

การประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงแม่โต จำกัด
จังหวัดเชียงใหม่ โดยเทคนิคการวัดแบบสมดุ

นายทศเทพ เทศวานิช

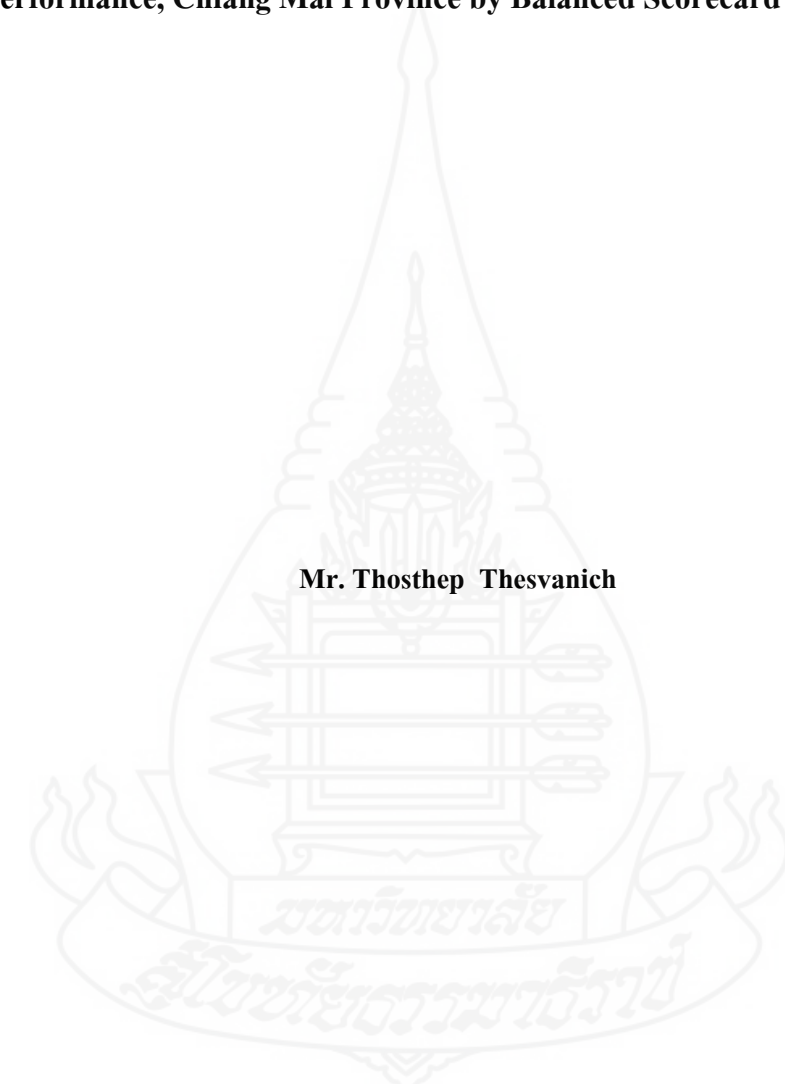


การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาสหกรณ์ สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2554

**Evaluation of the Mae Tho Royal Project Agriculture Cooperatives Ltd.
Performance, Chiang Mai Province by Balanced Scorecard Technique**

Mr. Thosthep Thesvanich



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

2011

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ	การประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงแม่โต จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ โดยเทคนิคการวัดแบบสมดุล
ชื่อและนามสกุล	นายทศเทพ เทศวานิช
แขนงวิชา	สหกรณ์
สาขาวิชา	ส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ส่งเสริม หอมกลิ่น

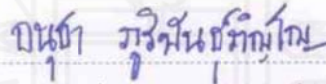
การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 28 พฤษภาคม 2555

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ส่งเสริม หอมกลิ่น)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. อนุชา กุริพันธ์ภูมิโย)



(รองศาสตราจารย์ ดร. อังฉรา จิตตลดากร)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตร โครงการหลวงแม่โจ้ จำกัด
จังหวัดเชียงใหม่ โดยเทคนิคการวัดแบบสมมูล

ผู้ศึกษา นายทศเทพ เทศวานิช รหัสนักศึกษา 2539000519 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (สหกรณ์)

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์สงเสริม หอมกลิ่น **ปีการศึกษา** 2554

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพทั่วไปของการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตร
โครงการหลวงแม่โจ้ จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ และ 2) ประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรโครงการหลวง
แม่โจ้ จำกัด จังหวัดเชียงใหม่

ประชากรในการศึกษา คือสมาชิกของสหกรณ์ กรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการ ทั้งหมด โดย
เก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิด้วยแบบสอบถาม และข้อมูลทุติยภูมิ จากรายงานกิจการประจำปีและรายงาน
งบการเงิน ปี 2554 ปี 2553 และปี 2552 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบน
มาตรฐาน

ผลการศึกษา พบว่า 1) สภาพทั่วไปสหกรณ์ได้รับการจัดตั้งและมีการดำเนินงานมาตั้งแต่ปี 2550
ปัจจุบันมีสมาชิก 49 คน กรรมการดำเนินการ 9 คน และฝ่ายจัดการ 2 คน การดำเนินงานสหกรณ์มีกำไรสุทธิทุกปี
2) การประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์โดยเทคนิคการวัดแบบสมมูล มุมมองด้านการเงิน วิเคราะห์จาก
อัตราส่วนทางการเงิน พบว่ามีค่าใกล้เคียงกับอัตราส่วนเฉลี่ยของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ แต่มีแนวโน้มลดลง
เนื่องจากสหกรณ์มีสินทรัพย์หมุนเวียน (เงินฝากธนาคาร) จำนวนมาก โดยที่ไม่ได้นำไปลงทุนให้เกิดผลตอบแทน
ที่สูงกว่าดอกเบี้ยเงินฝากธนาคาร มุมมองด้านลูกค้า สมาชิกในฐานะลูกค้าของสหกรณ์ มีระดับความพึงพอใจด้าน
ธุรกิจ ด้านการบริหารจัดการและด้านนโยบายของสหกรณ์ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.58) แต่ควรเพิ่มประเภทธุรกิจ
ตามการประกอบอาชีพของสมาชิก เช่น การรวบรวมหรือแปรรูปผลผลิตการเกษตรที่สมาชิกผลิต มุมมองด้าน
กระบวนการภายใน กรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการ มีระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการ
ลูกค้า (สมาชิกสหกรณ์) ด้านการดำเนินงานของสหกรณ์ และด้านสังคม ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.52) แต่ควรมี
การจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อเป็นทิศทางดำเนินงานในระยะยาว และ มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต
กรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการมีระดับความคิดเห็นในการพัฒนาทักษะ การสร้างขวัญกำลังใจบุคลากร
สหกรณ์ ด้านนวัตกรรม และการมีระบบสารสนเทศ ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.34) แต่ควรสนับสนุนให้มีการ
ให้ความรู้ และเพิ่มทักษะ ประสพการณ์จากการเข้ารับการอบรม การเข้าร่วมประชุมกับหน่วยงานและเครือข่าย
สหกรณ์ทั้งในและนอกพื้นที่จังหวัด

คำสำคัญ ประเมินผล การดำเนินงานสหกรณ์ การวัดแบบสมมูล

Independent Study title: Evaluation of the Mae Tho Royal Project Agriculture Cooperatives Ltd. Performance, Chiang Mai Province by Balanced Scorecard Technique

Author: Mr.Thosthep Thesvanich; **ID:** 2539000519;

Degree: Master of Business Administration (Cooperatives);

Independent Study advisor: Songserm Homglin, Associate Professor;

Academic year: 2011

Abstract

The objectives of this study were 1) to study general state of the performance of the Mae Tho Royal Project Cooperatives Ltd, Chiang Mai Province and 2) to evaluation of the Mae Tho Royal Project Agriculture Cooperatives Ltd. Performance, Chiang Mai Province.

The populations were all members of the cooperatives, committee and staff of management section by collecting primary data from questionnaires of members, committee and management section of cooperative and secondary data from annual report and financial report year 2011, 2010 and 2009. Descriptive statistics was applied as percentage, mean and standard deviation.

The study results were as follows: 1) the general condition: Cooperatives has been established and operational since year 2007. In 2011 there were 49 members, 9 committees and 2 staffs of management section. The cooperative have net profit in every year. 2) Evaluation of the Cooperative by Balanced Scorecard Technique. Finance perspective when analysis of financial ratios was close to the average ratio of Cooperative Auditing Department but a downward trend because a lot of the co-current assets (Banks) and didn't apply to returns in investment benefits higher than bank interest. Customer Perspective were the cooperative members have satisfaction with the business, management and cooperative policy in high level (mean 3.58) should be add more business to member such as compile or process of agricultural produce that made from members. Internal Process Perspective committee and management section have the successful implementation of customer service (Cooperatives Members) the cooperatives operation and the social in high level (mean 3.52) should to plan a strategy for long-term strategic direction. Learning and growth Perspective committee and management section have the level of opinion and develop skill. The morale of personal that has innovation cooperative and the medium level for Information technology (mean 3.34) should to support knowledge, skill and experience of the practice or train, meeting with the agencies and cooperative networks both inside and outside the province.

Keywords: Evaluation, Cooperatives Performance, Balanced Scorecard Technique

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยความกรุณาของรองศาสตราจารย์ ส่งเสริม หอมกลิ่น อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้คำแนะนำ ตรวจสอบ แก้ไข และติดตามการจัดทำรายงาน การศึกษาค้นคว้าอิสระ เพื่อให้ได้รายงานที่สมบูรณ์ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการส่งเสริม และพัฒนาสหกรณ์ต่อไป จึงขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณ คณาจารย์จากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ที่ให้ความรู้ คำแนะนำ และประสบการณ์ต่าง ๆ รวมทั้งพี่ เพื่อนร่วมงาน และเพื่อนนักศึกษาทุกท่าน ที่ให้ความ ช่วยเหลือ แนะนำในการศึกษาครั้งนี้ และที่สำคัญขอขอบคุณสหกรณ์การเกษตร โครงการหลวงแม่ โถ จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ และสำนักงานสหกรณ์จังหวัดเชียงใหม่ ที่ให้ความอนุเคราะห์เอกสาร และข้อมูลต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษา

ผู้จัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่า ผลการศึกษาครั้งนี้จะเป็น ประโยชน์ต่อการศึกษาและการพัฒนาสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลต่อไป

ทศเทพ เทศวานิช

พฤษภาคม 2555



สารบัญ

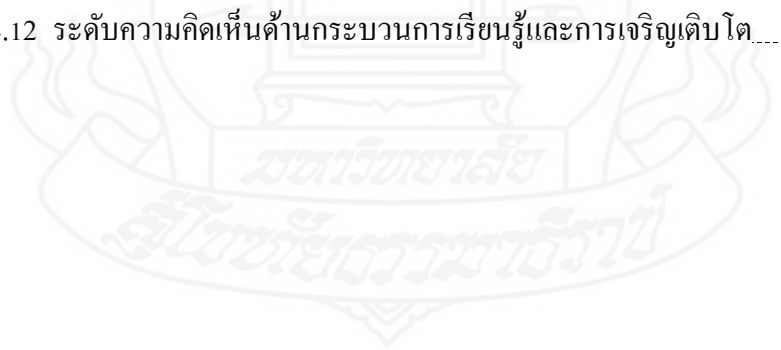
	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	2
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	3
ขอบเขตการวิจัย.....	3
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	3
ข้อจำกัดการวิจัย.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	6
บริบทสหกรณ์ในพื้นที่โครงการหลวง.....	6
ข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์การเกษตร โครงการหลวงแม่โถ จำกัด จังหวัดเชียงใหม่.....	8
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการสหกรณ์.....	11
แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผล.....	21
การวัดผล โดยใช้แนวคิดของการวัดแบบสมดุล.....	26
การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน.....	29
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	32
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	37
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	37
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	37
วิธีการรวบรวมข้อมูล.....	40
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	40

สารบัญ(ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์.....	45
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปสหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงแม่โถ จำกัด.....	45
ประวัติสหกรณ์.....	45
ผลการดำเนินงานสหกรณ์.....	45
ตอนที่ 2 วิเคราะห์ผลการดำเนินงานสหกรณ์โดยเทคนิคการวัดแบบสมดุล.....	47
ข้อมูลทั่วไป.....	47
มุมมองด้านการเงิน.....	49
มุมมองด้านลูกค้า.....	52
มุมมองด้านกระบวนการภายใน.....	59
มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต.....	61
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	65
สรุปผลการศึกษา.....	65
อภิปรายผล.....	68
ข้อเสนอแนะ.....	71
บรรณานุกรม.....	73
ภาคผนวก.....	76
ก ข้อมูลและอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์การเกษตรเฉลี่ย ปี 2554.....	77
ข แบบวัดและงบกำไรขาดทุน.....	79
ค แบบสอบถามสมาชิกสหกรณ์.....	83
ง แบบสอบถามกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการ.....	90
ประวัติผู้ศึกษา.....	96

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 จำนวนสหกรณ์และสมาชิกแยกเป็นรายจังหวัด ในพื้นที่โครงการหลวง.....	8
ตารางที่ 4.1 ผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร โครงการหลวงแม่โจ้ จำกัด.....	46
ตารางที่ 4.2 ข้อมูลทั่วไป.....	47
ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน.....	50
ตารางที่ 4.4 ความพึงพอใจต่อการให้บริการของสหกรณ์ในธุรกิจสินเชื่อ.....	52
ตารางที่ 4.5 ความพึงพอใจต่อการให้บริการของสหกรณ์ ในธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย.....	53
ตารางที่ 4.6 ความพึงพอใจต่อการให้บริการของสหกรณ์ ในธุรกิจการรับฝากเงินจากสมาชิก.....	54
ตารางที่ 4.7 ความพึงพอใจต่อการให้บริการของสหกรณ์ในธุรกิจ 3 ด้าน.....	55
ตารางที่ 4.8 ความพึงพอใจของสหกรณ์ในด้านการบริหารจัดการสหกรณ์.....	56
ตารางที่ 4.9 ความพึงพอใจของสหกรณ์ที่มีต่อนโยบายสหกรณ์.....	58
ตารางที่ 4.10 ภาพรวมระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อสหกรณ์.....	59
ตารางที่ 4.11 ระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานในด้านกระบวนการภายใน.....	60
ตารางที่ 4.12 ระดับความคิดเห็นด้านกระบวนการเรียนรู้และการเจริญเติบโต.....	62



ญ

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 2.1 โครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์.....	9
ภาพที่ 2.2 แบบจำลองการประเมินผลการดำเนินงาน.....	23
ภาพที่ 2.3 องค์ประกอบของ Balanced Scorecard.....	26
ภาพที่ 2.4 ความสัมพันธ์ของปัจจัยในการวัดตาม แนวคิดของ Balanced Scorecard: BSC.....	28



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การส่งเสริมงานสหกรณ์ในพื้นที่โครงการหลวง มีประวัติความเป็นมา เนื่องจากปี พ.ศ. 2512 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตั้งโครงการหลวงเพื่อรับผิดชอบงานพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ของชาวเขา ลดการปลูกพืชเสพติด รวมทั้งอนุรักษ์และฟื้นฟูสภาพป่าต้นน้ำลำธาร ต่อมาได้จัดระเบียบเป็นมูลนิธิโครงการหลวง เมื่อเดือนเมษายน พ.ศ. 2535 เพื่อให้เป็นนิติบุคคลมีกฎหมายรองรับ สามารถดำเนินการอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนสืบไป โดยดำรงลักษณะงานตามความมุ่งหมายเดิมของโครงการหลวงคือ การพัฒนาการเกษตรบนพื้นที่สูง เพื่อให้ราษฎรชาวเขาในท้องถิ่นทุรกันดารมีอาชีพ และชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น รวมทั้งการฟื้นฟูและอนุรักษ์ต้นน้ำลำธารให้มีสภาพสมบูรณ์ โดยมีขอบเขตการดำเนินงานเกี่ยวกับงานวิจัย พัฒนา และส่งเสริมชุมชนชาวเขา ในพื้นที่สถานีวิจัย 4 แห่ง และศูนย์พัฒนาโครงการหลวง 38 แห่ง ในพื้นที่ 5 ภูมิภาคเหนือตอนบน ได้แก่ เชียงใหม่ เชียงราย แม่ฮ่องสอน ลำพูน และพะเยา โดยมีหน่วยงานในสังกัดกระทรวงต่าง ๆ ให้การสนับสนุนการดำเนินงานด้านต่าง ๆ รวมทั้งการส่งเสริมงานสหกรณ์ เพื่อส่งเสริม สนับสนุนให้ชาวไทยภูเขา มีการรวมตัวกันจัดตั้งเป็นองค์กรในรูปสหกรณ์ เพื่อช่วยเหลือและสนับสนุนในด้านการประกอบอาชีพการเกษตร อันจะส่งผลให้ชาวไทยภูเขาซึ่งเป็นสมาชิกสหกรณ์มีรายได้ นำไปพัฒนาชีวิตตนเองและครอบครัวให้ดีขึ้น อันเป็นการสนองพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว

เมื่อมีการจัดตั้งสหกรณ์แล้ว กรมส่งเสริมสหกรณ์ซึ่งเป็นหน่วยราชการในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้ให้การสนับสนุนในด้านอาคารเอนกประสงค์ ขนาดพื้นที่ไม่น้อยกว่า 192 ตารางเมตร เพื่อใช้เป็นสำนักงาน สถานที่รวบรวมพืชผลทางการเกษตร สถานที่จัดเก็บจำหน่ายปัจจัยการผลิตและวัสดุอุปกรณ์การเกษตร รวมทั้งสนับสนุน โรงเรียนพลาสติกขนาดพื้นที่ไม่น้อยกว่า 144 ตารางเมตรให้กับเกษตรกรชาวไทยภูเขาที่เป็นสมาชิก เพื่อทำการเพาะปลูกไม้ดอก/พืชผัก/ผลไม้ การสนับสนุนเพื่อเป็นตัวอย่างและให้มีการขยายผลแก่สมาชิกอื่น ทั้งนี้ หากการดำเนินงานของสหกรณ์ในพื้นที่โครงการหลวงประสบผลสำเร็จ มีฐานะเข้มแข็ง จะทำให้เกิด

ประโยชน์แก่ชาวไทยภูเขาที่เป็นสมาชิก และครอบครัว รวมทั้งวิธีการสหกรณ์เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาชุมชนให้มีความเข้มแข็งด้วย

รายงานผลการดำเนินงานสหกรณ์ในพื้นที่โครงการหลวง ของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดเชียงใหม่ ประจำปี 2554 รายงานมีสหกรณ์ในพื้นที่โครงการ ทั้งหมด 34 สหกรณ์ สหกรณ์ในพื้นที่โครงการในจังหวัดเชียงใหม่ มีผลการดำเนินงานขาดทุน จำนวน 7 สหกรณ์ และสหกรณ์ที่เหลือในพื้นที่โครงการ มีผลการดำเนินงานมีกำไร และมีสหกรณ์ที่ได้รับการคัดเลือกจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ปี 2554 เป็นสหกรณ์ดีเด่นอันดับหนึ่งของทุกสหกรณ์ในพื้นที่โครงการหลวงทั้ง 5 จังหวัด คือ สหกรณ์การเกษตร โครงการหลวงแม่โถ จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ นับเป็นตัวอย่างการดำเนินงานของสหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จ

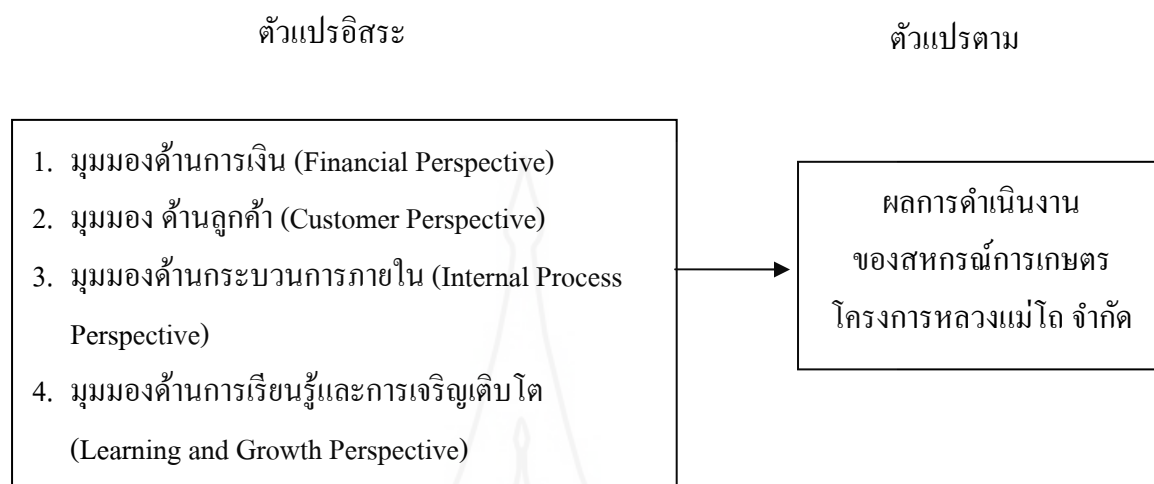
ผู้ศึกษาจึงสนใจศึกษาเพื่อประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในพื้นที่โครงการหลวง กรณีศึกษาสหกรณ์การเกษตร โครงการหลวงแม่โถ จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้เทคนิคการวัดแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) เพื่อประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร โครงการหลวงแม่โถ จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ ใน 4 มุมมอง ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต อีกทั้งผลของการศึกษาจะทำให้ทราบถึงเหตุปัจจัย ที่ทำให้การดำเนินงานของสหกรณ์มีประสิทธิภาพ ทราบจุดแข็ง ข้อจำกัด และปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานสหกรณ์ รวมทั้งเป็นแนวทางหนึ่งในการนำไปใช้ประโยชน์ในการแนะนำ ส่งเสริมสหกรณ์ในพื้นที่โครงการหลวงในจังหวัดเชียงใหม่ และพัฒนาสหกรณ์ในพื้นที่โครงการหลวงในจังหวัดอื่น ให้มีความเจริญก้าวหน้า มีความเข้มแข็ง และยั่งยืนต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาสภาพทั่วไป ของการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร โครงการหลวงแม่โถ จำกัด จังหวัดเชียงใหม่

2.2 เพื่อประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร โครงการหลวงแม่โถ จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ โดยเทคนิคการวัดแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC)

3. กรอบแนวคิดการวิจัย



4. ขอบเขตการวิจัย

4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา การประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์ เทคนิคการวัดแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) ในมุมมอง 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต โดยอาศัยข้อมูลจากรายงานกิจการและงบการเงินของสหกรณ์ ปี 2554 2553 และ 2552 และจากการสอบถามจากสมาชิก กรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการสหกรณ์

4.2 ขอบเขตด้านประชากร การศึกษาครั้งนี้ จะทำการศึกษา จากสมาชิก กรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการ ของสหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงแม่โถ จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งเป็นสหกรณ์ที่ได้รับการคัดเลือกเป็นสหกรณ์ดีเด่นในพื้นที่โครงการหลวง ที่ได้อันดับที่ 1 ในปี 2554 คัดเลือกโดยกรมส่งเสริมสหกรณ์

4.3 ขอบเขตด้านเวลา ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา ระหว่างเดือนมกราคม 2555 – พฤษภาคม 2555

5. นิยามศัพท์เฉพาะ

5.1 สหกรณ์ หมายถึง สหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงแม่โถ จำกัด จังหวัดเชียงใหม่

5.2 คณะกรรมการดำเนินการ หมายถึง สมาชิกของสหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงแม่โถ จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ ที่ได้รับการเลือกตั้งในที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์

5.3 สมาชิกสหกรณ์ หมายถึง เกษตรกรที่สมัครเข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงแม่โถ จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ และได้รับการคัดเลือกให้เป็นสมาชิกสหกรณ์และชำระค่าทุนเรือนหุ้นและค่าธรรมเนียมแรกเข้าแล้ว

5.4 ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ หมายถึง ผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงแม่โถ จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ โดยเทคนิคการวัดแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) ประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตขององค์กร โดยพิจารณามุมมองในแต่ละด้าน ดังนี้

5.4.1 มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) ได้แก่

อัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์ เฉพาะอัตราส่วนดังต่อไปนี้

- 1) อัตราส่วนวิเคราะห์ความคล่องตัว โดยใช้อัตราส่วนทุนหมุนเวียน
- 2) อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการก่อหนี้ โดยใช้อัตราส่วนหนี้สิน

ต่อทุน

- 3) อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการใช้สินทรัพย์ โดยใช้อัตราหมุน

ของสินทรัพย์

- 4) อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไร โดยใช้อัตราส่วนดังนี้
 - อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์
 - อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน
 - อัตรากำไรสุทธิ

5.4.2 มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)

1) ความพึงพอใจของสมาชิกในการให้บริการของสหกรณ์ในธุรกิจสินเชื่อธุรกิจการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย และธุรกิจการรับฝากเงิน

- 2) ความพึงพอใจในด้านการบริหารจัดการ
- 3) ความพึงพอใจในด้านนโยบายของสหกรณ์

5.4.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)

- 1) ด้านการให้บริการลูกค้า
- 2) ด้านการดำเนินงาน
- 3) ด้านสังคม

5.4.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (*Learning and Growth Perspective*)

- 1) ด้านการพัฒนาทักษะของบุคคล
- 2) ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจของบุคคล
- 3) ด้านนวัตกรรม
- 4) ด้านการมีระบบสารสนเทศที่ดี

6. ข้อจำกัดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีระยะเวลาในการศึกษาค่อนข้างจำกัด และสหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงแม่โถ จำกัด ตั้งอยู่ในพื้นที่ห่างไกล การเดินทางไม่สะดวก ทำให้ผู้ศึกษาไม่สามารถเก็บข้อมูลในเชิงลึกได้ ซึ่งอาจส่งผลต่อการวิเคราะห์ข้อมูลและการอภิปรายได้ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ และครอบคลุมในทุกประเด็น

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 สหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงแม่โถ จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ ได้ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ใน 4 มุมมองของเทคนิคการวัดแบบสมดุล ตลอดจนทราบปัญหาและอุปสรรค เป็นแนวทางการแก้ไขปัญหามาได้ตรงตามข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น และพัฒนาสหกรณ์เป็นองค์กรที่เข้มแข็ง อำนวยประโยชน์ในการประกอบอาชีพให้แก่สมาชิกได้

7.2 กรมส่งเสริมสหกรณ์และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในพื้นที่โครงการหลวง สามารถนำผลการศึกษาไปใช้ในการกำหนดทิศทางการส่งเสริม และให้คำปรึกษากับสหกรณ์ในพื้นที่โครงการหลวงได้

7.3 เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการศึกษาวิจัยของสหกรณ์ในหัวข้ออื่นต่อไป

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตร โครงการหลวงแม่โถ จำกัด จังหวัด เชียงใหม่ โดยเทคนิคการวัดแบบสมดุลครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสาร ทฤษฎี แนวคิด และ ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาประกอบการดำเนินการศึกษา ดังนี้

1. บริบทสหกรณ์ในพื้นที่โครงการหลวง
2. ข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์การเกษตร โครงการหลวงแม่โถ จำกัด จังหวัดเชียงใหม่
3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการสหกรณ์
4. แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผล
5. การวัดผลโดยใช้เทคนิคการวัดแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC)
6. การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. บริบทสหกรณ์ในพื้นที่โครงการหลวง

สำนักงานสหกรณ์จังหวัดเชียงใหม่ กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2554 : 1-3) รายงานการ ส่งเสริมสหกรณ์ในพื้นที่โครงการหลวงรายงานว่า พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงพระกรุณา โปรดเกล้าฯ พระราชทานพระราชดำริ และพระราชทรัพย์ให้ดำเนินงานโครงการหลวงมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2512 เพื่อพัฒนาการเกษตรที่สูง ลดการปลูกพืชเสพติด และการอนุรักษ์ป่าต้นน้ำลำธาร โดยมี พระราชประสงค์จะทรงช่วยเหลือราษฎรชาวไทยภูเขาในท้องถิ่นทุรกันดารให้มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ ดีขึ้น งานโครงการหลวงส่วนใหญ่ เริ่มขึ้นระหว่างปี พ.ศ. 2515 – 2524 ซึ่งพื้นที่ดังกล่าวมักเป็น พื้นที่ห่างไกล มีการปลูกฝิ่น มีการทำไร่เลื่อนลอย และมีการตัดไม้ทำลายป่า นอกจากนี้ในพื้นที่ โครงการหลวงหลายแห่ง เมื่อเริ่มโครงการก็ยังมีปัญหาด้านความมั่นคง

เมื่อวันที่ 27 กรกฎาคม 2534 ราชเลขาธิการ ได้มีหนังสือกราบเรียนนายกรัฐมนตรีว่า ทรงพระ กรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานพระราชดำริในการเปลี่ยนแปลงสภาพโครงการหลวง โดยให้โครงการหลวงจด ทะเบียนเป็นมูลนิธิ เพื่อจะได้เป็นองค์กรนิติบุคคล มีกฎหมายรองรับ และดำเนินงานด้วยความเป็นปึกแผ่น สืบไป ซึ่งการนี้จำเป็นต้องมีคณะบุคคลทั้งระดับนโยบาย และระดับปฏิบัติการเพื่อรับโอนงานไปดำเนินการ

เมื่อวันที่ 17 มีนาคม 2535 คณะรัฐมนตรีได้มีมติให้จัดตั้งคณะกรรมการอำนวยการประสานงานมูลนิธิโครงการหลวง โดยมีนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์เป็นกรรมการและเลขานุการ และให้จัดตั้งหน่วยงานระดับกองขึ้น เพื่อทำหน้าที่ประสานงานมูลนิธิโครงการหลวง รวมทั้งโอนงานบางส่วนจากโครงการหลวง มายังรัฐบาลเพื่อดำเนินการ และให้สำนักงบประมาณจัดสรรงบประมาณประเภทเงินอุดหนุน ให้แก่มูลนิธิโครงการหลวงเป็นรายปี โดยตั้งไว้ที่สำนักพระราชพิธีการเพื่อใช้ในการดำเนินการ

โครงการหลวงได้จดทะเบียนเป็นมูลนิธิโครงการหลวง เมื่อเดือนเมษายน พ.ศ. 2535 โดยพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงเป็นนายกิตติมศักดิ์ มีหม่อมเจ้าภีศเดช รัชนี เป็นประธานมูลนิธิฯ โดยมีกองพัฒนาเกษตรที่สูง (ปัจจุบันเปลี่ยนฐานะเป็นสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน)) สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เป็นสำนักงานเลขานุการ คณะกรรมการอำนวยการและประสานงานมูลนิธิโครงการหลวง มีส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมดำเนินงาน จำนวน 19 หน่วยงาน โดยพื้นที่โครงการหลวงตั้งอยู่ใน 5 ภูมิภาคเหนือตอนบน ได้แก่ เชียงใหม่ เชียงราย แม่ฮ่องสอน ลำพูน และพะเยา ซึ่งงานส่งเสริมสหกรณ์ เป็นกิจกรรมหนึ่งหลายกิจกรรมที่สนับสนุนกิจกรรมของมูลนิธิโครงการหลวง โดยในปี พ.ศ. 2536 ได้มีการจัดตั้งสหกรณ์ในพื้นที่โครงการหลวงในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 3 สหกรณ์ ในเขตพื้นที่ศูนย์พัฒนาโครงการหลวง 3 แห่ง คือ ศูนย์พัฒนาโครงการหลวงอินทนนท์ ศูนย์พัฒนาโครงการหลวงห้วยลึก และศูนย์พัฒนาโครงการหลวงแม่แฮ ต่อมาได้มีการส่งเสริมให้มีการจัดตั้งสหกรณ์ตามความต้องการ และความพร้อมของเกษตรกรชาวไทยภูเขา ในพื้นที่โครงการหลวงในพื้นที่ 5 จังหวัด จนถึงปี พ.ศ. 2554 มีสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรในพื้นที่โครงการหลวง จำนวน 45 สหกรณ์ จำนวนสมาชิก 6,250 คน แยกเป็นสหกรณ์ จำนวน 43 สหกรณ์ จำนวนสมาชิก 6,177 คนและกลุ่มเกษตรกร จำนวน 2 กลุ่ม จำนวนสมาชิก 73 คน แยกเป็นรายจังหวัด ดังนี้

