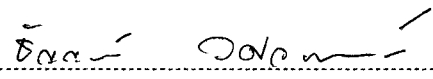



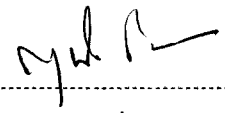
หัวข้อการศึกษาคั่นคว้ออิสระ สภาพปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขการดำเนินงานของ
สหกรณ์กองทุนสวนยางในจังหวัดกระบี่
ชื่อและนามสกุล นายสุทนต์ พูลสมบัติ
แขนงวิชา สหกรณ์
สาขาวิชา ส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ รัชฎูญรัมย์ วศวรรณวัฒน์

คณะกรรมการสอบการศึกษาคั่นคว้ออิสระ ได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาคั่นคว้ออิสระ
ฉบับนี้แล้ว


..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ รัชฎูญรัมย์ วศวรรณวัฒน์)


..... กรรมการ
(ศาสตราจารย์ โสภาวดี เข้มทอง)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์อนุมัติให้การศึกษาคั่นคว้ออิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาสหกรณ์ สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช


.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุนันท์ สีสั่ง)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์

วันที่ 5 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2551

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ สภาพปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขการดำเนินงานของสหกรณ์
กองทุนสวนยางในจังหวัดกระบี่

ผู้ศึกษา นายสุทนต์ พูลสมบัติ ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (สหกรณ์)

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ธีญญูร์ศรี วศวรรณวัฒน์ ปีการศึกษา 2550

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหา อุปสรรค ในการดำเนินงานของสหกรณ์กองทุนสวนยางในจังหวัดกระบี่ 2) เพื่อศึกษาแนวทางในการแก้ไขการดำเนินงานของสหกรณ์กองทุนสวนยางในจังหวัดกระบี่ ที่เข้าร่วม โครงการ และเพื่อเสนอเป็นแนวทางการพัฒนาสหกรณ์ที่จะให้เป็นฐานรากของการพัฒนาประเทศชาติในอนาคต

วิธีการศึกษา ประชากรที่ศึกษา คือ สหกรณ์กองทุนสวนยางที่เข้าร่วมโครงการ จำนวน 6 สหกรณ์ ได้แก่ สหกรณ์กองทุนสวนยางหนองทะเล จำกัด สหกรณ์กองทุนสวนยางหนองปง จำกัด สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านคลองยาง จำกัด สหกรณ์กองทุนสวนยางพรุฑ์กาพัฒนา จำกัด สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านช่องแบก จำกัด และสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านห้วยพลูหนึ่ง จำกัด การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ใช้วิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อระดมความคิดเห็น ประกอบด้วย จากตัวแทนสมาชิก ตัวแทนฝ่ายจัดการ และคณะกรรมการดำเนินการแต่ละสหกรณ์ เพื่อให้ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาโดยมีการใช้แบบวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคและแนวทางแก้ไขของสหกรณ์เป้าหมายแต่ละแห่ง รวมทั้งแบบสัมภาษณ์ผู้จัดการสหกรณ์แต่ละแห่ง

ผลการศึกษา พบว่า 1) สหกรณ์ทั้ง 6 แห่ง มีปัญหาอุปสรรคที่คล้ายคลึงกัน ดังนี้ (1) บุคคลที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ ได้แก่ คณะกรรมการดำเนินการ สมาชิกสหกรณ์ และฝ่ายจัดการขาดความรู้ ความเข้าใจในเรื่องอุดมการณ์หลักการและวิธีการสหกรณ์ (2) สหกรณ์ขาดเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินธุรกิจและไม่สามารถให้บริการสมาชิกตามความต้องการได้ (3) สหกรณ์ขาดอุปกรณ์และเครื่องใช้สำนักงาน เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องพิมพ์ดีด เป็นต้น และ (4) กรรมการและฝ่ายจัดการขาดความรู้ในเรื่องบริหารจัดการสหกรณ์ในเชิงธุรกิจ และการบริหารงานขยายตัวได้น้อย เนื่องจากจำนวนพนักงานสหกรณ์มีจำนวนไม่เพียงพอกับปริมาณ 2) ที่ประชุมได้สรุปแนวทางในการแก้ไขการดำเนินงาน เพื่อให้สหกรณ์นำไปเป็นแนวทางการพัฒนาแต่ละสหกรณ์ออกเป็น 4 ลักษณะ คือ (1) แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ (2) แนวทางการจัดหาเงินทุนหมุนเวียนให้กับสหกรณ์ (3) แผนงานการจัดซื้ออุปกรณ์และเครื่องใช้สำนักงาน และ (4) แผนงานจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานให้กับพนักงานสหกรณ์

