักษาอำนาจหน้าที่ของการตัดสินใจในที่สุดเอาไว้

3) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) คือ บุคคลที่ได้พยายามจะทำในสิ่งที่ผู้ที่อยู่ได้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ต้องการ ในสถานการณ์ปัจจุบันผู้นำแบบประชาธิปไตยได้มีความสำคัญมากขึ้นอยู่ตลอดเวลาเมื่อวิธีการดำเนินงานแบบทีมงานได้ขยายตัวออกไป นอกจากนั้นผู้นำแบบดังกล่าวได้สนับสนุนคณะกรรมการและทีมงานเฉพาะกิจเฉพาะเรื่อง เพื่อที่จะอภิปรายข้อปัญหาตั้งแต่กลยุทธ์ขององค์กร ไปจนถึงการออกแบบงานใหม่ การคิดค้นการบริการหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ การมีส่วนร่วมของบุคลากรอันจะเป็นผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มสูงขึ้น

4) ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez – Faire Leader) คือ บุคคลที่ไม่ได้มีส่วนร่วมกับการดำเนินงานของผู้ที่อยู่ได้บังคับบัญชาเลย การตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ผู้นำจะปล่อยให้สมาชิกของกลุ่มตัดสินใจทุกอย่าง

แนวโน้มในปัจจุบันที่สำคัญอย่างหนึ่ง ผลการวิจัยที่ผ่านมาพบว่าในประเทศสหรัฐอเมริกา ผู้บริหารระดับสูงจะให้อำนาจแก่บุคคลระดับล่างมากขึ้น ร้อยละ 72 ของผู้บริหารที่ถูกสำรวจยืนยันว่าพวกเขาใช้การมีส่วนร่วมมากขึ้น ให้ความสำคัญกับการสร้างความเห็นพ้องต้องกันมากขึ้น และการพึ่งพาการติดต่อสื่อสารมากกว่าการบังคับบัญชาแบบที่ดำเนินการอยู่ในอดีต และผู้บริหารระดับสูงจะไม่สงวนอำนาจไว้ที่ตัวเองเพียงคนเดียว

จากการวิจัยแบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด ได้แก่คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ โดยมีประธานกรรมการของสหกรณ์ที่เลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่เป็นผู้บริหารสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการดำเนินการส่วนใหญ่จะเป็นบุคคลที่ประสบปัญหาเกี่ยวกับความไม่มั่นคงในที่ดินที่อยู่อาศัย และคณะกรรมการเป็นแกนนำชุมชนตั้งแต่แรกก่อนที่จะมีการจัดตั้งในรูปของสหกรณ์ ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความรู้ มีความสามารถ มีความมุ่งมั่นตั้งใจ เข้าใจงาน และมีความเสียสละในการทำงานเพื่อชุมชนมาอย่างยาวนาน โดยทุกคนมีความเป็นผู้นำแบบธรรมชาติ จะทำงานกันเป็นทีม ร่วมด้วยช่วยกันทุกคน ไม่มีใครเด่นกว่าใคร เอกลักษณ์ของชาวชุมชนเป็นหลักในการทำงาน ไม่มีการผูกขาดการเป็นผู้นำ ทั้งนี้ผู้นำชุมชนจะมี 2 ชุด คือ คณะกรรมการชุมชนและคณะกรรมการสหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด ซึ่งคณะกรรมการทั้ง 2 ชุด ล้วนมาจากการเลือกตั้งของชาวชุมชน และมีวาระการทำหน้าที่คราวละ 2 ปี โดยมีประธานกรรมการของคณะกรรมการแต่ละชุดเป็นแกนหลักในการทำงาน ซึ่งกลุ่มที่มีบทบาทมากที่สุด ก็คือ คณะกรรมการสหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด

ในระยะเวลา 3 ปี (2550 – 2552) ที่ผ่านมาผู้นำของสหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด ได้บริหารงานของสหกรณ์ประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี ผลการดำเนินงานมีกำไรสุทธิทุกปี สามารถจัดสรรเงินกำไรสุทธิเป็นเงินปันผลตามหุ้นและเงินเฉลี่ยคืนตามส่วนของธุรกิจ ให้กับสมาชิกสหกรณ์ได้ทุกปี นอกจากนั้นยังได้จัดสรรเงินกำไรสุทธิเป็นทุนสาธารณประโยชน์ เพื่อเป็นสวัสดิการแก่สมาชิกในรูปของทุนเพื่อการอุปถัมภ์กิจสงเคราะห์ และทุนส่งเสริมการศึกษา และยังได้ร่วมกิจกรรมที่เป็นสาธารณประโยชน์ต่าง ๆ แก่ชุมชน

ค่านิยมร่วม (Shared Values)

ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร

รากฐานของวัฒนธรรมองค์กร คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้ว องค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

ผู้บริหารที่บรรลุความสำเร็จ โดยทั่วไปจะปลูกฝังวัฒนธรรมพิเศษที่แทรกซึมไปทั่วทุกด้านขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากรากฐานของค่านิยมที่องค์กร ได้สร้างขึ้นมาจะ ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยหลาย ๆ อย่าง เช่น ผลผลิต ลักษณะของการแข่งขัน ประเภทของลูกค้า และเทคโนโลยี องค์กรที่ประสบความสำเร็จสูงจะมุ่งค่านิยมที่โดดเด่น เช่น การบริการ คุณภาพผลผลิตและบริการ การคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ความรวดเร็วหรือประสิทธิภาพในการผลิตและการให้บริการ

คุณค่าร่วมของสหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด กรุงเทพฯ คือการรวมค่านิยมขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร และวัตถุประสงค์ หล่อหลอมรวมเป็นคุณค่าร่วมของทุกคนในองค์กร เพื่อให้ทุกคนในองค์กรคิด ไปในแนวทางเดียวกัน ที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้

ในปัจจุบันสหกรณ์มีการกำหนดค่านิยมหรือคติในการอยู่ร่วมกัน ระหว่างสมาชิก เช่น เรื่องการช่วยกันปลูกต้นไม้ในชุมชน การจัดการขยะมูลฝอย การดูแลแม่น้ำลำคลอง การอนุรักษ์ประเพณีวัฒนธรรม และการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน สหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด ยังมี อุดมการณ์ หลักการ วิธีการ และคุณค่าของสหกรณ์ ซึ่งอยู่บนพื้นฐานแห่งคุณค่าของการช่วยตนเอง ความรับผิดชอบต่อตนเอง ความเป็นประชาธิปไตย ความเสมอภาค และความเป็นเอกภาพของสมาชิกสหกรณ์ เชื่อมมั่นในคุณค่าทางจริยธรรมแห่งความสุจริต ความเปิดเผย ความ

รับผิดชอบต่อสังคมและเอื้ออาทรต่อคนอื่น โดยสืบทอดประเพณีปฏิบัติของผู้ริเริ่มการสหกรณ์ ซึ่งเป็นรากฐานในการสร้างคุณค่าร่วมให้แทรกซึมเข้าไปในจิตใจของสมาชิก คณะกรรมการ คำเนิการ และเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ พยายามให้ทุกคนทราบว่า เราจะทำอะไรเพื่อสหกรณ์ สหกรณ์เราจะทำอะไร ลูกค้าของสหกรณ์คือใคร ควรทำอะไรต่อลูกค้า ใครคือเจ้าของสหกรณ์

สรุป จากการวิเคราะห์กระบวนการภายใน โดยใช้กรอบแนวคิดของ แมคคินซี (McKinsey 7s Framework) ซึ่งมีทั้งหมด 7 ประการ แต่ระการที่สำคัญมีอยู่ 2 ประการซึ่งทำให้ สหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด กรุงเทพฯ ประสบความสำเร็จ ได้แก่ รูปแบบการบริหาร จัดการ (Style) และค่านิยมร่วม(Shared Values) ซึ่งทั้ง 2 ประการมีความสำคัญ เพราะ รูปแบบการ บริหารจัดการของสหกรณ์จำเป็นต้องพึ่งพาผู้นำ โดยผู้นำของสหกรณ์ก็คือคณะกรรมการดำเนินการ ซึ่งผู้นำของสหกรณ์เป็นแบบผู้นำแบบมีส่วนร่วมและเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย คือ คณะกรรมการให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จึงทำให้การบริหารงานของสหกรณ์เป็นไป ได้อย่างราบรื่น และเกิดประ โยชน์สูงสุดแก่สหกรณ์ ในส่วนของค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นบรรทัดฐานที่สำคัญมาก เพราะถ้าสมาชิกไม่ยอมรับวัฒนธรรมที่ทางสหกรณ์เคหสถานเจริญ ชัยนิมิตใหม่ จำกัด กรุงเทพฯ ได้กำหนดขึ้น ก็จะทำให้เกิดความแตกแยก ไม่สามัคคีกัน เพราะทุก คนไม่มีจุดร่วมหรือค่านิยมร่วมกัน ดังนั้น ค่านิยมร่วม จึงมีความสำคัญที่จะทำให้สมาชิกสหกรณ์ สามารถอยู่ร่วมกันได้และมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง มีความรักสามัคคีกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ซึ่งเข้ากับหลักการของสหกรณ์ ที่มีอยู่ 7 ข้อ

ตอนที่ 3 ปัญหา ข้อเสนอแนะในการดำเนินงานของสหกรณ์

ปัญหาที่สำคัญที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของสหกรณ์ ณ 31 พฤษภาคม 2552 ประกอบด้วย 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารงานทั่วไปและด้านการบริหารการเงินและธุรกิจ

ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของสหกรณ์

3.1 ด้านการบริหารงานทั่วไป

3.1.1 สหกรณ์ไม่ได้จัดจ้างพนักงาน คณะกรรมการดำเนินการช่วยกันปฏิบัติงาน ด้านต่างๆ มีการแบ่งส่วนงานและกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยมอบหมายให้ற்றுญิกทำ หน้าที่ด้านการเงินส่วนงานด้านบัญชีได้จัดจ้างบุคคลภายนอกจัดทำโดยจ่ายค่าตอบแทน

3.1.2 การบันทึกบัญชียังไม่เป็นปัจจุบัน และ ไม่ได้จัดทำทะเบียนสินทรัพย์ถาวร มีเพียงรายละเอียดให้ตรวจสอบเท่านั้น เอกสารหลักฐานต่างๆ พอถือใช้เป็นหลักฐานทางบัญชีได้

3.1.3 สหกรณ์มีการกำหนดระเบียบต่างๆ ขึ้นถือใช้เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานแต่ยังไม่ครบถ้วน