ตารางที่ 2.1 แสดงจำนวนสหกรณ์และสมาชิกในพื้นที่โครงการหลวง

จังหวัด	จำนวน		จำนวน		รวม	
	สหกรณ์	สมาชิก	กลุ่ม เกษตรกร	สมาชิก	สหกรณ์/ กลุ่ม เกษตรกร	สมาชิก
เชียงใหม่	34	4,761	-	-	34	4,761
เชียงราย	5	796	2	73	7	869
แม่ฮ่องสอน	2	240	-	-	2	240
ลำพูน	1	279	-	-	1	279
พะเยา	1	101	-	-	1	101
รวม	43	6,177	2	73	45	6,250

ที่มา : สำนักงานสหกรณ์จังหวัดเชียงใหม่ ปี 2554

2. ข้อมูลทั่วไปสหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงแม่เฒ่า จำกัด จังหวัดเชียงใหม่

2.1 สภาพทั่วไป

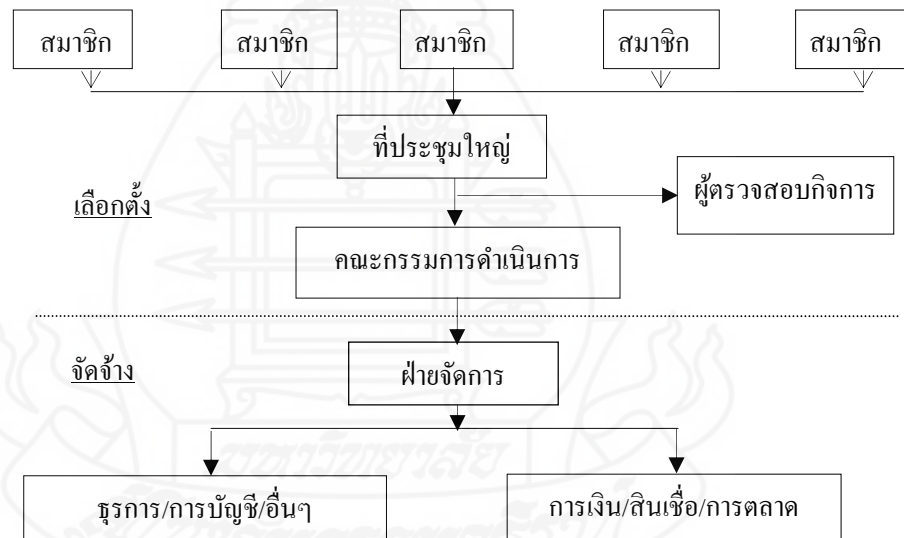
รายงานกิจการประจำปีของสหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงแม่เฒ่า จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ รายงานว่า สหกรณ์ได้รับการจดทะเบียนมีฐานะเป็นนิติบุคคลในรูปองค์กรสหกรณ์ เมื่อวันที่ 30 สิงหาคม 2550 เมื่อแรกตั้งมีสมาชิก จำนวน 35 คน ทุนเรือนหุ้น จำนวน 5,600 บาท ที่ตั้งสำนักงาน ตั้งอยู่เลขที่ 24 หมู่ 1 ตำบลบ่อสาลี อำเภอฮอด จังหวัดเชียงใหม่ 50240 กำหนดท้องที่ดำเนินงานในพื้นที่ตำบลบ่อสาลี อำเภอฮอด และตำบลบ้านทับ อำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่ และกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ในข้อบังคับของสหกรณ์ เพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมแก่บรรดาสมาชิก โดยวิธีการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักสหกรณ์ รวมทั้งในข้อสำคัญต่อไปนี้

1) ส่งเสริมและเผยแพร่อาชีพการเกษตร ทัศนศึกษา อุตสาหกรรมในครัวเรือน หรือการประกอบอาชีพอย่างอื่น ในหมู่สมาชิกและครอบครัวสมาชิก รวมทั้งส่งเสริมความรู้ ในการผลิตทางอุตสาหกรรม เพื่อให้สมาชิกมีอาชีพ และรายได้ที่มั่นคง

2) การจัดหาวัสดุการเกษตร หรือเครื่องอุปโภคบริโภคที่จำเป็นมาจำหน่ายแก่สมาชิก

- 3) รวบรวมผลผลิตการเกษตร และผลิตภัณฑ์ของสมาชิกรวมมาจัดการขายหรือแปรรูปออกขาย โดยซื้อหรือรวบรวมผลิตผลจากสมาชิกก่อนผู้อื่น
- 4) จัดให้มีเงินกู้หรือสินเชื่อแก่สมาชิก เพื่อการประกอบอาชีพหรือการใช้จ่ายที่จำเป็น
- 5) จัดหาทุนเพื่อกิจการตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์
- 6) รับฝากเงินจากสมาชิกหรือสหกรณ์อื่น
- 7) ให้สวัสดิการและสงเคราะห์สมาชิกตามสมควร
- 8) กระทำการต่าง ๆ ตามที่อนุญาตไว้ในกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ รวมถึง ซื้อ ถิ่นกรรมสิทธิ์ หรือทรัพย์สินหรือเครื่องจักร กู้ยืม เช่า หรือให้เช่า เช่าซื้อ หรือให้เช่าซื้อ โอนหรือรับโอน สิทธิการเช่าหรือสิทธิการเช่าซื้อ ขายหรือจำหน่าย จำนองหรือรับจำนำ ด้วยวิธีใด ซึ่งทรัพย์สินแก่สมาชิกหรือของสมาชิก

2.2 โครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงแม่เฒ่า จำกัด



ภาพที่ 2.1 โครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์

ที่มา : สำนักงานสหกรณ์จังหวัดเชียงใหม่ ปี 2554

โครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงแม่เฒ่า จำกัด ณ วันที่ 1 เมษายน 2554 ประกอบด้วย

1) สมาชิก

51 คน

2) คณะกรรมการดำเนินการ	9	คน
3) ฝ่ายจัดการ	2	คน ประกอบด้วย
- เจ้าหน้าที่บัญชี	1	คน
- เจ้าหน้าที่การตลาด	1	คน

2.3 การดำเนินธุรกิจ

สหกรณ์การเกษตร โครงการหลวงแม่โถ จำกัด เป็นสหกรณ์ขนาดกลางตามการจําแนกขนาดของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ในรอบปีบัญชี 2553 (1 เมษายน 2553 – 31 มีนาคม 2554) มีผลการดำเนินงานดังนี้ จำนวนสมาชิก 51 คน มีทุนดำเนินงาน 4,837,418.13 บาท ทุนดำเนินงานส่วนใหญ่มาจากแหล่งเงินทุนภายใน ร้อยละ 80.28 ประกอบด้วย ทุนของสหกรณ์ ร้อยละ 75.89 เงินรอกการจ่ายคืน ร้อยละ 2.49 เจ้าหน้าที่เงินยืมเงินทศรอง ร้อยละ 1.21 และเงินรับฝากจากสมาชิก ร้อยละ 0.69 และมาจากแหล่งเงินทุนภายนอก ร้อยละ 19.72 ประกอบด้วย เงินอุดหนุนโครงการจากรัฐ ร้อยละ 14.18 เงินกู้ยืมระยะสั้น ร้อยละ 3.10 เจ้าหน้าที่การค้า ร้อยละ 2.42 และดอกเบี้ยเงินกู้ค้างจ่าย ร้อยละ 0.02 สหกรณ์มีมูลค่าธุรกิจรวมทั้งสิ้น 4,014,464.00 บาท สหกรณ์มีรายได้ทั้งสิ้น 2,062,237.71 บาท ค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น 2,019,007.49 บาท มีกำไรสุทธิ 43,230.22 บาท (ในปี 2553 มีกำไรสุทธิ 154,326.58 บาท) ธุรกิจของสหกรณ์แบ่งออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ ประกอบด้วย

2.3.1 ธุรกิจสินเชื่อ (การให้เงินกู้ยืมแก่สมาชิก) ระหว่างปีสหกรณ์จ่ายเงินกู้แก่สมาชิก รวม 51 ราย เป็นเงินจํานวน 1,723,600 บาท และสหกรณ์อื่น 1 ราย เป็นเงิน 267,000 บาท ทั้งนี้ การให้เงินกู้ยืมแก่สมาชิก แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1) เงินกู้ระยะสั้น สหกรณ์จะให้สมาชิกกู้ยืมมีกำหนดชำระคืนภายในระยะเวลาไม่เกิน 12 เดือน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้สมาชิกนำไปประกอบอาชีพ เช่น ซื้อปุ๋ย สารเคมีการเกษตร ค่าใช้จ่ายในครัวเรือน เป็นต้น

2) เงินกู้ยืมระยะปานกลาง สหกรณ์จะให้สมาชิกกู้ยืมมีกำหนดชำระคืนภายในระยะเวลาไม่เกิน 3 – 5 ปี โดยแบ่งการส่งชำระหนี้ออกเป็นงวด ๆ ละ 6 เดือน หรือ 1 ปี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้สมาชิกนำไปลงทุนต่าง ๆ เช่น ค่าใช้จ่ายในการก่อสร้างโรงเรือนพลาสติก สร้างบ้านและซ่อมแซมบ้าน เป็นต้น

2.3.2 ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายแก่สมาชิก สหกรณ์ดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายให้แก่สมาชิก และบุคคลภายนอก ทั้งขายเป็นเงินสดและขายเชื่อ โดยในปี 2554 มีมูลค่าจำหน่ายสินค้าจํานวน 1,963,907 บาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 631,804.42 บาท สินค้าที่สหกรณ์จัดหาจำหน่ายได้แก่ ปุ๋ย เคมีการเกษตร ต้นกล้าพันธุ์ไม้ และสินค้าทั่วไป

2.3.3 ธุรกิจรับฝากเงินจากสมาชิก สหกรณ์เปิดบริการรับฝากเงินจากสมาชิก โดยแบ่งออกเป็น 3 ประเภทคือ เงินรับฝากออมทรัพย์ เป็นเงินฝากที่สมาชิกจะฝากหรือถอนเมื่อใดก็ได้ เงินรับฝากออมทรัพย์พิเศษ เป็นเงินฝากที่สมาชิกจะต้องฝากตั้งแต่ 1,000 บาทขึ้นไป ถอนได้เดือนละหนึ่งครั้ง โดยไม่ต้องเสียค่าธรรมเนียม หากเดือนใดถอนเกินกว่าหนึ่งครั้งจะคิดค่าธรรมเนียมในการถอนในอัตราร้อยละ 1 และเงินรับฝากจะออมทรัพย์ เป็นโครงการออมทรัพย์วันละบาทและถอนได้เมื่อครบห้าปี ทั้งนี้ในปี 2554 สหกรณ์มีสมาชิกมาฝากเงินออมทรัพย์เท่านั้น มีเงินรับฝากคงเหลือเป็นเงิน 33,352.00 บาท

3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการจัดการสหกรณ์

3.1 การบริหารและการจัดการ

การจัดการถือเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ กล่าวคือ ความสามารถในการจัดการและการดำเนินการถือเป็นศิลป์ (Art) ส่วนความรู้หรือทฤษฎีที่ใช้ในการจัดการถือเป็นศาสตร์ (Science) ศาสตร์ในการจัดการก็คือ ความรู้ที่ได้จัดระบบมาแล้ว ทฤษฎีการจัดการจึงเป็นระบบแบบความคิดหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวกับการจัดการที่สำคัญ ซึ่งอาจแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มใหญ่ ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2539: 35-36)

1. การจัดการแบบดั้งเดิม (Classical Management) มุ่งสร้างประสิทธิภาพโดยอาศัยหลักของการแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) โดยต่อมา Federick W. Taylor เน้นการจัดการโดยให้หลักเหตุผลและวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ บุคลากร ยังมี Max Weber พัฒนาการจัดการตามแบบราชการ (Bureaucratic Management) เป็นต้น

ในกลุ่มนี้จึงเป็นการจัดการยุคแรก ๆ ซึ่งมุ่งที่องค์การส่วนรวมและวิธีปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผล การบริหารจึงเน้นการวางแผนอย่างเป็นทางการ วัตถุประสงค์ที่กำหนดอย่างชัดเจนและโครงสร้างที่พัฒนาขึ้นอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับอำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์ต่างๆ

2. การจัดการเชิงพฤติกรรม (Behavioral Management) เป็นการจัดการที่มุ่งลักษณะและผลกระทบบของแต่ละบุคคล และพฤติกรรมกลุ่มในองค์การ ตัวอย่างเช่น Elton Mayo พฤติกรรมมนุษย์ในการทำงานมิได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ หรือการจูงใจด้านการเงินเพียงอย่างเดียว หากแต่ขึ้นกับความพอใจทางจิตใจหรือเรื่องราวด้านสังคม ส่วน Chester Barnard ย้ำให้เห็นว่าองค์การต้องสนใจสร้างระบบความร่วมมือ (Cooperative Systems) อำนาจหน้าที่มิใช่ไหลในทิศทางเดียวจากบนลงล่าง ผู้บริหารจึงต้องเปิดกว้างรับฟังเหตุผลผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย นอกจากนี้

นักคิดที่มีชื่อเสียงโด่งดังอีกท่านคือ Douglas McGregor เจ้าตำรับทฤษฎี X และทฤษฎี Y ถือได้ว่าเป็นผู้พลิกโฉมความคิดการบริหาร จากเดิมที่มองว่าพนักงานเกียจคร้าน ไม่กระตือรือร้น ในทฤษฎี X เห็นว่าพนักงานมีความรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่มในการทำงาน ในทฤษฎี Y จึงต้องให้เขามีส่วนร่วมในองค์กร สำหรับ Abraham Maslow เป็นผู้เสนอทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs Theory) การจัดการตามหลักการพฤติกรรมศาสตร์จึงเป็นศาสตร์ที่รวมวัฒนธรรมมนุษย์ เศรษฐกิจ การเมือง จิตวิทยา สังคมวิทยา จิตวิทยาสังคมและคณิตศาสตร์ จึงทำให้เกิดการศึกษาพฤติกรรมองค์กร (Organizational Behavior) ซึ่งเป็นการศึกษาถึงผลกระทบที่องค์กรมีต่อสมาชิก และผลกระทบที่สมาชิกมีต่อองค์กร โดยกลุ่มแรกจะละเอียดไป

3. การจัดการเชิงปริมาณ (Quantitative Management) เป็นการจัดการที่นำเอาเทคนิคทางคณิตศาสตร์ เครื่องมือทางสถิติ และข้อมูลมาใช้เพื่อช่วยแก้ปัญหาการจัดการ การจัดการเชิงปริมาณประกอบด้วยศาสตร์ที่สำคัญ 3 ประการคือ ประการแรก ศาสตร์การจัดการ (Management Science) หรือการวิจัยการปฏิบัติการ (Operation Research) เป็นการจัดการที่มุ่งใช้โมเดลคณิตศาสตร์ในสถานการณ์ตัดสินใจต่าง ๆ ผู้ตัดสินใจจะมีหลักเกณฑ์เชิงปริมาณในการเลือกระหว่างทางเลือกต่าง ๆ ที่ดีที่สุด ตัวอย่างเช่น ทฤษฎีการจัดลำดับแถวรอคอย (Queuing Theory) หรือ (Waiting Line Analysis) หรือ โมเดลสถานการณ์จำลอง (Simulation Model) เป็นต้น ประการที่สอง การจัดการปฏิบัติการ (Operation Management) เป็นการจัดการซึ่งใช้เทคนิคเชิงปริมาณเพื่อปรับปรุงผลผลิตและเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าหรือบริการ โดยการออกแบบการปฏิบัติการจัดการสินค้าคงเหลือ (Inventory Management) และ โมเดลเครือข่าย (Network Modeling) เป็นต้น ประการสุดท้ายระบบข้อมูลการจัดการ (Management Information Systems, MIS) เป็นเครื่องมือที่มุ่งเก็บรวบรวมกระบวนการและการส่งข้อมูลเพื่อสนับสนุนหน้าที่การจัดการซึ่งใช้ระบบคอมพิวเตอร์ที่ออกแบบมาเพื่อช่วยผู้บริหารในด้านการค้นหาข้อมูลที่ตรงกับความต้องการให้ได้ในระยะเวลาสั้นและประหยัดค่าใช้จ่าย

4. การจัดการที่เกิดขึ้นเมื่อไม่นาน ที่ผสมผสานของสามกลุ่มดังกล่าวแล้วคือทฤษฎีระบบ (Systems Theory) และทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory of Management) ทฤษฎีระบบเป็นการจัดการซึ่งมององค์กรเป็นระบบตามหน้าที่ที่สัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ระบบเป็นกลุ่มของส่วนที่เกี่ยวข้องกันซึ่งต้องการบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกันทุกระบบ องค์กรประกอบด้วย 4 ส่วนที่เกี่ยวข้องกัน คือ ปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการแปรสภาพ (Transformation Process) ผลผลิต (Outputs) และการป้อนกลับ (Feedback)

ทฤษฎีการจัดการเชิงสถานการณ์เป็นการจัดการซึ่งมุ่งปรับปรุงพฤติกรรมตามสถานการณ์เฉพาะอย่างขององค์กร ประกอบด้วยเทคโนโลยี สิ่งแวดล้อมภายนอก และบุคคลของ

องค์การเป็นการผสมผสานการจัดการ 3 กลุ่มดังกล่าว โดยกำหนดหลักเพื่อเป็นแนวทางต่อไป ไม่ใช่กฎที่แน่นอนตายตัว ผู้บริหารมีกิจกรรมที่แตกต่างกันกับสิ่งแวดล้อม เทคโนโลยีขององค์กร และปัจจัยอื่นๆที่เกี่ยวข้อง เช่น Danir Katz และ Robert Kan ที่ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นขององค์กรที่ต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อให้อยู่รอดได้ นอกจากนี้ สภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีแล้ว ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดโครงสร้างองค์การได้มากคือ ขนาดขององค์กร (Organization Size) พบว่าองค์กรที่มีขนาดใหญ่ขึ้นต่างจะมีส่วนประกอบโครงสร้างที่คล้ายคลึงกัน

ปัญหาและรูปแบบการจัดองค์การ

องค์การธุรกิจหรือองค์การประเภทอื่นใดเกือบจะทุกแห่งมักประสบปัญหาต่างๆในการบริหารอยู่ใน 8 ประการสำคัญดังนี้คือ (ชงชัย สันติวงษ์, 2541: 49)

1. เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร (Organization goals and Object) เป้าหมายเป็นส่วนที่สำคัญของการบริหารงานเพราะเป็นหลักยึดและเป็นเครื่องชักนำการปฏิบัติงานของพนักงานโดยตรง พนักงานจะทุ่มเทปฏิบัติงานได้ดีเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับเป้าหมายขององค์กรชัดเจนเป็นที่เข้าใจและยอมรับมากน้อยเพียงใด เป้าหมายอาจจะมีหลายระดับ มีได้หลายฝ่าย แต่หากเป้าหมายแต่ละตัวขัดแย้งกันเองในองค์กรหรือไม่สอดคล้องระหว่างเป้าหมายของตัวเอง และองค์กรเมื่อใดผู้บริหารจะต้องใช้ความสามารถมากขึ้นเท่านั้น สำหรับวัตถุประสงค์จะระบุผลลัพธ์ขั้นสุดท้ายที่ได้ การกำหนดวัตถุประสงค์อาจจะเป็นทั้งลำดับการบังคับบัญชา โดยเกิดจากเป้าหมายภารกิจเป้าหมายเฉพาะบุคคล และมีเครือข่ายที่แสดงถึงโปรแกรมที่เกี่ยวข้องกัน บางกรณีจึงใช้ทดแทนกันระหว่างเป้าหมายและวัตถุประสงค์

2. โครงสร้างและการแบ่งงานภายใน (Structure and Division of Labor) โครงสร้างองค์การ หมายถึง วิธีการจัดเตรียมคนเพื่อที่จะให้สามารถทำงานต่าง ๆ ได้สำเร็จ โครงสร้างจะช่วยให้อำนาจอยู่ในตำแหน่งใดและเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับงานอื่น ๆ อย่างไร มีหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างไรบ้าง โครงสร้างองค์การมีได้หลายรูปแบบซึ่งต่างก็มีจุดอ่อนและจุดแข็งต่างกันไป โครงสร้างองค์การจึงเปรียบเสมือนการวางกรอบหรืออาณาเขตที่จะให้กิจกรรมของผู้ทำงานสามารถแสดงออกซึ่งกระทำต่าง ๆ ได้ บางองค์การอาจต้องการโครงสร้างใหญ่ที่จะให้มีสรรพสิ่งต่างๆพร้อมมากที่สุด เพื่อที่จะประสานกำลังทำอะไรหลายอย่างโดยคนหลายๆที่อยู่ด้วยกันได้ บางองค์การที่มีประสิทธิภาพจึงต้องถือหลักว่า “โครงสร้างควรจะต้องจัดสร้างขึ้นตามความจำเป็นของกลยุทธ์” หรือตามความจำเป็นของสิ่งที่ต้องทำ (Form Follow Function) โครงสร้างองค์การไม่ใช่สิ่งที่คงทนถาวรและตายตัวแบบใดแบบหนึ่ง เมื่อเวลาผ่านไปโครงสร้างอาจต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับเงื่อนไขและสถานการณ์ใหม่ๆที่เกิดขึ้น เพื่อให้โครงสร้างองค์การ

ทันสมัยและมีประสิทธิภาพตลอดเวลา เช่น เมื่อมีเทคโนโลยีก้าวหน้า มีผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ หรือเป้าหมายเปลี่ยนแปลงไปจะส่งผลทำให้องค์กรต้องมีการออกแบบใหม่อยู่ตลอดเวลา

3. บรรยากาศ (Organization Climate) เมื่อผู้ปฏิบัติงานได้เข้ามาทำงานในตำแหน่งหน้าที่ตามโครงสร้างองค์กรที่ได้กำหนดแล้ว สภาพแวดล้อมของอาคารสถานที่ห้องทำงาน การตกแต่งและการใช้งานอุปกรณ์ เครื่องใช้ในสถานที่ที่จะมีผลกระทบต่อการทำงานว่ามีความสะดวกสบายเพียงพอต่อการใช้งานหรือไม่ หากไม่เพียงพออาจทำให้การติดต่อประสานงาน ความสมบูรณ์ของงานลดลงได้ และที่สำคัญสภาพบรรยากาศแห่งความเคร่งเครียด หวาดระแวง หรือการแข่งขันซึ่งดีซึ่งเด่นกัน แม้สภาพบรรยากาศจะเป็นปัจจัยที่ไม่เด่นชัดต่อความสำเร็จของงาน แต่ความจริงแล้ว หากบรรยากาศการทำงานที่ดีไม่เกิดขึ้น ผู้ทำงานจะเกิดความรู้สึกในทางหุดหู่ที่ถูกกลืนเข้าไปอย่างช้า ๆ โดยไม่รู้ตัว แนวคิดทฤษฎีการจัดการในกลุ่มการจัดการเชิงพฤติกรรม (Behavioral Management) จึงให้ความสำคัญในเรื่องนี้อย่างมาก

4. ระบบการให้รางวัลผลตอบแทน (Reward Systems) ผลตอบแทนเป็นรายจ่ายที่ตอบแทนให้กับผู้ทำงานที่ได้ทุ่มเทกำลังความสามารถให้กับองค์กร ระบบการจ่ายผลตอบแทน จึงมีความสำคัญยิ่งต่อการจูงใจให้คนทำงาน เพราะหากผู้ปฏิบัติรู้สึกพอใจและเห็นว่าค่าตอบแทนคุ้มกับสิ่งที่ตนได้ทำให้กับองค์กรก็จะทุ่มเทในงานอย่างเต็มที่ ในทางตรงข้ามหากเห็นว่าไม่คุ้มค่าก็จะเกิดความพยายามในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรที่ดีกว่า ระบบการจ่ายค่าตอบแทนมีได้ 2 ประเภท คือ ผลตอบแทนที่มีตัวตน เช่น ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และผลตอบแทนที่ไม่มีตัวตน เช่น ความพอใจทางด้านจิตใจ มักเกิดจากความยอมรับนับถือ เป็นต้น ซึ่งผลตอบแทนแต่ละประเภท ผู้ปฏิบัติอาจต้องการแตกต่างกันไปตามช่วงอายุก็ได้

5. ระบบการควบคุม (Control Systems) ระบบการควบคุมจะเป็นเครื่องช่วยซึ่งนำให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้ การควบคุมอาจเกิดจากการควบคุมภายในของตัวผู้ปฏิบัติเองหรือเกิดจากการควบคุมภายนอกองค์กร ซึ่งแต่ละคนอาจมีความชอบต่างกันไป ผู้บริหารจึงต้องพิจารณาใช้เครื่องมือกำกับพฤติกรรมการทำงานอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ยังอาจอาศัยประเพณีปฏิบัติหรือพฤติกรรมทางสังคมเป็นเครื่องมือควบคุมได้ด้วย ระบบการควบคุมจึงเปรียบเสมือนพวงมาลัยควบคุมรถยนต์ หากมีการเกร็งการจับแน่นเกินไปอาจเคลื่อนตัวไปได้ช้า หากควบคุมน้อยเกินไป อาจเลื่อนตัวแกว่งไกวออกนอกเส้นทางได้

6. การตัดสินใจ (Decision Making) การตัดสินใจที่เป็นจุดสำคัญของประสิทธิภาพผลงาน หากกระบวนการตัดสินใจถูกกำหนดขอบเขตและจัดเป็นระบบไว้ดี จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้คล่องตัว มีโอกาสใช้ความสามารถ และเกิดความพึงพอใจตัวบุคคลที่ได้รับมอบหมายอำนาจตัดสินใจจึงถือได้ว่าสำคัญยิ่ง ประเด็นที่น่าพิจารณาคือ ผู้รับอำนาจในการตัดสินใจได้รับ

อำนาจมาเป็นบางส่วนต้องร่วมพิจารณากับผู้อื่นหรือรับงานทั้งหมด มีการมอบหมายอำนาจอย่างเหมาะสมหรือไม่ หากมีการสั่งการส่วนใหญ่จากเบื้องต้นพร้อมกับมีกฎเกณฑ์ที่จำกัดมากมายโดยแทบจะไม่เปิดโอกาสให้ผู้ทำงานตัดสินใจเองได้บ้างก็จะทำให้ผู้ทำงานอึดอัด ตรงข้ามหากผู้ทำงานทำตามคำสั่งคนอื่น โดยพยายามหลีกเลี่ยงไม่รับผิดชอบตัดสินใจด้วยตนเองแล้วก็เป็นปัญหาการปฏิบัติงานอีกเช่นกัน การมอบอำนาจการตัดสินใจจึงควรยึดหลักว่า หากประสบการณ์และความสามารถมีน้อย ความรับผิดชอบก็จะน้อย ต่อเมื่อมีความสามารถ ประสบการณ์ความรู้มากขึ้น การมอบอำนาจตัดสินใจก็ควรมากขึ้นเรื่อย ๆ

7. การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resources Developments) ผู้ปฏิบัติงานถือเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีความสำคัญต่อองค์กรยิ่ง เพราะคนจะเป็นผู้สร้างงานให้ขยายตัวเติบโตไปด้วยความสามารถของผู้ปฏิบัติ การอบรมและพัฒนาบุคลากรจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ต้องการทำอย่างจริงจัง ในทางตรงข้ามหากละเลยไม่อบรมและพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะกลายเป็นตัวถ่วงความสำเร็จขององค์กรได้ ความจำเป็นขององค์กรจึงมีตั้งแต่การคัดเลือกตัวบุคคล ฝึกอบรม พัฒนา และประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการที่ต้องฝึกอบรมและพัฒนา เพราะองค์กรต้องการผู้ปฏิบัติที่มีทักษะความชำนาญ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร นอกจากนี้ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงแล้วองค์กรก็ไม่อาจดำเนินไปตามกระแสโลกที่เปลี่ยนไปได้ เทคนิควิธีการอบรมและพัฒนาจึงมีความจำเป็นที่ผู้บริหารต้องมีการพัฒนาโดยตลอดอย่างต่อเนื่อง

8. ปัจจัยที่มีอิทธิพลจากภายนอก (External Influences) องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 กลุ่มคือ ทรัพยากรที่มีอยู่ภายในและความเป็นไปของสภาพแวดล้อมภายนอก ปัจจัยเหล่านี้เองได้ทำให้้องค์กรบางแห่งเปลี่ยนไปจากเดิมอย่างมาก เช่น การขยายตัวของถนนหนทาง โทรคมนาคม อาจทำให้การขยายตัวของธุรกิจบางประเภทมากขึ้น เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ที่เติบโตอย่างรวดเร็ว ส่งผลกระทบต่อบริษัทคอมพิวเตอร์ที่เติบโตอย่างรวดเร็วในระยะแรก หรือการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกรายใหญ่ส่งผลต่อการเปิดขายของร้านโชห่วย เป็นต้น สภาพแวดล้อมภายนอกเหล่านี้จะมีผลต่อองค์กรมากหรือน้อยต่างกัน สุดแต่ชนิดและลักษณะของปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องกันว่ามีอะไรบ้าง ความสามารถปรับตัวให้ทันความเปลี่ยนแปลงกับสภาพแวดล้อมได้ตลอดเวลา จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารไม่อาจมองข้ามได้ ตรงกันข้ามหากสามารถใช้จุดแข็งขององค์กรตนเองได้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปได้กลับจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรตนเองได้ ปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอกจึงนับได้ว่าเป็นตัวกำหนดที่สำคัญต่ออนาคตความเป็นไปขององค์กร ไม่ยกเว้นกระทั่งองค์กรที่เคยเข้มแข็งมาก่อน

รูปแบบการจัดองค์กร

ในองค์การที่เป็นทางการ (Formal Organization) ผู้บริหารจำเป็นต้องวางโครงสร้างขององค์การ (Organization Structure) ที่แน่นอน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบอำนาจหน้าที่ของตนเอง ในการปฏิบัติงาน และบ่งบอกถึงขอบเขตความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลที่ทำงานร่วมกัน เพื่อป้องกันความสับสน การทำงานที่ซ้ำซ้อนและขัดแย้งกัน นอกจากนี้ยังต้องจัดโครงสร้างให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จึงต้องมีความยืดหยุ่นอยู่ด้วย มีองค์การไม่น้อยที่วางโครงสร้างที่แข็งตัวเกินไป เช่น โครงสร้างของสหกรณ์ที่ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงต่อสภาพแวดล้อมภายนอก ทำให้ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเห็นได้ชัด