คำสำคัญ แนวทางการแก้ไขการดำเนินงาน สหกรณ์กองทุนสวนยาง จังหวัดกระบี่

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ สำเร็จล่วงได้ ด้วยผู้ศึกษาได้รับความอนุเคราะห์อย่างดี
ยิ่งจากระองศาสตราจารย์ ชาญณรงค์ วศวรรณวัฒน์ ที่ได้กรุณาตลอดเวลาเพื่อให้คำปรึกษาและแนะนำ
ในการศึกษาค้นคว้าอิสระ รวมทั้งคณาจารย์สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ แขนงวิชา
บริหารธุรกิจสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ประสาทวิชาให้ผู้ศึกษาได้นำความรู้มาใช้
ในการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของอาจารย์ทุกท่านเป็นอย่างยิ่ง

ผู้ศึกษาขอขอบคุณ คณะกรรมการดำเนินการ สมาชิกสหกรณ์ ฝ่ายจัดการ ของสหกรณ์
กองทุนสวนยางที่เข้าร่วมโครงการ ที่ช่วยให้ความร่วมมือ และผู้ให้ข้อมูลทุกท่าน ขอขอบคุณสำหรับ
กำลังใจที่ได้รับจากเพื่อนร่วมงานสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกระบี่ทุกท่าน

นอกจากนี้ ผู้ศึกษายังได้รับการสนับสนุนกำลังใจอย่างดีจากมารดาและภรรยาของ
ข้าพเจ้า ซึ่งนับว่าเป็นกำลังใจที่สำคัญยิ่ง

ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษานี้ ผู้ศึกษาขอมอบให้ผู้สนใจการศึกษาทั้งหมด

สุทฤษฎ พูลสมบัติ

เมษายน 2551

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	3
ขอบเขตการศึกษา.....	3
กรอบแนวคิดการศึกษา.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	9
แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์สหกรณ์.....	9
สหกรณ์กองทุนสวนยางในจังหวัดกระบี่.....	14
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการสหกรณ์.....	19
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	30
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา.....	33
ประชากรที่ศึกษา.....	33
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	34
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	36
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	38
บทที่ 4 ผลการศึกษา.....	39
สหกรณ์กองทุนสวนยางหนองทะเล จำกัด.....	39
สหกรณ์กองทุนสวนยางห้วยพลูหนึ่ง จำกัด.....	42
สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านคลองยาง จำกัด.....	45
สหกรณ์กองทุนสวนยางพรุฑ์กาพัฒนา จำกัด.....	48
สหกรณ์กองทุนสวนยางหนองปรง จำกัด.....	51
สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านช่องแบก จำกัด.....	54

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	57
สรุปการศึกษา.....	57
อภิปรายผล.....	59
ข้อเสนอแนะ.....	60
บรรณานุกรม.....	62
ภาคผนวก.....	65
ประวัติผู้ศึกษา.....	72

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรที่ศึกษา.....	33
ตารางที่ 3.2 ตารางการประชุม	37

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กระบวนการมีส่วนร่วม.....	4
ภาพที่ 1.2 การจัดการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม.....	5
ภาพที่ 1.3 กระบวนการศึกษาวิจัยแบบมีส่วนร่วม.....	6
ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบในโครงสร้างของสหกรณ์.....	12
ภาพที่ 2.2 แผนภูมิแสดง โครงสร้างการดำเนินงานของสหกรณ์.....	13
ภาพที่ 2.3 รูปแบบการรวมกลุ่มของเกษตรกรชาวสวนยาง.....	18
ภาพที่ 2.4 การมีส่วนร่วมในการจัดการบุคคลสามฝ่าย.....	21
ภาพที่ 2.5 สภาพแวดล้อมการจัดการสหกรณ์.....	28