3.1.4 สหกรณ์เก็บรักษาเงินสดคงเหลือในมือเกินกว่าระเบียบกำหนด ไว้เป็นประจำ

3.1.5 สหกรณ์มีการเลือกตั้งผู้สอบกิจการ โดยที่ประชุมใหญ่ตามที่กฎหมายกำหนด ผู้ตรวจสอบกิจการได้เข้าร่วมประชุมกับคณะกรรมการดำเนินการแต่ไม่ได้รายงานผลการตรวจสอบต่อที่ประชุม

ข้อเสนอแนะจากปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินงาน

1) การปฏิบัติส่วนใหญ่เป็นไปตามระเบียบและมติที่ประชุมคณะกรรมการที่กำหนดไว้

2) สหกรณ์ควรปฏิบัติให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 65 กล่าวคือ รายการใดๆ ที่เกิดขึ้นและเกี่ยวข้องกับเงินสดให้บันทึกรายการบัญชีในทันทีที่เกิด รายการสำหรับรายการอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับเงินสด ให้บันทึกบัญชีให้เสร็จสิ้นภายใน 3 วัน นับแต่วันที่เกิดรายการ รวมทั้งควรบันทึกบัญชีย่อยต่าง ๆ ให้เป็นปัจจุบัน เพื่อจะได้ใช้เป็นหลักฐานอ้างอิงระหว่างสหกรณ์กับสมาชิก

3) สหกรณ์ควรกำหนดระเบียบเกี่ยวกับทุนรองรับเงินช่วยเหลือต่างๆ ขึ้นถือใช้เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานต่อไป

4) สหกรณ์ควรปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบที่กำหนดพร้อมทั้งเปรียบเทียบกับยอดเงินคงเหลือในมือให้ถูกต้องตรงกับบัญชีคุมยอดเป็นประจำ

5) สหกรณ์ควรแจ้งให้ผู้ตรวจสอบกิจการจัดทำรายงานการตรวจสอบเป็นลายลักษณ์อักษรเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ เพื่อที่สหกรณ์ จะได้นำรายงานดังกล่าวมาใช้ประโยชน์ในการบริหารงานต่อไป

ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของสหกรณ์

3.2 ด้านการบริหารการเงินและธุรกิจ

3.2.1 ด้านความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง สหกรณ์มีทุนดำเนินงานทั้งสิ้นจำนวน 11,680,827.86 บาท ลดลงจากปีก่อน จำนวน 1,339,503.58 บาท หรือลดลงร้อยละ 10.29 ประกอบด้วย เงินกู้ยืมจาก พอช. ร้อยละ 47.78 ทุนของสหกรณ์ร้อยละ 42.97 เงินรับฝากร้อยละ 0.04 และหนี้สินอื่นร้อยละ 9.21 สหกรณ์มีทุนสำรองต่อสินทรัพย์ทั้งสิ้น 0.11 เท่า อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นร้อยละ 10.33 และมีอัตราส่วนหนี้สินทั้งสิ้นต่อทุน 1.33 ซึ่งเมื่อ

พิจารณาถึงความเข้มแข็งและความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง จะเห็นว่าทุนของสหกรณ์ไม่สามารถคุ้มครองหนี้สินได้ทั้งหมด

3.2.2 ด้านคุณภาพของสินทรัพย์ สหกรณ์มีสินทรัพย์ทั้งสิ้นจำนวน

11,680,827.86 บาท ลดลงจากปีก่อนร้อยละ 10.29 สินทรัพย์ของสหกรณ์ประกอบด้วยลูกหนี้ - สุทธิ ร้อยละ 82.14 เงินสดและเงินฝากธนาคาร ร้อยละ 8.11 ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ - สิทธิ ร้อยละ 4.74 สินค้าคงเหลือ ร้อยละ 4.45 และสินทรัพย์อื่น ๆ ร้อยละ 0.56 สินทรัพย์ที่มีอยู่ได้ถูกนำไปใช้ในการดำเนินงานเพื่อก่อให้เกิดรายได้ 0.01 รอบ เท่ากับปีก่อน สร้างผลตอบแทนให้กับสหกรณ์ได้ในอัตราร้อยละ 4.03 ปีก่อนร้อยละ 4.80 แสดงถึงความสามารถในการบริหารสินทรัพย์เพื่อก่อให้เกิดผลตอบแทนมีประสิทธิภาพลดลง

3.2.3 ด้านความสามารถในการบริหารงาน สหกรณ์มีสมาชิก 136 คน เพิ่มขึ้น

จากปีก่อน 7 คน สหกรณ์ดำเนินธุรกิจด้านสินเชื่อ ด้านการจัดหาที่ดินมาจำหน่ายโดยการผ่อนชำระ และรับฝากเงิน

การบริหารธุรกิจแต่ละด้านสรุปได้ดังนี้

- ธุรกิจสินเชื่อ ระหว่างปีสหกรณ์ให้เงินกู้แก่สมาชิกจำนวน 261,000.00 บาท ลดลงจากปีก่อน 437,700.00 บาท หรือลดลงร้อยละ 62.64 วันสิ้นปีมีลูกหนี้เงินให้กู้คงเหลือจำนวน 777,540.00 บาท และมีดอกเบี้ยเงินให้กู้ค้างรับจำนวน 162,351.00 บาท ในจำนวนลูกหนี้ดังกล่าวมีลูกหนี้ที่ค้างนานและชำระหนี้ไม่เป็นไปตามกำหนด 10 ราย ซึ่งได้ตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญของลูกหนี้เงินกู้และดอกเบี้ยค้างรับไว้จำนวน 311,850.00 บาท และ 157,200.00 บาท ตามลำดับ

- ธุรกิจจัดหาที่ดินมาจำหน่าย สหกรณ์ดำเนินธุรกิจจัดหาที่ดินมาจำหน่ายโดยการจัดสรรแบ่งเป็นแปลงๆ ให้สมาชิกผ่อนชำระ สหกรณ์ได้จำหน่ายที่ดินหมดแล้วตั้งแต่ปีก่อนปัจจุบันมีเพียงรับชำระหนี้ค่าเช่าซื้อที่ดินจากสมาชิกเท่านั้น ส่วนสินค้านคงเหลือตามบัญชีจำนวน 520,364.59 บาท สหกรณ์ยังไม่ได้มีการรังวัดที่ดินใหม่เพื่อปรับพื้นที่ดังกล่าว วันสิ้นปีมีลูกหนี้เช่าซื้อที่ดินจำนวน 9,029,028.00 บาท ในจำนวนลูกหนี้ดังกล่าวเป็นลูกหนี้ที่ชำระหนี้ไม่เป็นไปตามกำหนด 16 ราย จำนวน 330,440.00 บาท

- ธุรกิจเงินรับฝากเงิน สหกรณ์รับฝากเงินจากกลุ่มแม่บ้านฯ และกองทุนสวัสดิการ เพียง 2 บัญชี เท่านั้น โดยไม่ได้จ่ายดอกเบี้ย ระหว่างปีไม่ได้รับฝากเงินเพิ่มแต่อย่างใด วันสิ้นปีมีเงินรับฝากออมทรัพย์คงเหลือ จำนวน 4,441.00 บาท

3.2.4 ด้านการทำกำไร สหกรณ์มีรายได้รวมทั้งสิ้น 1,082,164.08 บาท และมี

ค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น 584,205.72 บาท ทำให้มีกำไรสุทธิจำนวน 497,958.36 บาท คิดเป็น 4.25 เท่า ของ

ยอดขาย/บริการ ลดลงจากปีก่อนจำนวน 154,995.91 บาท หรือลดลงร้อยละ 23.74 เนื่องจาก สหกรณ์มีปริมาณธุรกิจลดลงจากปีก่อน ถึงร้อยละ 62.64 มีอัตราการเติบโตของทุนสำรอง ร้อยละ 16.29 กำไรเฉลี่ยต่อสมาชิก 3,661.46 บาท แม้ว่าสหกรณ์มีความสามารถในการทำกำไรหากพิจารณา เปรียบเทียบสัดส่วนปริมาณเงินออมเฉลี่ยต่อสมาชิก ซึ่งเท่ากับ 9,151.04 บาท แต่มีปริมาณหนี้สินเฉลี่ยต่อสมาชิก 72,842.41 บาท

3.2.5 ด้านสภาพคล่องทางการเงิน สหกรณ์มีอัตราส่วนทุนหมุนเวียน 1.92 เท่า แสดงว่าสินทรัพย์หมุนเวียนเป็นประกันการชำระหนี้ได้ทั้งจำนวน

ข้อเสนอแนะจากปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินงาน

1) ด้านการบริหารการเงินและธุรกิจ

(1) ด้านความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง สหกรณ์ควรระมัดระวังในการก่อหนี้สินเพิ่มขึ้น

(2) ด้านคุณภาพของสินทรัพย์ สหกรณ์มีการวางแผนงานในการบริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เกิดผลตอบแทนสูงสุด

(3) ด้านความสามารถในการบริหารงาน สหกรณ์ควรมีการรับสมัครสมาชิกเพิ่มเพื่อประโยชน์ในด้านต่าง ๆ เช่น การมีมูลค่าหุ้นเพิ่มขึ้น การมีเงินให้สมาชิกที่เดือดร้อนได้กู้ยืมเพิ่มขึ้น ดังนั้นสหกรณ์ควรมีการเร่งการรับสมัครสมาชิกเพิ่ม ในส่วนของการบริหารสินเชื่อ สหกรณ์ควรเร่งรัดลูกหนี้ที่ค้างนานให้ชำระหนี้เป็นไปตามกำหนดสัญญาโดยเร็ว และเกี่ยวกับธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย สหกรณ์ควรมีการรังวัดที่ดินให้เป็นปัจจุบัน ในกรณีลูกหนี้ที่ชำระเงินไม่เป็นไปตามกำหนด สหกรณ์ควรติดตามลูกหนี้ที่ค้างชำระเงินต้องชำระหนี้ให้เป็นไปตามกำหนดโดยเร็ว

(4) ด้านการทำกำไร มีข้อสังเกตถึงความไม่สมดุลกันระหว่างเงินออมและปริมาณหนี้สินเฉลี่ยต่อสมาชิกอาจจะสะท้อนถึงกำลังความสามารถในการชำระหนี้ของสมาชิกในอนาคต เพราะประมาณเงินอมน้อยกว่าปริมาณหนี้ ถึงแม้สหกรณ์จะมีกำไรในการดำเนินงานก็ตามแต่ก็เป็นกำไรที่ลดลงเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา

(5) ด้านสภาพคล่อง สินทรัพย์หมุนเวียนส่วนใหญ่คือ ลูกหนี้ ร้อยละ 54.80 ดังนั้นสภาพคล่องทางการเงินของสหกรณ์จึงขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการบริหารลูกหนี้เป็นสำคัญ สหกรณ์จึงต้องระมัดระวังในการปล่อยหนี้