การจัดโครงสร้างองค์การจำเป็นต้องคำนึงถึงองค์ประกอบสำคัญ ๆ อยู่ 3 ประการคือ

1. ประสิทธิภาพในการทำงาน (Efficiency) การใช้คนและทรัพยากรจำนวนมาก เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การเป็นเรื่องที่ไม่ง่ายนัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งสิ่งที่จะต้องคำนึงถึงก็คือ ใช้ทรัพยากรเหล่านั้นอย่างไรให้คุ้มค่าที่สุด การจัดแบ่งมอบหมายภาระงานให้เหมาะสมทั้งทางด้านปริมาณและคุณสมบัติของบุคลากรเป็นความจำเป็นของผู้บริหาร นอกจากนี้การประสานงานติดต่อสั่งการระหว่างงานแต่ละประเภท ไม่ควรเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน สิ่งที่ไม่อาจมองข้ามไปได้อีกประการหนึ่งก็คือ ขนาดของการควบคุม (Span of control) ซึ่งหมายถึงการพิจารณาเกี่ยวกับจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะให้ผู้บริหารคนใดคนหนึ่งควบคุมโดยตรงว่าจะมีมากน้อยเพียงใด

2. การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ (Centralization and Decentralization) แม้ว่าผู้บริหารจะได้กระจายอำนาจในการตัดสินใจบางอย่างให้กับพนักงานในองค์การตามแนวดิ่งแล้ว แต่องค์การอาจยังต้องการรวมอำนาจบางอย่างไว้ที่ผู้บริหารระดับสูง การตัดสินใจรวมอำนาจหรือกระจายอำนาจเรื่องใดเรื่องหนึ่งจะส่งผลกระทบต่อการทำงานว่ามีความคล่องตัวมากน้อยเพียงใดและอาจมองได้ว่าการกระจายอำนาจ นอกจากจะทำให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วแล้ว ยังสร้างขวัญกำลังใจให้พนักงานอีกด้วย จึงยังคงต้องมีระเบียบ กฎเกณฑ์ต่าง ๆ เป็นกรอบกำหนดการตัดสินใจอย่างรัดกุมพอสมควร เพราะหากพนักงานตัดสินใจอย่างไม่รัดกุมก็จะส่งผลกระทบต่อหน่วยงานอย่างมาก

3. สภาพแวดล้อมขององค์การ (Environment) สภาพแวดล้อมกับองค์การมีส่วนสัมพันธ์กันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ แบบโครงสร้างจำเป็นต้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมว่ามีการเปลี่ยนแปลงมากน้อยแค่ไหน เช่น โครงสร้างแบบกลไก (Mechanistic Structure) จะมีความสลับซับซ้อนสูงมีรูปแบบที่เป็นทางการมาก และมีการรวมศูนย์อำนาจ จึงปรับตัวต่อสิ่งใหม่ ๆ ได้ช้า ขณะที่โครงสร้างแบบมีชีวิต (Organic Structure) จะมีลักษณะคล่องตัวและปรับตัวได้ง่าย การติดต่อสร้างงานส่วนมากจะกระทำในแนวนอนมากกว่าแนวดิ่ง มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน

มากกว่า จะใช้วิธีออกคำสั่ง Burns และ Stalker (ชงชัย สันติวงษ์ 2541: 116) เห็นว่าโครงสร้างที่มีประสิทธิภาพสูงสุดก็คือ โครงสร้างซึ่งสามารถปรับจนสอดคล้องเข้ากับสภาพแวดล้อมก็คือ ผู้บริหารจะออกแบบของค์การเป็นแบบที่เป็นกลไก กรณีที่สภาวะแวดล้อมมั่นคงไม่เปลี่ยนแปลงมาก และจะออกแบบของค์การให้เป็น โครงสร้างแบบมีชีวิต กรณีที่มีสภาวะแวดล้อมเปลี่ยนแปลงและ ผกผันตลอดเวลา เกณฑ์ที่ใช้กำหนดในการจัด โครงสร้างของค์การเป็นแผนงานต่าง ๆ อาจแบ่งได้ เป็น 4 ประเภทคือ

- 3.1 จัดของค์การตามหน้าที่ (Functional Departmentation)
- 3.2 จัดของค์การตามผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์ (Product Departmentation)
- 3.3 การจัดการตามพื้นที่หรืออาณาเขต (Territorial or Geographic Departmentation)
- 3.4 จัดของค์การตามลูกค้า (Customer Departmentation)

ลูซิน ปลีหะจินดา (2550: 4) ได้ให้ความหมายของการบริหารการจัดการว่า คำว่าการบริหาร (Administration) และการจัดการ (Management) มักถูกใช้สลับเปลี่ยนและแทนกันอยู่เสมอ ทั้งนี้เพราะทั้งการบริหารและการจัดการต่างมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน คือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของ องค์กร โดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากสมาชิกทุกคนในองค์กร อย่างไรก็ตาม การบริหารและการ จัดการมีความหมายที่แตกต่างกันอยู่บ้างดังนี้

“การบริหาร” เป็นหน้าที่ที่เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์รวมทั้ง แผนงานที่สำคัญทั้งหมดขององค์กร “ส่วนการจัดการ” เป็นหน้าที่เกี่ยวกับการนำสิ่งที่กำหนดจาก การบริหาร ไปปฏิบัติ ซึ่งอาจสังเกตได้ว่างานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการจะต้องเกี่ยวข้องกับการการ ตัดสินใจตลอดเวลา ไม่ใช่เป็นครั้งคราวเหมือนการบริหาร

การบริหาร มักใช้ในองค์กรหรือหน่วยงานราชการ ส่วนการจัดการ มักใช้ในองค์กร ธุรกิจเอกชน อย่างไรก็ตามในบางกรณีการบริหารและการจัดการจะดำเนินการไปพร้อมๆ กัน และ มีความเกี่ยวข้องกัน นอกจากนั้นบางครั้งอาจกระทำโดยบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเกี่ยวข้องกันและมีความ เกี่ยวโยงกัน คำสองคำนี้จึงอาจใช้ทดแทนกันได้บ้าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบัน ได้ให้ความสำคัญ กับการบริหารและการจัดการแบบมีส่วนร่วม (Participation Management) ซึ่งเปิดโอกาสให้ทุกคน ในองค์กรได้มีส่วนร่วม ในกระบวนการบริหารและการจัดการทุกขั้นตอนขององค์กรบางแห่ง จึงให้ คำทั้งสองนี้คู่กันไปในเวลาเดียวกัน คือการบริหารจัดการ (Administration Management)

พัคตร์ผอง รัตนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์ (2542: 56-57) ได้กล่าวถึงการจัดการเชิงกล ยุทธ์กับการวางแผนไว้ว่า กลยุทธ์ไม่ได้เกิดจากการวางแผนอย่างมีระบบหรือแผนอย่างเป็นทางการ ขององค์กรเสมอไป กลยุทธ์มาสามารถเกิดขึ้นภายในองค์กรภายในทันทีทันใด โดยไม่ได้มีการ

วางแผนล่วงหน้าเอาไว้ก่อน หรือเรียกว่ากลยุทธ์เฉียบพลัน (Emergent Strategy) ดังนั้นกลยุทธ์ที่มีมาในสองลักษณะ กลยุทธ์ที่เกิดจากการวางแผนและกลยุทธ์ที่ไม่ได้เกิดจากการวางแผนไว้ล่วงหน้า

สคูมิต ตั้งประเสริฐ (2542: 47-48) ได้กล่าวถึงเรื่องการจัดการไว้ว่าการจัดการคือศิลปะในการใช้บุคคลอื่นร่วมกับปัจจัยในการจัดการ เพื่อให้กิจกรรมดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ และตอบสนองความหวัง และจัดโอกาสให้บุคคลเหล่านั้น มีความเจริญก้าวหน้า ในหน้าที่การงาน ซึ่งจากเดิมการจัดการ จะเน้นเฉพาะการใช้บุคลากร ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร แต่ในปัจจุบันให้ความสำคัญต่อความต้องการ ความก้าวหน้า และทำให้สมาชิกรู้สึกเป็นเจ้าของ รวมพลังร่วมแรงร่วมใจ ในการช่วยเหลือกิจกรรมพัฒนาองค์กรให้เจริญยิ่งขึ้น ซึ่งการจัดการจะสามารถดำเนินไปสู่เป้าหมายได้ จำเป็นต้องมีปัจจัยในการจัดการ หรือสิ่งจำเป็นในการจัดการมีอยู่ 6 ประการประกอบด้วย

(1) บุคลากร (Man) เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดเพราะบุคคลเป็นปัจจัยในการจัดการปัจจัยอื่นเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จหรือเป้าหมายขององค์กร

(2) เงิน (Money) เป็นปัจจัยหลักหรือปัจจัยกลางที่จะบันดาลให้เกิดการจัดซื้อสิ่งของวัสดุ ที่ดินและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานขององค์กรในรูปแบบต่างๆ

(3) วัสดุ (Material) เป็นปัจจัยที่จะต้องนำมาป้อนเข้าสู่กระบวนการผลิตเพื่อให้ได้มาซึ่งคุณภาพของผลิตภัณฑ์

(4) วิธีการ (Method) เป็นวิธีการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนในการทำงานเพื่อเปลี่ยนสภาพวัสดุให้เป็นผลิตภัณฑ์

(5) เครื่องจักรกล (Machine) เป็นเครื่องมืออุปกรณ์ใช้สำหรับผลิตสินค้าให้บริการแก่ลูกค้า

(6) การตลาด (Marketing) เป็นการจัดจำหน่ายสินค้าหรือบริการเพื่อผลกำไรและความอยู่รอดขององค์กร

3.2 การบริหารจัดการสหกรณ์

สหกรณ์เป็นองค์การธุรกิจรูปแบบหนึ่ง ซึ่งมีแนวทางการบริหารจัดการแตกต่างพิเศษกว่าองค์การธุรกิจทั่วไป คือ นอกจากการบริหารจัดการตามแนวทางธุรกิจทั่วไปแล้วยังต้องบริหารงานตามแนวปรัชญาของสหกรณ์ ภายใต้กรอบกฎหมายที่เกี่ยวข้องมากมายและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ที่กำหนดไว้เพื่อให้บรรลุความต้องการของมวลสมาชิก แนวคิด ในการจัดการสหกรณ์จึงมีพื้นฐานมาจากหลักการสหกรณ์ ซึ่งมีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการสหกรณ์ไว้ ดังนี้

จุฑาทิพย์ ภัทราวาท (การส่งเสริมสหกรณ์, 2546: 76,77) ได้กล่าวถึง หน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดการสหกรณ์ มี 4 ประการ ได้แก่

3.2.1 การวางแผน (Planning) การวางแผนเป็นหน้าที่สำคัญประการแรกในกระบวนการจัดการการวางแผน คือการค้นหาขั้นตอนการปฏิบัติงาน และตัดสินใจว่าจะทำอะไร มีขั้นตอนอะไร เมื่อใดและอย่างไรจุดมุ่งหมายสำคัญของการวางแผน คือ การปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ของสหกรณ์ไปในทางที่ดี

3.2.2 การจัดองค์การ รวมทั้งการจัดการงานบุคคล (Organizing) ผลจากการวางแผนย่อมก่อให้เกิดกิจกรรมต่างๆ ขึ้น จึงจำเป็นต้องมีการจัดตั้งตำแหน่งงาน หรือโครงสร้างองค์การเพื่อจะกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น รวดเร็ว ไม่ก้าวก่ายกัน และบรรลุเป้าหมายขององค์การในที่สุดแนวคิดในการจัดโครงสร้างองค์การคือ โครงสร้างจะต้องมีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายนอกเสมอ ถ้าหากสภาพแวดล้อมภายนอกที่ธุรกิจดำเนินอยู่มีสภาพที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์การควรจะชัดเจนแน่นอนในลักษณะที่เรียกว่า “MECHANISTIC SYSTEM” แต่ถ้าสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โครงสร้างจะต้องมีความคล่องตัวมากพอสมควรในลักษณะที่เรียกว่า “ORGANIC SYSTEM”

ส่วนการจัดการงานบุคคลจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการคัดเลือกบุคคล การพัฒนาบุคคลตลอดจนการจูงใจและธำรงรักษาบุคคลให้ทำงานอย่างมีความสุข เพื่อให้การใช้ทรัพยากรบุคคลเป็นประโยชน์สูงสุดแก่สหกรณ์

3.2.3 การอำนวยการหรือการชี้นำ (Directing) การอำนวยการจะช่วยผลักดันให้แผนงานที่กำหนดขึ้น การจัดองค์การ และการจัดการงานบุคคลเกิดขึ้นจริง โดยการอำนวยการจะเริ่มต้นจากการตัดสินใจในการวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชา และการควบคุมการปฏิบัติงานโดยจะต้องอาศัยเครื่องมือต่าง ๆ มาสนับสนุนได้แก่ ภาวะผู้นำ และมนุษยสัมพันธ์

3.2.4 การควบคุมติดตามผลการทำงาน (Controlling) การควบคุม หมายถึงกระบวนการที่จะประกันหรือรับรองให้แต่ละองค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป็นไปตามแผนที่ได้วางไว้ โดยการตรวจสอบ ติดตามวัดผลงาน ประเมินค่าของงาน และหาวิธีการแก้ไข

การจัดการทรัพยากรภายในองค์กรสหกรณ์ซึ่งประกอบด้วย คน เงินทุน วัสดุอุปกรณ์และข้อมูลข่าวสาร โดยผ่านลักษณะการจัดการได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการ และการควบคุม เพื่อให้บรรลุความสำคัญตามเป้าหมายในการดำเนินงานของสหกรณ์ ซึ่งประกอบด้วย ความสำเร็จ 2 ประการ ได้แก่

- 1) ความสำเร็จทางการเศรษฐกิจ คือ การจัดการที่บรรลุเป้าหมายในเชิงธุรกิจ ได้แก่ ความสามารถในการทำกำไร สภาพคล่อง ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ความมีเสถียรภาพ
- 2) ความสำเร็จทางสังคม คือ การยกระดับฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิก

ไซศรี คนจริง (2539: 58) ได้กล่าวถึงการจัดการสหกรณ์ ดังนี้

การจัดการสหกรณ์ มีความหมายที่เหมือนกับการจัดการทั่ว ๆ ไป โดยมุ่งดำเนินงานให้สำเร็จผลตามความมุ่งหมายที่ได้วางไว้ โดยผ่านกระบวนการต่างๆตั้งแต่การวางแผน การจัดรายงาน การควบคุม การติดตามและการประเมินผลงาน ซึ่งผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการจัดการสหกรณ์ คือ ผู้จัดการ หรือผู้บริหารสหกรณ์ การจัดการสหกรณ์มีข้อแตกต่างจากการจัดการธุรกิจอื่น ๆ หรือต่างจากการจัดการภาครัฐ โดยที่สหกรณ์เป็นองค์การธุรกิจที่มีได้มุ่งหากำไรเหมือนธุรกิจอื่น ๆ การหากำไรของสหกรณ์อาจจะกล่าวได้ว่าเป็นการนำมาเพื่อจัดทรัพย์ให้ดีขึ้นแก่สมาชิก และเพื่อการปันผลส่วนที่สมาชิกได้กระทำกับสหกรณ์ ซึ่งตรงกับหลักการสหกรณ์สากลที่ว่า แบ่งปันผลให้แก่สมาชิกตามส่วนธุรกิจที่ได้กระทำกับสหกรณ์ และจ่ายดอกเบี้ยให้แก่ทุนเรือนหุ้นในอัตราจำกัด

การจัดการสหกรณ์โดยทั่วไปควรจะคำนึงถึงสิ่งที่ต้องการพิจารณาดังต่อไปนี้

1. การจัดการควรมีจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้แน่นอนเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน
2. การจัดการเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อดำรงชีวิตของมนุษย์ ทั้งนี้เพราะผู้ที่ทำหน้าที่การจัดการสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงหรือกระตุ้นพฤติกรรมของคนในองค์การได้ตามปรารถนาโดยอาศัยอิทธิพลของการจัดการ
3. การจัดการจะเกี่ยวข้องกับกลุ่มคนในองค์การที่เป็นทรัพยากรขององค์การและเป็นส่วนที่ทำได้หรือทำไม่ได้ และดำเนินกิจการตามท้องที่การต้องการ
4. การจัดการจะต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การที่จะมีส่วนมาส่งผลกับการจัดการ

พันธุรม คิชยมณฑล (2549 : 30) กล่าวว่า ความสำเร็จของขบวนการสหกรณ์จะขึ้นอยู่กับการจัดการเป็นส่วนใหญ่ โดยมีกลุ่มบุคคลอยู่ 3 ฝ่าย ต่างมีบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบร่วมกัน คือ สมาชิกสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการ และผู้จัดการ ซึ่งรวมทั้งพนักงานและลูกจ้างของสหกรณ์ด้วย บุคคลเหล่านี้ได้ร่วมกันดำเนินงาน โดยมีสมาชิกของสหกรณ์เป็นฐานเลือกคณะกรรมการดำเนินการที่ดี มีความสามารถสูง มีคุณสมบัติตามข้อบังคับที่สหกรณ์วางไว้ให้ทำหน้าที่แทนสมาชิก กำหนดนโยบายดำเนินงาน ควบคุมงานทุกด้านของสหกรณ์มีความสัมพันธ์ที่ดี และมีความเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการ ปฏิบัติงานสร้างสรรค์ร่วมกันทำงานเป็นคณะ จึงมีความสำคัญที่จะช่วยให้สหกรณ์ดำเนินงานเป็นผลสำเร็จได้

ดังนั้น ความสำเร็จของสหกรณ์หรือการบริหารจัดการสหกรณ์ ให้บรรลุจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ในการรวมตัวกันตั้งสหกรณ์ พิจารณาจาก 1) องค์การหรือตัวสหกรณ์ว่า มีผลการดำเนินงานในเชิงธุรกิจเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งพิจารณาจากสภาพคล่องทางการเงินในการให้บริการหรืออำนวยความสะดวกในการประกอบอาชีพแก่สมาชิก ความสามารถในการทำกำไร

ฐานะและความมั่นคงทางการเงินของสหกรณ์ และ 2) พิจารณาจากสมาชิกสหกรณ์ มีฐานะและความเป็นอยู่ มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น เนื่องจากสมาชิกสหกรณ์เป็นเจ้าของในฐานะผู้ถือหุ้น เป็นผู้ให้บริการในฐานะลูกค้าหลักของสหกรณ์ เป็นผู้บริหารสหกรณ์ในฐานะผู้เลือกตั้งคณะกรรมการ ดำเนินการเป็นตัวแทนเข้าไปบริหารสหกรณ์ รวมทั้งเป็นผู้ตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์ในที่ประชุมใหญ่และผู้ให้บริการจากสหกรณ์

4. แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผล

การประเมิน(Evaluation) เป็นคำพูดที่ถูกนำไปใช้อย่างแพร่หลายในความหมายที่ต่างกัน ไป สิริชัย กาญจนวาสิ (2545:43) แสดงให้เห็นถึงการพัฒนาความหมายของคำว่า”การประเมิน”โดยระบุไว้อย่างชัดเจนว่า การประเมินในระยะแรก (พ.ศ.2463-2473) องค์ความรู้ส่วนใหญ่ได้รับการถ่ายทอดมาจากการวัด (Measurement) นักประเมินในยุคดังกล่าวเชื่อว่า การประเมินมีแหล่งกำเนิดมาจากศาสตร์แห่งการวัดผล ด้วยสาเหตุนี้จึงส่งผลให้นิยามของการประเมินหมายถึง การวัด

การวัดถูกนำไปใช้แวดวงการศึกษา เช่น การวัดผลการเรียนของผู้เรียน (Measurement-oriented) กระทั่งประมาณปีพ.ศ.2515 นักประเมินกลุ่มหนึ่งมองว่าการประเมินคือการวิจัยประยุกต์ (Applied Research) เนื่องจากลักษณะของการประเมินมีความใกล้เคียงกับกิจกรรมการวิจัย นอกจากนี้การประเมินยังถูกหมายรวมถึงการตรวจสอบความสอดคล้อง (Determining congruence) ซึ่งเป็นแนวคิดของ Ralph W. Tyler นักประเมินโครงการมัธยมศึกษาของสหรัฐอเมริกา ที่กล่าวไว้ว่า “การประเมินหมายถึง กระบวนการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างผลที่ได้กับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้”

อย่างไรก็ตามการประเมินยังถูกให้นิยามไว้อีกอย่างน้อย3ความหมายด้วยกัน กล่าวคือ หนึ่ง การประเมิน หมายถึง กระบวนการระบุและเสนอสารสนเทศ เพื่อช่วยการตัดสินใจ (Assist decision making) สอง การประเมิน หมายถึง การบรรยายสิ่งที่มุ่งประเมินอย่างลึกซึ้งในทุกมิติ (Description or Portrayal) และสาม การประเมินหมายถึง การตัดสินคุณค่าของสิ่งที่ถูกประเมิน (Determining of worth or value) นิยามที่สามถือได้ว่าเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางจนปัจจุบัน

การประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร (Performance Evaluation)

การดำเนินงานของแต่ละองค์กร ย่อมก่อให้เกิดผลสำเร็จในระดับหนึ่ง แต่จะมากหรือน้อยทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการขององค์กรนั้น ๆ กล่าวคือ ภาพของความสำเร็จของการดำเนินงานขององค์กรจะสวยงามสมบูรณ์อย่างไร ขึ้นอยู่กับการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จ การวางแผนดำเนินงาน การปฏิบัติงานและการติดตามผลการปฏิบัติงาน อาจกล่าวได้ว่าการประเมินผลการ

ดำเนินงานขององค์กร เป็นการพิจารณาและตัดสินผลการดำเนินงานทั้งในเชิงปริมาณและคุณค่าของการดำเนินงานขององค์กร หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ เป็นการประเมินตรวจสอบการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ขององค์กร และเป็นการประเมิน โดยการพิจารณาตัดสินคุณค่าของผลการดำเนินงานขององค์กร

การประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรสามารถแยกพิจารณาเป็น 3 ส่วน คือ

1. **โครงสร้างขององค์กรและจุดมุ่งหมาย** โดยปกติแต่ละองค์กรจะสร้างวิสัยทัศน์ (Vision) ของตนเองเพื่อกำหนดสถานภาพในอนาคต มีการกำหนดพันธกิจ (Mission) ซึ่งเป็นหน้าที่หรืองานพื้นฐานขององค์กร มีการกำหนดจุดมุ่งหมาย (Goals) อันเป็นจุดมุ่งหมายปลายทางในการดำเนินการขององค์กรหรือของสังคม มีการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) ของกิจกรรมตามแผนปฏิบัติงานและมีการกำหนดเป้าหมาย (Targets) ที่เป็นรูปธรรมตามวัตถุประสงค์

2. **กระบวนการ การปฏิบัติงานเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมาย** โดยมีการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) มีการกำหนดแนวทางและสร้างโมเดลเชิงตรรกะ (Logic model) ของการดำเนินงานสู่ผลสัมฤทธิ์เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานบังเกิดผลตามวัตถุประสงค์ ตลอดถึงการกำหนดกิจกรรมในการดำเนินงาน การติดตาม ควบคุม แก้ไข และประเมินผลการดำเนินงาน

3. **ผลสัมฤทธิ์หรือผลการดำเนินงาน** ผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานซึ่งอาจเป็นผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมาย หรืออาจเป็นความล้มเหลวของการดำเนินการก็ได้ ผลการดำเนินงานพิจารณาได้จากผลผลิตหรือผลได้ (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) และผลกระทบ (Impact)

- ผลได้ คือ ผลที่เกิดจากกิจกรรมตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยปกติผลได้มักจะเป็นรูปธรรมที่บอกลักษณะปริมาณและคุณภาพได้

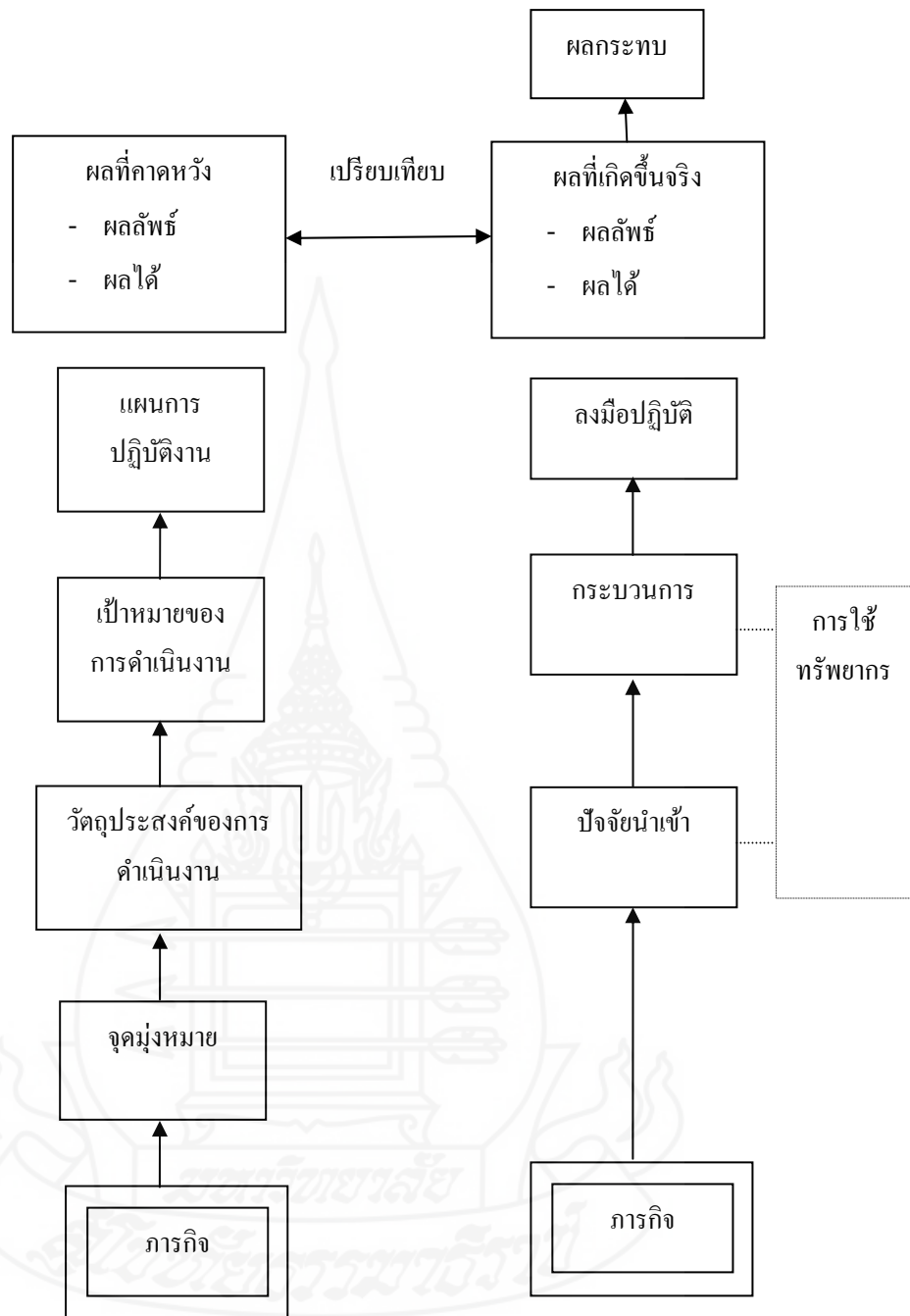
- ผลลัพธ์ คือ ผลจุดมุ่งหมายปลายทางที่เกิดขึ้นต่อเนื่องจากผลได้

- ผลกระทบ คือ ผลจุดมุ่งหมายปลายทางที่เกิดขึ้นเนื่องจากผลลัพธ์หรือผลที่เกิดขึ้นต่อเนื่องในระยะยาว

การประเมินผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบมีวัตถุประสงค์หลักคือการตัดสินคุณค่าของผลการดำเนินงาน โดยมีตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงานที่สำคัญ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงคุณภาพความสำเร็จและ/หรือความล้มเหลวของการดำเนินงาน ตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงานโดยรวมอาจพิจารณาได้จากประสิทธิผล (Effectiveness)-ของผลงาน ประสิทธิภาพ (Efficiency) ของการดำเนินงาน และความพึงพอใจ (Satisfaction) ของกลุ่มเป้าหมายและผู้ปฏิบัติงาน

จากองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนดังกล่าวข้างต้นสามารถนำไปสร้างแบบจำลอง (Model)

การประเมินผลการดำเนินงาน ดังนี้



ภาพที่ 2.2 แบบจำลองผลการประเมินผลการดำเนินงาน

ที่มา : ประยุกต์จาก (1) แบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างความมุ่งหวังการดำเนินงานและผลการดำเนินงาน และ (2) แบบจำลองตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โดย รศ. ดร. ศิริชัย กาญจนวาที (2545 : 131-139)

อรอนงค์ ประสงค์ (2550: 46) การประเมินผล หรือการวัดผลของประสิทธิผล ขององค์การเป็นเรื่องที่ทำได้ค่อนข้างยาก เพราะองค์การมีลักษณะเป็นระบบที่ซับซ้อน การที่จะสร้างแนวคิดแบบใดแบบหนึ่งโดยลำพังที่เกี่ยวกับประสิทธิผลย่อมเป็น ที่ไม่เพียงพอ จึงได้มีการศึกษาวิจัยมากมายเพื่อแสวงหาตัวแปรหรือบรรทัดฐานในการวัดประสิทธิผลขององค์การ ในประเทศสหรัฐอเมริกาได้ศึกษาค้นคว้าและวิเคราะห์สร้างแบบจำลองเพื่อวัด ประสิทธิผลแยก ออกเป็น 3 แนวทาง คือ

(1) ประเมินประสิทธิผลขององค์การในแง่เป้าหมาย (The Goal Approach) เป็นการใช่วิธีวัดผลที่ตั้งอยู่บนวิธีการและเป้าหมายขององค์การ โดยพบว่า ความสามารถในการผลิต ความยืดหยุ่นคล่องตัว และการปราศจากซึ่งความกดดัน ข้อขัดแย้ง มีความสัมพันธ์ต่อกัน และเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลเป็นเกณฑ์ที่บ่งชี้ ความมีประสิทธิผล ปัจจัยเหล่านี้สัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดกับเป้าหมายขององค์การ แนวความคิดในการนำเป้าหมาย มาใช้ในการประเมินผลขององค์การ มีข้อจำกัดอยู่หลาย ประการ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย ซึ่งสามารถวัดผลดำเนินงานขององค์การได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน แต่เป้าหมายบางอย่างไม่สามารถวัดผลสำเร็จได้เป็นตัวเลขหรือรูปธรรมที่ชัดเจนได้ หรือเป็นเป้าหมายระยะยาว ความสอดคล้องและความสัมพันธ์ของเป้าหมายต่าง ๆ ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว องค์การมักจะกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานไว้มากกว่าหนึ่ง เป้าหมาย และแต่ละเป้าหมายนั้นอาจขัดแย้งกันเอง รวมทั้งการที่เป้าหมายขององค์การได้รับการยอมรับจากฝ่ายต่าง ๆ มากน้อยเพียงใด