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สหกรณ์กองทุนสวนยางได้เริ่มดำเนินการจัดขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ.2537 อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากวิกฤตการณ์ราคายางพาราตกต่ำในปี พ.ศ.2534 ติดต่อกันมาจนถึงปี พ.ศ.2535 ทำให้เกษตรกรชาวสวนยางพาราได้รับความเดือดร้อนและเรียกร้องให้รัฐบาลเข้าไปแก้ปัญหา คณะกรรมการวิสามัญเพื่อพิจารณาแก้ไขปัญหาราคายางพาราตกต่ำ สถาผู้แทนราษฎร ในการประชุมครั้งที่ 6 เมื่อวันที่ 9 มิถุนายน 2535 โดยมีนายบุญชู โรจนเสถียร (ฯพณฯ รองนายกรัฐมนตรี ในขณะนั้น) เป็นประธานในที่ประชุม ได้เชิญกรมส่งเสริมสหกรณ์ ไปชี้แจงเกี่ยวกับบทบาทของ สหกรณ์ในการช่วยเหลือเกษตรกรชาวสวนยางพารา ซึ่งในการประชุมครั้งนั้น ที่ประชุมได้มีมติ มอบหมายให้กรมส่งเสริมสหกรณ์จัดทำแผนงานหรือ โครงการเพื่อรวบรวมเกษตรกรชาวสวนยางพารารายย่อยจัดตั้งเป็นสหกรณ์ให้รวดเร็วและกว้างขวางยิ่งขึ้น โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะใช้วิธีการ สหกรณ์เข้าไปแก้ไขปัญหาการผลิตและการตลาด การบริหาร โรงอบ / รมควัน เพื่อพัฒนาการผลิต การแปรรูปยางให้มีคุณภาพตามความต้องการของตลาด และลดต้นทุนการผลิต อีกทั้งยังเป็นการยกระดับมาตรฐานการครองชีพของชาวสวนยางให้สูงขึ้น กรมส่งเสริมสหกรณ์จึงได้จัดทำโครงการ ส่งเสริมการจัดตั้งสหกรณ์ ในกลุ่มผู้ผลิตยางพาราเป็นโครงการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2537-2541) เพื่อ เสนอรัฐบาลซึ่งในปีงบประมาณ 2537 ได้อนุมัติให้ดำเนินการเป็นปีแรกแต่ไม่ได้งบประมาณใน ส่วนของการสร้างอบ/รมควัน (อนก อนงค์เวช , 2540 : 9)

ในเวลาเดียวกันสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง โดยผู้อำนวยการนายภาสกร จรูญรัตน์และนายสุเทพ เทือกสุบรรณ (ฯพณฯรัฐมนตรีช่วยว่าการเกษตรและสหกรณ์ในขณะนั้น) ในฐานะประธานกรรมการกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางให้ความเห็นชอบ และช่วยเหลือในการชี้แจงหลักการและเหตุผล โครงการพัฒนาการผลิตยางแผ่นผึ่งแห้ง / รมควัน ให้สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางเป็นผู้ดำเนินการ ซึ่งโครงการดังกล่าวมีเป้าหมาย จัดสร้างโรงงานยางแผ่นผึ่งแห้ง / รมควัน ให้กับเกษตรกรชาวสวนยางเพื่อแก้ไขปัญหายางพาราตกต่ำให้มีราคาสูงขึ้น

สหกรณ์เป็นการรวมตัวกันของสมาชิก เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และเป็นการช่วยเหลือตนเองโดยเฉพาะในสังคมซึ่งคนส่วนใหญ่ยากจน มีวัตถุประสงค์หลักในการให้บริการ

แก่สมาชิกไม่ใช่แสวงหากำไร ผู้สมัครเข้าเป็นสมาชิกจะต้องมีอาชีพหลักและปัญหาเดือดร้อนในทำนองเดียวกัน ฉะนั้นสหกรณ์จึงน่าจะเป็นรูปแบบการรวมตัวกันของเกษตรกร ที่จะอำนวยความสะดวกแก่สมาชิกได้อย่างเหมาะสมที่สุด สหกรณ์นอกเหนือจากเอื้อประโยชน์แก่สมาชิกโดยตรงแล้ว ยังมีส่วนช่วยในการพัฒนาเศรษฐกิจสังคมและประชาธิปไตยของประเทศ สหกรณ์กองทุนสวนยางในจังหวัดกระบี่เป็นสหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นตามโครงการพัฒนาการผลิตยางแผ่นฝั่แห่ง/รมควัน และโครงการส่งเสริมการจัดตั้งในกลุ่มผู้ผลิตยางพารา ซึ่งเป็นโครงการตามนโยบายของรัฐบาลที่มุ่งเน้นการแก้ไขปัญหายางพาราคดดำ