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และ ข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยแห่งความสำเร็จในโครงการบ้านมั่นคงของสหกรณ์เคหสถาน เจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด กรุงเทพฯ รูปแบบการศึกษาเป็นการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ที่มุ่งศึกษาถึงสถานะภาพทั่วไป ปัจจัยแห่งความสำเร็จโดยวิเคราะห์จากผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงิน ปัญหาและข้อเสนอแนะในการดำเนินงานของสหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด กรุงเทพฯ โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัยดังนี้

ในการศึกษาได้กำหนดวิธีการศึกษาจากข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) จากเอกสารที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงาน เช่น กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ สหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด กรุงเทพฯ สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) และเอกสารทางวิชาการ แนวคิดทฤษฎี โดยการศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จ วิเคราะห์จากผลการดำเนินงานของสหกรณ์และฐานะทางการเงินในระหว่างปีการเงิน 2550 – 2552

1. สรุปผล

1.1 สภาพทั่วไป ของสหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด กรุงเทพฯ

สหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด กรุงเทพฯ ตั้งอยู่บริเวณริมทางรถไฟ ถนนกำแพงเพชร 2 เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร ได้รับการจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ เมื่อวันที่ 3 มีนาคม พ.ศ. 2543 มีเนื้อที่ทั้งหมด 5 ไร่ 35 ตารางวา ณ ปัจจุบันปี (2552) มีสมาชิกจำนวน 136 คน อาชีพของสมาชิกประกอบด้วย รับจ้างทั่วไป ค้าขาย ขับมอเตอร์ไซด์รับจ้าง พนักงานรัฐวิสาหกิจ

ข้อมูลผลการดำเนินงานประจำปี พ.ศ. 2552 สหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด มีทุนดำเนินงาน 11.68 ล้านบาท ทุนดำเนินงานส่วนใหญ่มาจากแหล่งเงินทุนภายนอก ซึ่งประกอบด้วยเงินกู้ยืมและอื่น ๆ 6.66 ล้านบาท ส่วนที่เหลืออีก 5.02 ล้านบาท มาจากแหล่งเงินทุนภายใน ซึ่งประกอบด้วยทุนของสหกรณ์ เงินรับฝากและอื่นๆ สหกรณ์เคหสถานเจริญชัยฯ มีความสามารถในการบริหารจัดการมีมูลค่าธุรกิจทั้งสิ้น 0.82 ล้านบาท ประกอบด้วย ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย 0.72 ล้านบาท ธุรกิจสินเชื่อ 0.05 ล้านบาท รายได้อื่นๆ 0.05 ล้านบาท

1.2 ปัจจัยแห่งความสำเร็จวิเคราะห์จากผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของ สหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิคมใหม่ จำกัด กรุงเทพฯ

1.2.1 ด้านการเงิน

1) การวิเคราะห์งบการเงิน

ปี 2550 สหกรณ์มีสินทรัพย์รวมทั้งสิ้น 14,173,770.30 บาท คิดเป็นร้อยละ 100 ประกอบด้วยสินทรัพย์หมุนเวียน 3,028,521 บาท คิดเป็นร้อยละ 21.37 โดยสินทรัพย์หมุนเวียน ส่วนใหญ่เป็นเงินสดและเงินฝากธนาคาร ร้อยละ 6.93 รองลงมาคือ ลูกหนี้ระยะสั้น ร้อยละ 6.73 สินค้าคงเหลือคิดเป็นร้อยละ 3.67 เงินให้กู้ยืมระยะสั้น ร้อยละ 3.63 สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น ร้อยละ 0.33 ดอกเบี้ยเงินให้กู้ยืมรับคิดเป็นร้อยละ 0.08 และลูกหนี้ระยะยาวคิดเป็นร้อยละ 70.33 ซึ่งมากที่สุดของสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน รองลงมาคือที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 4.35 เงินให้กู้ยืมระยะยาวคิดเป็นร้อยละ 2.18 ค่าใช้จ่ายรอตัดจ่าย คิดเป็นร้อยละ 1.77

สหกรณ์มีหนี้สินและทุนของสหกรณ์รวมทั้งสิ้น 14,173,770.30 บาท คิดเป็น ร้อยละ 100 โดยมีหนี้สิน 10,084,322.42 บาท คิดเป็นร้อยละ 71.15 และสหกรณ์มีทุนของสหกรณ์คิด เป็นร้อยละ 28.85 โดยส่วนใหญ่ เป็นทุนสะสมตามข้อบังคับคิดเป็นร้อยละ 10.60 รองลงมา คือ ทุน สำรอง คิดเป็นร้อยละ 6.84 ทุนเรือนหุ้น คิดเป็นร้อยละ 6.68 ตามลำดับ

ปี 2551 สหกรณ์มีสินทรัพย์รวมทั้งสิ้น 13,020,331.44 บาท คิดเป็นร้อยละ 100 ประกอบด้วยสินทรัพย์หมุนเวียน 3,239,125.28 บาท คิดเป็นร้อยละ 24.88 โดยสินทรัพย์ หมุนเวียน ส่วนใหญ่เป็นลูกหนี้ระยะสั้นคิดเป็นร้อยละ 9.73 เงินสดและเงินฝากธนาคาร ร้อยละ 6.10 รองลงมาคือ เงินให้กู้ยืมระยะสั้น ร้อยละ 4.63 สินค้าคงเหลือ ร้อยละ 4.00 สินทรัพย์ หมุนเวียนอื่นร้อยละ 0.35 ดอกเบี้ยเงินให้กู้ยืมรับคิดเป็นร้อยละ 0.07 และมีลูกหนี้ระยะยาวคิดเป็น ร้อยละ 67.79 ซึ่งมากที่สุดของสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน รองลงมาคือที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์คิดเป็น ร้อยละ 4.36 รองลงมาคือลูกหนี้ระยะยาวคิดเป็นร้อยละ 67.79 ค่าใช้จ่ายรอตัดจ่าย ร้อยละ 1.11

สหกรณ์มีหนี้สินและทุนของสหกรณ์รวมทั้งสิ้น 1,302,331.44 บาท คิดเป็น ร้อยละ 100 โดยมีหนี้สิน 8,398,158.17 บาท คิดเป็นร้อยละ 64.50 และสหกรณ์มีทุนของสหกรณ์ 4,622,173.27 คิดเป็นร้อยละ 35.50 โดยส่วนใหญ่ เป็นทุนสะสมตามข้อบังคับ ร้อยละ 14.05 ทุน เรือนหุ้นคิดเป็นร้อยละ 8.27 รองลงมา คือ ทุนสำรองคิดเป็นร้อยละ 8.17 และกำไรสุทธิประจำปี ร้อยละ 5.02 ตามลำดับ

ปี 2552 สหกรณ์มีสินทรัพย์รวมทั้งสิ้น 11,680,827.86 บาท คิดเป็นร้อยละ 100 ประกอบด้วยสินทรัพย์หมุนเวียน 3,351,488.89 บาท คิดเป็นร้อยละ 28.69 โดยสินทรัพย์

หมุนเวียน ส่วนใหญ่เป็นลูกหนี้ระยะสั้น ร้อยละ 12.52 รองลงมาคือ เงินสดและเงินฝากธนาคารร้อยละ 8.11 สินค้าคงเหลือ คิดเป็นร้อยละ 4.46 เงินให้กู้ยืมระยะสั้นร้อยละ 3.21 สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น คิดเป็นร้อยละ 0.36 ดอกเบี้ยเงินให้กู้ค้างรับคิดเป็นร้อยละ 0.04 และมีลูกหนี้ระยะยาว ร้อยละ 65.64 ซึ่งมากที่สุดของสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน รองลงมาคือที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ ร้อยละ 4.74 เงินให้กู้ยืมระยะยาว ร้อยละ 0.78 ค่าใช้จ่ายรอตัดจ่ายคิดเป็นร้อยละ 0.15

สหกรณ์มีหนี้สินและทุนของสหกรณ์รวมทั้งสิ้น 11,680,827.86 บาท คิดเป็นร้อยละ 100 โดยมีหนี้สิน 6,662,077.39 บาท คิดเป็นร้อยละ 57.04 และสหกรณ์มีทุนของสหกรณ์คิดเป็นร้อยละ 42.97 โดยส่วนใหญ่เป็นทุนสะสมตามข้อบังคับ ร้อยละ 17.50 ทุนสำรอง ร้อยละ 10.59 ทุนเรือนหุ้นคิดเป็นร้อยละ 10.62 ตามลำดับ

ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ ระหว่างปี พ.ศ. 2550 – 2552 สหกรณ์มีสินทรัพย์ส่วนใหญ่เป็นลูกหนี้ระยะยาว ซึ่งสหกรณ์ได้ปล่อยสินเชื่อให้แก่สมาชิกในการเช่าซื้อที่ดิน โดยกรรมสิทธิ์ในที่ดินจะยังไม่เป็นของสมาชิกจนกว่าสมาชิกจะผ่อนชำระเงินกู้ให้กับสหกรณ์จนหมดยอดของลูกหนี้ระยะยาวจะลดลงทุกปี เพราะสมาชิกที่เป็นลูกหนี้มีวินัยในการผ่อนชำระ ซึ่งเป็นอีกเหตุผลหนึ่งที่ทำให้สหกรณ์มีความเข้มแข็ง อัตราการลดลง ในปี 2550-2552 คือ 70.33, 67.79 และ 65.64 ตามลำดับ

สหกรณ์มีหนี้สินในรูปของ เงินกู้ยืมระยะยาว คิดเป็นร้อยละ 50.96 , 43.14 และ 33.91 ตามลำดับ สหกรณ์ใช้เงินทุนดำเนินงานส่วนใหญ่มาจากเงินกู้ยืมภายนอก (พอช.) คิดเป็นร้อยละ 50.96, 43.14 และ 33.91 ตามลำดับ รองลงมา ได้แก่ ทุนสะสมตามข้อบังคับ คิดเป็นร้อยละ 10.59, 14.05 และ 17.50 ตามลำดับ

2) การวิเคราะห์ฐานะทางการเงินของสหกรณ์

การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน จำนวน 3 ปี ตั้งแต่ปี 2550 - 2552 ได้แก่ ด้านความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง ด้านคุณภาพของสินทรัพย์ ด้านความสามารถในการบริหารงาน ด้านการทำกำไร ด้านสภาพคล่องทางการเงิน พบว่า

ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยงประกอบด้วย

- อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน จากการวิเคราะห์ อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน โดยในปี 2550 – 2552 สหกรณ์มีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนสูงกว่าสหกรณ์ขนาดใหญ่ ร้อยละ 2.47, 1.82 และ 1.33 ตามลำดับ ซึ่งในภาพรวมทั้ง 3 ปี อัตราส่วนหนี้สินต่อทุนมีแนวโน้มลดลง จากผลของการลดลงของอัตราส่วนหนี้สินต่อทุน ทำให้เจ้าหนี้ และ สมาชิกผู้ถือหุ้น เกิดความเสียหายในการที่จะได้รับชำระหนี้คืน เพราะสหกรณ์มีหนี้เกินกว่าเงินทุน ดังนั้นสหกรณ์ควรเร่งรัดติดตามหนี้ของสมาชิกที่ค้างชำระ และต้องระมัดระวังในการปล่อยสินเชื่อ

- อัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์จากการวิเคราะห์อัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน โดยในปี 2550 – 2552 อัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์ คิดเป็น 0.07, 0.08 และ 0.11 เท่า ตามลำดับ ซึ่งมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปี ซึ่งจากการที่ทุนสำรองต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน แสดงให้เห็นว่าสหกรณ์มีความเสี่ยงสูง และมีความมั่นคงน้อยลง

- อัตราการเติบโตของหนี้ จากการวิเคราะห์อัตราการเติบโตของหนี้ ในปี 2550 – 2552 การเติบโตของหนี้คิดเป็นร้อยละ (13.51), (16.72) และ (20.67) เมื่อเทียบกับค่ามาตรฐานในปี 2550 อัตราการเติบโตของหนี้ต่ำกว่ามาตรฐาน จากการวิเคราะห์อัตราการเติบโตของหนี้ลดลงทุกปี แสดงว่าสหกรณ์มีการควบคุมหนี้ของสหกรณ์ให้อยู่ในสัดส่วนที่เหมาะสม

- อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน จากการวิเคราะห์อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน โดยในปี 2550 – 2552 สหกรณ์มีแนวโน้มของอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ร้อยละ 17.82, 14.99 และ 10.33 ตามลำดับ ซึ่งสูงกว่าค่ามาตรฐานแต่มีแนวโน้มผลตอบแทนในการลงทุนลดลงทุกปี แสดงให้เห็นว่าสหกรณ์มีความสามารถในการลงทุน แต่ความสามารถในการลงทุนลดลงทุกปี ดังนั้นสหกรณ์ควรดำเนินการธุรกิจในด้านต่างๆ ที่ให้บริการแก่สมาชิก เพิ่มขึ้น เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับสหกรณ์ เพราะปัจจุบันสหกรณ์มีรายได้จากอัตราดอกเบี้ยในการให้สมาชิกกู้เงินเพื่อซื้อที่ดิน เมื่อสมาชิกมีการผ่อนชำระทุกเดือนทำให้เงินต้นลดลง อัตราดอกเบี้ยก็ลดลง

คุณภาพของสินทรัพย์

- อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ จากการวิเคราะห์สหกรณ์มีอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ ทั้ง 3 ปี สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน โดยในปี 2550 – 2552 เพิ่มขึ้นร้อยละ 4.59, 4.80 และ 4.03 ซึ่งหมายถึงสหกรณ์สามารถนำสินทรัพย์ไปบริหารให้เกิดรายได้ อยู่ในเกณฑ์ที่ดี ทำให้ธุรกิจมีกำไรเพิ่มขึ้นแต่ในการเพิ่มขึ้นของผลตอบแทน มีอัตราส่วนลดลงในปี 2552 ฉะนั้น สหกรณ์ควรมีการวางแผนในการดำเนินการใช้สินทรัพย์ของสหกรณ์ ซึ่งสินทรัพย์ส่วนใหญ่ของสหกรณ์เป็นลูกหนี้ ดังนั้นสหกรณ์ควรบริหารจัดการลูกหนี้ให้มีประสิทธิภาพ

ขีดความสามารถในการบริหาร

- อัตราการเติบโตของธุรกิจ จากการวิเคราะห์อัตราการเติบโตของธุรกิจ ในปี 2550-2552 เป็นอัตราร้อยละ 2.49, (4.53) และ(17.25)ตามลำดับ ซึ่งจะเห็นได้ว่าธุรกิจของสหกรณ์มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นใน 2 ปี แรก ส่วนปี 2552 อัตราเพิ่มขึ้นของธุรกิจลดลง ซึ่งสาเหตุเกิดจากการปล่อยกู้ของสหกรณ์ได้น้อยลง จึงทำให้สหกรณ์มีรายได้ลดลง ฉะนั้นสหกรณ์มีการเพิ่มธุรกิจอย่างอื่นเพื่อสนองตอบความต้องการของสมาชิก เช่น การปล่อยเงินกู้ และควรมีการเร่งรัดติดตามหนี้ย่ำค่อเนื่อง

อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร

- **หนี้สินต่อสมาชิก** จากการวิเคราะห์อัตราหนี้สินต่อสมาชิก สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน โดยในปี 2550 - 2552 สมาชิกมีหนี้สินเฉลี่ยต่อคน 88,117.14, 86,947.13 และ 72,842.41 ตามลำดับ ซึ่งจากแนวโน้มทั้ง 3 ปี หนี้สินต่อสมาชิกจะลดลงทุกปีแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการชำระหนี้ของสมาชิก แต่สมาชิกมีหนี้สินเฉลี่ยต่อคนเป็นจำนวนมาก ดังนั้นสหกรณ์ต้องมีการควบคุมการปล่อยสินเชื่อให้กับสมาชิกอย่างรอบคอบ

- **อัตรากำลังใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน** จากการวิเคราะห์อัตรากำลังใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไร ก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน โดยในปี 2550 - 2552 สหกรณ์มีค่าใช้จ่ายเมื่อเทียบกับกำไรร้อยละ 69.57, 71.21 และ 64.73 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าสหกรณ์มีการบริหารค่าใช้จ่ายดี ทำให้ค่าใช้จ่ายลดลงทุกปี

- **อัตรากาไรสุทธิต่อทุนสำรอง** จากการวิเคราะห์อัตรากาไรสุทธิต่อทุนสำรอง สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน โดยในปี 2550 - 2552 เท่ากับร้อยละ 13.59, 9.70 และ 16.29 ตามลำดับ จะเห็นว่าสหกรณ์มีการนำเงินเก็บไว้ในรูปของทุนสำรอง เพื่อชดเชยกรณีขาดทุนทำให้สมาชิกมั่นใจการบริหารงานของสหกรณ์ได้ว่าสหกรณ์มีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ

- **อัตรากาไรสุทธิต่อทุนสะสมอื่น** จากการวิเคราะห์ อัตรากาไรสุทธิต่อทุนสะสม ในปี 2550 - 2551 สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน เท่ากับร้อยละ 27.10 และ 21.80 ส่วนในปี 2552 อัตรากาไรสุทธิต่อทุนสะสม ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน เท่ากับร้อยละ 11.76 เนื่องจากสหกรณ์มีกำไรลดลง อัตรากาไรสุทธิต่อทุนสะสมจึงต้องลดลง กรณีที่ทุนสะสมเพิ่มขึ้นทำให้สหกรณ์มีเงินเพื่อใช้ในการให้ความรู้แก่คณะกรรมการ แก่สมาชิก เพื่อใช้ในการศึกษาอบรม และมีเงินใช้ในการสาธารณกุศล เพื่อช่วยเหลือสังคม

- **กำไรเฉลี่ยต่อสมาชิก** จากการวิเคราะห์กำไรเฉลี่ยต่อสมาชิก ในปี 2550 - 2552 เท่ากับ 4,904.02, 5,061.66 และ 3,661.46 บาท ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน แสดงให้เห็นว่าสหกรณ์มีการบริหารธุรกิจของสหกรณ์ได้ดี เพราะสามารถทำกำไรเฉลี่ยต่อสมาชิกได้สูง แต่ในปี 2552 กำไรเริ่มลดลงจากปี 2551 เนื่องจากธุรกิจลดลงกำไรก็ลดลง

- **เงินออมต่อสมาชิก** จากการวิเคราะห์เงินออมต่อสมาชิก ในปี 2550 - 2552 เท่ากับ 7,379.81, 8,529 และ 9,151.04 บาท ตามลำดับ จะเห็นได้ว่าเงินออมสมาชิกสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน โดยมีการเพิ่มขึ้นของเงินออมอย่างต่อเนื่องทุกปี แสดงให้เห็นว่าสมาชิกมีความเชื่อมั่นในสหกรณ์จึงได้มีการทำธุรกิจกับสหกรณ์โดยการฝากเงิน

อัตราส่วนสภาพคล่องประกอบด้วย

- อัตราส่วนทุนหมุนเวียน จากการวิเคราะห์ อัตราส่วนทุนหมุนเวียน โดยในปี 2550 – 2552 เท่ากับ 1.76, 0.87 และ 1.92 เท่า ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ทั้ง 3 ปี แสดงว่าสหกรณ์มีสินทรัพย์หมุนเวียนน้อยแต่มีหนี้สินหมุนเวียนสูง สหกรณ์มีสภาพคล่องน้อย ซึ่งสินทรัพย์หมุนเวียนส่วนใหญ่อยู่ในรูปลูกหนี้ระยะสั้น เงินสดเงินฝากธนาคาร สินค้าคงเหลือ เงินให้กู้ยืมระยะสั้น โดยสภาพคล่องขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของการบริหารทรัพย์สินเพื่อก่อให้เกิดรายได้

1.2.2 ด้านกระบวนการภายใน

จากการวิจัยกระบวนการภายในของ สหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด กรุงเทพฯ ได้ทำการศึกษาถึงกระบวนการบริหารจัดการภายในองค์กร ในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารจัดการภายในองค์กร ได้แก่ การศึกษาว่าผู้บริหารของสหกรณ์มีรูปแบบ (Style) ในการบริหารสหกรณ์อย่างไร ปฏิบัติต่อสมาชิกอย่างไร และสหกรณ์มีค่านิยมร่วม (Shared Value) หรือวัฒนธรรมขององค์กรที่จะเป็นศูนย์รวมสมาชิกสหกรณ์ หรือไม่ อย่างไร จากการศึกษา พบว่า สหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด กรุงเทพฯ

รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) ของผู้บริหารก็นับว่ามีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนสหกรณ์ให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติงาน หรือทิศทางใด โดยสหกรณ์ไม่มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ ที่ผ่านมากกระบวนการจัดการเป็นไปตามความต้องการของสมาชิกเป็นส่วนใหญ่ แต่จากการศึกษาประวัติความเป็นมาของการจัดตั้งสหกรณ์ บทบาทของผู้บริหารของสหกรณ์ ที่เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น การรวมกลุ่มกันเพื่อทำกิจกรรมอ้อมทรัพย์ สำหรับเตรียมการในเรื่องที่อยู่อาศัย การไปศึกษาดูงานจากที่อื่นๆ การทำประชาคม การสำรวจชุมชน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับชุมชนอื่น และการทำแผนงานร่วมกัน การเข้ามาเป็นผู้บริหารของสหกรณ์ ย่อมแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารของหน่วยงานให้ความสำคัญ มีทัศนคติที่ดี เข้าใจการสหกรณ์ และเห็นประโยชน์ของการสหกรณ์ในการพัฒนาความเป็นอยู่ของสมาชิก และจากการศึกษา การบริหารจัดการสหกรณ์ของผู้บริหารสหกรณ์ และผลดำเนินการของสหกรณ์ พบว่า สหกรณ์มีบรรยากาศของการมีส่วนร่วม ทั้งในการแสดงความคิดเห็นในเชิงสร้างสรรค์ การประชุม และผลสำเร็จของการดำเนินงาน (ถ้าไรของสหกรณ์) ซึ่งการเกิดบรรยากาศความเป็นกันเอง การมีส่วนร่วมส่วนหนึ่งเกิดจากรูปแบบ (Styles) ของผู้บริหาร และเป็นการศึกษาในด้านค่านิยมร่วม (Shared Value) ของสมาชิกสหกรณ์ พบว่า สมาชิกสหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด มีค่านิยมและกติกากในการอยู่ร่วมกันระหว่างสมาชิก ในปัจจุบันสหกรณ์มีการกำหนดค่านิยมหรือกติกากในการอยู่ร่วมกัน ระหว่างสมาชิก เช่น เรื่องการช่วยกันปลูกต้นไม้ในชุมชน การจัดการขยะมูลฝอย การดูแลแม่น้ำ ถ้ำคลอง การอนุรักษ์ประเพณีวัฒนธรรม และการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน สหกรณ์เคหสถาน

เจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด ยังมี อุดมการณ์ หลักการ วิธีการ และคุณค่าของสหกรณ์ ซึ่งอยู่บนพื้นฐานแห่งคุณค่าของการช่วยตนเอง ความรับผิดชอบต่อตนเอง ความเป็นประชาธิปไตย ความเสมอภาค และความเป็นเอกภาพของสมาชิกสหกรณ์ เชื่อมมั่นในคุณค่าทางจริยธรรมแห่งความสุจริต ความเปิดเผย ความรับผิดชอบต่อสังคมและเอื้ออาทรต่อคนอื่น โดยสืบทอดประเพณีปฏิบัติของผู้ริเริ่มการสหกรณ์ ซึ่งเป็นรากฐานในการสร้างคุณค่าร่วมให้แทรกซึมเข้าไปในจิตใจของสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ พยายามให้ทุกคนทราบว่า เราจะทำอะไรเพื่อสหกรณ์ สหกรณ์เราจะทำอะไร ลูกค้าของสหกรณ์คือใคร ควรทำอย่างไรต่อลูกค้า ใครคือเจ้าของสหกรณ์

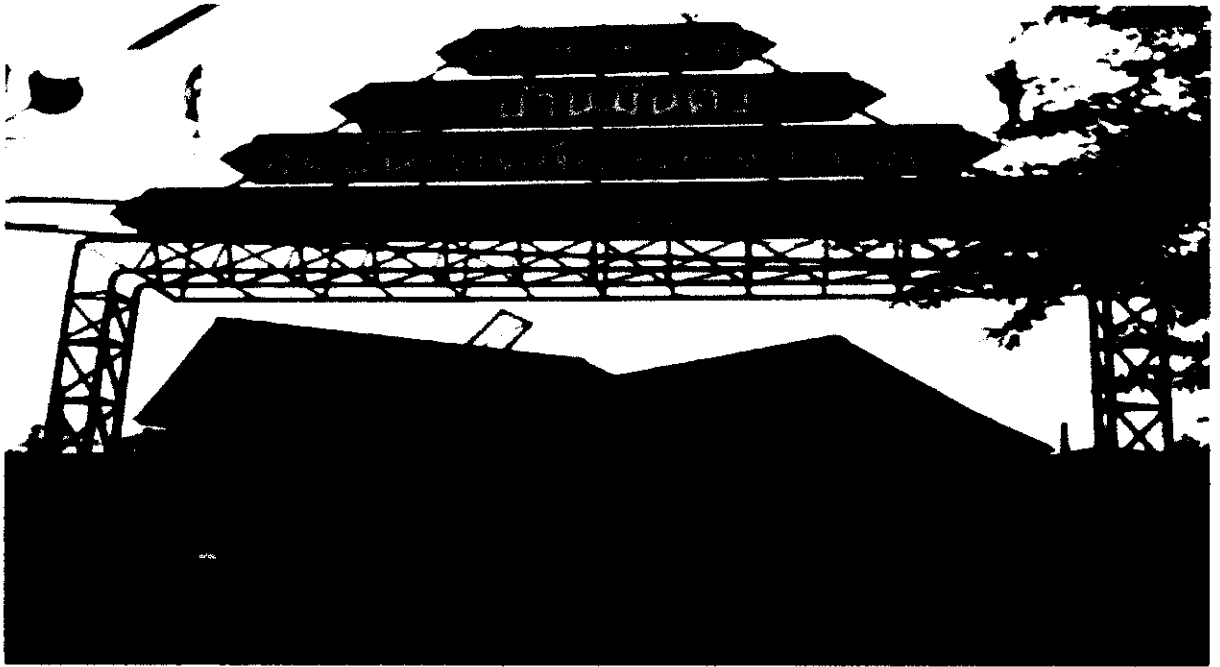
1.3 ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของสหกรณ์เกษตรสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด กรุงเทพฯ

1.3.1 สหกรณ์มีสมาชิกลดกว่าเกณฑ์มาตรฐาน มากคิดเป็นร้อยละ 29.12 ของเกณฑ์มาตรฐาน ซึ่งสหกรณ์น่าจะมีการการสมัครสมาชิกเพิ่มขึ้นและจัดหาที่ดินเพื่อสร้างบ้านให้แก่สมาชิกที่ได้รับความเดือดร้อนตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ เพื่อสหกรณ์จะได้เพิ่มปริมาณธุรกิจของสหกรณ์และได้ช่วยเหลือสมาชิกที่ไม่มีความมั่นคงในที่อยู่อาศัย

1.3.2 ปัจจุบันสหกรณ์ยังดำเนินธุรกิจได้ไม่หลากหลาย เนื่องจากเงินทุนภายในยังไม่เพียงพอต่อการลงทุน สมาชิกส่วนใหญ่ไม่มีการฝากเงินกับสหกรณ์เลย ยกเว้นกลุ่มแม่บ้านและกองทุนสวัสดิการ เพียง 2 บัญชี เท่านั้น โดยสหกรณ์ไม่ได้จ่ายดอกเบี้ย

2. อภิปรายผล

2.1 สภาพทั่วไปของสหกรณ์เกษตรสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด กรุงเทพฯ สถานที่ตั้งปัจจุบันมีรถประจำทางผ่านหลายสาย สะดวกสบายในการเดินทาง แผนผังที่ตั้งของบ้านเป็นระเบียบสมาชิกช่วยกันดูแลความสะอาดของบริเวณบ้านของตนเอง ซึ่งส่งผลให้ภาพรวมของสหกรณ์ฯ ในโครงการบ้านมั่นคงมีความเป็นระเบียบเรียบร้อย มีการปลูกต้นไม้ในบริเวณที่เหลือของบ้านของทุกหลัง ทำให้บรรยากาศโดยรวมร่มรื่น ซึ่งสหกรณ์ฯ นี้ได้ต้อนรับการมาเยือนของคณะต่างๆ ที่ได้มาศึกษาดูงานและยังเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้เกี่ยวกับโครงการบ้านมั่นคง (อักษนิช ศรีดารัตน์ 2548 : 37,39-40) ทำให้สหกรณ์ฯ เป็นที่รู้จักกันแพร่หลายในกรณีที่เป็นแบบอย่างของโครงการบ้านมั่นคงที่ประสบความสำเร็จ



ภาพที่ 5.1 ภาพถ่ายสหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด
ที่มา : จากผู้วิจัย

2.2 ปัจจัยแห่งความสำเร็จในโครงการบ้านมั่นคงของสหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด กรุงเทพฯ จากผลการศึกษา ปัจจัยแห่งความสำเร็จของสหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด กรุงเทพฯ โดยการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงิน ปรากฏปัจจัยแห่งความสำเร็จในโครงการบ้านมั่นคงของสหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด กรุงเทพฯ โดยการวิเคราะห์จากผลการดำเนินงานของสหกรณ์จะประสบความสำเร็จได้ ต้องขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 2 ด้าน ได้แก่

2.2.1. ด้านการเงิน จากผลการศึกษาพบว่า การจัดการในด้านการเงินของสหกรณ์โดยรวม สหกรณ์มีความรู้ ความชำนาญในด้านการบริหารเงินทุน เพื่อก่อให้เกิดรายได้ทำให้สหกรณ์มีสภาพคล่องทางการเงินมาเป็นระยะเวลายาวนาน และต่อเนื่องดังปรากฏในปี พ.ศ. 2550 – 2552 ซึ่งจะเห็นได้ว่าสินทรัพย์หมุนเวียนมากกว่าหนี้สินหมุนเวียน (งบดุล 2550-2551 : 10 และงบดุล 2552 : 34) แสดงให้เห็นถึงความสามารถของสหกรณ์ในการใช้สินทรัพย์หมุนเวียนเป็นประกันในการชำระหนี้ได้ทั้งจำนวน สหกรณ์มีค่าใช้จ่ายในการขาย/บริการ เป็นจำนวนน้อย ซึ่งสหกรณ์ได้พยายามที่จะลดค่าใช้จ่ายในการขายและการบริหารลง ซึ่งสหกรณ์ได้มีการกำหนดมาตรการในการประหยัดค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นอย่างจริงจังและต่อเนื่อง (อักษณิข ศรีคาร์คณ์ 2548 : 41-42) เรื่องอัตราดอกเบี้ยในกรณีที่ถูกยึดจากภายนอกก็เป็นอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำเนื่องจากเป็นหน่วยงานของรัฐที่จะช่วยเหลือประชาชนที่เดือดร้อนในเรื่องที่อยู่อาศัย ได้แก่สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์กรมหาชน) (อักษณิข ศรีคาร์คณ์ 2548 : 18)