(2) การประเมินประสิทธิผลขององค์การในแง่ของระบบทรัพยากร (The System Resource Approach) เป็นการพยายามหลีกเลี่ยงจุดอ่อน และข้อบกพร่องบางประการของการประเมินผลในแง่ของเป้าหมาย โดยไม่พิจารณาถึงเป้าหมายขององค์การเลย เพราะเห็นว่า เป็นได้ยากที่จะใช้การบรรลุเป้าหมาย เป็นเครื่องวัดประสิทธิผลขององค์การ จึงมีการใช้แบบจำลองของระบบทรัพยากรแทน แบบจำลองนี้ตั้งอยู่บนแนวคิดที่ว่า องค์การเป็นระบบเปิด ซึ่งมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในการแลกเปลี่ยน และการแข่งขันกัน ดังนั้น ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถขององค์การในการแสวงหาประโยชน์จากสภาพแวดล้อม เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่หายาก และมีคุณค่า องค์การจะมีประสิทธิผลสูงสุดก็เมื่อองค์การสามารถแสวงหาประโยชน์สูงสุดได้จากตำแหน่งที่ทำการต่อรอง และได้ประโยชน์มากที่สุดในการจัดหาทรัพยากร อย่างไรก็ตาม แนวความคิดด้านระบบทรัพยากรไม่ได้แตกต่างไปจากการใช้เป้าหมายเท่าใดนัก เพราะที่จริงเป้าหมายอย่างหนึ่งขององค์การก็คือ การสรรหาทรัพยากรจากสภาพแวดล้อม เป็นแต่เพียงการมองเป้าหมายขององค์การ ในฐานะที่มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมมากขึ้นนั่นเอง

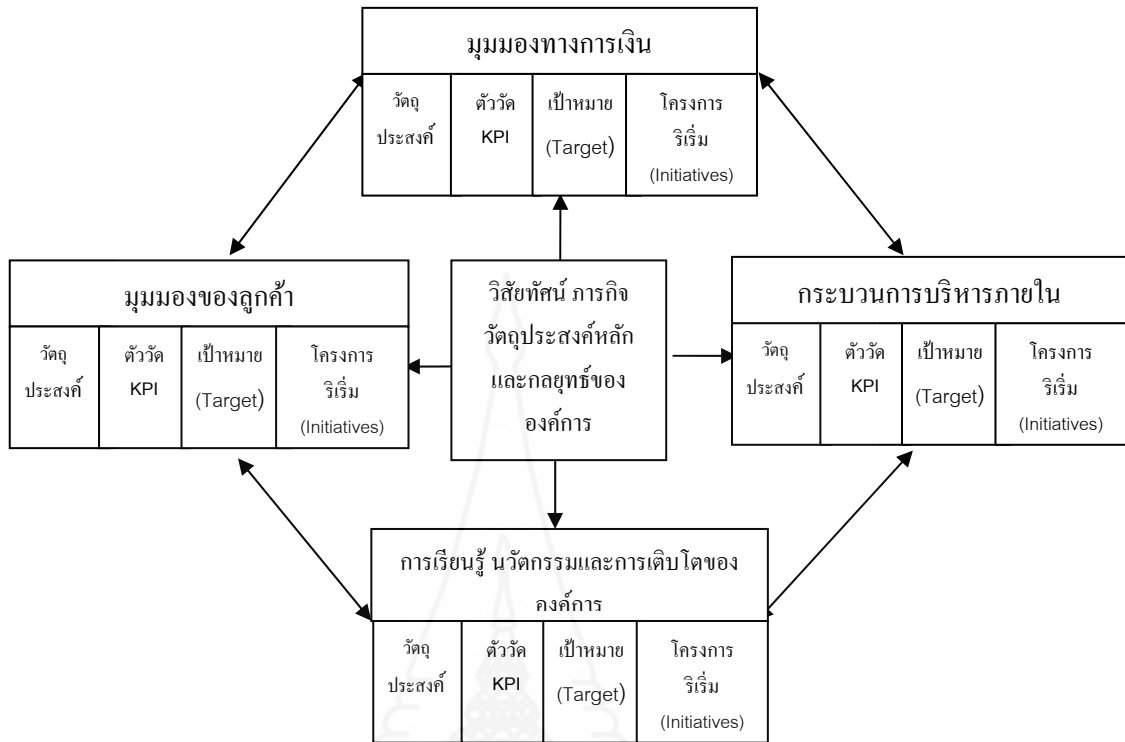
(3) การประเมินประสิทธิผลโดยใช้หลายเกณฑ์ (The Multiple Criteria Effectiveness) วิธีกรนี้มีควมหมายเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง ทั้งในแง่ของนักวิชาการและเมื่อนำมาใช้ในการวัดประสิทธิผลขององค์การในทาง ปฏิบัติ ใช้ประเมินหน่วยงานต่าง ๆ ได้ดี คือ ความสามารถในการผลิตและประสิทธิภาพ โดยวัดจากผลผลิต ลักษณะขององค์การ เช่น บรรยากาศขององค์การ รูปแบบการอำนวยการ และสมรรถนะขององค์การในการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมในการผลิต เช่น การร่วมมือร่วมใจการพัฒนา การปฏิบัติงาน

สรุปการประเมินผล หมายถึง กระบวนการศึกษาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานหรือการวัดทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบถึงประสิทธิผลการทำงานของบุคคล กลุ่มบุคคลในองค์การ ซึ่งเป็นการตรวจสอบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานว่าดีเพียงใด บรรลุเป้าหมายมากน้อยเพียงใด รูปแบบการประเมินผล

5. การวัดผลโดยใช้เทคนิคการวัดแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC)

การวัดผลงานของกิจการ ที่จะทำให้ผู้บริหารระดับสูงเห็นภาพรวมของธุรกิจได้ชัดเจนขึ้น ให้ได้ภาพรวมขององค์การอย่างครอบคลุม และอย่างสัมพันธ์กันและสมดุลขึ้น โดยนอกจากการวัดทางการเงินที่เป็นผลของการดำเนินงานที่เกิดขึ้นมาแล้ว ควรต้องมีการวัดผลด้านกระบวนการบริหารงาน การสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้า ตลอดจนการสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ให้แก่องค์กร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและสร้างอนาคตให้้องค์การด้วย ตามแนวความคิดนี้ ผู้บริหารจะสามารถประเมินศักยภาพโดยรวมขององค์การ และความสามารถในการแข่งขัน และอนาคตขององค์กรนั้น ๆ ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

BSC จึงเป็นการวัดความสำเร็จขององค์การ สำหรับผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญ ๆ ขององค์การ ผู้ถือหุ้นและลูกค้า ซึ่งเน้นการวัดผลจากภายนอก (External Measure) และวัดผลเพื่อผู้บริหารพนักงานและองค์การ โดยเน้นวัดผลภายใน (Internal Measure) ในเรื่องกระบวนการภายในของธุรกิจ และการสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ขององค์การ (สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2546: 129)



ภาพที่ 2.3 องค์ประกอบของ Balanced Scorecard

ที่มา: สุพานี สฤณภูวนิช (2546: 133)

ขอบเขตหรือองค์ประกอบในการวัดผลตามแนวคิดของ Balanced Scorecard โดยทั่วไปจะแบ่งออกเป็น 4 ด้านคือ ด้านการเงิน ด้านมุมมองของลูกค้า หรือความพอใจของลูกค้า ด้านกระบวนการบริหารภายใน และด้านการมุ่งสร้างการเรียนรู้และการเจริญเติบโตให้เกิดขึ้นแก่องค์กร

5.1 ด้านการเงิน

เป็นการมุ่งวัดผลประกอบการทางการเงิน เพื่อตอบสนองผลประโยชน์ให้แก่เจ้าของหรือผู้ลงทุนเป็นสำคัญ เช่น ความสามารถในการทำกำไรของกิจการ การเจริญเติบโตของทรัพย์สิน ผลกำไร ยอดขาย สภาพคล่องของกิจการ หรือมูลค่าสุทธิของผู้ถือหุ้น เป็นต้น

5.2 ด้านมุมมองของลูกค้า

เป็นการวัดผลงานของกิจการจากมุมมองของลูกค้า คือ ความพอใจของลูกค้า ความสามารถในการรักษาลูกค้า ความสามารถในการแสวงหาลูกค้ารายใหม่ และผลกำไรจากลูกค้าเพื่อที่จะทำให้กิจการบรรลุตามวิสัยทัศน์ และภารกิจที่ได้กำหนดไว้ เช่น

5.2.1 ตัวสินค้าและบริการ ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจแค่ไหน ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้แค่ไหน

5.2.2 เวลาที่ลูกค้าได้รับสินค้า สะดวกรวดเร็ว เป็นไปตามระยะเวลาที่เหมาะสมหรือไม่

5.2.3 คุณภาพของสินค้า โดยตัวของสินค้าและการใช้งานเป็นอย่างไร

5.2.4 ต้นทุนและราคาของสินค้า มีความเหมาะสมกับคุณภาพ และเหมาะสมกับการรับรู้ของลูกค้าหรือไม่

5.2.5 ยอดขายและส่วนครองตลาด

5.2.6 อัตราการซื้อซ้ำ

5.2.7 จำนวนลูกค้ารายใหม่ที่เพิ่มขึ้น

5.2.8 อัตราสูญเสียลูกค้า เป็นต้น

5.3 ด้านกระบวนการบริหารภายใน

เนื่องจากกระบวนการบริหารหรือการดำเนินงานของกิจการ จะมีผลกระทบต่อความพอใจของลูกค้า และการสร้างโอกาสในการแข่งขันของกิจการ ในอนาคต ผู้บริหารต้องศึกษากระบวนการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของกิจการ และความสามารถหลัก (Core competencies) ที่จะใช้ในการแข่งขันที่กิจการจะเลือกใช้ แล้วเลือกตัวที่เหมาะสมเช่น ถ้ากิจการต้องการใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง ตัววัดก็อาจจะเป็นความสามารถในการพัฒนาทางเทคโนโลยีของกิจการ ระยะเวลาการส่งมอบ คุณภาพของสินค้าและบริการ เวลาที่ใช้ในการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ เวลาที่ใช้ในการปรับปรุงกระบวนการผลิต อัตราเพิ่มผลผลิตใหม่ ๆ เป็นต้น แต่ถ้ากิจการเน้นกลยุทธ์ด้านต้นทุนต่ำ ตัววัดก็อาจจะเป็นความสามารถในการลดหรือควบคุมต้นทุน ความสามารถในการเพิ่มประสิทธิภาพงาน เป็นต้น

โดยภาพรวมของการวัดผลทางด้านกระบวนการในการดำเนินงานอย่างเหมาะสมแล้ว จะเน้นที่คุณภาพและความสม่ำเสมอของกระบวนการ ระยะเวลาในการส่งมอบงาน ต้นทุน และการประสานพลังร่วม (Synergy) ของทีมงานและการรักษาสภาพแวดล้อม เป็นต้น

5.4 ด้านการการเรียนรู้และการเจริญเติบโตให้เกิดขึ้นแก่องค์กร

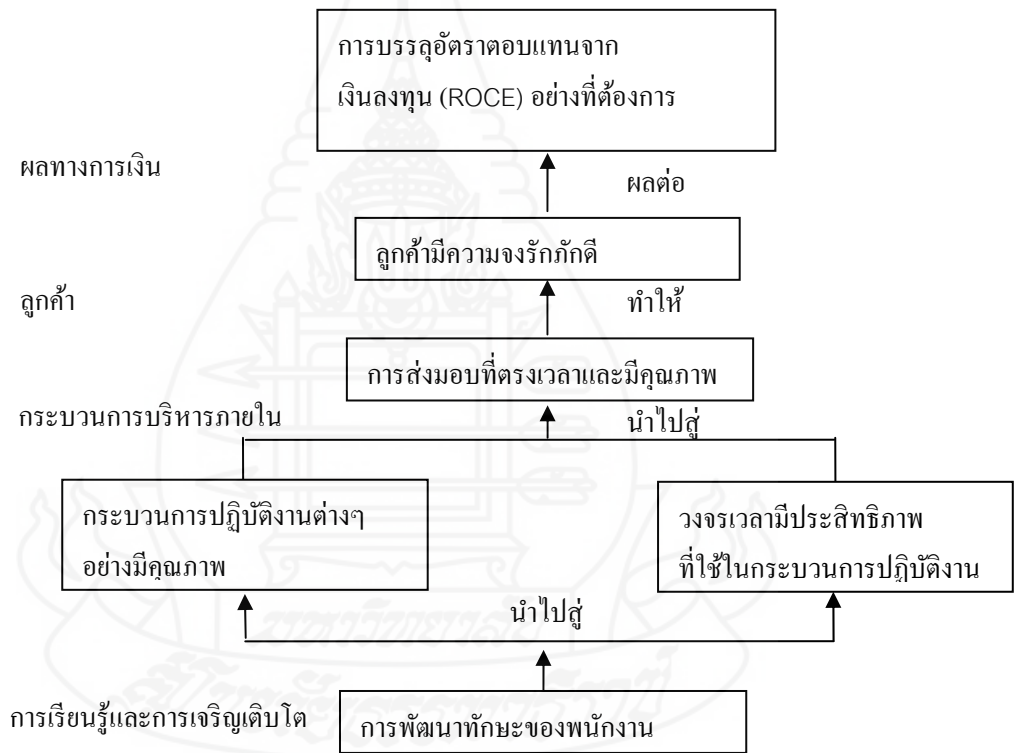
เป็นการวัดเพื่อดูว่ากิจการจะสามารถรักษาข้อได้เปรียบในการแข่งขัน เพื่อบรรลุภารกิจขององค์กร และอยู่รอดในระยะยาวหรือไม่ ถ้ากิจการใดมีการมุ่งสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ให้แก่องค์กร องค์กรนั้นย่อมจะเจริญเติบโตแข็งแกร่ง และมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันจากรากฐานที่สำคัญคือ การมุ่งสร้างนวัตกรรมต่าง ๆ รากฐานที่สำคัญของมุมมองด้านนี้คือ

(1) กิจการมีเทคโนโลยีและระบบข้อมูลข่าวสารที่เหมาะสม

- (2) บุคลากรมีความสามารถ
- (3) มีบรรยากาศในการทำงาน

เครื่องมือที่ใช้วัดมักจะเป็นงบประมาณในการวิจัยและพัฒนา จำนวนบุคลากรทางสายงานวิจัยและพัฒนา เวลาที่ใช้ในการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ เวลาในการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ อัตราการปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในองค์กร ซึ่งงานต่าง ๆ เหล่านี้ จะเป็นผลผลิตของบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถ มีศักยภาพและการพัฒนาตนเอง มีการเรียนรู้ มีทัศนคติ มีขวัญกำลังใจที่ดี ดังนั้นจึงต้องมีการจัดงบประมาณในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน อัตราการขาดงานและความพึงพอใจและทัศนคติต่าง ๆ ของพนักงานด้วย

ความสัมพันธ์ของการวัดทั้ง 4 ด้าน อาจแสดงให้เห็นได้ตามภาพ



ภาพที่ 2.4 ความสัมพันธ์ของปัจจัยในการวัดตามแนวคิดของ Balance Scorecard: BSC
ที่มา: สุพานี สฤณภูวนิช (2546: 141)

6. การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน

การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน เป็นเครื่องมือในการประเมินฐานะการเงิน ประสิทธิภาพและความสามารถในการทำกำไรของธุรกิจ (เพชรี ชุมทรัพย์, 2540: 67) ประเภทของอัตราส่วนทางการเงินแบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ อัตราส่วนวิเคราะห์ความคล่องตัว (Liquidity ratios) อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการก่อหนี้ (Leverage ratios) อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการใช้สินทรัพย์ (Activity ratios) และ อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการทำกำไร หรือประสิทธิภาพในการบริหาร ทั้งนี้กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (2545:55-68) ได้อธิบายความหมายของอัตราส่วนทางการเงิน ดังนี้

6.1 อัตราส่วนวิเคราะห์ความคล่องตัว (Liquidity ratios) ซึ่งคำนวณได้จากสูตร ดังนี้

$$\text{อัตราส่วนทุนหมุนเวียน (เท่า)} = \frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}}$$

อัตราส่วนนี้ยิ่งสูงความคล่องตัวยิ่งมาก ถ้ามองในแง่เจ้าหนี้ เหตุการณ์ลักษณะนี้เป็นเรื่องที่น่าพอใจ แต่ถ้ามองในฐานะผู้บริหารที่มีความรอบคอบแล้ว เหตุการณ์ดังกล่าวอาจเป็นปัญหาแก่กิจการได้ ทั้งนี้อาจเป็นไปได้ว่า กิจการมีสินทรัพย์หมุนเวียนเกินความจำเป็น เช่นมีสินค้าคงเหลือมากเกินไป ถือเงินสดมากโดยไม่มี ความจำเป็น เป็นต้น ดังนั้น อัตราส่วนทุนหมุนเวียนที่สูงจึงมิได้หมายความว่ากิจการจะสามารถชำระหนี้ได้คล่องและมีประสิทธิภาพเสมอไป ทั้งนี้ ส่วนหนึ่งอาจเป็นข้อเสียแก่กิจการเนื่องจากไม่ได้ใช้สินทรัพย์ ส่วนนี้ก่อให้เกิดกำไรแก่กิจการเท่าที่ควร

ในกรณีอัตราส่วนทุนหมุนเวียนต่ำก็ไม่ได้หมายความว่า กิจการจะไม่สามารถชำระหนี้ได้เสมอไป เช่น กิจการสาธารณูปโภค จะลงทุนมากในสินทรัพย์ประเภทถาวร เงินเข้าจากรายได้ค่อนข้างสม่ำเสมอ สินทรัพย์หมุนเวียนจึงมีไม่มาก แต่ก็ไม่ใช่อุปสรรคต่อการชำระหนี้ระยะสั้นแต่อย่างใด เนื่องจากบริการที่ให้ส่วนใหญ่แล้วจะได้รับค่าบริการจากผู้บริโภคเดือนต่อเดือน หรือกิจการที่ขายสินค้าเป็นเงินสดก็มักจะถือสินค้าไว้เป็นจำนวนน้อย เพราะสินค้าส่วนใหญ่เป็นสินค้าที่หมุนได้เร็วจึงไม่ต้องการเงินทุนหมุนเวียนมากนัก แต่ถ้าเป็นกิจการที่มีขนาดเดียวกัน แต่ขายสินค้าเป็นเงินเชื่อ ก็มักจะถือสินค้าไว้เป็นจำนวนมาก และมักจะเป็นสินค้าที่หมุนได้ช้า ในกรณีนี้กิจการย่อมต้องการเงินทุนหมุนเวียนในจำนวนที่มาก

การพิจารณาอัตราส่วนนี้ จึงไม่สามารถพิจารณาได้เพียงลำพัง ควรพิจารณาการเคลื่อนไหวของเงินทุนหมุนเวียนในอดีตควบคู่ไปด้วย ซึ่งการวิเคราะห์ในลักษณะนี้จะเป็นเครื่องชี้บอกถึงสภาพคล่องทางการเงินที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่ผ่านไปได้

6.2 อัตราส่วนที่ใช้ในการวิเคราะห์ความสามารถในการก่อหนี้ (Leverage ratios) ซึ่งคำนวณได้จากสูตร ดังนี้

$$1) \text{ อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (เท่า) } = \frac{\text{หนี้สินทั้งสิ้น}}{\text{ทุนของสหกรณ์}}$$

อัตราส่วนนี้เป็นการวัดความสัมพันธ์ของเงินทุนของกิจการที่จัดหามาในรูปแบบของหนี้ เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปว่า การก่อหนี้ของกิจการมีขีดจำกัดและปัจจัยที่เป็นข้อจำกัดมีหลายปัจจัยด้วยกันเช่น ความคล่องตัวของสินทรัพย์ที่จะเปลี่ยนเป็นเงินสด และประเภทธุรกิจเป็นต้น อัตราส่วนนี้ชี้พิจารณาว่า เจ้าหนี้มีเกราะคุ้มกันความปลอดภัยสำหรับผลขาดทุนที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต จากส่วนของผู้อื้อหนี้ได้มากน้อยเพียงใด และหากกิจการมีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนมีค่าสูง เงินทุนจากเจ้าของมีเพียงเล็กน้อย และมาจากหนี้สินเป็นส่วนใหญ่ ความเสี่ยงส่วนใหญ่จะตกเป็นของเจ้าหนี้ ในขณะที่เดียวกันในส่วนของกิจการเองก็ต้องแบกรับภาระในรูปดอกเบี้ยไว้สูง ในทางตรงกันข้ามกรณีที่กิจการมีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนต่ำ แสดงได้ว่าเจ้าหนี้มีเกราะคุ้มกันในการได้รับชำระหนี้จากกิจการ แต่การมีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนที่ต่ำเกินไปก็ไม่เป็นผลดีเช่นกัน เพราะ นอกจากจะแสดงถึงเครดิตของกิจการไม่ดีแล้ว ยังทำให้การขยายตัวเป็นไปได้ไม่สะดวก

6.3 อัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการใช้สินทรัพย์ (Activity ratios) ซึ่งคำนวณได้จากสูตร ดังนี้

$$\text{อัตราหมุนของสินทรัพย์ (รอบ) } = \frac{\text{ขาย/บริการ (รายได้ธุรกิจหลัก)}}{\text{สินทรัพย์ถาวรเฉลี่ย}}$$

อัตราส่วนนี้เป็นอัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่ของสหกรณ์เพื่อก่อให้เกิดรายได้มากน้อยเพียงใด หรือใช้สินทรัพย์เต็มประสิทธิภาพหรือไม่โดยมีสมมติฐานว่า หากสินทรัพย์หมุนเวียนได้เร็วจะก่อให้เกิดรายได้มากยิ่งขึ้น

กรณีอัตราหมุนเวียนของสินทรัพย์มีผลลัพธ์สูง แสดงว่าสหกรณ์มีความสามารถในการใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่ เพื่อก่อให้เกิดรายได้สูง แต่หากอัตราส่วนนี้มีผลลัพธ์ต่ำเกินไปอาจแสดงว่า สหกรณ์มีสินทรัพย์ที่ไม่หมุนเวียน หรือสินทรัพย์ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้มากเกินไป หรืออาจมีเงินทุนที่ไม่ได้นำไปลงทุนให้ได้รับผลตอบแทนตามสมควร

6.4 อัตราส่วนความสามารถในการหากำไร หรือประสิทธิภาพในการบริหาร (Profitability ratios) ซึ่งคำนวณได้จากสูตร ดังนี้

$$1) \text{ อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (Return on Total Assets: ROA)}$$

อัตราส่วนนี้เป็นร้อยละระหว่างกำไรสุทธิประจำปีกับสินทรัพย์รวม ซึ่งเป็นการวัดผลตอบแทนของการลงทุน อัตราส่วนนี้โดยทั่วไปเรียกว่า เป็นอัตราผลตอบแทนของการลงทุน ((Return on Total Investments: ROI) ซึ่งคำนวณได้จากสูตร ดังนี้

$$\text{อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (\%)} = \frac{\text{กำไรจากการดำเนินงาน}}{\text{สินทรัพย์รวมถัวเฉลี่ย}} \times 100$$

อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ เป็นอัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการทำกำไรของสหกรณ์ โดยแสดงให้เห็นว่า การใช้สินทรัพย์ไป 100 บาท ก่อให้เกิดรายได้กี่บาท อัตราส่วนดังกล่าวยิ่งมากยิ่งขึ้นแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการทำกำไรของสหกรณ์มากขึ้นเท่านั้น

2) อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity: ROE) คำนวณได้จากสูตร ดังนี้

$$\text{อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (\%)} = \frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{ทุนของสหกรณ์ถัวเฉลี่ย}} \times 100$$

อัตราส่วนนี้เป็นอัตราส่วนที่ใช้วัดผลตอบแทน จากเงินทุนของสหกรณ์ เพื่อก่อให้เกิดผลกำไรกลับคืนมาในอัตราร้อยละเท่าใด

กรณีอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นมีผลลัพธ์สูง แสดงถึงประสิทธิภาพในการหาผลตอบแทนจากเงินทุนของสหกรณ์อยู่ในระดับสูง

3) อัตรากำไรสุทธิ (Net Profit Margin) คำนวณได้จากสูตร ดังนี้

$$\text{อัตรากำไรสุทธิ (\%)} = \frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{รายได้ทั้งสิ้น}} \times 100$$

อัตราส่วนกำไรสุทธิ เป็นอัตราส่วนที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการทำกำไรของสหกรณ์ โดยจะชี้ให้เห็นว่า รายได้ของสหกรณ์ 100 บาท ก่อให้เกิดกำไรกี่บาท

สำหรับอัตราส่วนทางการเงินที่หาค่าได้ จะใช้เทียบกับอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์การเกษตรเฉลี่ย ปีบัญชี 2554 ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ เพื่อประกอบการประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในมุมมองด้านการเงินของเทคนิคการวัดแบบสมดุล

7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ศุภลักษณ์ แร่เพชร (2547: 66-68) ศึกษาผลการดำเนินงานสหกรณ์ด้วยเทคนิค Balanced Scorecard กรณีศึกษาสหกรณ์การเกษตรเมืองชัยภูมิ จำกัด ด้านความพึงพอใจของสมาชิกสหกรณ์ ด้านการปฏิบัติงานภายในองค์กร ด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม ด้านการเงินและปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน โดยผลการศึกษาพบว่า ด้านความพึงพอใจของสมาชิกสหกรณ์ สมาชิกสหกรณ์มีความพึงพอใจต่อคุณภาพการให้บริการอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 4 ประเด็น ได้แก่ ด้านเจ้าหน้าที่ด้านอาคารสถานที่ ด้านข้อมูลข่าวสาร และด้านบริการทั่วไป สมาชิกสหกรณ์มีความพึงพอใจต่อการให้บริการด้านธุรกิจในระดับมาก 5 ธุรกิจ ได้แก่ ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจรวบรวมผลผลิต ธุรกิจการรับฝากเงิน ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายและธุรกิจให้บริการการส่งเสริมการเกษตร ด้านการปฏิบัติงานภายในองค์กร สหกรณ์ดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ที่ขอจัดตั้งและมีผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบแผนงานประจำปี พบว่ายังไม่บรรลุผลสำเร็จเท่าที่ควร โดยเฉพาะธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย และการรวบรวมผลผลิตยังมีปริมาณธุรกิจไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่ายคงที่ การวางแผนปฏิบัติงานยังขาดประสิทธิภาพ และควรติดตามผลการดำเนินงานตามแผนอย่างต่อเนื่อง สหกรณ์ได้ดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มติ คำสั่ง และปฏิบัติตามคำแนะนำของนายทะเบียนสหกรณ์ รองนายทะเบียนสหกรณ์ ผู้ตรวจการสหกรณ์ และผู้สอบบัญชีได้เป็นอย่างดี

ด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมพบว่า สหกรณ์ได้ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้และนวัตกรรมเป็นไปตามเป้าหมาย คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการ เข้ารับการฝึกอบรมใน ส่วนที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอเป็นประจำปี ระบบคอมพิวเตอร์และฐานข้อมูล สมาชิกมีความพึงพอใจในระดับมาก ในด้านคุณภาพการให้บริการเพราะ ได้รับการบริการที่รวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ สหกรณ์มีการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบ และจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ เพื่อเป็นแผนปฏิบัติการในการพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ ด้านการเงิน สหกรณ์มีรายได้ลดลง ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ลูกหนี้ค้างนาน ดอกเบี้ยค้าง ค่าปรับค้าง ค่าเพื่อหนี้สงสัยจะสูญเพิ่มขึ้น อัตราหมุนเวียนของสินทรัพย์มีอัตราลดลงอย่างต่อเนื่อง ด้านมีปัญหาลดอุปสรรค การประสานงานในฝ่ายต่าง ๆ ยังมีการประสานงานไม่ดีเท่าที่ควร การวางแผนการปฏิบัติงานและการติดตามผลยังไม่ชัดเจนและต่อเนื่อง คณะกรรมการดำเนินการไม่มีนโยบายการบริหารงานที่ชัดเจนมีปัญหาในระดับน้อย สมาชิกสหกรณ์ยังขาดความรู้เกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์มีปัญหายุ่งในระดับมาก

สุไพรินทร์ นันทะลัย (2547: 57-58) ศึกษาการประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูอุดรธานี จำกัด ด้วยเทคนิค Balanced Scorecard โดยศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินงานของสหกรณ์ 4 ด้าน คือ ด้านความพึงพอใจและความคิดเห็นของสมาชิก ด้านการ

ปฏิบัติงานภายในองค์กร ด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมภายในองค์กร และด้านการเงิน โดยผลศึกษาพบว่า สมาชิกเห็นด้วยกับลักษณะการบริหารงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูอุดรธานี จำกัด ในด้านการดำเนินงาน ด้านภาพพจน์ ด้านการบริการและด้านสวัสดิการต่าง ๆ ของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูอุดรธานี จำกัด แต่สมาชิกมีความพึงพอใจในระดับมากในด้านการบริการของพนักงาน และด้านข่าวสารของสหกรณ์ ส่วนความพึงพอใจในระดับมากคือด้านสถานที่ รองลงมาได้แก่ ความพึงพอใจระดับมาก ด้านความรวดเร็วและความสะดวก สหกรณ์ออมทรัพย์ครูอุดรธานี จำกัด ดำเนินการโดยแบ่งเป็นฝ่ายธุรการ ฝ่ายทะเบียนเงินกู้ ฝ่ายทุนเรือนหุ้น ฝ่ายเงินให้กู้ ฝ่ายคอมพิวเตอร์ ฝ่ายบัญชี ฝ่ายการเงิน ฝ่ายรับฝากเงิน และฝ่ายสวัสดิการ การจัดทำโครงสร้างกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ มีขอบเขตอำนาจหน้าที่ชัดเจน และกระบวนการปฏิบัติงานของสหกรณ์เพื่อให้มีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านการวางแผนการดำเนินงาน การงานแผนด้านบุคลากร การงานแผนการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ การวางแผนการจัดหาแหล่งเงินทุนจากภายนอก มีระบบการควบคุมภายใน ระบบการตรวจที่เชื่อถือได้ การบริหารจัดการด้านบุคลากรมีส่วนสำคัญ ที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานได้แก่ ฝ่ายกรรมการบริหาร ฝ่ายจัดการและสมาชิกสหกรณ์ ได้พัฒนาทั้งสามส่วนไปพร้อมกัน พนักงานสหกรณ์ทุกคน ได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มพูน ความรู้ ความสามารถ จัดให้มีการพัฒนา โดยการศึกษาดูงาน มีการแลกเปลี่ยน ความรู้ ระหว่างพนักงาน สหกรณ์ มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัย มาใช้การดำเนินงานในรอบ 7 ปี (2540-2546) รายได้ของสหกรณ์มีแนวโน้มลดลงเรื่อย ๆ มีผลทำให้กำไรสุทธิลดลง เนื่องจากสหกรณ์ประสบปัญหาในการดำเนินงาน จากภาวะวิกฤตทางด้านการเงินของประเทศทำให้ขาดสภาพคล่องทางการเงินและสมาชิกมีจำนวนลดลง ทำให้มีผลกระทบต่อเงินทุนหมุนเวียน

สอน โสมแพน (2550: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการดำเนินงานขององค์กรด้วยเทคนิค Balanced Scorecard ของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูร้อยเอ็ด จำกัด ผลการศึกษาพบว่า

1. สมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ครูร้อยเอ็ด จำกัด ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย รับราชการครู และใช้บริการธุรกิจเงินกู้ถูกเงินมากที่สุด โดยสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ครูร้อยเอ็ด จำกัด มีความพึงพอใจในลักษณะการบริการ โดยภาพรวม และเป็นรายด้าน 2 ด้านคือ ด้านความรวดเร็วของการให้บริการ และด้านความสะดวกในการบริการอยู่ในระดับมาก และมีความพึงพอใจในการแจ้งข้อมูลข่าวสาร และการให้บริการของเจ้าหน้าที่ และด้านอาคารสถานที่อยู่ในระดับปานกลาง

2. เจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ครูร้อยเอ็ด จำกัด มีเจตคติต่อการปฏิบัติงานภายในองค์กรอยู่ในระดับดี และมีเจตคติเป็นรายข้ออยู่ในระดับดีมาก และมีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด 3 ลำดับคือ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน มีการบริหารจัดการที่เป็นระบบและมีเป้าหมายที่ชัดเจน