สหกรณ์กองทุนสวนยางในจังหวัดกระบี่ จากข้อมูลการจัดระดับมาตรฐานสหกรณ์ในจังหวัดกระบี่ ปี 2550 ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ มีทั้งหมด 40 แห่ง โดยแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ (1) สหกรณ์ที่ดำเนินธุรกิจ 18 แห่ง (2) สหกรณ์ที่ไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้มีทั้งหมด 20 แห่ง และ (3) อยู่ระหว่างการชำระบัญชี 2 แห่ง จะเห็นได้ว่าสหกรณ์กองทุนสวนยางในจังหวัดกระบี่ที่สามารถดำเนินธุรกิจอยู่ได้มี จำนวน 18 แห่ง เนื่องจากสหกรณ์มีความสามารถในการบริหารจัดการกลุ่มตนเองได้ พร้อมทั้งมีการจัดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เหมาะสมและมีการเชื่อมโยงในลักษณะเครือข่าย เพื่อช่วยเหลือกันและกันตามหลักการและวิธีการสหกรณ์ ส่วนอีก 20 แห่ง ต้องหยุดดำเนินธุรกิจ เนื่องจากสหกรณ์ไม่มีศักยภาพในการบริหารงาน ได้แก่ ขาดความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการสหกรณ์ มีปัญหาด้านการผลิตและการตลาด ขาดการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน บุคคลที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ ได้แก่ คณะกรรมการดำเนินการและสมาชิกสหกรณ์ ไม่รู้บทบาท อำนาจหน้าที่ของตนเอง ขาดความรู้เรื่องอุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์ ซึ่งเป็นปัญหาหลัก ที่เกิดขึ้นกับสหกรณ์อยู่ในขณะนี้ และทางส่วนราชการ โดยสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกระบี่ ได้ให้ความช่วยเหลือโดยการแนะนำส่งเสริมให้สหกรณ์จัดทำโครงการการจัดทำแผนกลยุทธ์ขึ้นในสหกรณ์กองทุนสวนยางในจังหวัดกระบี่ ปรากฏว่า สหกรณ์ไม่ได้ดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ เนื่องจากบุคคลที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดทำแผนกลยุทธ์ สหกรณ์มีบุคลากรไม่เพียงพอ และโครงการส่วนใหญ่เป็นนโยบายของจังหวัด ไม่ใช่เป็นความต้องการของสหกรณ์เอง

ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์กองทุนสวนยาง ซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้ง สามารถดำเนินธุรกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์สำเร็จตามความมุ่งหมายในระยะยาว ช้อบบังคับผู้ศึกษาจึงสนใจ ศึกษาสภาพ ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไขการดำเนินงานของสหกรณ์กองทุนสวนยางในจังหวัดกระบี่ ได้ในระยะสั้น โดยเน้นที่กระบวนการมีส่วนร่วม โดยร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติ ร่วมรับผลประโยชน์ ร่วมประเมิน จนกระทั่งทำให้สหกรณ์ซึ่งประกอบด้วยคณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ และสมาชิกสหกรณ์ คิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหา

เป็น ซึ่งถ้าสหกรณ์สามารถที่จะคิดได้ ทำได้ ก็จะนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการสหกรณ์ได้ในที่สุด และยังเป็นการพัฒนาประสิทธิภาพที่ยั่งยืน โดยใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม จะเป็นการสร้างความรู้ให้กลุ่มสามารถทำได้ด้วยตนเอง ดังคำกล่าวที่ว่า “สอนให้เขาจับปลา แทนที่จะเอาปลาไปให้” (ณรงค์ จักรกรณ, 2548 : 10)

2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

2.1 เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหา และอุปสรรค ในการดำเนินงานของสหกรณ์กองทุนสวนยางในจังหวัดกระบี่ ที่เข้าร่วม โครงการ

2.2 เพื่อศึกษาแนวทางการแก้ไขการดำเนินงานของสหกรณ์กองทุนสวนยางในจังหวัดกระบี่ที่เข้าร่วมโครงการ

3. ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์กำหนดขอบเขตการศึกษาดังนี้

3.1 ขอบเขตเนื้อหา ศึกษาปัญหาอุปสรรคการดำเนินงานของสหกรณ์กองทุนสวนยางในจังหวัดกระบี่ และหาแนวทางแก้ไข โดยเน้นด้านการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กร ได้แก่ บุคคลที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ เงิน เทคโนโลยีและอุปกรณ์ของสหกรณ์ และการบริหารจัดการ ด้านการตลาด ด้านข่าวสาร ด้านเศรษฐกิจ ด้านกฎหมาย ด้านนโยบายของรัฐ และด้านวัฒนธรรม ศาสนา ประเพณี

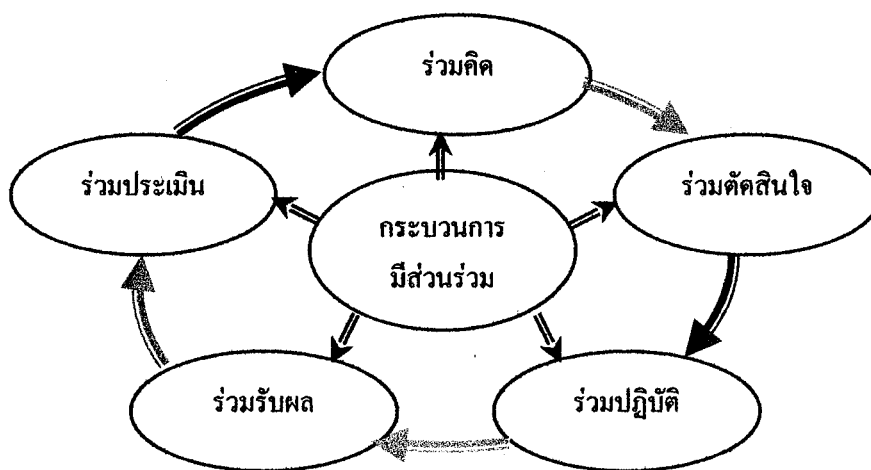
3.2 ขอบเขตด้านประชากร การศึกษาครั้งนี้ ศึกษาเฉพาะสหกรณ์กองทุนสวนยางในจังหวัดกระบี่ ที่สนใจเข้าร่วมโครงการ จำนวน 6 แห่ง ได้แก่

1. สหกรณ์กองทุนสวนยางหนองทะเล จำกัด อำเภอเมืองกระบี่
2. สหกรณ์กองทุนสวนยางหนองปรง จำกัด อำเภอลำทับ
3. สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านคลองยาง จำกัด อำเภอเกาะลันตา
4. สหกรณ์กองทุนสวนยางพรุฑ์กาพัฒนา จำกัด อำเภอลำทับ
5. สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านช่องแบก จำกัด อำเภอปลายพระยา
6. สหกรณ์กองทุนสวนยางห้วยพลูหนึ่ง จำกัด อำเภอคลองท่อม

3.3 ขอบเขตด้านเวลา ผู้ศึกษาทำการศึกษาดังแต่วันที่ 1 ธันวาคม 2550 - 15 เมษายน 2551

4. กรอบแนวคิดการศึกษา

การออกแบบกระบวนการวิจัย เรื่องสภาพปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขการดำเนินงานของสหกรณ์กองทุนสวนยางในจังหวัดกระบี่ ผู้ศึกษาเลือกกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research - PAR) เป็นเครื่องมือในการพัฒนาศักยภาพสหกรณ์เป้าหมาย ทั้งที่เป็นสหกรณ์และเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ ให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและเรียนรู้ไปพร้อม ๆ กัน (ดังภาพที่ 1.1) บนการปฏิบัติงานจริงตามวิถีชีวิตและภารกิจที่ปฏิบัติอยู่เป็นประจำ ผู้ศึกษามีความเชื่อว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เป็นยุทธวิธีที่จะช่วยให้สมาชิกสหกรณ์ หรือกลุ่มคนที่รวมตัวกันในรูปสหกรณ์ และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความเข้มแข็ง ทั้ง โครงสร้างและการดำเนินงาน โดยอาศัยเงื่อนไข ของการเพิ่มขีดความสามารถของสมาชิกด้วยระบบข้อมูล ทำให้สมาชิกเห็นความสำคัญของข้อมูล เพราะข้อมูลจะช่วยให้สมาชิกสามารถวิเคราะห์ปัญหาของสหกรณ์ และกำหนดแผนการพัฒนาสหกรณ์ของตนเองได้ สมาชิกจะเกิดทักษะในการวิเคราะห์ ข้อมูล ทักษะในการแก้ปัญหา จนกระทั่ง คิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็น ซึ่งถ้าสหกรณ์สามารถที่จะคิดได้ ทำได้ ก็จะนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการสหกรณ์ได้ในที่สุด และยังเป็นการพัฒนาประสิทธิภาพที่ยั่งยืน เพราะสหกรณ์รู้วิธีที่จะพัฒนาสหกรณ์ของเขาด้วยตัวเอง กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม จะเป็นการสร้างความรู้ให้สหกรณ์สามารถทำได้ด้วยตนเอง ดังคำกล่าวที่ว่า “สอนให้เขาจับปลาแทนที่จะเอาปลาไปให้”