ฐานะทางการเงินของสหกรณ์ ในด้านการบริหารการเงินและธุรกิจปัจจุบันสหกรณ์มีสินทรัพย์หรือมีทุนดำเนินงานทั้งสิ้น 11,680,827.86 บาท ในปัจจุบันสหกรณ์มีหนี้สินทั้งสิ้น 6,662,077.39 บาท มีทุนของสหกรณ์รวมทั้งสิ้น 5,018,750.47 บาท โดยเป็นทุน ของสหกรณ์ร้อยละ 42.97 สหกรณ์มีสัดส่วนหนี้สินต่อทุน 1.33 เท่า แสดงว่าเจ้าหนี้มีความเสี่ยงอยู่บ้าง เนื่องจากทุนของสหกรณ์ไม่สามารถคุ้มครองหนี้ได้ทั้งหมด และมีทุนสำรองต่อสินทรัพย์ทั้งสิ้น 0.11 เท่า อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุนร้อยละ 10.33 และความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยงจะเห็นว่าทุนของสหกรณ์ไม่สามารถคุ้มครองหนี้สินได้ทั้งหมด ส่วนในด้านสินทรัพย์ สหกรณ์มีสินทรัพย์ลดลงร้อยละ 10.29 ในปี 2552 สินทรัพย์ของสหกรณ์ส่วนใหญ่อยู่ในรูปของลูกหนี้ – สุทธิ ร้อยละ 82.14 รูปของเงินสดและเงินฝากธนาคารร้อยละ 8.11 ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ร้อยละ 4.78 สินทรัพย์ที่มีอยู่ได้ถูกนำไปใช้ในการดำเนินงานเพื่อก่อให้เกิดรายได้ 0.01 รอบ (งบดุล 2550-2551 : 10 และงบดุล 2552 : 34) แสดงถึง ความ สามารถในการบริหารสินทรัพย์เพื่อก่อให้เกิดผลตอบแทนอย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการบริหารงานของสหกรณ์ สหกรณ์ดำเนินธุรกิจการจัดการที่ดินมาโดยจัดสรรแบ่งเป็นแปลงๆ ให้สมาชิกผ่อนชำระ จำนวน 520,364.59 บาท (สหกรณ์ได้จำหน่าย

ที่ดินหมดแล้วตั้งแต่ปีก่อนๆ ปัจจุบันมีเพียงการรับชำระหนี้ค่าเช่าซื้อที่ดินจากสมาชิกเท่านั้น) (อักษนิช ศรีคาร์ตัน 2548 : 21) รวมปริมาณ ธุรกิจทั้งสิ้น 1,082,164.08 บาท ซึ่งลดลงจากปี ก่อน จำนวน 225,583.36 บาท หรือลดลงร้อยละ 17.24 ดังนั้นถ้าสมาชิกไม่ ศรัทธาและไม่ผ่อนชำระค่า ที่ดินให้กับสหกรณ์ ก็จะทำให้สหกรณ์มียอดหนี้ค้างเพิ่มขึ้น ในด้านกำไร สหกรณ์มีรายได้รวม ทั้งสิ้น 1,082,164.08 บาท และมีค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น 584,205.72 บาท จึงมีกำไรสุทธิ 497,958.36 บาท คิดเป็น 4.25 เท่า ของยอดขาย/บริการ ลดลงจากปีก่อนจำนวน 154,995.91 บาท หรือลดลงร้อยละ 23.74 เนื่องจากสหกรณ์มีปริมาณธุรกิจลดลงจากปีก่อน ถึงร้อยละ 62.64 กำไรเฉลี่ยต่อสมาชิก 3,661.46 ล้านบาท แม้ว่าสหกรณ์มีความสามารถใน การทำกำไร แต่มีปริมาณหนี้สินเฉลี่ยต่อ สมาชิก 72,842.41 บาท (งบกำไรขาดทุน 2550-2551 : 12 และงบกำไรขาดทุน 2552 : 36)

2.2.2 ด้านกระบวนการภายใน จากผลการศึกษาในเรื่องกระบวนการภายใน โดย เป็นการวิเคราะห์ประสิทธิภาพขององค์กร และระบบการบริหารจัดการองค์กรซึ่งสหกรณ์มีการ บริหารจัดการในด้านการลงทุนในทรัพย์สินที่ก่อให้เกิดรายได้ที่คู่กับการลงทุน โดยใน กระบวนการภายในจะอภิปรายผล เพียงแค่ 2 ด้าน ได้แก่

- รูปแบบการบริหารจัดการสหกรณ์

จากการวิจัยแบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสหกรณ์เคหสถาน เจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด ได้แก่คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ โดยมีประธานกรรมการของ สหกรณ์ที่เลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่เป็นผู้บริหารสูงสุด ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความรู้ มีความสามารถ มีความมุ่งมั่นตั้งใจ เข้าใจงาน และมีความเสียสละในการทำงานเพื่อชุมชนมาอย่างยาวนาน โดยทุก คนมีความเป็นผู้นำแบบธรรมชาติ จะทำงานกันเป็นทีม ร่วมด้วยช่วยกันทุกคน ไม่มีใครเด่นกว่าใคร เงามติของชาวชุมชนเป็นหลักในการทำงาน ไม่มีการผูกขาดการเป็นผู้นำ ทั้งนี้ผู้นำชุมชนจะมี 2 ชุด คือ คณะกรรมการชุมชนและคณะกรรมการสหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด ซึ่ง คณะกรรมการทั้ง 2 ชุด ล้วนมาจากการเลือกตั้งของชาวชุมชน และมีวาระการทำงานที่คราวละ 2 ปี โดยมีประธานกรรมการของคณะกรรมการแต่ละชุดเป็นแกนหลักในการทำงาน ซึ่งกลุ่มที่มี บทบาทมากที่สุด ก็คือ คณะกรรมการสหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด (อักษนิช ศรีคา ร์ตัน 2548 : 35)

ในระยะเวลา 3 ปี (2550 – 2552) ที่ผ่านมาผู้นำของสหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิต ใหม่ จำกัด ได้บริหารงานของสหกรณ์ประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี ผลการดำเนินงานมีกำไร สุทธิทุกปี สามารถจัดสรรเงินกำไรสุทธิเป็นเงินปันผลตามหุ้นและเงินเฉลี่ยคืนตามส่วนของธุรกิจ ให้กับสมาชิกสหกรณ์ได้ทุกปี นอกจากนั้นยังได้จัดสรรเงินกำไรสุทธิเป็นทุนสาธารณประโยชน์ เพื่อ เป็นสวัสดิการแก่สมาชิกในรูปของทุนเพื่อการอุปถัมภ์กิจสงเคราะห์ และทุนส่งเสริมการศึกษา และ

ยังได้ร่วมกิจกรรมที่เป็นสาธารณประโยชน์ต่าง ๆ แก่ชุมชน (สำเนารายงานผลการตรวจสอบบัญชี สหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด กรุงเทพมหานคร สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 พฤษภาคม 2550 - 2552 : 1-4)

- ค่านิยมร่วม (Shared Values)

ในปัจจุบันสหกรณ์มีการกำหนดค่านิยมหรือคติภาในการอยู่ร่วมกัน ระหว่าง สมาชิก เช่น เรื่องการช่วยกันปลูกต้นไม้ในชุมชน การจัดการขยะมูลฝอย การดูแลแม่น้ำลำคลอง การอนุรักษ์ประเพณีวัฒนธรรม และการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน สหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด ยังมี อุดมการณ์ หลักการ วิธีการ และคุณค่าของสหกรณ์ ซึ่งอยู่บนพื้นฐานแห่งคุณค่าของการ ช่วยตนเอง ความรับผิดชอบต่อตนเอง ความเป็นประชาธิปไตย ความเสมอภาค และความเป็น เอกภาพของสมาชิกสหกรณ์ เชื่อมมั่นในคุณค่าทางจริยธรรมแห่งความสุจริต ความเปิดเผย ความ รับผิดชอบต่อสังคมและเอื้ออาทรต่อคนอื่น โดยสืบทอดประเพณีปฏิบัติของผู้ริเริ่มการสหกรณ์ ซึ่งเป็นรากฐานในการสร้างคุณค่าร่วมให้แทรกซึมเข้าไปในจิตใจของสมาชิก คณะกรรมการ คำเนินการ และเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ พยายามให้ทุกคนทราบว่า เราจะทำอะไรเพื่อสหกรณ์ สหกรณ์เราจะทำอะไร ลูกค้าของสหกรณ์คือใคร ควรทำอย่างไรต่อลูกค้า ใครคือเจ้าของสหกรณ์ (อักษณิข ศรีคาร์ตัน 2548 : 31)

จากค่านิยมบังจัยแห่งความสำเร็จในโครงการบ้านมั่นคง บังจัยแห่งความสำเร็จ หมายถึง บังจัยที่ทำให้สหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัดกรุงเทพฯ ประสบความสำเร็จใน การดำเนินงาน สามารถดำเนินธุรกิจและมีผลประกอบการ เป็นไปตามแนวทางที่กำหนดไว้ ได้แก่ สหกรณ์มีสภาพคล่องทางการเงิน ดำเนินธุรกิจประสบผลกำไรทุกปี มีเงินปันผลให้กับสมาชิกได้ ทุกปี และให้บริการตอบสนองความต้องการของสมาชิก ซึ่งความต้องการของสมาชิก ประกอบด้วย การมีที่ดินปลูกบ้าน การมีเงินให้กู้ยืมเพื่อประกอบอาชีพ ซึ่งจากผลการวิเคราะห์ ทางด้านการเงิน ของสหกรณ์ สหกรณ์มีสภาพคล่องทางการเงิน ได้ดำเนินธุรกิจประสบผลกำไรทุกปี มีเงินปันผล ให้กับสมาชิกได้ทุกปี และให้บริการตอบสนองความต้องการของสมาชิกได้ตามความต้องการของ สมาชิก ซึ่งได้แก่ สามารถจัดหาที่ดินให้สมาชิกเช่าซื้อ และมีเงินให้กับสมาชิกกู้ยืมเพื่อปลูกบ้านและ ประกอบอาชีพ ดังนั้นจะเห็นได้สหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด ซึ่งเข้าร่วม โครงการบ้าน มั่นคง สามารถดำเนินงานได้ประสบผลสำเร็จ ทั้งทางด้านการเงินและด้านกระบวนการภายใน เพราะสหกรณ์สามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิกได้ทุกกรณีดังที่กล่าวมา

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะตามข้อมูลที่ได้มาจากผลการวิจัย

จากการวิจัยปัจจัยแห่งความสำเร็จของ โครงการบ้านมั่นคงในสหกรณ์เคหสถาน เจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด กรุงเทพฯ โดยการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของ ระหว่างปี พ.ศ. 2550 – 2552