โปร่งใส และมีความสุขในการทำงาน และความภาคภูมิใจที่ทำงานในสหกรณ์ออมทรัพย์ครูร้อยเอ็ด จำกัด

3. เจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ครูร้อยเอ็ด จำกัด มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเรียนรู้ และนวัตกรรมในองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย และมีความคิดเห็นเป็นรายชื่ออยู่ในระดับเห็นด้วย และมีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด 3 ลำดับ คือ มีการนำเทคโนโลยีสมัยมาใช้ เช่นระบบคอมพิวเตอร์ ส่งเสริมให้ได้ความรู้และเทคโนโลยีสมัยใหม่ และมีความรอบรู้ในงานอื่นที่ไม่ได้ปฏิบัติประจำ

4. เจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ครูร้อยเอ็ด จำกัด มีอัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ของการดำเนินงานประจำปี 2543 ค่าใช้จ่ายร้อยละ 60.31 ต่อกำไรร้อยละ 39.69 และอัตราส่วนทางการเงินของทุนหมุนเวียนเท่ากับ 0.30 อัตราส่วนการหมุนเวียนของสินทรัพย์เท่ากับ 0.09 รอบ มีอัตราส่วนผลตอบแทนต่อสินทรัพย์เท่ากับ 3.60 อัตราส่วนผลตอบแทนต่อหุ้นเท่ากับ 1.20 (มูลค่าหุ้นละ 10.00 บาท) และอัตราส่วนหนี้สินต่อสินทรัพย์รวมเท่ากับ 0.52 ต่อ 1 ซึ่งผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ครูร้อยเอ็ด จำกัด ควรพิจารณาตรวจสอบนโยบายการดำเนินงาน เกี่ยวกับการลดค่าใช้จ่ายของแผนปฏิบัติงานประจำปี และนโยบายโครงสร้างของหนี้สินที่ส่งผลต่อความเคลื่อนไหว ต่ออัตราส่วนค่าเฉลี่ยสภาพคล่องทางการเงิน จากการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งสี่ด้านนั้น พบว่า ด้านความพึงพอใจของสมาชิก ด้านการปฏิบัติงานภายในองค์กร ด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมในองค์กร และด้านการเงินมีความสัมพันธ์กันไปในทิศทางเดียวกัน

เกษมา ไตรรัตน์รัมย์ (2543: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย การประเมินผลขององค์กร ด้วยเครื่องมือ Balanced Scorecard โดยการศึกษาจากธุรกิจอุตสาหกรรม จำนวน 85 ราย ธุรกิจบริการ จำนวน 74 ราย และธุรกิจการค้า จำนวน 26 ราย จากผลการศึกษาพบว่า ธุรกิจทุกประเภทมีการปฏิบัติและให้ความสำคัญมากในด้านนโยบาย การวางแผนและกลยุทธ์ การจัดทำงบประมาณ การติดต่อการควบคุมและระบบการประเมินผลที่เน้นผลโดยรวมขององค์กร การสร้างวัฒนธรรมขององค์กรที่มุ่งเน้นให้เกิดความรักองค์กร มุ่งเน้นให้เกิดความสำเร็จของงาน และมุ่งเน้นให้เกิดความสำคัญแก่พนักงานในด้านของคุณภาพของสินค้าและบริการ และมีการนำระบบการบริหาร และการประเมินผลไปเปรียบเทียบกับธุรกิจอื่นที่มีผลการดำเนินงานที่ดีกว่า หรือเรียกว่า การ Benchmark มากกว่าธุรกิจที่มียอดขายต่ำกว่า และพบว่าธุรกิจที่มีผู้ร่วมทุนจากต่างประเทศ ผู้บริหารองค์กรธุรกิจส่วนใหญ่ มีทัศนคติเห็นด้วยว่า ควรให้ความสำคัญ และปรับปรุงระบบการประเมินผลและการดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และแผนงานที่มีการปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ นอกจากนั้น ระบบการประเมินผล จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารและยอมรับจากพนักงาน และผู้บริหารยังเห็นด้วยกับการ

ส่งเสริมความคิดหรือกลยุทธ์ใหม่ รวมถึงการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร และการนำระบบสารสนเทศเข้ามาใช้ รวบรวมข้อมูลข่าวสาร เพื่อสนับสนุนการจัดการเชิงกลยุทธ์ และพบว่าระบบ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร มีความชัดเจนและเรียบง่ายขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงการบริหารให้ดียิ่งขึ้น และระบบ Balanced Scorecard ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นถึงผลการปฏิบัติในหลาย ๆ ด้านในเวลาเดียวกันได้แก่

1. มุมมองด้านลูกค้า พวกเขามองกิจการอย่างไร
2. มุมมองด้านกระบวนการภายในองค์กร โดยมองว่ากิจการจะพัฒนาให้เป็นเลิศในด้านใด
3. มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต โดยมองว่ากิจการยังต้องสามารถพัฒนากิจการต่าง ๆ และสร้างคุณค่าต่อไปได้หรือไม่
4. มุมมองด้านการเงิน โดยมองว่าผู้ถือหุ้นมองกิจการว่าอย่างไร
5. มุมมองด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยมองว่า กิจการให้ความรับผิดชอบต่อสังคมมากน้อยอย่างไร

จากการศึกษาวิจัยดังกล่าว ยังพบข้อจำกัดของ Balanced Scorecard ดังนี้

1. เหมาะสมสำหรับองค์กรธุรกิจที่มีโครงสร้างองค์กรขนาดใหญ่ และมีระบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพอยู่แล้ว เพราะจะช่วยให้การประเมินตัววัดผลการปฏิบัติงานในแต่ละด้านเป็นไปอย่างครบถ้วนและเหมาะสม
2. ต้องใช้เวลาและค่าใช้จ่ายจำนวนมาก ในการกำหนดตัววัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจไม่คุ้มกับประโยชน์ที่ได้รับ หากไม่มีการวางแผนการกำหนดตัววัดที่มีประสิทธิภาพ
3. ในบางธุรกิจนั้น การนำแนวคิด Balance Scorecard มาใช้ที่จำกัดเพียงแค่ 5 มุมมองนั้น อาจยังไม่เพียงพอต่อการประเมินผลการดำเนินงาน ซึ่งอาจจำเป็นต้องนำมุมมองอื่น ๆ มาพิจารณาเพิ่มเติม

กุลยา ทองเพชร (2551: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาการใช้ดัชนีวัดผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร กรณีศึกษาสหกรณ์ในพื้นที่โครงการหลวง ผลการวิจัยพบว่า สหกรณ์การเกษตรในพื้นที่โครงการหลวง ร้อยละ 44 ได้ใช้ดัชนีวัดผลสำเร็จขององค์กรทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ในการพิจารณาดัชนีทั้ง 4 ด้าน สหกรณ์ในพื้นที่โครงการหลวงได้ให้ความสำคัญกับปัจจัยย่อย 10 อันดับ ได้แก่ 1. การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง 2. อัตราส่วนทุนหมุนเวียน ความพึงพอใจของพนักงาน 4. กำไรสุทธิ 5. อัตราหมุนเวียนของลูกหนี้ 6.

อัตราผลตอบแทนต่อยอดขายและอัตรากาเริญเติบโตของสินค้าเป้าหมาย 7. ความสามารถในการรักษาลูกค้าและต้นทุนการผลิต 8. อัตราสินทรัพย์คล่องตัว ส่วนแบ่งการตลาด ความสามารถของพนักงานและจำนวนผลผลิต 9. การพัฒนากระบวนการหลังการขาย และ 10. อันดับสุดท้ายคือ การได้มาซึ่งลูกค้ารายใหม่ เมื่อศึกษาถึงปัจจัยที่สหกรณ์ในพื้นที่โครงการหลวง ให้ความสำคัญในอันดับต้น ๆ ที่เป็นปัจจัยที่วัดทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ปัจจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ ปัจจัยอัตราส่วนทุนหมุนเวียน ปัจจัยกำไรสุทธิ และปัจจัยอัตรากาเริญหมุนเวียนของลูกค้านี้ ปัจจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ปัจจัยความพึงพอใจของพนักงานและปัจจัยการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นปัจจัยในกลุ่มดัชนีด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต และจากการศึกษาพบว่า อันดับหนึ่งที่สหกรณ์ในพื้นที่โครงการหลวงให้ความสำคัญร้อยละ 94.44 เป็นปัจจัยในกลุ่มดัชนีด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต คือ ปัจจัยการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง



บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตร โครงการหลวงแม่โถ จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ โดยเทคนิคการวัดแบบสมมูลครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้แบ่งขั้นตอนการศึกษา ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลในรายงานกิจการประจำปี 2554 ของสหกรณ์การเกษตร โครงการหลวงแม่โถ จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ แสดงข้อมูล ณ วันที่ 31 มีนาคม 2554 มีสมาชิกสหกรณ์ จำนวน 51 คน มีกรรมการดำเนินการ จำนวน 9 คน และฝ่ายจัดการ จำนวน 2 คน จึงกำหนดประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ โดยใช้จำนวนสมาชิกสหกรณ์ทั้งหมด จำนวน 51 คน จำนวนกรรมการดำเนินการทั้งหมด จำนวน 9 คนและจำนวนฝ่ายจัดการ จำนวน 2 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 4 ส่วนตามมุมมองในเทคนิคการวัดแบบสมมูล ประกอบด้วย

2.1 มุมมองด้านการเงิน ใช้ข้อมูลรายงานกิจการประจำปีและงบการเงินของสหกรณ์ ปี 2554 ปี 2553 และปี 2552

2.2 มุมมองด้านลูกค้า ใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้น เพื่อสอบถามสมาชิกสหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงแม่โถ จำกัด เกี่ยวกับระดับความพึงพอใจของสมาชิกสหกรณ์ ซึ่งมีทั้งคำถามปลายปิดและปลายเปิด โดยแบบสอบถามชุดนี้ แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เพื่อรวบรวมข้อมูลทั่วไปของสมาชิกสหกรณ์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา จำนวนคนในครอบครัว รายได้และระยะเวลาการเป็นสมาชิก

ส่วนที่ 2 เพื่อรวบรวมข้อมูลความพึงพอใจของสมาชิกสหกรณ์ ในด้านการให้บริการของสหกรณ์ในด้านธุรกิจ

ส่วนที่ 3 เพื่อรวบรวมข้อมูลความพึงพอใจของสมาชิกสหกรณ์ ในด้านการบริหารจัดการของสหกรณ์

ส่วนที่ 4 เพื่อรวบรวมข้อมูลความพึงพอใจของสมาชิกสหกรณ์ ในด้านนโยบายของสหกรณ์

2.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน ใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้น เพื่อสอบถามกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการสหกรณ์การเกษตร โครงการหลวงแม่โถ จำกัด เพื่อสอบถามระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการ ในด้านกระบวนการภายใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการให้บริการลูกค้า (สมาชิกสหกรณ์) ด้านการดำเนินงานของสหกรณ์ และด้านสังคม

2.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้น เพื่อสอบถามกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการสหกรณ์การเกษตร โครงการหลวงแม่โถ จำกัด เพื่อสอบถามระดับความคิดเห็นของกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการ ในมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการพัฒนาทักษะของบุคลากร ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ ด้านนวัตกรรมและด้านระบบสารสนเทศ

ทั้งนี้ แบบสอบถามในมุมมองด้านกระบวนการภายใน และแบบสอบถามในมุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ซึ่งเป็นแบบสอบถามกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการ ได้รวมชุดคำถามไว้ในแบบสอบถามชุดเดียวกัน โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เพื่อรวบรวมข้อมูลทั่วไป ของกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการสหกรณ์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา จำนวนคนในครอบครัว รายได้และระยะเวลาการเป็นกรรมการดำเนินการ

ส่วนที่ 2 เพื่อรวบรวมข้อมูลความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ของกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการ ในด้านกระบวนการภายใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการให้บริการลูกค้า (สมาชิกสหกรณ์) ด้านการดำเนินงานของสหกรณ์ และด้านสังคม

ส่วนที่ 3 เพื่อรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นของกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการ ในมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการพัฒนาทักษะของบุคลากร ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ ด้านนวัตกรรมและด้านระบบสารสนเทศ เพื่อให้มีความพร้อมและความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์ ภายใต้มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า และมุมมองด้านกระบวนการภายใน

การทดสอบแบบสอบถาม

การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และได้ทดสอบคุณภาพของแบบสอบถามในด้านความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability) ของแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวัดสิ่งที่ต้องการศึกษาดังนี้

1. ความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) ผู้ศึกษาได้นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา ตรวจสอบพิจารณา แนะนำ และปรับปรุงแก้ไข

2. ความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม (Reliability) ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้วตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา โดยนำไปสอบถามสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการของสหกรณ์การเกษตร โครงการหลวงหนองหอย จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ โดยสอบถามสมาชิก 10 ชุด สอบถามกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการ จำนวน 5 ชุด และนำผลการทดสอบหาค่าสัมประสิทธิ์ (α - Coefficient) ของคอนบราซ (Cronbach) (บุญธรรม กิจปริดาภิวัตน์, 2552ช 208-210) มีสูตรดังนี้

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_x^2} \right]$$

ซึ่ง α = สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น

N = จำนวนคำถามในแบบสอบถาม

S_i^2 = ความแปรปรวนของคำถามแต่ละข้อ

S_x^2 = ความแปรปรวนของคะแนนผู้ถูกทดสอบทั้งหมด

ผลที่ได้จากการทดสอบ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปจากคอมพิวเตอร์ พบว่า

แบบสอบถามในมุมมองด้านลูกค้า ซึ่งสอบถามสมาชิกสหกรณ์การเกษตร โครงการหลวงแม่โถ จำกัด เกี่ยวกับระดับความพึงพอใจของสมาชิกสหกรณ์ในด้านการให้บริการของสหกรณ์ ด้านการบริหารจัดการของสหกรณ์ และความพึงพอใจในด้านนโยบายของสหกรณ์ ได้ค่า $\alpha = 0.8792$ แสดงว่าแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้อยู่ในเกณฑ์ที่สามารถนำไปใช้ได้ และมีความเชื่อมั่นสูง

แบบสอบถามในมุมมองด้านกระบวนการภายใน และแบบสอบถามในมุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ซึ่งสอบถามระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ของกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการ ในด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ได้ค่า $\alpha = 0.8545$ แสดงว่าแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้อยู่ในเกณฑ์ที่สามารถนำไปใช้ได้ และมีความเชื่อมั่นสูง

3. วิธีการรวบรวมข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม 2 ชุด ดังนี้

ชุดที่ 1 แบบสอบถามสมาชิกสหกรณ์การเกษตร โครงการหลวงแม่โถ จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ ในมุมมองด้านลูกค้า จำนวน 51 ชุด

ชุดที่ 2 แบบสอบถามกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์การเกษตร โครงการหลวงแม่โถ จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 11 ชุด โดยแบ่งเป็นจากกรรมการดำเนินการ 9 ชุด และฝ่ายจัดการ 2 ชุด

3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ใช้ข้อมูลรายงานกิจการประจำปีและงบการเงินของสหกรณ์การเกษตร โครงการหลวงแม่โถ จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ ปี 2554 ปี 2553 และปี 2552 และค้นคว้า รวบรวมข้อมูลจากเอกสารเผยแพร่ของหน่วยงานราชการ เอกชน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงแม่โถ จำกัด

- 1.1 ประวัติสหกรณ์
- 1.2 ผลการดำเนินงานของสหกรณ์

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสหกรณ์โดยใช้เทคนิคการวัดแบบสมดุล
ในมุมมอง 4 ด้าน ดังนี้

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

การวิเคราะห์ในมุมมองด้านการเงิน เป็นการวิเคราะห์ฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร โครงการหลวงแม่โถ จำกัด โดยศึกษาจากข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ รายงานกิจการประจำปี รายงานงบการเงินของผู้สอบบัญชี โดยใช้ผลการดำเนินธุรกิจจากงบดุลและงบกำไรขาดทุน จากรายงานกิจการประจำปีและรายงานงบการเงินของผู้สอบบัญชี ในปีบัญชี 2552 – 2554 แล้วนำงบการเงินวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินใน 4 ด้านดังนี้

- 1) อัตราส่วนวิเคราะห์ความคล่องตัว (Liquidity ratios) โดยใช้อัตราส่วนดังนี้

$$\text{อัตราส่วนทุนหมุนเวียน (เท่า)} = \frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}}$$

อัตราส่วนนี้

2) อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการก่อหนี้ (Leverage ratios) โดยใช้

$$\text{อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (เท่า)} = \frac{\text{หนี้สินทั้งสิ้น}}{\text{ทุนของสหกรณ์}}$$

ใช้อัตราส่วนนี้

3) อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการใช้สินทรัพย์ (Activity ratios) โดย

$$\text{อัตราหมุนของสินทรัพย์ (รอบ)} = \frac{\text{ขาย/บริการ (รายได้ธุรกิจหลัก)}}{\text{สินทรัพย์ถาวรเฉลี่ย}}$$

4) อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไร หรือประสิทธิภาพในการบริหาร (Profit ability ratios) โดยใช้อัตราส่วนดังนี้

$$\text{อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (\%)} = \frac{\text{กำไรจากการดำเนินงาน}}{\text{สินทรัพย์รวมถาวรเฉลี่ย}} \times 100$$

$$\text{อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน (\%)} = \frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{ทุนของสหกรณ์ถาวรเฉลี่ย}} \times 100$$

$$\text{อัตรากำไรสุทธิ (\%)} = \frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{รายได้ทั้งสิ้น}} \times 100$$

อัตราส่วนทางการเงินที่หาค่าได้ จะวิเคราะห์โดยใช้เทียบกับอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์การเกษตรเฉลี่ย ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ เพื่อประกอบการประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในมุมมองด้านการเงินของเทคนิคการวัดแบบสมดุล

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)

การวิเคราะห์ในมุมมองด้านลูกค้า เป็นการวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจของสมาชิกสหกรณ์การเกษตร โครงการหลวงแม่เฒ่า จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ดังนี้

2.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคล ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าสูงสุด (Maximum) ค่าต่ำสุด (Minimum) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2.2 คำนวณน้ำหนักคะแนนค่าเฉลี่ย (Weighted Mean Score: WMS) ใช้วิเคราะห์ระดับความพึงพอใจของสมาชิกใน 3 ด้าน ได้แก่

- (1) ด้านการให้บริการของสหกรณ์ ในธุรกิจ 3 ธุรกิจ คือธุรกิจสินเชื่อ (การให้เงินกู้แก่สมาชิก) ธุรกิจการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย และธุรกิจการรับฝากเงินจากสมาชิก
- (2) ด้านการบริหารจัดการของสหกรณ์
- (3) ด้านนโยบายของสหกรณ์

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)

การวิเคราะห์ในมุมมองด้านกระบวนการภายใน เป็นการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ของกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์การเกษตร โครงการหลวงแม่โถ จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ การวิเคราะห์ ใช้ค่าน้ำหนักคะแนนค่าเฉลี่ย (Weighted Mean Score: WMS) วัดระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการ ที่มีต่อการบริหารองค์กรใน 4 ด้าน ได้แก่ กระบวนการด้านการให้บริการลูกค้า (สมาชิก) กระบวนการด้านการดำเนินงาน และกระบวนการด้านสังคม ในการปฏิบัติตามความต้องการด้านสังคม

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (Learning and Growth Perspective)

การวิเคราะห์ในมุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต เป็นการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของกรรมการดำเนินงานและฝ่ายจัดการ ของกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์การเกษตร โครงการหลวงแม่โถ จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ การวิเคราะห์ ใช้ค่าน้ำหนักคะแนนค่าเฉลี่ย (Weighted Mean Score: WMS) วัดระดับความคิดเห็นของกรรมการดำเนินงานและฝ่ายจัดการ ที่มีต่อการฝึกอบรมและการนำความรู้มาใช้ในการดำเนินงาน รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงในการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการพัฒนาทักษะของบุคลากร ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจของบุคลากร ด้านนวัตกรรม และด้านการมีระบบสารสนเทศที่ดี การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในสหกรณ์

ทั้งนี้ในส่วนแบบสอบถามกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์การเกษตร โครงการหลวงแม่โถ จำกัด ที่สอบถามในมุมมองด้านกระบวนการเรียนรู้ และด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต มีข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคลด้วย จะใช้ สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ในการวิเคราะห์ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าสูงสุด (Maximum) ค่าต่ำสุด (Minimum) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว นำข้อมูลมาบันทึกรหัส และประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยการวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เช่น

ความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก (Weighted Mean Score: WMS) เพื่ออธิบายลักษณะทั่วไปของประชากรที่ทำการศึกษาคั้งนี้

การประเมินด้านลูกค้า (สมาชิก) จะประเมินระดับความพึงพอใจของสมาชิก ส่วนกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการ จะทำการประเมินระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานในมุมมองกระบวนการภายใน และประเมินความคิดเห็นในมุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต โดยใช้วิธีคำนวณค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก (Weighted Mean Score: WMS) ตามสูตรคั้งนี้

$$WMS = \frac{1F_1 + 2F_2 + 3F_3 + 4F_4 + 5F_5}{TNR}$$

โดยที่ WMS = คะแนนค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก ความพึงพอใจ ความสำเร็จในการปฏิบัติงานและความคิดเห็นเฉลี่ย

F_1 = จำนวนความถี่ระดับความพึงพอใจ ความสำเร็จในการปฏิบัติงานและความคิดเห็นในระดับน้อยที่สุด

F_2 = จำนวนความถี่ระดับความพึงพอใจ ความสำเร็จในการปฏิบัติงานและความคิดเห็นในระดับน้อย

F_3 = จำนวนความถี่ระดับความพึงพอใจ ความสำเร็จในการปฏิบัติงานและความคิดเห็นในระดับปานกลาง

F_4 = จำนวนความถี่ระดับความพึงพอใจ ความสำเร็จในการปฏิบัติงานและความคิดเห็นในระดับมาก

F_5 = จำนวนความถี่ระดับความพึงพอใจ ความสำเร็จในการปฏิบัติงานและความคิดเห็นในระดับมากที่สุด

$$TNR = \text{จำนวนผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด}$$

การวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจในมุมมองด้านลูกค้า ระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานในมุมมองด้านกระบวนการภายใน และระดับความคิดเห็นในมุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ตามแนวคิดของ Likert แบ่งการให้คะแนนออกเป็น 5 ระดับ (สุวรรณ ชูโชติ 2544: 68-69) คือ

น้อยที่สุด	ให้คะแนนเท่ากับ	1	คะแนน
น้อย	ให้คะแนนเท่ากับ	2	คะแนน
ปานกลาง	ให้คะแนนเท่ากับ	3	คะแนน
มาก	ให้คะแนนเท่ากับ	4	คะแนน
มากที่สุด	ให้คะแนนเท่ากับ	5	คะแนน

การแบ่งช่วงคะแนนเฉลี่ยแต่ละระดับเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาเปรียบเทียบกับค่าคะแนนเฉลี่ยที่คำนวณได้ ซึ่งสามารถคำนวณความกว้างของคะแนนได้ดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{ความกว้างของคะแนน} &= \text{พิสัย/จำนวนชั้น} \\
 &= (\text{ค่ามากที่สุด} - \text{ค่าน้อยที่สุด}) / \text{จำนวนชั้น} \\
 &= (5 - 1) / 5 \\
 &= 0.8
 \end{aligned}$$

จากนั้นผู้ศึกษาได้นำค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก มากำหนดเป็นช่วงคะแนน โดยมีเกณฑ์วัดความพึงพอใจ ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน และความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ดังนี้ (ประคอง วรรณสูตร 2542: 68-69)

คะแนนเฉลี่ย	1.00 – 1.80	หมายถึง	น้อยที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	1.81 – 2.60	หมายถึง	น้อย
คะแนนเฉลี่ย	2.61 – 3.40	หมายถึง	ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	3.41 – 4.20	หมายถึง	มาก
คะแนนเฉลี่ย	4.21 - 5.00	หมายถึง	มากที่สุด



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์

การศึกษาการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงแม่โถ จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้เทคนิคการวัดแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) ครั้งนี้ วิเคราะห์ ข้อมูลเชิงปริมาณและและเชิงคุณภาพ และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงแม่โถ จำกัด

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสหกรณ์โดยใช้เทคนิคการวัดแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC)

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงแม่โถ จำกัด

1.1 ประวัติสหกรณ์

สหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงแม่โถ จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ ได้รับการจัดตั้ง และจดทะเบียนมีฐานะเป็นนิติบุคคลในรูปองค์กรสหกรณ์ เมื่อวันที่ 30 สิงหาคม 2550 โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมแก่บรรดาสมาชิก โดยวิธีการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักสหกรณ์ รวมทั้งแก้ปัญหาความเดือดร้อนของสมาชิกทั้งในด้านการขาดแคลนเงินทุน การผลิตและจำหน่ายผลิตผลทางการเกษตร โดยสหกรณ์มีสมาชิกแรกตั้ง จำนวน 35 คน ทุนเรือนหุ้น จำนวน 5,600 บาท ที่ตั้งสำนักงาน ตั้งอยู่เลขที่ 24 หมู่ 1 ตำบลบ่อสลิ อำเภอสอด จังหวัดเชียงใหม่ 50240 กำหนดท้องที่ดำเนินงานในพื้นที่ตำบลบ่อสลิ อำเภอสอด และตำบลบ้านทับ อำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่ สหกรณ์ดำเนินธุรกิจอำนวยการช่วยเหลือสมาชิกใน 3 ธุรกิจ คือ ธุรกิจการให้เงินกู้แก่สมาชิก ธุรกิจการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย และธุรกิจการรับฝากเงินจากสมาชิก

1.2 ผลการดำเนินงานของสหกรณ์

สหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงแม่โถ จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ มีผลการดำเนินงานย้อนหลัง 3 ปี (ปีบัญชี 2554 ปีบัญชี 2553 และปีบัญชี 2552) แสดงรายการได้ในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงแม่โถ จำกัด

รายการ	หน่วยนับ	ปีบัญชี 2554	ปีบัญชี 2553	ปีบัญชี 2552
1 จำนวนสมาชิก	คน	51	53	43
2 จำนวนกรรมการดำเนินการ	คน	9	9	9
3 จำนวนพนักงานสหกรณ์	คน	2	2	1
4 ทุนเรือนหุ้น	บาท	626,430.00	376,460.00	203,290.00
5 ทุนสำรองและทุนอื่น	บาท	3,001,606.34	8,903.00	-
6 หนี้สิน	บาท	1,166,151.57	2,689,506.00	2,067,210.00
7 ทุนดำเนินงาน	บาท	4,837,418.13	3,229,196.52	2,296,804.94
8 การดำเนินธุรกิจ				
8.1 การรับฝากเงินจากสมาชิก	บาท	33352.00	11370.00	-
8.2 สินเชื่อ(จ่ายเงินกู้ระหว่างปี)	บาท	1,896,817.35	1,126,479.07	1,035,375.00
8.3 การซื้อ (ขายสินค้าระหว่างปี)	บาท	1,963,907.00	1,332,102.58	998,862.00
- ปุ๋ย	บาท	687,148.00	593,052.07	405,255.00
- อุปกรณ์และเคมีการเกษตร	บาท	1,152,599.00	739,050.51	592,607.00
- สินค้าอื่น	บาท	124,160.00	-	-
9 กำไรสุทธิ	บาท	43,230.22	154,326.58	266,304.94

ผลการวิเคราะห์ตารางที่ 4.1 แสดงให้เห็นว่าปี 2554 สหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงแม่โถ จำกัด มีสมาชิก 51 คน และมีโครงสร้างการบริหารงานประกอบด้วย คณะกรรมการดำเนินการ 9 คน ผู้ตรวจสอบกิจการ 2 คน ฝ่ายจัดการ 2 คน สหกรณ์ดำเนินธุรกิจอำนวยการรับฝากเงินจากสมาชิก ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ ณ วันที่ 31 มีนาคม 2554 มีทุนดำเนินงาน 4,837,418.13 บาท ทุนดำเนินงานส่วนใหญ่มาจากแหล่งเงินทุนภายใน ร้อยละ 80.28 ประกอบด้วย ทุนของสหกรณ์ ร้อยละ 75.89 เงินรอกการจ่ายคืน ร้อยละ 2.49 เจ้าหนี้เงินยืมเงินทดลอง ร้อยละ 1.21 และเงินรับฝากจากสมาชิก ร้อยละ 0.69 และมาจากแหล่งเงินทุนภายนอก ร้อยละ 19.72 ประกอบด้วย เงินอุดหนุนโครงการจากรัฐ ร้อยละ 14.18 เงินกู้ยืมระยะสั้น ร้อยละ 3.10 เจ้าหนี้การค้า ร้อยละ 2.42 และดอกเบี้ยเงินกู้ค้างจ่าย ร้อยละ 0.02 สหกรณ์มีมูลค่าธุรกิจรวมทั้งสิ้น

4,014,464.00 บาท สหกรณ์มีรายได้ทั้งสิ้น 2,062,237.71 บาท ค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น 2,019,007.49 บาท มีกำไรสุทธิ 43,230.22 บาท (ในปี 2553 มีกำไรสุทธิ 154,326.58 บาท)

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสหกรณ์โดยใช้เทคนิคการวัดแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC)

2.1 ข้อมูลทั่วไป

การศึกษาครั้งนี้ มีผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 48 คน แยกเป็นสมาชิกสหกรณ์ จำนวน 39 คน คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ จำนวน 9 คน มีข้อมูลทั่วไปตามตารางที่ 4.2 ดังนี้

ตารางที่ 4.2 ข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์การเกษตร โครงการหลวงแม่โถ จำกัด

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ	ค่าสถิติ
เพศ			
ชาย	39	81.30	
หญิง	9	18.80	
รวม	48	100.00	
อายุ (ปี)			
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 30	8	16.70	Mean = 41.75 ปี
31 -40	15	31.30	Min = 24 ปี
41 – 50	13	27.10	Max = 64 ปี
51 -60	8	16.70	
มากกว่า 60	4	8.30	
รวม	48	100.00	
ระดับการศึกษา			
ต่ำกว่า ป.4	9	18.80	
ป.4 – ป.6	18	37.50	
ม.1 – ม.6, ปวช.	18	37.50	
อนุปริญญา, ปวส.	1	2.10	

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ	ค่าสถิติ
ปริญญาตรีขึ้นไป	2	4.20	
รวม	48	100.00	
รายได้ของครอบครัว (บาท/เดือน)			
รายได้ของครอบครัว (บาท/เดือน)			
ต่ำกว่า 5,000	22	45.80	Mean = 7,310.42 บาท
5,000 – 7,500	8	16.70	Min = 1,000.00 บาท
7,501 – 10,000	10	20.80	Max = 20,000.00 ปี
10,001 – 12,500	4	8.30	
12,500 ขึ้นไป	4	8.30	
รวม	48	100.00	

จากตารางที่ 4.2 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปได้ดังนี้

เพศ สมาชิก กรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์การเกษตร โครงการหลวง แม่โจ้ จำกัด เป็นเพศชาย จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 81.30 และเป็นเพศหญิง จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 18.80 แสดงว่า สหกรณ์มีสมาชิกที่เป็นผู้ชายมากกว่าผู้หญิง