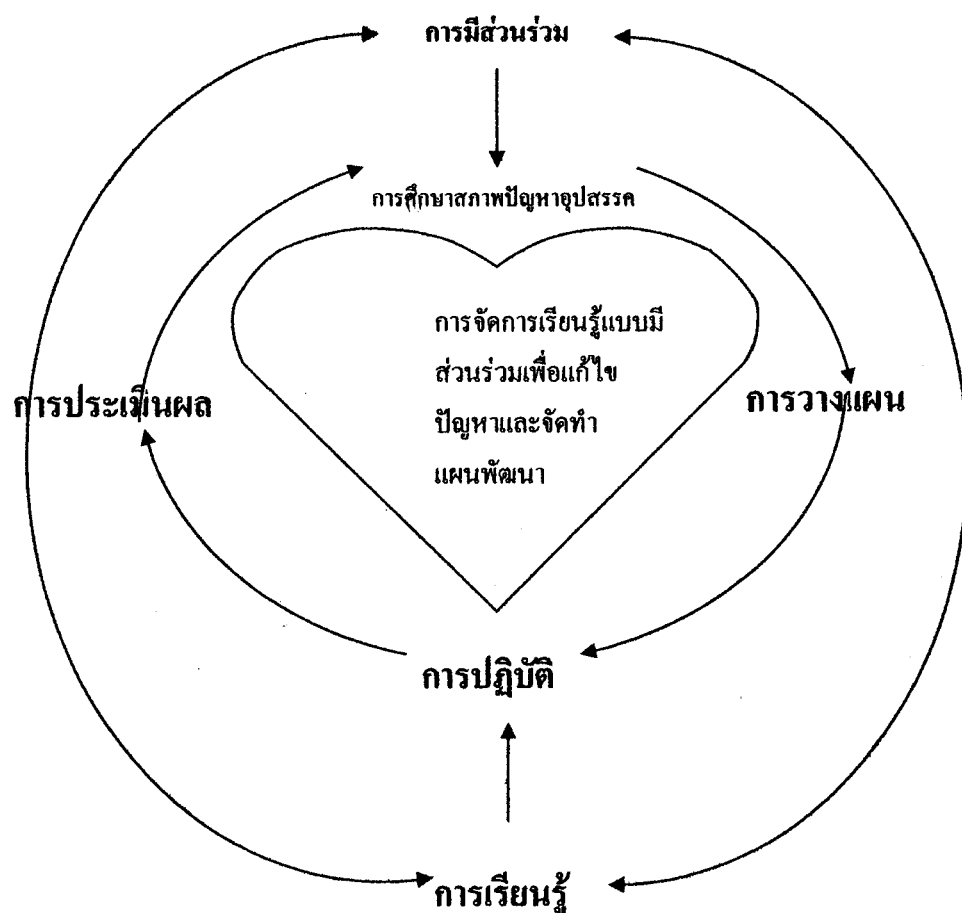


ภาพที่ 1.1 กระบวนการมีส่วนร่วม

ที่มา : คู่มือการจัดการกระบวนการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการกลุ่มผลิตภัณฑ์ชุมชน