3.1.1 ด้านเงินทุน สหกรณ์จำเป็นต้องมีเงินทุนเพียงพอสำหรับการดำเนินธุรกิจ ซึ่งมาจากแหล่งเงินทุนภายในของสหกรณ์เองคือ การระดมทุนจากสมาชิก โดยต้องมีการแจ้งข่าว และประชาสัมพันธ์ในเรื่องต่างๆ ให้สมาชิกทราบอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องพร้อมทั้งขอความร่วมมือจากสมาชิกจึงจะช่วยให้สหกรณ์ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานในด้านต่างๆ และสมาชิกก็จะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนกลับ ถ้าสหกรณ์สามารถดำเนินงานได้ประสบผลสำเร็จโดยการ บริหารจัดการเงินทุนที่ดีจะเกิดผลดังนี้คือ ทำให้เกิดสภาพคล่องในการดำเนินการและมีความสามารถในการชำระหนี้มีความสามารถในการหากำไร เช่น มีอัตราผลตอบแทนจากการใช้ เงินทุนสูง เงินทุนไม่จมในสินทรัพย์ถาวรมากเกินไป

3.1.2 ด้านการบริการ สหกรณ์ควรมีการวางแผนในด้านการบริการสมาชิก โดยให้สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิก ทั้งนี้เพื่อสนองตอบต่อความต้องการของสมาชิก ด้วย สินค้าและบริการที่หลากหลายในราคาที่เหมาะสม ดังนั้นสหกรณ์ควรสำรวจความต้องการ และความคิดเห็นของสมาชิก เพื่อนำมาประกอบการพิจารณาและตัดสินใจในการดำเนินการ ทั้งนี้ เพื่อให้สหกรณ์สามารถดำรงอยู่ได้และเป็นที่ยอมรับให้กับสมาชิกตลอดไป

3.1.3 ด้านการจัดการด้านการเงิน สหกรณ์ควรมีการรณรงค์ให้สมาชิกถือหุ้นเพิ่ม และถ้าเป็นไปได้สหกรณ์ควรเปิดบริการรับเงินฝากจากสมาชิก โดยประชาสัมพันธ์ให้สมาชิก เห็น ข้อดีในการฝากเงินกับสหกรณ์ ทั้งนี้เพื่อเป็นการเสริมสภาพคล่องทางการเงินให้แก่สหกรณ์ ควร จัดหาแหล่งเงินกู้ที่มีอัตราดอกเบี้ยต่ำมาดำเนินธุรกิจ และควรฝึกอบรมเกี่ยวกับการจัดการด้าน บัญชีและด้านการเงินให้แก่ทุกฝ่าย และควรมีการ วางแผน ตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และการ วิเคราะห์ฐานะทางการเงินของสหกรณ์ อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อจะทำให้สหกรณ์ได้ ทราบผลการดำเนินงานของ สหกรณ์ว่าเป็นอย่างไร เพื่อที่จะได้หาแนวทางแก้ไขปัญหาได้ ทันที

3.1.4 ด้านการควบคุมภายใน สหกรณ์ควรมีการอบรมให้ความรู้แก่ฝ่ายต่างๆ ที่ เกี่ยวข้องในเรื่อง หลักการ และความสำคัญของการควบคุมภายใน ควรกำหนดลักษณะงานที่ชัดเจน ของงานที่ได้รับมอบหมาย โดยให้มีการจัดทำทะเบียนสินทรัพย์ถาวรให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ และ

ควรมีการจัดทำบัญชีย่อยให้เป็นปัจจุบัน และควรมีการรังวัดที่ดินใหม่เพื่อปรับพื้นที่ให้เป็นปัจจุบัน พร้อมทั้งแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ขึ้นเพื่อ ตรวจสอบและจัดทำ รายงานการตรวจสอบภายใน โดยให้หน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องเข้ามาดูแลอย่างใกล้ชิด โดยเฉพาะกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และ กรมส่งเสริมสหกรณ์

3.1.5 ด้านการให้ความร่วมมือของสมาชิก สหกรณ์ควรมีการจัดประชุมเพื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกสลับเปลี่ยน หมุนเวียนกันเพื่อแสดงความคิดเห็นซึ่งกันและกันในการร่วมกัน พัฒนาสหกรณ์ สร้างแรง จูงใจให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมกับสหกรณ์ โดยให้คำตอบแทน และควร ประชาสัมพันธ์ ข้อมูลข่าวสารให้สมาชิกทราบความเคลื่อนไหวของสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอและทั่วถึง

3.1.6 ด้านการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ สหกรณ์ควรที่จะสร้างเว็บไซต์ของ สหกรณ์ในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร และประชาสัมพันธ์งานของสหกรณ์ พร้อมสถานที่ตั้งของ สหกรณ์ ทั้งนี้เพื่อให้สมาชิกและประชาชนทั่วไปได้รู้จักและทราบข้อมูล ข่าวสารในการ ดำเนินงานของสหกรณ์และในเรื่องต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ

3.2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

จากการวิจัยปัจจัยแห่งความสำเร็จใน โครงการบ้านมั่นคงของสหกรณ์เคหสถาน เจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด กรุงเทพฯ โดยการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของ ระหว่างปี พ.ศ.2550 – 2552 โดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard วิเคราะห์เพียง 2 มุมมอง ในมุมมอง ด้านการเงิน และมุมมองด้านกระบวนการภายในส่วนมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาและ มุมมองด้านลูกค้าเนื่องจากมีระยะเวลาจำกัดในการวิจัย

3.2.1 ผู้วิจัยในครั้งต่อไปควรวิจัยเพิ่มในอีก 2 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการ เรียนรู้และพัฒนา และมุมมองด้านลูกค้าหรือความพึงพอใจของสมาชิก

3.2.2 การวิจัยในมุมมองด้านกระบวนการภายในควรจะใช้เครื่องมือที่เป็น องค์กรประกอบสำคัญในการบริหารองค์กร (McKinsey's 7 S) ทั้ง 7 องค์ประกอบ

3.2.3 ควรวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยแห่งความสำเร็จจากปัจจัยภายในและปัจจัย ภายนอก

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (2552) ข้อมูลและอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรเฉลี่ยปี 2551 โรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด (มหาชน)
- จรินทร์ อาสาทรงธรรม (2546) ภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ตีพิมพ์ในวารสาร "BU Academic Review" VOL.1, NO.1, January June 2003
- ณัฐพันธ์ เขจรพันธ์ (2544) ยอดกลยุทธ์การบริหารสำหรับองค์กรยุคใหม่ กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด
- คนัย เทียนพุด (2544) ดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจ : *Key Performance Indicators/BSC* กรุงเทพมหานคร : บริษัทดีเอ็นที คอนซัลแตนท์ จำกัด
- บริษัท สำนักงานจรัสทนายความและการบัญชี จำกัด (ม.ป.ป) การวิเคราะห์งบการเงิน [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก :
<http://www.jarataccountingandlaw.com/index.php?lay=show&ac=article&Id=524437&Ntype=3>
- ปัญญา หิรัญรัมย์ และส่งเสริม หอมกลิ่น (2548) "งบการเงินของสหกรณ์" ในประมวลสาระชุดวิชาการบัญชีและการเงินสหกรณ์เพื่อการบริหารสหกรณ์ หน้าที่ 2 หน้า 2-7 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์
- พศุ เตชะรินทร์ (2544) เส้นทางกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard. และ Key Performance Indicators กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ (2553) ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก :
<http://www.dpu.ac.th>
- รุ่งฤดี คร้ามสัมฤทธิ์. (ม.ป.ป) "ประวัติกรุงเทพ" ค้นคืนวันที่ 20 พฤษภาคม 2553 จาก
<http://tuhkurt.tripod.com/bangkok.html>
- วรมารถ คิลกอุดมชัย (2547) "ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของสมาชิก : กรณีศึกษาสหกรณ์เคหสถานชุมชนสุขุมวิท 93 จำกัด" การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- วรศักดิ์ ทูมมานนท์ "ระบบการวัดผลปฏิบัติงานคุณภาพ (The Balanced Scorecard)" วารสารบริหารธุรกิจรังสิต (กรกฎาคม – ธันวาคม 2542) : 44-49

วิกิพีเดีย (2552) บาลานซ์ สกอร์การ์ด [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก :

http://www.google.co.th/search?hl=th&q=balanced+scorecard&meta=&aq=0&aqi=g10&aql=&oq=balance&gs_rfai=

วิวัฒน์ เมฆอรุณ (2527) “สหกรณ์รูปอื่น” (วิธีการสหกรณ์ 311) กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาสหกรณ์, คณะเศรษฐศาสตร์แผนกบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, โรงพิมพ์อักษรสุวรรณ

ศุภลักษณ์ แร่เพชร (2546) “การศึกษาผลการดำเนินงานสหกรณ์ด้วยเทคนิค Balanced Scorecard กรณีศึกษาสหกรณ์การเกษตรเมืองชัยภูมิ จำกัด” เอกสารเสนอประกอบการขอประเมินเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักวิชาการสหกรณ์ 7ว กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาการบริหารการจัดสหกรณ์ สำนักงานสหกรณ์จังหวัดชัยภูมิ

สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) (2546) “บ้านมั่นคง” เพื่อสร้างความมั่นคงในการอยู่อาศัยให้คนจนในชุมชนแออัด” กรุงเทพมหานคร

_____ (2547) คู่มือการจัดทำโครงการบ้านมั่นคง กรุงเทพมหานคร

_____ (2549) คู่มือการออกแบบและวางผังชุมชน โครงการบ้านมั่นคง : กรณีการสร้างชุมชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กรุงเทพมหานคร

_____ (2550) คู่มือบ้านมั่นคง ฉบับชาวบ้าน กรุงเทพมหานคร

สหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด (2550) รายงานกิจการประจำปี2550 (อัดสำเนา)

_____ (2551) รายงานกิจการประจำปี2551 (อัดสำเนา)

_____ (2552) รายงานกิจการประจำปี2552 (อัดสำเนา)

สุวรรณา รุวโชติ (2541) “วิธีวิจัยทางสหกรณ์” กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สุวรรณี อาจสุโพธิ์ (2548) “การศึกษาผลการดำเนินงานของสหกรณ์ภาคเกษตรที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานโดยวิธี Balanced Scorecard” เอกสารเสนอประกอบการขอประเมินเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักวิชาการสหกรณ์ 7ว กลุ่มจัดตั้งและส่งเสริมสหกรณ์ สำนักงานสหกรณ์จังหวัดศรีสะเกษ

สำนักงานบริหาร โครงการบ้านมั่นคง (2548) “แผนปฏิบัติการเพื่อพัฒนาชุมชนแออัด โครงการบ้าน
มั่นคง” [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก :

<http://www2.codi.or.th/baanmankong/index.php?option=displaypage&Itemid=71&op=page&SubMenu=>

..... (2553) “บ้านมั่นคง” [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก :

http://www.codi.or.th/baanmankong/index.php?option=com_content&view=article&id=38&Itemid=2&lang=en

อดิศร ก้อนคำ (2550) ทฤษฎีมานุษยนิยมของมาส โลว์ [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก :

<http://www.kroobannok.com/100>

อักษนิช ศรีคาร์ตัน (2548) บ้านมั่นคงชุมชนเจริญชัยนิมิตใหม่ หนังสือส่งเสริมความรู้ด้านงาน
พัฒนาชุดที่ 31

อัจฉรา จันทร์ฉาย (2538) “การวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำ BSC” พิมพ์ครั้งที่ 5
กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

<http://www.bloggang.com/viewdiary.php?id=gabriel&month=05->

[2008&date=03&group=1&gblog=2](http://www.bloggang.com/viewdiary.php?id=gabriel&month=05-2008&date=03&group=1&gblog=2) 5/4/53) งบการเงิน(Financial Statement) คำนึง
วันที่ 20 พฤษภาคม 2553

<http://cpd.nakhonpathom.info/matatansahakorn.doc> มาตรฐานสหกรณ์ คำนึงวันที่ 20 พฤษภาคม
2553

http://www.expert2you.com/view_question2.php?q_id=1111 วัฒนธรรมองค์การ (Organizational
Culture) คำนึงวันที่ 20 พฤษภาคม 2553

<http://www.idis.ru.ac.th/report/index.php?topic=560.0> “การวิเคราะห์งบการเงิน” คำนึงวันที่
20 พฤษภาคม 2553

<http://www.itgthailand.com/?p=255> ปัจจัยสำคัญที่จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องใช้ในการ
ขับเคลื่อนการดำเนินงาน/การปฏิบัติการที่มีศักยภาพอย่างยั่งยืนตามหลักการ GRC
คำนึงวันที่ 20 พฤษภาคม 2553

<http://www.itie.org/eqi/modules.php?name=Journal&file=display&jid=1034> “การพัฒนา
วัฒนธรรมองค์การให้ประสบผลสำเร็จ” คำนึงวันที่ 20 พฤษภาคม 2553

<http://www.gotoknow.org/blog/management-thachai/61827> “กลยุทธ์การบริหารงานที่ประสบ
ผลสำเร็จ” คำนึงวันที่ 20 พฤษภาคม 2553

<http://www.hrcenter.co.th/HRKnowView.asp?id=647> เครื่องมือที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารองค์กร (McKinsey 7 s Framework) ค้นคืนวันที่ 20 พฤษภาคม 2553

<http://www.google.co.th/images?hl=th&q> แผนที่กรุงเทพมหานคร ค้นคืนวันที่ 20 พฤษภาคม 2553

<http://www.pandinthong.com/ViewContent.php?ContentID=5716>) การวัดผลการดำเนินงานตามวิธีการของ CAMELS Analysis 6 dimensions ค้นคืนวันที่ 20 พฤษภาคม 2553

<http://topicstock.pantip.com/wahkor/topicstock/2010/03/X9024602/X9024602.html>

ลำดับชั้นความต้องการปัจจัยพื้นฐานของมนุษย์ 5 ชั้น ค้นคืนวันที่ 20 พฤษภาคม 2553

<http://www.gotoknow.gorg/blog/practice/13686>

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
งบกำไรขาดทุน

สหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด
งบกำไรขาดทุน
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 พฤษภาคม 2550 2551 และ 2552

	บาท	เท่า	บาท	เท่า	บาท	เท่า
ขาย/บริการ	109,767.00	1.00	149,110.00	1.00	117,296.00	1.00
หัก ต้นทุนขาย (งบต้นทุนขาย)	00.00	0.00	00.00	0.00	00.00	0.00
กำไรขั้นต้น	109,767.00	1.00	149,110.00	1.00	117,296.00	1.00
บวก กำไรขั้นต้นจากการเช่าซื้อปีก่อน	88,409.83	0.81	94,397.24	0.63	98,760.00	0.84
บวก รายได้เฉพาะธุรกิจ	<u>1,090,949.50</u>	<u>9.94</u>	<u>989,621.00</u>	<u>6.64</u>	<u>810,136.00</u>	<u>6.91</u>
	1,289,126.33	11.75	1,233,128.24	8.27	1,026,192.04	8.75
หัก ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	<u>323,468.12</u>	<u>2.95</u>	<u>316,204.34</u>	<u>2.12</u>	<u>256,941.99</u>	<u>2.19</u>
กำไรเฉพาะธุรกิจ	965,658.21	8.80	916,923.90	6.15	769,250.05	6.56
บวก รายได้อื่น	<u>80,731.66</u>	<u>0.73</u>	<u>74,619.20</u>	<u>0.50</u>	<u>55,972.04</u>	<u>0.48</u>
รวม	1,046,389.87	9.53	991,543.10	6.65	825,222.09	7.04
หัก ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	<u>374,539.25</u>	<u>3.41</u>	<u>338,588.83</u>	<u>2.27</u>	<u>327,263.73</u>	<u>2.79</u>
กำไรสุทธิ	<u>671,850.62</u>	<u>6.12</u>	<u>652,954.27</u>	<u>4.38</u>	<u>497,958.36</u>	<u>4.25</u>

ภาคผนวก ข
เกณฑ์การจัดมาตรฐานสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร

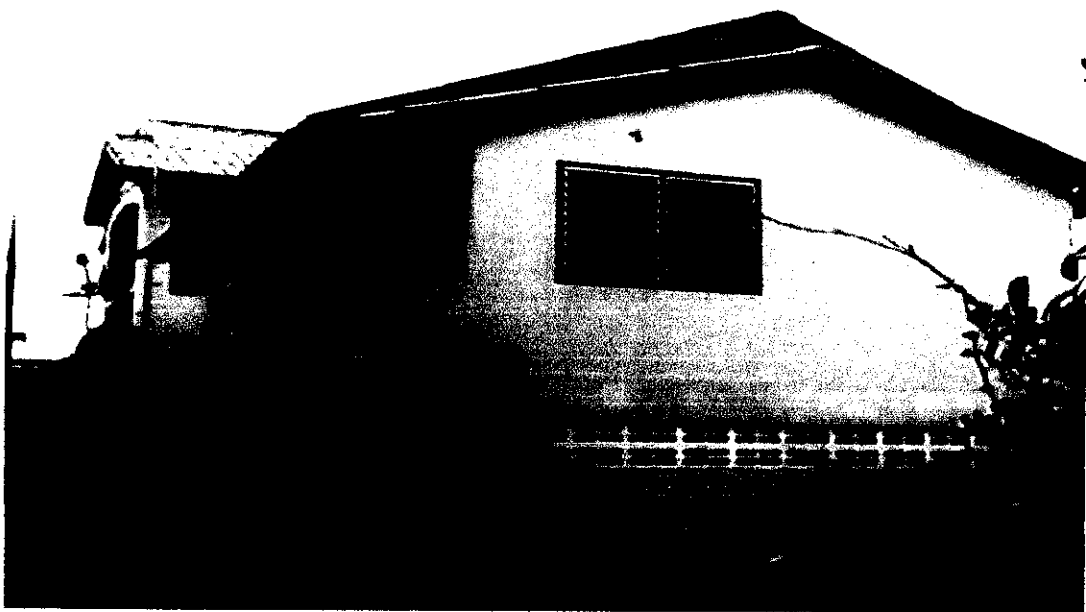
เกณฑ์การจัดขนาดสหกรณ์ / กลุ่มเกษตรกร

ตัวแปรในการวิเคราะห์ขนาดสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร						คะแนนรวม 3 ตัวแปรชี้วัดขนาดสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร	
ทุนดำเนินการ		รายได้ธุรกิจหลัก		สมาชิก		ช่วงคะแนนรวม (1)+(2)/(3)	ขนาดสหกรณ์
ช่วงข้อมูล (หน่วย:บาท)	คะแนน (1)	ช่วงข้อมูล (หน่วย:บาท)	คะแนน (2)	ช่วงข้อมูล (หน่วย:คน)	คะแนน (3)		
0	0	0	0	0	0		
>0-6,000	1	>0-5,000	1	1-28	1		
>6,000-30,000	2	>5,000-23,000	2	29-55	2	1-6	เล็ก
>30,000-145,000	3	>23,000-107,000	3	56-108	3	7-12	กลาง
>145,000-706,000	4	>107,000-500,000	4	109-213	4	13-18	ใหญ่
>706,000-3,440,000	5	>500,000-	5	214-420	5	19-24	ใหญ่มาก
>3,440,000-16,770,000	6	2,324,000	6	421-828	6		
>16,770,000-81,760,000	7	>2,324,000-	7	829-1,633	7		
>81,770,000	8	1,057,000	8	>1,633	8		
		>1,057,000-					
		50,262,000					
		>50,262,000					

หมายเหตุ : การใช้เกณฑ์การจัดขนาดสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร

- ผู้ใช้พิจารณาว่าสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรที่ต้องการวัดขนาดนั้น มีช่วงทุนดำเนินงานรายได้ธุรกิจหลักและจำนวนสมาชิก อยู่ในช่วงใดแล้วทำการให้ระดับคะแนนในแต่ละรายการ
- หากคะแนนรวมของทั้ง 3 รายการแล้วพิจารณาว่าคะแนนรวมตกอยู่ในช่วงของสหกรณ์ขนาดใด ก็จะทราบขนาดของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรนั้นๆ

ภาคผนวก ก
ภาพถ่ายบ้านมั่นคงเจริญชัยนิคมใหม่



ภาพถ่ายบ้านในโครงการบ้านมั่นคงของสหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัด กรุงเทพมหานคร
ที่มา : จากผู้วิจัย



ภาพถ่ายบ้านใน โครงการบ้านมั่นคงของสหกรณ์เคหสถานเจริญชัยนิมิตใหม่ จำกัดกรุงเทพมหานคร
ที่มา : จากผู้วิจัย

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวณัฐนิชา สงชู
วัน เดือน ปี	16 เมษายน 2519
สถานที่เกิด	อำเภอระโนด จังหวัดสงขลา
ประวัติการศึกษา	เศรษฐศาสตร์บัณฑิต (สาขาการเงิน) มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ. 2542 ส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์บัณฑิต (สหกรณ์) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ. 2552
สถานที่ทำงาน	สำนักพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร
ตำแหน่ง	นักวิชาการสหกรณ์ปฏิบัติการ