อายุ มีอายุระหว่าง 30 -40 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 31.30 รองลงมา อายุ 41- 50 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 27.10 อายุ 50 – 60 ปี จำนวน 8 คนเท่ากับอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 8 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 16.70 และอายุมากกว่า 60 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 8.30 แสดงว่า ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 30 -40 ปี

ระดับการศึกษา มีระดับการศึกษาอยู่ระหว่างชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 –ปีที่ 6 จำนวน 18 ราย และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงปีที่ 6 จำนวน 18 ราย เช่นกัน คิดเป็นร้อยละ 37.50 ทั้งทั้งสองกลุ่ม ระดับรองลงมาอยู่ในชั้นต่ำกว่าประถมศึกษาปีที่ 4 จำนวน 9 ราย คิดเป็นร้อยละ 18.80 และอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 2 รายและระดับอนุปริญญาตรี จำนวน 1 ราย คิดเป็นร้อยละ 4.20 และ 2.10 ตามลำดับ

จำนวนคนในครอบครัว มีคนในครอบครัวระหว่าง 2 - 5 คน จำนวน 42 ราย คิดเป็นร้อยละ 87.50 นอกนั้นมีคนในครอบครัว 1 คน และมากกว่า 6 คนในครอบครัว จำนวนกลุ่มละ 3 ราย คิดเป็นร้อยละ 6.30 ทั้งสองกลุ่ม

รายได้ของครอบครัว มีรายได้ในครอบครัวต่อเดือน ๆ ละ 5,000 บาท จำนวน 22 ราย คิดเป็นร้อยละ 45.80 รองลงมาตั้งแต่ 7,500 – 10,000 บาทจำนวน 10 รายคิดเป็นร้อยละ 20.80 ระหว่าง 5,000 – 7,500 บาท จำนวน 8 ราย คิดเป็นร้อยละ 16.70 และมีรายได้เดือนละมากกว่า 10,000 บาท จำนวน 4 ราย คิดเป็นร้อยละ 8.30

2.2 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสหกรณ์โดยใช้เทคนิคการวัดแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) ใน 4 มุมมอง มีผลการวิเคราะห์ดังนี้

2.2.1 มุมมองด้านการเงิน

การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสหกรณ์โดยใช้เทคนิคการวัดแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) ในมุมมองด้านการเงิน เป็นการวิเคราะห์ฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงแม่โถ จำกัด โดยใช้ผลการดำเนินธุรกิจจากงบดุลและงบกำไรขาดทุน จากรายงานกิจการประจำปีและรายงานงบการเงินของผู้สอบบัญชี ในปีบัญชี 2552 – 2554 วิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินใน 4 ด้าน คือ

- 1) อัตราส่วนวิเคราะห์ความคล่องตัว (Liquidity ratios) โดยใช้อัตราส่วนทุนหมุนเวียน (เท่า)
- 2) อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการก่อหนี้ (Leverage ratios) โดยใช้อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (เท่า)
- 3) อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการใช้สินทรัพย์ (Activity ratios) โดยใช้อัตราหมุนของสินทรัพย์ (รอบ)
- 4) อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไร หรือประสิทธิภาพในการบริหาร (Profit ability ratios) โดยใช้อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (%) อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน (%) อัตรากำไรสุทธิ (%) ได้ผลการวิเคราะห์ดังนี้

ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์

รายการ/อัตราส่วน	หน่วย	อัตราส่วนทาง การเงิน			อัตราส่วน เฉลี่ย ปี 2554	เพิ่ม (ลด) 2553/ 2552	เพิ่ม (ลด) 2554/ 2553
		ปี	ปี	ปี			
		2552	2553	2554			
1 อัตราส่วนวิเคราะห์ความคล่องตัว							
- อัตราส่วนทุนหมุนเวียน	เท่า	3.09	7.60	6.24	2.60	4.51 (1.36)	
2 อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถ ในการก่อหนี้							
- อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน	เท่า	9.00	4.98	0.13	0.88	(4.02) (4.85)	
3 อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถ ในการใช้สินทรัพย์							
- อัตราหมุนของสินทรัพย์	รอบ	0.44	0.48	0.50	0.56	(0.04) 0.02	
4 อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถ ในการหากำไร							
- อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์	%	1.15	4.78	0.27	4.37	3.63 (4.51)	
- อัตราผลตอบแทนต่อส่วน ของทุน	%	11.46	28.60	0.51	8.38	17.14 (28.09)	
- อัตรากำไรสุทธิ	%	2.58	11.64	2.47	7.80	9.06 (9.17)	

จากตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงแม่โต จำกัด ในปี 2552 ปี 2553 และปี 2554 พบว่า

(1) อัตราส่วนทุนหมุนเวียน ปี 2554 สหกรณ์มีอัตราส่วนทุนหมุนเวียน 6.24 แสดงว่า สหกรณ์มีสินทรัพย์หมุนเวียนมากกว่าหนี้สินหมุนเวียนถึง 6.24 เท่า หลังจากนำสินทรัพย์หมุนเวียนไปชำระหนี้ระยะสั้นแล้ว สหกรณ์ยังมีสินทรัพย์หมุนเวียนคงเหลือ เพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงานได้อีก เมื่อเทียบกับปี 2553 มีอัตราส่วนทุนหมุนเวียน 7.60 เท่า และในปี 2552 มีอัตราส่วนทุนหมุนเวียน 3.09 เท่า แสดงว่า สหกรณ์มีสินทรัพย์หมุนเวียนมากกว่าหนี้สินหมุนเวียน และเมื่อเทียบกับอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์การเกษตรขนาดกลางเฉลี่ยปี 2554 อยู่ในระดับที่สูงกว่า แสดงว่า สหกรณ์มีสภาพคล่องสูงดีใน

แง่ด้านสภาพคล่อง แต่อาจจะเสียโอกาสในการก่อให้เกิดรายได้เพิ่มขึ้น เนื่องจากผลตอบแทนระยะสั้นจะต่ำกว่าระยะยาว

(2) อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน ปี 2554 สหกรณ์มีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุน 0.13 เท่า สหกรณ์มีเงินทุนเพียงพอที่จะชำระหนี้เมื่อถึงกำหนด และสามารถคุ้มครองเจ้าหนี้ได้ เนื่องจากทุนของสหกรณ์ 1.00 บาท มีหนี้สินที่ต้องชำระเพียง 0.13 บาท เมื่อเทียบกับปี 2553 ซึ่งมีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุน 4.98 เท่า และปี 2552 มีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุน 9.00 เท่า อัตราส่วนปี 2554 ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยและลดลงจากปีก่อนมาก แสดงว่า หนี้สินลดลงและทุนสหกรณ์เพิ่มขึ้น

(3) อัตราหมุนของสินทรัพย์ ปี 2554 สหกรณ์มีอัตราหมุนของสินทรัพย์ 0.50 รอบ เมื่อเทียบกับปี 2553 และปี 2552 ซึ่งมีอัตราหมุนของสินทรัพย์ 0.49 รอบ และ 0.44 รอบ ตามลำดับ สหกรณ์มีความสามารถในการใช้สินทรัพย์ เพื่อก่อให้เกิดรายได้ใกล้เคียงกับปีก่อน ซึ่งรายได้ของสหกรณ์มาจากธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายประเภทการเกษตร เช่น ปุ๋ย เคมีภัณฑ์ วัสดุอุปกรณ์ การเกษตร เป็นต้น สหกรณ์จึงควรเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์หมุนเวียน เพื่อก่อให้เกิดรายได้เต็มที่ กล่าวคือ สหกรณ์ควรเพิ่มยอดขายและบริการให้มากขึ้น

(4) อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ ปี 2554 สหกรณ์มีอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ ร้อยละ 0.27 แสดงว่าสินทรัพย์ของสหกรณ์ 100.00 บาท สามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานเพื่อก่อให้เกิดผลกำไรกลับคืนมา 0.27 บาทเท่านั้น เมื่อเทียบกับปี 2553 และปี 2552 ซึ่งมีอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ ร้อยละ 4.78 และ 1.115 ตามลำดับ จะเห็นว่าประสิทธิภาพในการหาผลตอบแทนจากการใช้สินทรัพย์ของสหกรณ์ลดลง สหกรณ์จึงควรเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสินทรัพย์ โดยการนำไปลงทุน เพื่อให้เกิดผลตอบแทนให้มากยิ่งขึ้น โดยควรจะนำสินทรัพย์ของสหกรณ์ไปลงทุนที่ให้ผลตอบแทนสูงและมีความเสี่ยงต่ำ

(5) อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน ปี 2554 สหกรณ์มีอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน ร้อยละ 0.51 แสดงว่าเงินทุนของสหกรณ์ 100.00 บาท สามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดผลกำไรกลับคืนมา 0.51 บาท เมื่อเทียบกับปี 2553 และปี 2552 ซึ่งมีอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน ร้อยละ 28.60 และร้อยละ 11.46 ตามลำดับ แสดงว่าประสิทธิภาพในการหาผลตอบแทนจากเงินทุนของสหกรณ์ลดลง ดังนั้น ผู้บริหารสหกรณ์ควรบริหารเงินทุนของสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อให้เกิดผลตอบแทนต่อทุนเพิ่มขึ้น โดยควรนำไปลงทุนในสินทรัพย์เพื่อสร้างรายได้และผลตอบแทนให้มากยิ่งขึ้น

(6) อัตรากำไรสุทธิ ปี 2554 สหกรณ์มีอัตรากำไรสุทธิ ร้อยละ 2.47 แสดงว่ายอดขาย/บริการของสหกรณ์ 100.00 บาท เมื่อนำไปหักต้นทุนขาย/บริการ และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่าง ๆ แล้ว คงเหลือเป็นกำไรสุทธิ 2.47 บาท เมื่อเทียบกับปี 2553 และปี 2552 ซึ่งมีอัตรากำไรสุทธิ ร้อยละ

11.64 และร้อยละ 2.58 ตามลำดับ แสดงว่า ปี 2554 ประสิทธิภาพในการดำเนินงานเพื่อก่อให้เกิดผลกำไรของสหกรณ์ลดลง

2.2.2 มุมมองด้านลูกค้า

การประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในมุมมองด้านลูกค้า (สมาชิก) จากแบบสอบถาม จำนวน 39 ชุด ในการวัดความพึงพอใจใน 3 ด้าน ประกอบด้วย

ด้านที่ 1 ความพึงพอใจของสมาชิกที่มีต่อการให้บริการของสหกรณ์ ใน 3 ธุรกิจ คือ ธุรกิจสินเชื่อ (การให้เงินกู้แก่สมาชิก) ธุรกิจการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย และธุรกิจการรับฝากเงินจากสมาชิก

ด้านที่ 2 ความพึงพอใจของสมาชิกที่มีต่อการบริหารจัดการของสหกรณ์

ด้านที่ 3 ความพึงพอใจของสมาชิกที่มีต่อนโยบายของสหกรณ์

การประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในมุมมองด้านลูกค้า (สมาชิก) มีผลดังนี้

ด้านที่ 1 ความพึงพอใจของสมาชิกที่มีต่อการให้บริการของสหกรณ์ ใน 3 ธุรกิจ

ตารางที่ 4.4 ความพึงพอใจต่อการให้บริการของสหกรณ์ในธุรกิจสินเชื่อ (การให้เงินกู้)

รายการ	ระดับความพึงพอใจ		
	WMS	S.D.	ความหมาย
1.พนักงานสินเชื่อให้บริการด้วยความประทับใจ	3.92	0.532	มาก
2.อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ที่อยู่ในระดับที่เหมาะสม	3.90	0.598	มาก
3.วงเงินการให้กู้ยืมประเภทต่าง ๆ เหมาะสมและเพียงพอ กับความต้องการ	3.85	0.779	มาก
4.การให้บริการสินเชื่อมีขั้นตอนให้บริการสะดวกและ รวดเร็ว	3.82	0.451	มาก
5.ประเภทของสินเชื่อ (การให้เงินกู้) ตรงตามความ ต้องการ	3.77	0.677	มาก
รวม	3.85	0.402	มาก

จากตารางที่ 4.4 การประเมินความพึงพอใจต่อการให้บริการของสหกรณ์ในธุรกิจสินเชื่อ (การให้เงินกู้) เพื่อการเพิ่มหรือขยายการประกอบอาชีพเกษตรกรรม โดยกำหนดตัวชี้วัดเป็นระดับความพึงพอใจที่มีต่อการใช้บริการธุรกิจสินเชื่อตรงตามความต้องการของสมาชิกตามตารางที่ 4.4 มีรายละเอียดดังนี้

ภาพรวมสมาชิกมีความพึงพอใจต่อการให้บริการของสหกรณ์ ในธุรกิจสินเชื่อ (การให้เงินกู้) ในระดับมาก ค่าคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.85 โดยมีความพึงพอใจในระดับต่าง ๆ เรียงลำดับดังนี้ พนักงานสินเชื่อให้บริการด้วยความประทับใจ คะแนนเฉลี่ย 3.92 การกำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ยืมอยู่ในระดับที่เหมาะสม คะแนนเฉลี่ย 3.90 วงเงินการให้กู้ยืมประเภทต่าง ๆ มีความเหมาะสมและเพียงพอกับความต้องการ คะแนนเฉลี่ย 3.85 การให้บริการสินเชื่อมีขั้นตอนให้บริการสะดวกและรวดเร็ว คะแนนเฉลี่ย 3.82 และการกำหนดประเภทของสินเชื่อ (การให้เงินกู้) ตรงตามความต้องการของสมาชิก คะแนนเฉลี่ย 3.77

ตารางที่ 4.5 ความพึงพอใจต่อการให้บริการของสหกรณ์ในธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย

รายการ	ระดับความพึงพอใจ		
	WMS	S.D.	ความหมาย
1.พนักงานการตลาดให้บริการด้วยความประทับใจ	4.03	0.628	มาก
2.การรับสินค้ามีความสะดวก รวดเร็ว เป็นไปตามระยะเวลาที่เหมาะสม	3.97	0.707	มาก
3.การซื้อสินค้าจากสหกรณ์มากกว่าซื้อจากแหล่งอื่น	3.97	0.668	มาก
4.คุณภาพสินค้าของสหกรณ์	3.79	0.833	ปานกลาง
5.ราคาสินค้าที่จำหน่ายมีเหมาะสม	3.38	0.493	ปานกลาง
6.การจัดหาสินค้ามาจำหน่ายตรงตามความต้องการของสมาชิก	3.15	0.670	ปานกลาง
รวม	3.72	0.580	มาก

จากตารางที่ 4.5 การประเมินความพึงพอใจของสมาชิก ที่มีต่อการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ในด้านธุรกิจการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย เพื่อใช้ในการประกอบอาชีพทางการเกษตร และใช้ในการเป็นอยู่ในชีวิตประจำวัน โดยกำหนดตัวชี้วัดเป็นระดับความพึงพอใจ ที่มีต่อการใช้บริการธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ตรงตามความต้องการของสมาชิก ตามตารางที่ 4.5 มีรายละเอียดดังนี้

ภาพรวมสมาชิกมีความพึงพอใจต่อการให้บริการของสหกรณ์ ในธุรกิจการจัดหาสินค้ามาจำหน่ายในระดับมาก ค่าคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.72 โดยมีความพึงพอใจในระดับต่าง ๆ เรียงลำดับดังนี้ พนักงานการตลาดให้บริการด้วยความประทับใจ ค่าคะแนนเฉลี่ย 4.03 การรับสินค้าที่สหกรณ์มีความสะดวก รวดเร็ว เป็นไปตามระยะเวลาที่เหมาะสม ค่าคะแนนเฉลี่ย 3.97 การซื้อสินค้าจากสหกรณ์มากกว่าซื้อจากแหล่งอื่น ค่าคะแนนเฉลี่ย 3.97 คุณภาพสินค้าของสหกรณ์ ค่าคะแนนเฉลี่ย 3.79 ราคาสินค้าที่จำหน่ายมีเหมาะสม ค่าคะแนนเฉลี่ย 3.38 การจัดหาสินค้ามาจำหน่ายตรงตามความต้องการของสมาชิก ค่าคะแนนเฉลี่ย 3.15

ตารางที่ 4.6 ความพึงพอใจต่อการให้บริการของสหกรณ์ในธุรกิจการรับฝากเงินจากสมาชิก

รายการ	ระดับความพึงพอใจ		
	WMS	S.D.	ความหมาย
1.พนักงานสหกรณ์ให้บริการรับฝาก/ถอนเงินด้วยความประทับใจ	3.64	0.486	มาก
2.ขั้นตอนการให้บริการรับเงินฝากสะดวก รวดเร็ว	3.51	0.721	มาก
3.ขั้นตอนการให้บริการถอนเงินฝากสะดวก รวดเร็ว	3.33	0.478	ปานกลาง
4.กำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินฝากออมทรัพย์ได้เหมาะสม	3.28	0.510	ปานกลาง
5.กำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินฝากออมทรัพย์พิเศษได้เหมาะสม	3.23	0.427	ปานกลาง
รวม	3.40	0.435	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.6 การประเมินความพึงพอใจของสมาชิกที่มีต่อการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ในด้านธุรกิจการรับฝากเงินจากสมาชิก โดยกำหนดตัวชี้วัดเป็นระดับความพึงพอใจที่มีต่อการให้บริการฝากเงินกับสหกรณ์ตามตารางที่ 4.6 มีรายละเอียดดังนี้

ภาพรวมสมาชิกมีความพึงพอใจต่อการให้บริการของสหกรณ์ ในธุรกิจการรับฝากเงินจากสมาชิกในระดับ ปานกลาง มีค่าคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.40 โดยมีความพึงพอใจในระดับต่าง ๆ เรียงลำดับดังนี้ พนักงานสหกรณ์ให้บริการรับฝาก/ถอนเงินด้วยความประทับใจ ค่าคะแนนเฉลี่ย 3.64 ขั้นตอนการให้บริการรับเงินฝากสะดวก รวดเร็ว ค่าคะแนนเฉลี่ย 3.51 ขั้นตอนการให้บริการถอนเงินฝากสะดวก รวดเร็ว ค่าคะแนนเฉลี่ย 3.33 การกำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินฝากออมทรัพย์มี

ความเหมาะสม ค่าคะแนนเฉลี่ย 3.28 การกำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินฝากออมทรัพย์พิเศษได้เหมาะสม
ค่าคะแนนเฉลี่ย 3.23

ตารางที่ 4.7 ความพึงพอใจต่อการให้บริการของสหกรณ์ในธุรกิจ 3 ด้าน

รายการ	ระดับความพึงพอใจ		
	WMS	S.D.	ความหมาย
1.ความพึงพอใจต่อการให้บริการธุรกิจสินเชื่อ (การให้เงินกู้)	3.85	0.402	มาก
2.ความพึงพอใจต่อการให้บริการธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	3.72	0.580	มาก
3.ความพึงพอใจต่อการให้บริการธุรกิจการรับฝากเงินจากสมาชิก	3.40	0.435	ปานกลาง
รวม	3.65	0.336	มาก

จากตารางที่ 4.7 สมาชิกมีความพึงพอใจต่อการให้บริการของสหกรณ์ในภาพรวมของก้า
ดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ คือ ธุรกิจสินเชื่อ (การให้เงินกู้แก่สมาชิก) ธุรกิจการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย
และธุรกิจการรับฝากเงินจากสมาชิก มีระดับความพึงพอใจในระดับมาก มีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.65

ด้านที่ 2 ความพึงพอใจของสมาชิกที่มีต่อการบริหารจัดการของสหกรณ์

การประเมินความพึงพอใจของสมาชิกในด้านการบริหารจัดการสหกรณ์ โดยกำหนด
ตัวชี้วัดเป็นความพึงพอใจของสมาชิกต่อการบริหารจัดการของสหกรณ์มีความรวดเร็ว และมี
ประสิทธิภาพ ตามตารางที่ 4.8 มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4.8 ความพึงพอใจของสมาชิกในด้านการบริหารจัดการสหกรณ์

ข้อความ	ระดับความพึงพอใจ		
	WMS	S.D.	ความหมาย
1.การนำเสนอผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมาได้ชัดเจน	3.87	0.615	มาก
2.มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานสหกรณ์อย่างชัดเจน	3.87	0.570	มาก
3.มีการแบ่งหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ทำให้การปฏิบัติงานสะดวกและรวดเร็ว	3.85	0.540	มาก
4.มีการมอบหมายงานสอดคล้องกับความรู้ ความสามารถของพนักงานสหกรณ์แต่ละคน	3.77	0.667	มาก
5.มีการจัดสถานที่ทำงานเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับสมาชิกสหกรณ์	3.64	0.537	มาก
6.กำหนดให้กรรมการดูแล กำกับ ควบคุมงานแต่ละฝ่าย	3.62	0.590	มาก
7.การสอบถาม/สำรวจความต้องการของสมาชิกในด้านการประกอบอาชีพ และสินค้าอื่นๆ เป็นประจำและสม่ำเสมอ	3.62	0.493	มาก
8.การทำงานภายในสหกรณ์เป็นไปด้วยความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ	3.49	0.721	มาก
9.มีการให้การศึกษอบรมเกี่ยวกับสหกรณ์และหรือที่เกี่ยวกับการประกอบอาชีพของสมาชิก	3.41	0.498	มาก
10.การนำแผนปฏิบัติงานประจำปีที่กำหนดไปปฏิบัติจริง	3.33	0.478	ปานกลาง
11.จัดให้มีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารของสหกรณ์และด้านอื่นๆ ให้สมาชิกและบุคคลภายนอกได้รับรู้	3.13	0.522	ปานกลาง
12.การให้สมาชิกได้ตรวจสอบข้อมูลการดำเนินงานของสหกรณ์ได้ทุกโอกาส	3.10	0.502	ปานกลาง
รวม	3.56	0.324	มาก

จากตารางที่ 4.8 สมาชิกมีความพึงพอใจในด้านการบริหารจัดการของสหกรณ์ในภาพรวมในระดับมาก ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 โดยสมาชิกมีความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการสหกรณ์ เรียงตามรายการดังนี้

การนำเสนอผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมาได้ชัดเจน มีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.87 การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานสหกรณ์อย่างชัดเจน ค่าคะแนนเฉลี่ย 3.87 การแบ่งหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ทำให้การปฏิบัติงานสะดวกและรวดเร็ว ค่าคะแนนเฉลี่ย 3.85 การมอบหมายงานสอดคล้องกับความรู้ ความสามารถของพนักงานสหกรณ์แต่ละคน ค่าคะแนนเฉลี่ย 3.77 การจัดสถานที่ทำงานเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับสมาชิกสหกรณ์ มีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.64 การกำหนดให้กรรมการดูแล กำกับ ควบคุมงานแต่ละฝ่าย มีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.62 การสอบถาม/สำรวจความต้องการของสมาชิก ในด้านการประกอบอาชีพและสินค้าอื่น ๆ เป็นประจำและสม่ำเสมอ มีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.62 การทำงานภายในสหกรณ์เป็นไปด้วยความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ มีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.49 การให้การศึกษาอบรมเกี่ยวกับสหกรณ์และหรือที่เกี่ยวกับการประกอบอาชีพของสมาชิก มีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.41 การนำแผนปฏิบัติงานประจำปีที่กำหนดไปปฏิบัติจริง มีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.33 การจัดให้มีการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารของสหกรณ์และด้านอื่น ๆ ให้สมาชิกและบุคคลภายนอกได้รับรู้ มีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.13 และการให้สมาชิกได้ตรวจสอบข้อมูลการดำเนินงานของสหกรณ์ได้ทุกโอกาส มีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.10

ด้านที่ 3 ความพึงพอใจของสมาชิกที่มีต่อนโยบายของสหกรณ์

การประเมินความพึงพอใจของสมาชิกที่มีต่อนโยบายสหกรณ์ โดยกำหนดตัวชี้วัดเป็นความพึงพอใจของสมาชิกต่อแนวทางการดำเนินงานของสหกรณ์มีความรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพตามตารางที่ 4.9 ดังนี้

ตารางที่ 4.9 ความพึงพอใจของสมาชิกที่มีต่อนโยบายของสหกรณ์

ข้อความ	ระดับความพึงพอใจ		
	WMS	S.D.	ความหมาย
1.การจัดและส่งเสริมให้สมาชิกเข้ารับการฝึกอบรมด้านการผลิตและด้านอื่น ๆ	3.82	0.389	มาก
2.การจัดสรรกำไรสุทธิเป็นเงินปันผลตามหุ้นแก่สมาชิก	3.79	0.409	มาก
3.การจัดสรรกำไรสุทธิเป็นเงินเฉลี่ยคืนตามส่วนการทำธุรกิจแก่สมาชิก	3.77	0.485	มาก
4.การให้สมาชิกฝากเงินออมทรัพย์เป็นรายเดือน	3.74	0.498	มาก
5.การให้สมาชิกถือหุ้นเพิ่มระหว่างปี	3.46	0.555	มาก
6.การให้สมาชิกถือหุ้นเป็นรายเดือน	3.38	0.544	ปานกลาง
7.การสอบถามความต้องการของสมาชิก ก่อนนำมาจัดทำแผนปฏิบัติงาน/โครงการ	2.77	0.583	ปานกลาง
รวม	3.53	0.396	มาก

จากตารางที่ 4.9 สมาชิกมีความพึงพอใจในด้านนโยบายสหกรณ์ในภาพรวมในระดับมาก ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 โดยสมาชิกมีระดับความพึงพอใจในรายการตามลำดับ ดังนี้

การจัดและส่งเสริมให้สมาชิกเข้ารับการฝึกอบรมด้านการผลิตและด้านอื่น ๆ ค่าคะแนนเฉลี่ย 3.82 การจัดสรรกำไรสุทธิเป็นเงินปันผลตามหุ้นแก่สมาชิก ค่าคะแนนเฉลี่ย 3.79 การจัดสรรกำไรสุทธิเป็นเงินเฉลี่ยคืนตามส่วนการทำธุรกิจแก่สมาชิก มีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.77 การให้สมาชิกฝากเงินออมทรัพย์เป็นรายเดือน ค่าคะแนนเฉลี่ย 3.74 การให้สมาชิกถือหุ้นเพิ่มระหว่างปี ค่าคะแนนเฉลี่ย 3.46 การให้สมาชิกถือหุ้นเป็นรายเดือน ค่าคะแนนเฉลี่ย 3.38 และการสอบถามความต้องการของสมาชิก ก่อนนำมาจัดทำแผนปฏิบัติงาน/โครงการ ค่าคะแนนเฉลี่ย 2.77

ตารางที่ 4.10 ภาพรวมระดับความพึงพอใจของลูกค้า (สมาชิก) ที่มีต่อสหกรณ์

รายการ	ระดับความพึงพอใจ		
	WMS	S.D.	ความหมาย
1.ความพึงพอใจต่อการให้บริการธุรกิจของสหกรณ์	3.65	0.336	มาก
2.ความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการของสหกรณ์	3.56	0.324	มาก
3.ความพึงพอใจต่อนโยบายของสหกรณ์	3.53	0.396	มาก
รวม	3.58	0.212	มาก

จากตารางที่ 4.10 มุมมองด้านลูกค้า (สมาชิก) มีระดับความพึงพอใจสหกรณ์ในภาพรวมในระดับมาก ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 โดยมีระดับความพึงพอใจในมุมมองด้านลูกค้า (สมาชิก) ใน 3 ด้าน คือ 1) ระดับความพึงพอใจด้านการให้บริการของสหกรณ์ ในระดับมาก ค่าคะแนนเฉลี่ย 3.65 2) ระดับความพึงพอใจด้านการบริหารจัดการของสหกรณ์ ในระดับมาก ค่าคะแนนเฉลี่ย 3.56 และ 3) ระดับความพึงพอใจด้านนโยบายของสหกรณ์ ในระดับมาก ค่าคะแนนเฉลี่ย 3.53

2.2.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน

การวิเคราะห์เพื่อประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์ ในมุมมองด้านกระบวนการภายใน 3 กระบวนการ คือ กระบวนการด้านการให้บริการลูกค้า ด้านการดำเนินงาน และกระบวนการด้านสังคม จากข้อมูลในแบบสอบถามกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการ จำนวน 9 ชุด มีผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 4.11 ดังนี้

ตารางที่ 4.11 ระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานในด้านกระบวนการภายใน

รายการ	ระดับความสำเร็จ		
	WMS	S.D.	ความหมาย
1) กระบวนการด้านการให้บริการลูกค้า			
1.การปรับโครงสร้างหนี้โดยการขยายเวลาการชำระหนี้ ออกไปเพื่อให้ระยะพ้นตัวแก่สมาชิกไม่เกิน 2 ปี	3.44	0.527	มาก
2.การให้รางวัลพิเศษแก่สมาชิกที่มียอดซื้อสะสมในปีที่ ผ่านมาตั้งแต่ 10,000 บาทขึ้นไป	3.44	0.527	มาก
รวม	3.44	0.464	มาก
2) กระบวนการด้านการดำเนินงาน			
3.การให้เงินกู้เพิ่มเพื่อการก่อสร้างโรงเรียนขยายธุรกิจ การเกษตร	3.88	0.601	มาก
4.การส่งเสริมให้สมาชิกถือหุ้นเพิ่มเป็นรายเดือน	3.88	0.333	มาก
5.การให้ส่วนลดดอกเบี้ยร้อยละ 0.5 สำหรับสมาชิกที่นำ เงินมาชำระหนี้ภายในกำหนด	3.44	0.527	มาก
6.การส่งเสริมให้สมาชิกฝากเงินสัจจะออมทรัพย์	3.44	0.527	มาก
7.การชี้แจงสมาชิกและขอความร่วมมือสมาชิกใหม่โดย ผ่านคณะกรรมการและประธานกลุ่มช่วยแนะนำสินค้า อุปโภคและบริโภค	3.11	0.333	ปานกลาง
8.การประชุมกลุ่มสมาชิกเป็นประจำ	2.88	0.782	ปานกลาง
9.การติดตามเร่งรัดหนี้สินสมาชิกตามบ้านรายตัว	2.88	0.333	ปานกลาง
รวม	3.36	0.215	ปานกลาง
3) กระบวนการด้านสังคม			
10.สหกรณ์จัดสวัสดิการให้แก่สมาชิก เช่น ค่า รักษาพยาบาล	3.77	0.441	มาก
รวม	3.77	0.441	มาก
รวมกระบวนการภายในทั้ง 3 ด้าน [(1)+2)+3)]	3.52	0.972	มาก

จากตารางที่ 4.11 การวิเคราะห์การระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานในด้านกระบวนการภายใน ใน 3 ด้านดังนี้

2.3.1 กระบวนการด้านการให้บริการลูกค้า

การประเมินความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ในกระบวนการให้บริการลูกค้า พบว่า ในภาพรวมกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการ ได้ปฏิบัติงานในกระบวนการด้านการให้บริการลูกค้าประสบผลสำเร็จในระดับมาก มีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.44 โดยกรรมการดำเนินการประเมินว่ากระบวนการการปรับโครงสร้างหนี้โดยการขยายเวลาการชำระหนี้ออกไปเพื่อให้ระยะพ้นตัวแก่สมาชิกไม่เกิน 2 ปี ประสบผลสำเร็จในระดับมาก มีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.44 และกระบวนการการให้รางวัลพิเศษแก่สมาชิกที่มียอดซื้อสะสมในปีที่ผ่านมาตั้งแต่ 10,000 บาทขึ้นไป ประสบผลสำเร็จในระดับมาก มีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.44