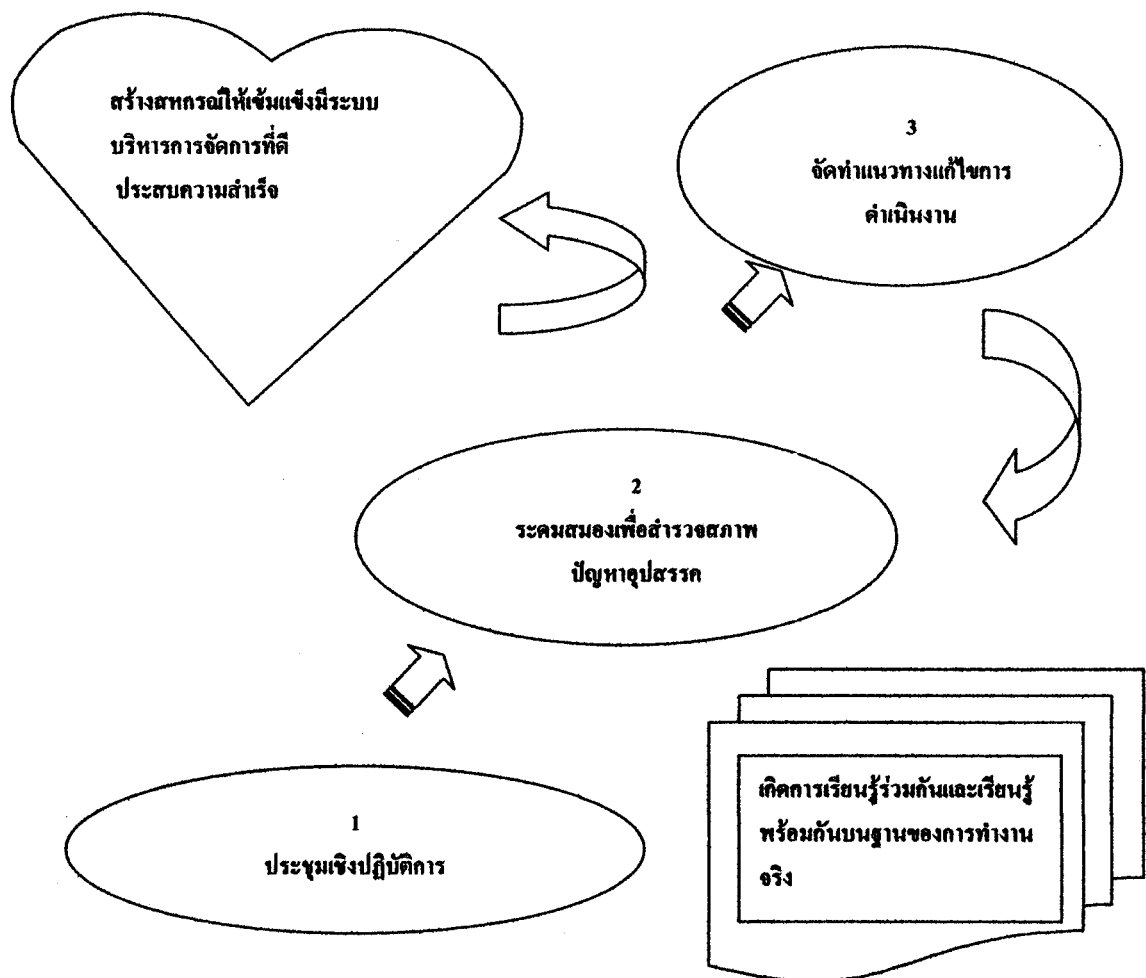
หัวใจของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม คือ การจัดการชุมชนและการมีส่วนร่วมของประชาชน เพราะฉะนั้น การจัดการชุมชนและการมีส่วนร่วม เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการที่ต้องทำควบคู่กันไป โดยมีเป้าหมายที่ต้องการส่งเสริมให้คนในชุมชนรู้จักการนำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์ กับชุมชน โดยการรวมตัวกัน ในรูปขององค์กรหรือวิสาหกิจชุมชน มีนักวิจัยจากภายนอกชุมชน ช่วยทำหน้าที่เป็นนักจัดองค์การ ช่วยอบรมความรู้และเพิ่มทักษะที่จำเป็นให้กับคนในชุมชน (ปาริชาติ วลัยเสถียรและคณะ, 2543 : 81)