2.3.2 กระบวนการด้านการดำเนินงาน

การประเมินความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ในกระบวนการด้านการดำเนินงาน พบว่า ในภาพรวมการประเมินการปฏิบัติงานของกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการ ในกระบวนการด้านการดำเนินงาน ประสบผลสำเร็จในระดับปานกลาง มีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.36 เมื่อพิจารณาในแต่ละรายการในกระบวนการด้านการดำเนินงาน มีบางรายการมีผลสำเร็จในระดับมาก เช่น การให้เงินกู้เพิ่ม เพื่อการก่อสร้างโรงเรียนขยายธุรกิจการเกษตร การให้ส่วนลดดอกเบี้ยร้อยละ 0.5 สำหรับสมาชิกที่นำเงินมาชำระหนี้ภายในกำหนด การส่งเสริมให้สมาชิกถือหุ้นเพิ่มเป็นรายเดือน การส่งเสริมให้สมาชิกฝากเงินสัจจะออมทรัพย์

2.3.3 กระบวนการด้านสังคม

การประเมินความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ในกระบวนการด้านสังคม พบว่า ในภาพรวมการประเมินการปฏิบัติงานของกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการ ในกระบวนการด้านสังคม มีผลสำเร็จในระดับมาก มีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.77 โดยมีตัวอย่างในกระบวนการด้านสังคม เช่น การจัดสวัสดิการให้แก่สมาชิก เช่น ค่ารักษาพยาบาล ฯลฯ

สรุปภาพรวมการประเมินระดับความสำเร็จ ในการปฏิบัติงานในมุมมองด้านกระบวนการภายใน (กระบวนการด้านการให้บริการลูกค้า, กระบวนการด้านการดำเนินงาน และ) กระบวนการด้านสังคม) อยู่ในระดับมาก มีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.52

2.2.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต

การวิเคราะห์เพื่อประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์ ในมุมมองด้านกระบวนการเรียนรู้และการเจริญเติบโตใน 4 ด้าน คือ ด้านการพัฒนาทักษะของบุคลากร ด้านการ

สร้างขวัญและกำลังใจ ด้านนวัตกรรม และด้านการมีระบบสารสนเทศ จากข้อมูลในแบบสอบถาม
กรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการ จำนวน 9 ชุด มีผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 4.12 ดังนี้

ตารางที่ 4.12 ระดับความคิดเห็นด้านกระบวนการเรียนรู้และการเจริญเติบโต

รายการ	ระดับความสำเร็จ		
	WMS	S.D.	ความหมาย
1) ด้านการพัฒนาทักษะของบุคลากร			
1.การนำทักษะความรู้จากกระบวนการเรียนรู้ต่าง ๆ มาใช้ ในการดำเนินงานของสหกรณ์	3.55	0.726	ปานกลาง
2.การจัดให้มีโครงการศึกษาอบรมสมาชิก	3.55	0.527	มาก
3.การจัดให้มีโครงการฝึกอบรมฝ่ายจัดการ	3.55	0.527	มาก
4.การจัดให้มีโครงการฝึกอบรมกรรมการดำเนินการ	3.33	0.500	ปานกลาง
5.การส่งเจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดการ/กรรมการเข้าร่วม ประชุมสัมมนาภายนอก เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้	3.22	0.971	ปานกลาง
รวม 1)	3.44	0.563	มาก
2) ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ			
6.การพิจารณาความดีความชอบในปีที่ผ่านมายุติธรรม	3.55	0.726	มาก
7.เงินเดือน/ค่าตอบแทนที่ได้รับ/เหมาะสม	3.33	0.707	ปานกลาง
8.การมอบหมายบทบาทหน้าที่และการปฏิบัติงานของ พนักงานเหมาะสม	3.11	0.601	ปานกลาง
รวม 2)	3.33	0.623	ปานกลาง
3) ด้านนวัตกรรม			
9.ให้มีการบริการส่งสินค้าถึงบ้านสมาชิกในธุรกิจจัดหา สินค้ามาจำหน่าย	3.00	0.500	ปานกลาง
10.ให้มีการประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกรับทราบข่าวสาร จัดทำ ป้ายโฆษณา แผ่นพับ และแจ้งข่าวสารใหม่ ๆ ให้ ทราบโดยนำไปติดประกาศตามร้านค้า/สถานที่ในแหล่ง ชุมชน	3.00	0.500	ปานกลาง

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

รายการ	ระดับความสำเร็จ		
	WMS	S.D.	ความหมาย
รวม 3)	3.00	0.25	ปานกลาง
4) ด้านการมีระบบสารสนเทศที่ดี			
11. สหกรณ์มีการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการบันทึก รายการการเงินการบัญชี	3.88	0.781	มาก
12. การนำคอมพิวเตอร์มาบันทึกข้อมูลใช้ในธุรกิจสินเชื่อ	3.88	0.781	มาก
13. การนำเครื่องคอมพิวเตอร์มาให้บริการฝาก-ถอนเงิน ให้แก่สมาชิกเพื่อความรวดเร็ว ถูกต้องแม่นยำ	3.33	0.707	ปานกลาง
14. สหกรณ์มีการจัดทำฐานข้อมูลของสมาชิกด้วยระบบ คอมพิวเตอร์	3.22	0.441	ปานกลาง
รวม 4)	3.55	0.559	มาก
รวมกระบวนการเรียนรู้และการเจริญเติบโต	3.34	0.367	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.12 การวิเคราะห์การประเมินระดับความคิดเห็นสำเร็จในกระบวนการเรียนรู้และการเจริญเติบโตใน 4 ด้านดังนี้

(1) ด้านการพัฒนาทักษะของบุคลากร

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการ ในกระบวนการพัฒนาทักษะของบุคลากรพบว่า ภาพรวมกรรมการดำเนินการมีความเห็นเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทักษะของบุคลากร ในระดับมาก ค่าคะแนนเฉลี่ย 3.44 โดยมีกระบวนการพัฒนาทักษะบุคลากรที่อยู่ในระดับมาก เช่น รายการการจัดให้มีโครงการศึกษาอบรมสมาชิกและฝ่ายจัดการ ส่วนที่อยู่ในระดับปานกลาง เช่น การจัดให้มีโครงการฝึกอบรมกรรมการดำเนินการ การนำทักษะความรู้จากกระบวนการเรียนรู้ต่าง ๆ มาใช้ในการดำเนินงานของสหกรณ์ และการส่งเจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดการ/กรรมการเข้าร่วมประชุมสัมมนาภายนอก เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้

(2) ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการ ในกระบวนการด้านการสร้างขวัญและกำลังใจพบว่า ภาพรวมกรรมการดำเนินการ มีความเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการการสร้างขวัญและกำลังใจบุคลากร

ในสหกรณ์อยู่ในระดับปานกลาง ค่าคะแนนเฉลี่ย 3.33 โดยพิจารณาจากรายการในกระบวนการด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ ที่อยู่ในระดับปานกลาง เช่น เงินเดือน/ค่าตอบแทนที่จ่ายให้พนักงานสหกรณ์มีความเหมาะสม การมอบหมายบทบาทหน้าที่และการปฏิบัติงานของพนักงานเหมาะสม และที่อยู่ในระดับมาก เช่น การพิจารณาความดีความชอบในปีที่ผ่านมาที่มีความยุติธรรม

(3) ด้านนวัตกรรม

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการ ในกระบวนการด้านนวัตกรรม พบว่า โดยภาพรวมกรรมการดำเนินการ มีความคิดเห็นว่า สหกรณ์ได้มีการเรียนรู้และการพัฒนาด้านนวัตกรรมในสหกรณ์ในระดับมาก ค่าคะแนนเฉลี่ย 3.00 โดยดำเนินการในการบริการส่งสินค้าถึงบ้านสมาชิกในธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย และการประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกรับทราบ และแจ้งข่าวสารใหม่ ๆ ให้ทราบ

(4) ด้านการมีระบบสารสนเทศ

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการ ในกระบวนการ ด้านการมีระบบสารสนเทศ พบว่า ภาพรวมกรรมการดำเนินการมีความเห็น เกี่ยวกับกระบวนการเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ ในระดับมาก ค่าคะแนนเฉลี่ย 3.55 โดยมีกระบวนการเกี่ยวกับระบบสารสนเทศในสหกรณ์ เช่น การนำเครื่องคอมพิวเตอร์ใช้ในการปฏิบัติงานในสหกรณ์ในด้านต่าง ๆ เพื่ออำนวยความสะดวก หรือบริการแก่สมาชิกให้มีความรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สรุปภาพรวมการประเมินระดับความคิดเห็นของกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการ ในมุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (ด้านการพัฒนาทักษะของบุคลากร ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ ด้านนวัตกรรม และด้านการมีระบบสารสนเทศที่ดี) อยู่ในระดับปานกลาง ค่าคะแนนเฉลี่ย 3.34

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงแม่โถ จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้เทคนิคการวัดแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) ในมุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า (สมาชิก) มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต โดยใช้ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) จากแบบสอบถามสมาชิก กรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์ และข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) จากข้อมูลรายงานกิจการประจำปีและรายงานงบการเงินของสหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงแม่โถ จำกัด ปี 2554 ปี 2553 และปี 2552 การศึกษาค้นคว้าเอกสารวิชาการต่าง ๆ ผลการวิจัยพอสรุปได้ดังนี้

1. สรุปผลการศึกษา

1.1 ข้อมูลทั่วไป

ข้อมูลทั่วไป ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 81.30 มีอายุระหว่าง 41 – 50 ปี มีระดับการศึกษาระหว่างประถมศึกษาปีที่ 4 – ปีที่ 6 และมัธยมศึกษาปีที่ 1 – ปีที่ 6 ร้อยละ 37.5 ทั้งสองกลุ่ม มีรายได้ต่อครอบครัวประมาณ 5,000 บาทต่อเดือน และมีบุคคลในครอบครัว จำนวน 2- 5 คน

1.2 การศึกษาการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงแม่โถ จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้เทคนิคการวัดแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC)

การศึกษาการประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์โดยใช้เทคนิคการวัดแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) ในมุมมอง 4 ด้าน คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า (สมาชิก) มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต สรุปผลได้ดังนี้

1.2.1 มุมมองด้านการเงิน

จากการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงแม่โถ จำกัด ในปี 2554 ปี 2553 และปี 2552 โดยวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน 4 ด้าน คือ

1) อัตราส่วนวิเคราะห์ความคล่องตัว (Liquidity ratios) โดยใช้อัตราส่วนทุนหมุนเวียน ปี 2554 สหกรณ์มีอัตราส่วนทุนหมุนเวียน มีค่าเท่ากับ 6.24 เท่า และในปี 2553 และปี 2552 มีค่าเท่ากับ 7.6 เท่า และ 3.09 เท่า ตามลำดับ และเมื่อนำมาเทียบกับอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์การเกษตรขนาดกลางเฉลี่ยปี 2554 ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.60 เห็นได้ว่า สหกรณ์สภาพคล่องทางการเงินในระดับสูงกว่าอัตราส่วนสำคัญมาตรฐาน

2) อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการก่อหนี้ (Leverage ratios) โดยใช้อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน ปี 2554 สหกรณ์มีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนมีค่าเท่ากับ 0.13 เท่า และในปี 2553 และปี 2552 มีค่าเท่ากับ 4.98 เท่า และ 9.00 เท่า ตามลำดับ และเมื่อนำมาเทียบกับอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์การเกษตรขนาดกลางเฉลี่ยปี 2554 ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.88 เห็นได้ว่า สหกรณ์มีอัตราส่วนต่ำกว่าอัตราส่วนสำคัญมาตรฐาน และมีค่าต่ำกว่าปีก่อน แสดงถึงทุนของสหกรณ์มีเพียงพอที่จะชำระหนี้เมื่อถึงกำหนด และสามารถคุ้มครองเจ้าหนี้ได้

3) อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการใช้สินทรัพย์ (Activity ratios) โดยใช้อัตราหมุนของสินทรัพย์ ปี 2554 สหกรณ์มีอัตราหมุนของสินทรัพย์ในระดับใกล้เคียงกับค่าอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์การเกษตรขนาดกลาง เฉลี่ยปีบัญชี 2554 ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และค่าอัตราของสหกรณ์ปีก่อน สหกรณ์มีความสามารถในการใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่ ก่อให้เกิดรายได้สูง

4) อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไร หรือประสิทธิภาพในการบริหาร (Profit ability ratios) โดยใช้อัตราส่วนทางการเงินดังนี้

- อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ สหกรณ์มีอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ในระดับที่ต่ำกว่าค่าอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์การเกษตรขนาดกลางเฉลี่ยปีบัญชี 2554 ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และต่ำกว่าค่าอัตราของสหกรณ์ปีก่อน สหกรณ์ใช้สินทรัพย์ในการก่อให้เกิดผลกำไรกลับคืนมาในอัตราที่ต่ำ

- อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน สหกรณ์มีอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน ในระดับที่ต่ำมาก เมื่อเทียบกับค่าอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์การเกษตรขนาดกลาง เฉลี่ยปีบัญชี 2554 ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และค่าอัตราของสหกรณ์ปีก่อน สหกรณ์มีประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ในการก่อให้เกิดผลกำไรกลับคืนมาในอัตราที่ต่ำ

- อัตรากำไรสุทธิ สหกรณ์มีอัตรากำไรสุทธิในระดับที่ต่ำมาก เมื่อเทียบกับค่าอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์การเกษตรขนาดกลาง เฉลี่ยปีบัญชี 2554 ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และค่าอัตราของสหกรณ์ปีก่อน สหกรณ์มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานเพื่อก่อให้เกิดผลกำไรกลับคืนมาในอัตราร้อยละที่ต่ำเทียบกับรายได้

1.2.2 มุมมองด้านลูกค้า

การวิเคราะห์ประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์ในมุมมองด้านลูกค้า (สมาชิก) ในด้านการให้บริการของสหกรณ์ ด้านการบริหารจัดการของสหกรณ์ และการดำเนินนโยบายของสหกรณ์ พบว่า ลูกค้า (สมาชิก) มีระดับความพึงพอใจสหกรณ์ในระดับมาก ค่าคะแนนเท่ากับ 3.58 แยกแต่ละด้านดังนี้

- 1) สมาชิกมีความพึงพอใจต่อการให้บริการของสหกรณ์ใน 3 ธุรกิจ คือ ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย และธุรกิจรับฝากเงิน ในระดับมาก ค่าคะแนนเท่ากับ 3.65
- 2) สมาชิกมีความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการของสหกรณ์ในระดับมาก แต่มีบางรายการที่อยู่ในระดับมาก ค่าคะแนนเท่ากับ 3.56 เช่น การนำแผนปฏิบัติงานประจำปีไปปฏิบัติจริง การจัดให้มีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ เป็นต้น
- 3) สมาชิกมีความพึงพอใจต่อการดำเนินนโยบายของสหกรณ์ในระดับมาก แต่มีบางรายการที่ระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ค่าคะแนนเท่ากับ 3.53 เช่น การสอบถามความต้องการของสมาชิก ก่อนนำมาจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี เป็นต้น

1.2.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน

การวิเคราะห์ประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์ในมุมมองด้านกระบวนการภายในของสหกรณ์ ในด้านการให้บริการลูกค้า ด้านการดำเนินงาน และด้านสังคม พบว่า สหกรณ์ โดยกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการ มีระดับความสำเร็จในการปฏิบัติในระดับมาก ค่าคะแนนเท่ากับ 3.52 แยกแต่ละด้านดังนี้

- 1) ด้านการให้บริการลูกค้า มีระดับความสำเร็จในระดับมาก ค่าคะแนนเท่ากับ 3.44 โดยเฉพาะอย่างยิ่งการดำเนินการให้รางวัลพิเศษแก่สมาชิก และการปรับโครงสร้างหนี้ เพื่อขยายเวลาการชำระหนี้
- 2) ด้านการดำเนินงาน มีระดับความสำเร็จในระดับปานกลาง ค่าคะแนนเท่ากับ 3.36
- 3) ด้านสังคม มีระดับความสำเร็จในระดับมาก ค่าคะแนนเท่ากับ 3.77

1.2.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต

การวิเคราะห์ประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์ในมุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของสหกรณ์ ในด้านการพัฒนาทักษะบุคลากร ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ ด้านนวัตกรรม และด้านการมีระบบสารสนเทศที่ดี พบว่า สหกรณ์ โดยกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการ มีระดับความคิดเห็นในด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตในระดับปานกลาง ค่าคะแนนเท่ากับ 3.34 แยกแต่ละด้านดังนี้

- 1) ด้านการพัฒนาทักษะบุคลากร มีระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าคะแนนเท่ากับ 3.44
- 2) ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ มีระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง แต่มีรายการพิจารณาความคิดเห็นความชอบในปีที่ผ่านมาอยู่ในระดับปานกลาง ค่าคะแนนเท่ากับ 3.33
- 3) ด้านนวัตกรรม มีระดับความคิดเห็นในภาพรวมและทุกรายการอยู่ในระดับปานกลาง ค่าคะแนนเท่ากับ 3.00
- 4) ด้านการมีระบบสารสนเทศที่ดี มีระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะรายการที่มีระดับความคิดเห็นในระดับมาก เช่น การนำเครื่องคอมพิวเตอร์มาใช้ในการบันทึกรายการการเงินและการบัญชี และใช้ในการดำเนินธุรกิจสินเชื่อ

2. อภิปรายผล

2.1 สภาพทั่วไป

สหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงแม่โถ จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ ได้รับการจดทะเบียน เมื่อวันที่ 30 สิงหาคม 2550 มีห้องที่ดำเนินงานในพื้นที่ตำบลบ่อสาลี อำเภอฮอด และตำบลบ้านทับ อำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่ การจัดตั้งสหกรณ์มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมแก่บรรดาสมาชิก โดยวิธีการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ในการดำเนินงานของสหกรณ์เพื่ออำนวยประโยชน์ให้แก่สมาชิก ดำเนินในธุรกิจด้านการให้เงินกู้ ด้านการรับฝากเงิน และด้านการจัดหาสินค้าอุปกรณ์การเกษตรมาจำหน่าย ซึ่งอำนวยประโยชน์ได้ในระดับหนึ่งเท่านั้น เนื่องจากสหกรณ์ตั้งอยู่ในพื้นที่สูง มีความทุรกันดาร แต่สหกรณ์ก็ได้รับความช่วยเหลือ สนับสนุนจากหน่วยงานราชการในการดำเนินงาน โดยได้รับการสนับสนุนด้านอาคารเอนกประสงค์ ขนาดพื้นที่ 192 ตารางเมตร เพื่อใช้เป็นสำนักงานและที่เก็บวัสดุอุปกรณ์การเกษตรเพื่อจำหน่าย รวมทั้งเป็นที่ประชุมและการอื่น ๆ ซึ่งสหกรณ์ได้ใช้ประโยชน์ในอาคารเอนกประสงค์แล้ว แต่สหกรณ์ควรใช้เป็นที่รวบรวมผลิตผลการเกษตรจากสมาชิก เพื่อเป็นการเพิ่มปริมาณธุรกิจ และสมาชิกจะได้ประโยชน์ในการจำหน่ายผลิตผลในราคาที่ยุติธรรม เนื่องจากสหกรณ์เป็นผู้กำหนดราคาซื้อผลิตผลการเกษตร

ในปี 2554 สหกรณ์มีส่วนร่วมในกิจกรรมร่วมกับหน่วยงานราชการ ศูนย์พัฒนาโครงการหลวงแม่โถ สังกัดมูลนิธิโครงการหลวง ในด้านการวางแผนการผลิต การรวบรวมผลิตผลการเกษตรในอัตราที่น้อยมากให้แก่ศูนย์พัฒนาโครงการหลวงแม่โถ เพื่อรวบรวมส่งบริษัทดอยคำ

จำกัด เนื่องจากข้อจำกัดหลายประการ เช่น ด้านเจ้าหน้าที่สหกรณ์ด้านการเกษตร ด้านการสื่อสาร และวัฒนธรรมหลายชนเผ่า อุปกรณ์การตลาดหรือปัจจัยการผลิต รวมทั้งพันธุ์พืชที่ตลาดต้องการมีราคาสูงมาก

2. การประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงแม่เฒ่า จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้เทคนิคการวัดแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC)

จากการศึกษาเพื่อประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์โดยใช้เทคนิคการวัดแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) ผลการศึกษาผู้วิจัยได้นำมาอภิปรายตามเทคนิคการวัดแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) ดังนี้

2.1 มุมมองด้านการเงิน

การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน 4 ด้าน มีผลดังนี้

1) อัตราส่วนวิเคราะห์ความคล่องตัว วิเคราะห์จากอัตราส่วนหมุนเวียน ในปี 2554 พบว่า สหกรณ์มีสินทรัพย์หมุนเวียนมากกว่าหนี้สินหมุนเวียน และมีอัตราส่วนหมุนเวียน เท่ากับ 6.24 เท่า ซึ่งสูงกว่าอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์การเกษตรขนาดกลางเฉลี่ยปี 2554 ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และสูงกว่าค่าในปีก่อน เนื่องจากในปีก่อนสหกรณ์มีสินทรัพย์หมุนเวียน โดยได้รับเงินอุดหนุนจากภาครัฐมาเป็นทุนในการให้เงินกู้แก่สมาชิกเพื่อนำไปสร้างโรงเรือนพลาสติกในการผลิตพืชผัก สหกรณ์จึงควรมีการติดตามหนี้สินหรือการใช้เงินกู้ของสมาชิกให้ตรงตามวัตถุประสงค์ทั้งในส่วนการก่อสร้างโรงเรือนพลาสติก และการวางแผนการผลิตพืชผลการเกษตร รวมทั้งการรวบรวมและจำหน่ายผ่านสหกรณ์

2) อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการก่อหนี้ (Leverage ratios) วิเคราะห์จากอัตราส่วนหนี้สินต่อทุน พบว่าปี 2554 สหกรณ์มีค่าต่ำกว่าอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์การเกษตรขนาดกลางเฉลี่ยปี 2554 ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และมีแนวโน้มที่ลดลงจากปีก่อน ซึ่งแสดงว่าสหกรณ์มีเงินทุนเพียงพอที่จะชำระหนี้เมื่อถึงกำหนด และสามารถคุ้มครองเจ้าหนี้ได้ และสหกรณ์จะต้องบริหารจัดการเงินลงทุนที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดรายได้กับสหกรณ์

3) อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการใช้สินทรัพย์ (Activity ratios) วิเคราะห์จากอัตราหมุนของสินทรัพย์ ปี 2554 พบว่าสหกรณ์มีอัตราหมุนของสินทรัพย์ในระดับใกล้เคียงกับค่าอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์การเกษตรขนาดกลาง เฉลี่ยปีบัญชี 2554 ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และค่าอัตราของสหกรณ์ปีก่อน แสดงว่าสหกรณ์มีความสามารถในการใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่ ก่อให้เกิดรายได้ในระดับใกล้เคียงกับอัตราส่วนสำคัญของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ แต่สินทรัพย์ของสหกรณ์ส่วนใหญ่เป็นเงินสด และเงินฝากธนาคาร สหกรณ์ควรนำเงินส่วนที่เกินความจำเป็นไปลงทุนให้ได้รับผลตอบแทนที่สูงกว่าดอกเบี้ยเงินฝากธนาคาร

4) อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการทำกำไร หรือประสิทธิภาพในการบริหาร (Profit ability ratios) วิเคราะห์จากอัตราส่วนทางการเงินดังนี้

- อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ สหกรณ์มีอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ในระดับที่ต่ำกว่าค่าอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์การเกษตรขนาดกลางเฉลี่ยปีบัญชี 2554 ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และค่าอัตราของสหกรณ์ปีก่อน แสดงถึงประสิทธิภาพในการหาผลตอบแทนจากการใช้สินทรัพย์ของสหกรณ์ลดลง

- อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น สหกรณ์มีอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นในระดับที่ต่ำมาก เมื่อเทียบค่าอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์การเกษตรขนาดกลางเฉลี่ยปีบัญชี 2554 ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และค่าอัตราของสหกรณ์ปีก่อน แสดงถึงสหกรณ์มีประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ในการก่อให้เกิดผลกำไรกลับคืนมาในอัตราที่ลดลง

- อัตรากำไรสุทธิ สหกรณ์มีอัตรากำไรสุทธิในระดับที่ต่ำมาก เมื่อเทียบค่าอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์การเกษตรขนาดกลางเฉลี่ยปีบัญชี 2554 ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และค่าอัตราของสหกรณ์ปีก่อน แสดงถึงสหกรณ์มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานเพื่อก่อให้เกิดผลกำไรกลับคืนมาในอัตราร้อยละที่ลดลง

2.2 มุมมองด้านลูกค้า

การวิเคราะห์ประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์ในมุมมองด้านลูกค้า (สมาชิก) ในด้านการให้บริการของสหกรณ์ ด้านการบริหารจัดการของสหกรณ์ และการดำเนินนโยบายของสหกรณ์ พบว่าลูกค้า (สมาชิก) มีระดับความพึงพอใจสหกรณ์ในระดับมาก โดยมีความพึงพอใจในให้บริการด้านธุรกิจของสหกรณ์ได้เหมาะสม ในส่วนการบริหารจัดการของสหกรณ์มีความชัดเจนเป็นที่พึงพอใจของสมาชิก แต่มีบางรายการที่ควรปรับปรุง เช่น การปฏิบัติงานตามแผนงานประจำปียังไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้ทุกประการ และควรมีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลสหกรณ์ให้สมาชิกได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ในส่วนการดำเนินงานตามนโยบายของสหกรณ์สมาชิกมีความพึงพอใจในระดับมากเช่นกัน แต่มีบางรายการที่ควรพัฒนาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เช่น การสอบถามความต้องการของสมาชิกก่อนนำมาจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี ควรจัดทำก่อนรอบการผลิตการเกษตร เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของศุภลักษณ์ แร่เพชร (2547: 66) พบว่า สมาชิกมีความพึงพอใจต่อคุณภาพการให้บริการในด้านธุรกิจอยู่ในระดับมาก โดยการให้บริการธุรกิจได้แก่ สินเชื่อ รวบรวมผลผลิต รับฝากเงิน จัดหาสินค้ามาจำหน่าย และสอดคล้องกับผลการศึกษาของสุไพรินทร์ นันทะลัย (2547: 57) สมาชิกมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับลักษณะการบริหารงานในทุกด้านได้แก่ ด้านการดำเนินงาน ด้านภาพพจน์ของสหกรณ์ ด้านการบริการ และด้านสวัสดิการต่าง ๆ แต่ไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของสุไพรินทร์ นันทะลัย (2547: 58) ซึ่ง

พบว่ามีความพึงพอใจในระดับปานกลางในด้านการบริการของพนักงานและด้านข่าวสารของสหกรณ์

2.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน

การวิเคราะห์ประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์ในมุมมองด้านกระบวนการภายในของสหกรณ์พบว่า ความสำเร็จในการปฏิบัติงานในด้านการกระบวนการภายใน 3 กระบวนการ ได้แก่ กระบวนการด้านการให้บริการลูกค้า กระบวนการด้านการดำเนินงาน และกระบวนการด้านสังคม มีค่าเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ในระดับความสำเร็จในการปฏิบัติในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของศุภลักษณ์ แร่เพชร (2547: 68) พบว่า สหกรณ์ยังไม่บรรลุผลสำเร็จเท่าที่ควร โดยเฉพาะธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายและการรวบรวมผลผลิต ยังมีปริมาณธุรกิจไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่ายคงที่ การวางแผนการปฏิบัติงานยังขาดประสิทธิภาพ

2.4 มุมมองด้านกระบวนการเรียนรู้และการเจริญเติบโต

การวิเคราะห์ประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์ในมุมมองด้านกระบวนการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ของสหกรณ์พบว่า พบว่า สหกรณ์มีความคิดเห็นของกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการในด้านการพัฒนาทักษะของบุคลากร ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ ด้านนวัตกรรม และด้านการมีระบบสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับความสำเร็จในการปฏิบัติในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของศุภลักษณ์ แร่เพชร (2547: 69) พบว่า คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ ต้องเข้ารับการอบรมในส่วนที่เกี่ยวข้อง อย่างสม่ำเสมอ สหกรณ์ต้องมีระบบคอมพิวเตอร์ และฐานข้อมูล มีความพึงพอใจในระดับมาก

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งนี้

การศึกษาการประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร โครงการหลวงแม่โจ้ จำกัด โดยใช้เทคนิคการวัดแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) ใน 4 มุมมอง พบว่า สหกรณ์มีการบริหารจัดการอำนวยการนโยบายให้แก่สมาชิกและมีผลการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพในระดับหนึ่ง ดังนั้น สหกรณ์ควรเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ดังนี้

1) ด้านการเงิน สหกรณ์ควรเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสินทรัพย์หมุนเวียนในรูปเงินสดและเงินฝากธนาคาร โดยนำไปลงทุนในกิจกรรมที่ก่อให้เกิดประโยชน์ผลตอบแทนมากกว่าอัตราดอกเบี้ยเงินฝากธนาคาร และเป็นการให้บริการแก่สมาชิกได้ตรงตามความต้องการในการประกอบอาชีพการเกษตร

2) มุมมองด้านลูกค้า สหกรณ์ควรเพิ่มประเภทธุรกิจในการให้บริการแก่สมาชิก จากเดิมที่ดำเนินธุรกิจด้านสินเชื่อ (การให้เงินกู้) การจัดหาสินค้าที่จำเป็นมาจำหน่าย และการรับฝากเงิน โดยพิจารณาจากการประกอบอาชีพการเกษตรของสมาชิก เพื่ออำนวยความสะดวกแก่สมาชิก ในด้านการขนส่งและราคาผลิตผลการเกษตร เช่น การรวบรวม/แปรรูปผลิตผลการเกษตร

3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน สหกรณ์มีการประชุมใหญ่และจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปีเท่านั้น จึงเป็นการดำเนินงานตามแผนรายปีเท่านั้น เพื่อการพัฒนาในระยะยาว จึงควรมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ในระยะ 3-5 ปี เพื่อเป็นกรอบทิศทางในการดำเนินงานของสหกรณ์

4) มุมมองด้านกระบวนการเรียนรู้และการเจริญเติบโต เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และการบริการที่เป็นเลิศของกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการ จึงควรจัดให้มีการอบรมให้ความรู้ หรือส่งเสริม สนับสนุนให้กรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการและสมาชิก ทั้ง 3 ฝ่าย ได้รับความรู้ ทักษะ และเพิ่มประสบการณ์จากการเข้ารับการอบรม การประชุมจากหน่วยงานและเครือข่ายสหกรณ์ทั้งในพื้นที่และนอกพื้นที่

3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

การศึกษานี้ เป็นการศึกษาการประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์ที่ยังไม่ได้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ ฉะนั้นในการศึกษาครั้งต่อไป ควรจะศึกษาประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์ที่มีการจัดทำแผนกลยุทธ์แล้ว ซึ่งอาจดำเนินการในเขตหรือนอกเขตพื้นที่โครงการหลวง รวมทั้งควรเลือกสหกรณ์ที่ดำเนินธุรกิจครบวงจร ตั้งแต่ การผลิต การขนส่ง การตลาด (การจำหน่าย การรวบรวม/แปรรูป) และการให้บริการ เพื่อเป็นตัวอย่างแก่สหกรณ์อื่น

บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (2545) คู่มือการใช้งานอัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์
และกลุ่มเกษตรกร กรุงเทพมหานคร
- กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (2548) คู่มือการประยุกต์ CAMELS ANALYSIS
วิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร กรุงเทพมหานคร.
- _____ (2554) รายงานการส่งเสริมสหกรณ์ในพื้นที่โครงการหลวง เชียงใหม่
สำนักงานสหกรณ์จังหวัดเชียงใหม่ กรมส่งเสริมสหกรณ์
- _____ (2554) รายงานกิจการประจำปี เชียงใหม่: สหกรณ์การเกษตร
โครงการหลวงแม่โถ จำกัด
- _____ (2543) แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิผลขององค์กร ค้นคืนวันที่ 5 มีนาคม
2555 จาก <http://www.idis.ru.ac.th/report/index.php?topic=6280.0>
- กุลยา ทองเพชร (2551) “การศึกษาการใช้ดัชนีวัดผลการดำเนินงานของสหกรณ์ กรณีศึกษา
สหกรณ์ในพื้นที่โครงการหลวง” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรบัณฑิต เศรษฐศาสตร์
สหกรณ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- เกษมา ไตรรัตน์ศรี (2543) “การประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรด้วยเครื่องมือ Balanced
Scorecard กรณีศึกษารัฐกิจอุตสาหกรรม” วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ไชศรี คนจริง (2539) “การจัดการการดำเนินงานสหกรณ์” กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์ชวนพิมพ์
- จุฑาทิพย์ ภัทราวาท (2546) “คู่มือการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์” กรมส่งเสริมสหกรณ์ : ชุมนุม
สหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย
- ธงชัย สันติวงษ์ (2541) หลักการจัดการ กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช
- พัคตร์ผอง และพลุ เดชะรินทร์ (2542) “การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ”
กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- เพชรรี ชุมทรัพย์ (2534) “วิเคราะห์งบการเงิน” กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- พันธุ์ม ดิษยมณฑล (2549) “บริหารจัดการมุ่งสู่ความสำเร็จของสหกรณ์” กรุงเทพมหานคร
นำอักษรการพิมพ์ 2539
- ผลุ เดชะรินทร์ (2546) Balanced Scorecard ผู้ถือในการปฏิบัติ กรุงเทพมหานคร
โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- ศิริพร กิรติการกุล (2546) “บัญชีสหกรณ์เพื่อการจัดการ เชียงใหม่”: มหาวิทยาลัยแม่โจ้
 ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2545: 149) กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ สารสังเขปออนไลน์
 ค้นคืนวันที่ 20 มีนาคม 2554 จาก
<http://www.cpd.go.th.210.246.196.54/ent/intra/nax.html>
- ศิริชัย กาญจนวาที (2545) ทฤษฎีการประเมิน กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
 ศุภลักษณ์ แร่เพ็รช (2547) “การศึกษาผลการดำเนินงานสหกรณ์ด้วยเทคนิค Balanced Scorecard”
 เชียงใหม่: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท มหาวิทยาลัยแม่โจ้
- สอน โสมเพน (2550) “การวัดการดำเนินงานขององค์กรด้วยเทคนิค Balanced Scorecard”
 มหาสารคาม.มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- สุวิมล ตั้งประเสริฐ (2542) องค์กรและการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ
 สถาบันราชภัฏนครราชสีมา
- สุชิน ปลีพะจินดา (2543) “คำบรรยายสัมมนาเรื่องปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานของ
 สหกรณ์ โครงการสัมมนาเพื่อพิจารณาสหกรณ์การเกษตรรายจังหวัดที่จังหวัดแพร่”
 กรุงเทพมหานคร สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย
- สุไพรินทร์ นันทะลัย (2547) “การประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์ครูอุดรธานี จำกัด
 ด้วยเทคนิค Balanced Scorecard”. มหาสารคาม: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท
 มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- สุพานี สฤกษ์วานิช (2546) การบริหารเชิงกลยุทธ์ : แนวคิดและทฤษฎี (พิมพ์ครั้งที่ 2).
 กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุวรรณ ชูโชติ (2544) “วิธีวิจัยทางสหกรณ์” กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
 อรอนงค์ ประสงค์ (2550) การบริหารการจัดเก็บภาษีอากร: ศึกษากรณีกลุ่มภารกิจด้านรายได้
 กระทรวงการคลัง ปรัชญาคุณฐิบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์)
 มหาวิทยาลัยรามคำแหง



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

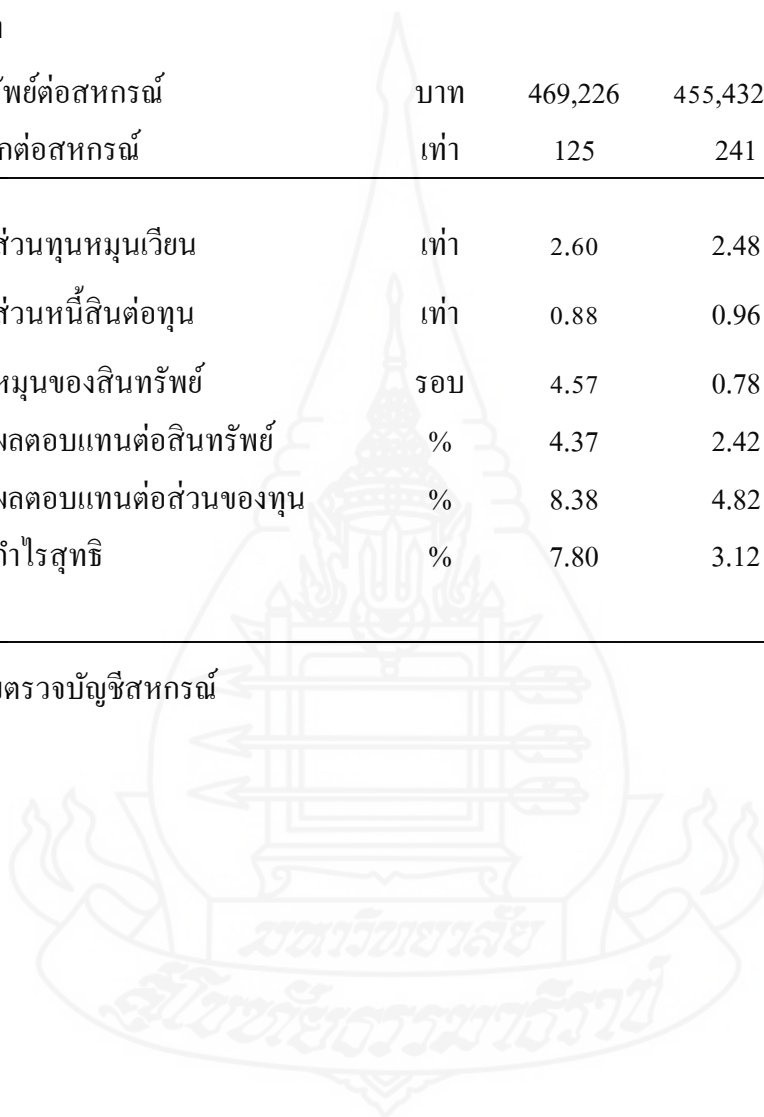
ข้อมูลและอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์การเกษตรขนาดกลางเฉลี่ย



ข้อมูลและอัตราส่วนสำคัญของสหกรณ์การเกษตรขนาดกลางเฉลี่ย ปี 2554 ปี 2553 และปี 2552

รายการ	หน่วย	ปี 2554	ปี 2553	ปี 2552
	สหกรณ์	703	723	784
โครงสร้าง				
สินทรัพย์ต่อสหกรณ์	บาท	469,226	455,432.44	420,952
สมาชิกต่อสหกรณ์	เท่า	125	241	129
อัตราส่วนทุนหมุนเวียน	เท่า	2.60	2.48	2.44
อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน	เท่า	0.88	0.96	1.04
อัตราหมุนของสินทรัพย์	รอบ	4.57	0.78	0.79
อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์	%	4.37	2.42	1.49
อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน	%	8.38	4.82	3.20
อัตรากำไรสุทธิ	%	7.80	3.12	1.91

ที่มา : กรมตรวจบัญชีสหกรณ์



ภาคผนวก ข
งบดุลและงบกำไรขาดทุน



สหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงแม่อิง จำกัด

งบดุล

ณ วันที่ 31 มีนาคม 2554 2553 และ 2552

	ปี 2554	ปี 2553	ปี 2552
	บาท	บาท	บาท
สินทรัพย์			
สินทรัพย์หมุนเวียน			
เงินสดและเงินฝากธนาคาร	1,635,660.96	986,414.86	299,492.24
เงินให้กู้ยืมระยะสั้น - สุทธิ	807,699.48	381,751.00	201,055.00
ลูกหนี้ระยะสั้น - สุทธิ	372,792.20	304,861.00	184,363.00
ดอกเบี้ยเงินกู้ค้างรับ	2,624.00	26,571.62	21,408.00
สินค้าคงเหลือ	180,267.84	62,969.97	34,266.70
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	2,999,044.48	1,762,568.45	740,584.94
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน			
เงินให้กู้ยืมระยะยาว	1,089,117.87	744,728.07	834,320.00
อาคารระหว่างก่อสร้าง	0.00	721,900.00	721,900.00
อาคารและอุปกรณ์-สุทธิ	749,255.78	0.00	
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	1,838,373.65	1,466,628.07	1,556,220.00
รวมสินทรัพย์	4,837,418.13	3,229,196.52	2,296,804.94
หนี้สินและทุนสหกรณ์			
หนี้สินหมุนเวียน			
เงินกู้ยืมระยะสั้น	149,716.44	150,000.00	240,000.00
เจ้าหนี้การค้า	117,151.00	0.00	0.00
เงินรับฝากออมทรัพย์	33,352.00	11,370.00	0.00
ค่าบำรุงสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยค้างจ่าย	100.33	1,315.00	0.00
เงินรอจ่ายคืน	120,394.00	69,211.00	0.00
เจ้าหนี้เงินยืมทดลอง	58,508.90	0.00	0.00
ดอกเบี้ยเงินกู้เพื่อจัดหาวัสดุการเกษตรค้างจ่าย	1,123.90	0.00	0.00
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	0.00	0.00	0.00
รวมหนี้สินหมุนเวียน	480,346.57	231,896.00	240,000.00

	<u>ปี 2554</u>	<u>ปี 2553</u>	<u>ปี 2552</u>
	<u>บาท</u>	<u>บาท</u>	<u>บาท</u>
หนี้สินไม่หมุนเวียน			
เงินอุดหนุน - มูลนิธิโครงการหลวง	0.00	34,910.00	34,910.00
เงินอุดหนุน - โครงการก่อสร้างอาคาร	685,805.00	721,900.00	721,900.00
อเนกประสงค์			
เงินอุดหนุน - โครงการก่อสร้างโรงเรียนพลาสติก	0.00	1,700,800.00	1,070,400.00
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	<u>685,805.00</u>	<u>2,457,610.00</u>	<u>1,827,210.00</u>
รวมหนี้สิน	<u>1,166,151.57</u>	<u>2,689,506.00</u>	<u>2,067,210.00</u>
ทุนของสหกรณ์			
ทุนเรือนหุ้น (มูลค่าหุ้นละ 10.00 บาท)			
หุ้นที่ชำระเต็มมูลค่าแล้ว	626,430.00	376,460.00	203,290.00
ทุนสำรอง	83081.02	3643.94	0.00
ทุนสะสมตามข้อบังคับและระเบียบอื่นๆ	2918525.32	5260.00	0.00
กำไรสุทธิประจำปี	43,230.22	154,326.58	26,304.94
รวมทุนของสหกรณ์	<u>3,671,266.56</u>	<u>539,690.52</u>	<u>229,594.94</u>
รวมหนี้สินและทุนของสหกรณ์	<u>4,837,418.13</u>	<u>3,229,196.52</u>	<u>2,296,804.94</u>

สหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงแม่เฒ่า จำกัด

งบกำไรขาดทุน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2554 2553 และ 2552

	ปี 2554		ปี 2553		ปี 2552	
	บาท	%	บาท	%	บาท	%
ขาย/บริการ	2,023,767.98	100.00	1,352,909.27	100.00	1,020,270.00	100.00
หัก ต้นทุนขาย/บริการ (งบต้นทุน/ขายบริการ)	1851660.13	91.50	1,151,716.31	85.13	989,079.16	96.94
กำไรขั้นต้น	172,107.85	8.50	201,192.96	14.87	31,190.84	3.06
หัก ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	19,697.14	0.97	0.00	0.00	0.00	0.00
กำไรเฉพาะธุรกิจ	152,410.71	7.53	201,192.96	14.87	31,190.84	3.06
บวก รายได้อื่น	38,469.73	1.90	17,094.02	1.26	3,004.10	0.29
รวม	190,880.44	9.43	218,286.98	16.13	34,194.94	3.35
หัก ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	147,650.22	7.30	63,960.40	4.73	7,890.00	0.77
กำไรสุทธิ	43,230.22	2.14	154,326.58	11.41	26,304.94	2.58



ภาคผนวก ค
แบบสอบถามสำหรับสมาชิก

แบบสอบถาม

สำหรับสมาชิกสหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงแม่โถ จำกัด
 การประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์ในพื้นที่โครงการหลวง: ด้านความพึงพอใจ
 กรณีศึกษา สหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงแม่โถ จำกัด จังหวัดเชียงใหม่

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์ในพื้นที่โครงการหลวง: ด้านความพึงพอใจของสมาชิก ที่มีต่อสหกรณ์ในมุมมองของลูกค้า เป็นการศึกษาผลงานทางวิชาการ เพื่อใช้ในการศึกษาระดับปริญญาโท แขนงวิชาสหกรณ์ สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ของนายทศเทพ เทศวานิช กรมส่งเสริมสหกรณ์ สำนักส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ ผู้ทำการศึกษาใคร่ขอความกรุณาจากท่าน กรุณาตอบแบบสอบถามนี้ ตามความเป็นจริงและตามความเห็นของท่าน เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการศึกษาดังกล่าว ผู้ทำการศึกษาขอรับรองว่า ข้อมูลที่ท่านให้ทั้งหมดจะเก็บรักษาไว้เป็นความลับ และจะนำเสนอผลการศึกษาในลักษณะภาพรวมเท่านั้น และขอขอบคุณท่านที่ได้กรุณาให้ความร่วมมือเป็นอย่างดียิ่งมา ณ โอกาสนี้

แบบสอบถาม มี 4 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของสมาชิกสหกรณ์

ทำเครื่องหมาย / ลงใน () และเติมข้อมูลตามความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ () 1. ชาย () 2. หญิง
2. อายุ.....ปี
3. ระดับการศึกษา

() 1. ต่ำกว่า ป.4	() 2. ป.4 – ป.6
() 3. ม.1 – ม.6, ปวช.	() 4. อนุปริญญา, ปวส.
() 5. ปริญญาตรีขึ้นไป	
4. จำนวนคนในครอบครัวของท่าน (รวมท่านด้วย)คน
5. รายได้ต่อครอบครัว ต่อเดือน.....บาท
6. ระยะเวลาการเป็นสมาชิกสหกรณ์.....ปี

ส่วนที่ 2 ระดับความพึงพอใจในด้านการให้บริการของสหกรณ์

สมาชิกมีความพึงพอใจต่อการให้บริการของสหกรณ์ในข้อต่อไปนี้ในระดับ แล้วใส่เครื่องหมาย / ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ข้อความ	ระดับความพึงพอใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การให้บริการด้านธุรกิจของสหกรณ์					
ธุรกิจสินเชื่อ (การให้เงินกู้)					
1. สหกรณ์มีประเภทของสินเชื่อ (การให้เงินกู้) ที่ตรงตามความต้องการของสมาชิก					
2. สหกรณ์กำหนดวงเงินการให้กู้ยืมประเภทต่าง ๆ ได้เหมาะสมและเพียงพอกับความต้องการของสมาชิก					
3. สหกรณ์ให้บริการสินเชื่อมีขั้นตอนให้บริการสะดวกรวดเร็ว					
4. อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ยืมอยู่ในระดับที่เหมาะสม					
5. พนักงานสินเชื่อให้บริการแก่สมาชิกด้วยความประทับใจ					
ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย					
6. การจัดหาสินค้ามาจำหน่ายตรงตามความต้องการของสมาชิก เช่น นม สารเคมีเกษตร อุปกรณ์การเกษตร สินค้าอุปโภคบริโภค ฯลฯ					
7. สินค้าที่สหกรณ์นำมาจำหน่ายมีราคาเหมาะสม					
8. พนักงานการตลาดให้บริการด้วยความประทับใจ					
9. คุณภาพสินค้าของสหกรณ์ท่านมีความพึงพอใจ					
10. การได้รับสินค้ามีความสะดวก รวดเร็ว เป็นไปตามระยะเวลาที่เหมาะสม เมื่อมาใช้บริการของสหกรณ์					
11. ความพึงพอใจที่จะมาซื้อสินค้าจากสหกรณ์มากกว่าซื้อจากแหล่งอื่น					

ข้อความ	ระดับความพึงพอใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ธุรกิจรับฝากเงินจากสมาชิก					
12. สหกรณ์มีขั้นตอนการให้บริการรับเงินฝากสะดวกรวดเร็ว					
13. สหกรณ์มีขั้นตอนการให้บริการเบิกถอนเงินฝากสะดวกรวดเร็ว					
14. สหกรณ์กำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินฝากออมทรัพย์ได้เหมาะสม					
15. สหกรณ์กำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินฝากสัจจะออมทรัพย์ได้เหมาะสม					
16. พนักงานสหกรณ์ให้บริการรับฝาก/ถอนเงินด้วยความประทับใจ					

ส่วนที่ 3 ระดับความพึงพอใจในด้านการบริหารจัดการสหกรณ์

ข้อความ	ระดับความพึงพอใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. สหกรณ์มีการสอบถาม/สำรวจความต้องการของสมาชิกในด้านการประกอบอาชีพ และสินค้าอื่นๆ เป็นประจำและสม่ำเสมอ					
2. สหกรณ์นำแผนปฏิบัติงานประจำปีที่กำหนดไปปฏิบัติจริง					
3. สหกรณ์นำเสนอผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมาได้ชัดเจน					
4. สหกรณ์มีการแบ่งหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ทำให้การปฏิบัติงานสะดวกและรวดเร็ว					

ข้อความ	ระดับความพึงพอใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
5. สหกรณ์มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานสหกรณ์อย่างชัดเจน					
6. สหกรณ์มีการมอบหมายงานสอดคล้องกับความรู้ความสามารถของพนักงานสหกรณ์แต่ละคน					
7. ระบบการทำงานภายในสหกรณ์เป็นไปด้วยความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ					
8. สหกรณ์กำหนดให้กรรมการดูแล กำกับ ควบคุมงานแต่ละฝ่าย					
9. สหกรณ์มีการจัดสถานที่ทำงานเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับสมาชิกสหกรณ์					
10. สหกรณ์มีการให้การศึกษอบรมเกี่ยวกับสหกรณ์ และหรือที่เกี่ยวกับการประกอบอาชีพของสมาชิก					
11. สหกรณ์จัดให้มีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารของสหกรณ์และด้านอื่น ๆ ให้สมาชิกและบุคคลภายนอกได้รับรู้					
12. สหกรณ์ให้สมาชิกได้ตรวจสอบข้อมูลการดำเนินงานของสหกรณ์ได้ทุกโอกาส					

ส่วนที่ 4 ระดับความพึงพอใจในด้านนโยบายสหกรณ์

ข้อความ	ระดับความพึงพอใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. การสอบถามความต้องการของสมาชิก ก่อนนำมาจัดทำแผนปฏิบัติงาน/โครงการ					
2. การกำหนดให้สมาชิกถือหุ้นเป็นรายเดือน					
3. การกำหนดให้สมาชิกถือหุ้นเพิ่ม					
4. การจัดสรรกำไรสุทธิเป็นเงินปันผลตามหุ้นแก่สมาชิก					
5. การจัดสรรกำไรสุทธิเป็นเงินเฉลี่ยคืนตามส่วนการทำธุรกิจของสมาชิก					
6. การกำหนดให้สมาชิกฝากเงินออมทรัพย์เป็นรายเดือน					
7. การจัดและส่งเสริมให้สมาชิกเข้ารับการฝึกอบรมด้านการผลิตและด้านอื่น ๆ					

ส่วนที่ 5 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานสหกรณ์

5.1 ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานสหกรณ์

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5.2 ข้อเสนอแนะการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานสหกรณ์

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณในการตอบแบบสอบถาม





ภาคผนวก ง

แบบสอบถามสำหรับกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการ

แบบสอบถาม

**การประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์ในพื้นที่โครงการหลวง
ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต
สำหรับกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการสหกรณ์
กรณีศึกษา สหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงแม่โถ้ จำกัด จังหวัดเชียงใหม่**

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาผลงานทางวิชาการ เพื่อใช้ในการศึกษาระดับปริญญาโท แขนงวิชาสหกรณ์ สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ของนายทศเทพ เทศวานิช กรมส่งเสริมสหกรณ์ สำนักส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ ผู้ทำการศึกษาใคร่ขอความกรุณาจากท่าน กรุณาตอบแบบสอบถามนี้ ตามความเป็นจริงและตามความเห็นของท่าน เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการศึกษาดังกล่าว ผู้ทำการศึกษาขอรับรองว่า ข้อมูลที่ท่านให้ทั้งหมด จะเก็บรักษาไว้เป็นความลับและจะนำเสนอผลการศึกษาในลักษณะภาพรวมเท่านั้น และขอขอบคุณท่านที่ได้กรุณาให้ความร่วมมือเป็นอย่างดียิ่งมา ณ โอกาสนี้

แบบสอบถาม มี 4 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ทำเครื่องหมาย / ลงใน () และเติมข้อมูลตามความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ () 1. ชาย () 2. หญิง
2. อายุ.....ปี
3. ระดับการศึกษา
() 1. ต่ำกว่า ป.4 () 2. ป.4 – ป.6
() 3. ม.1 – ม.6, ปวช. () 4. อนุปริญญา, ปวส.
() 5. ปริญญาตรีขึ้นไป
4. จำนวนคนในครอบครัวของท่าน (รวมท่านด้วย)คน
5. รายได้ต่อครอบครัว ต่อเดือน.....บาท
6. ระยะเวลาการเป็นกรรมการดำเนินการสหกรณ์.....ปี

ส่วนที่ 2 ระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการภายในของสหกรณ์

อ่านข้อความแต่ละข้ออย่างละเอียดแล้วใส่เครื่องหมาย \surd ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

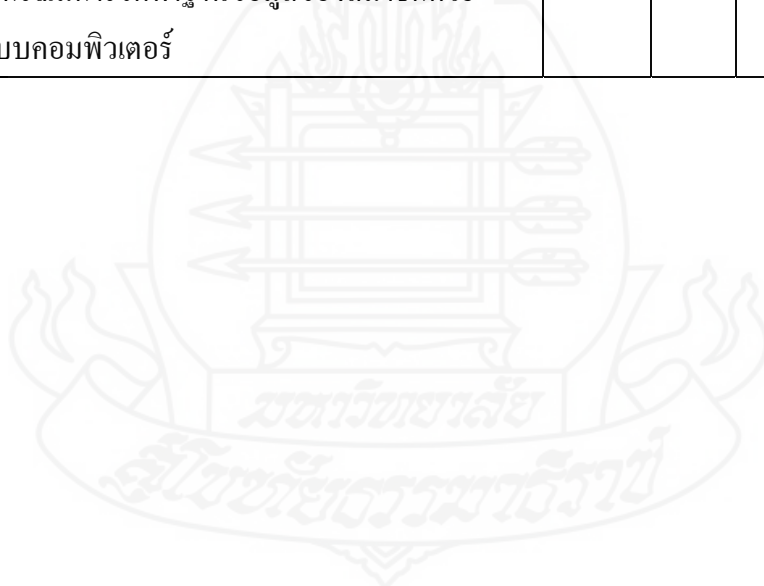
รายการ	ระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงาน				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
กระบวนการด้านการให้บริการลูกค้า					
1. สหกรณ์มีการปรับโครงสร้างหนี้โดยการขยายเวลาชำระหนี้ออกไปเพื่อให้สมาชิกมีกำลังชำระหนี้ได้และเสียดอกเบี้ยลดลง					
2. สหกรณ์มีการให้รางวัลพิเศษแก่สมาชิกที่มียอดซื้อสะสมตลอดปี ตั้งแต่ 10,000 บาทขึ้นไป					
กระบวนการด้านการดำเนินงาน					
3. สหกรณ์ให้เงินกู้เพื่อขยายธุรกิจการเกษตร					
4. สหกรณ์จัดให้มีการประชุมกลุ่มเป็นประจำ					
5. สหกรณ์มีการติดตามเร่งรัดหนี้สินสมาชิกตามบ้านสมาชิกเป็นรายตัว					
6. สหกรณ์ให้ส่วนลดดอกเบี้ย สำหรับสมาชิกที่นำเงินมาชำระหนี้และสมาชิกที่นำดอกเบี้ยค้างมาชำระ					
7. สหกรณ์มีการชี้แจงสมาชิกและขอความร่วมมือสมาชิกใหม่โดยผ่านคณะกรรมการและประธานกลุ่มช่วยแนะนำสินค้าอุปโภคบริโภค					
8. สหกรณ์มีการส่งเสริมให้สมาชิกถือหุ้นเพิ่มเป็นรายเดือน					
9. สหกรณ์มีการส่งเสริมให้สมาชิกฝากเงินสัจจะออมทรัพย์					
กระบวนการด้านสังคม					
10. สหกรณ์จัดสวัสดิการให้แก่สมาชิก เช่น ค่ารักษาพยาบาล					

ส่วนที่ 3 ระดับความคิดเห็นในด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของสหกรณ์

อ่านข้อความแต่ละข้ออย่างละเอียดแล้วใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านการพัฒนาทักษะของบุคลากร					
1. สหกรณ์จัดให้มีโครงการศึกษาอบรมสมาชิก					
2. สหกรณ์จัดให้มีโครงการฝึกอบรมฝ่ายจัดการ					
3. สหกรณ์จัดให้มีโครงการฝึกอบรมกรรมการ ดำเนินการ					
4. ฝ่ายจัดการ/กรรมการสามารถนำทักษะความรู้จาก กระบวนการเรียนรู้ต่าง ๆ มาใช้ เพื่อให้การ ดำเนินงานของสหกรณ์ สามารถบรรลุตามแผนที่ กำหนด					
5. สหกรณ์มีการส่งเจ้าหน้าที่ในฝ่ายจัดการ/กรรมการ เข้าร่วมประชุมสัมมนาภายนอก เพื่อแลกเปลี่ยน เรียนรู้					
ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ					
6. สหกรณ์ให้เงินเดือน/ค่าตอบแทนในปัจจุบัน เหมาะสม					
7. สหกรณ์มอบหมายบทบาทหน้าที่และการ ปฏิบัติงานของพนักงานได้เหมาะสม					
8. สหกรณ์มีการพิจารณาความดีความชอบในปีที่ผ่านมา ยุติธรรม					
ด้านนวัตกรรม					
9. สหกรณ์มีบริการส่งสินค้าถึงบ้านสมาชิกในธุรกิจ จัดหาสินค้ามาจำหน่าย					
10. สหกรณ์มีการประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกรับทราบ ข่าวสาร จัดทำ ป้ายโฆษณา แผ่นพับ และแจ้งข่าวสาร					

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ใหม่ๆ ให้ทราบโดยนำไปติดประกาศตามร้านค้า/ สถานที่ในแหล่งชุมชน					
ด้านการมีระบบสารสนเทศที่ดี					
11. สหกรณ์มีการนำเครื่องคอมพิวเตอร์มาให้บริการ ฝาก-ถอนเงินให้แก่สมาชิกเพื่อความรวดเร็ว ถูกต้องแม่นยำ					
12. สหกรณ์มีการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการบันทึก รายการการเงินการบัญชี					
13. สหกรณ์ได้นำคอมพิวเตอร์มาบันทึกข้อมูลใช้ใน ธุรกิจสินเชื่อ (การให้เงินกู้แก่สมาชิก)					
14. สหกรณ์มีการจัดทำฐานข้อมูลของสมาชิกด้วย ระบบคอมพิวเตอร์					



ส่วนที่ 4 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานสหกรณ์

4.1 ปัญหาอุปสรรคการดำเนินงานสหกรณ์

.....

.....

.....

.....

.....

4.2 ข้อเสนอแนะการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานสหกรณ์

.....

.....

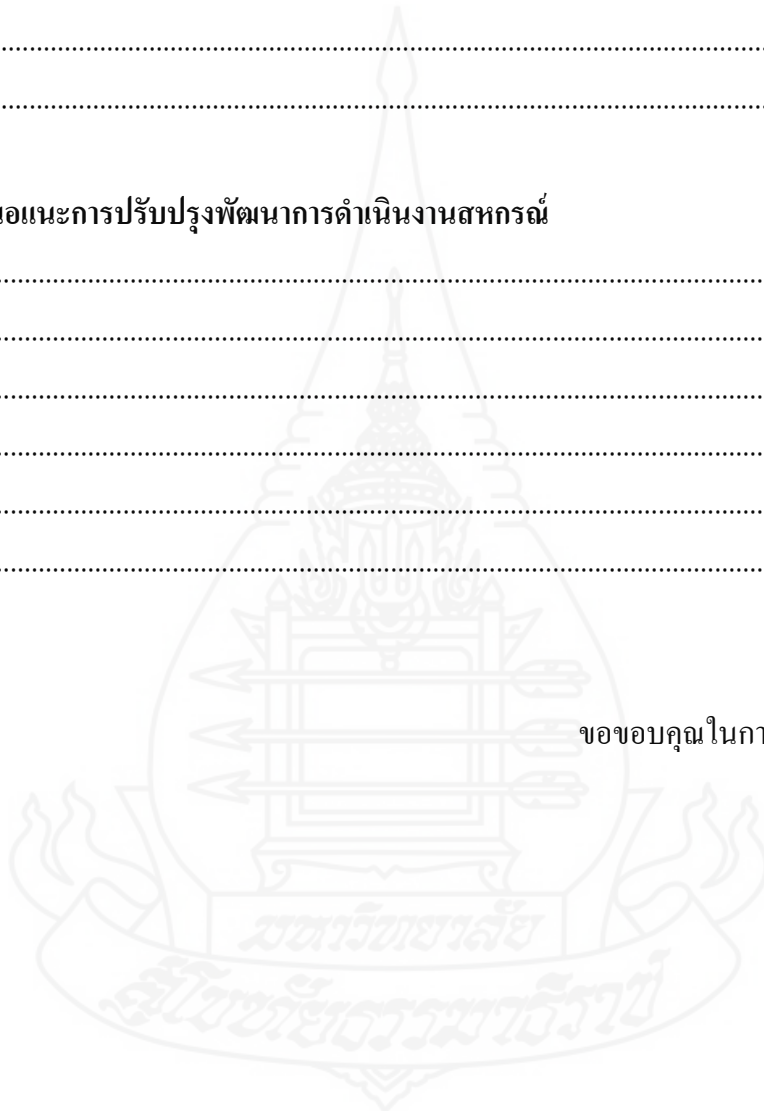
.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณในการตอบแบบสอบถาม



ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นายทศเทพ เทศวานิช
วัน เดือน ปีเกิด	5 ตุลาคม 2501
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	ประถมศึกษา โรงเรียนการัญญศึกษา จังหวัดนนทบุรี มัธยมศึกษา โรงเรียนโยธินบูรณะ เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร ปริญญาตรี วิทยาศาสตร์บัณฑิต (เศรษฐศาสตร์สหกรณ์) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ นิติศาสตร์บัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
สถานที่ทำงาน	กรมส่งเสริมสหกรณ์ สำนักส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์
ตำแหน่งปัจจุบัน	นักวิชาการสหกรณ์ชำนาญการพิเศษ