ความเชื่อพื้นฐานของผู้วิจัยก็คือ การมีส่วนร่วมและการเรียนรู้ คือหัวใจสำคัญในการที่จะพัฒนาชุมชน หรือสหกรณ์ให้เข้มแข็ง การจะพัฒนาสหกรณ์ให้เข้มแข็งนั้นจะต้อง เสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) ให้กับสหกรณ์จนสหกรณ์มีความเชื่อว่าพวกเขาสามารถทำได้ด้วยตนเอง และเกิดความตระหนักที่จะทำสหกรณ์ของตนเองให้ประสบความสำเร็จ



ภาพที่ 1.2 การจัดการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม

กล่าวโดยสรุป ความเชื่อในพลังของการมีส่วนร่วม เป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะสร้าง การมีส่วนร่วมได้อย่างแท้จริง เพราะการทำงานแบบมีส่วนร่วมทำยากกว่าการทำงานแบบดั้งเดิม ต้องมีเวลาสำหรับการเรียนรู้กันและกัน และต้องเปิด โอกาสให้แสดงความคิดเห็นและตัดสินใจ ร่วมกัน ดังนั้นคนทำงานจะต้อง ใจเย็นและรู้ที่จะรอเวลาที่จะให้พลังการพัฒนาถูกปลดปล่อย ออกมาอย่างเต็มที่ และเมื่อนั้นกิจกรรมการพัฒนาก็จะเกิดการขับเคลื่อนไปอย่างรวดเร็ว และทรง พลัง เหมือนเครื่องยนต์ที่ต้องมีการอุ่นเครื่องก่อน แต่เมื่อเครื่องยนต์พร้อมแล้วก็สามารถที่จะ ขับเคลื่อนตัวเองได้ (ณรงค์ จักรกรณ์, 2548 :58)



ภาพที่ 1.3 กระบวนการศึกษาวิจัยแบบมีส่วนร่วม

5. นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อความเข้าใจที่ถูกต้องในความหมายของคำศัพท์ที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดนิยามศัพท์ไว้ดังนี้

5.1 สหกรณ์ หมายถึง สหกรณ์กองทุนสวนยางในจังหวัดกระบี่ จำนวน 6 แห่ง ที่เข้าร่วมโครงการ

ได้แก่ สหกรณ์กองทุนสวนยางหนองทะเล จำกัด สหกรณ์กองทุนสวนยางหนองปรง จำกัด สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านคลองยาง จำกัด สหกรณ์กองทุนสวนยางพรุฑ์กาพัฒนา จำกัด สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านช่องแบก จำกัด และสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านห้วยพลูหนัง จำกัด

5.2 สภาพปัญหาและอุปสรรค หมายถึง การค้นหาข้อเท็จจริงในการดำเนินงานของสหกรณ์เกี่ยวกับสภาพ ปัญหาอุปสรรคในด้านการบริหารจัดการของสหกรณ์กองทุนสวนยางในจังหวัดกระบี่ และหาแนวทางแก้ไข โดยเน้นด้านการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กร ได้แก่ บุคคลที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ เงิน เทคโนโลยีและอุปกรณ์ของสหกรณ์ และการบริหารจัดการ ด้านการตลาด ด้านข่าวสาร ด้านเศรษฐกิจ ด้านกฎหมาย ด้านนโยบายของรัฐ และด้านวัฒนธรรม ศาสนา ประเพณี

6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 ผู้ศึกษาสามารถทำงานขยายผลต่อไปได้ในอนาคต เกิดจากการทำงานร่วมกันของสหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการ ซึ่งเป็นจุดการเริ่มต้นการเรียนรู้ร่วมกันแบบใหม่ระหว่างข้าราชการ หน่วยส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ และบุคคลที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ทั้ง 3 ฝ่าย เกิดการทำงานร่วมกัน และจะต้องเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของสหกรณ์แต่ละแห่ง และเกิดการพึ่งตนเองได้ในโอกาสต่อไป

6.2 สหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการเกิดกระบวนการเรียนรู้และสามารถพัฒนากลุ่มให้เข้มแข็งพึ่งตนเองได้ในอนาคต และสามารถจัดการทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6.3 สำนักงานสหกรณ์จังหวัดกระบี่ สามารถนำปัญหาและอุปสรรคที่พบไปเป็นแนวทางในการพัฒนาสหกรณ์ให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานของกรมส่งเสริมสหกรณ์ และเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสหกรณ์อื่น ๆ ให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน และเกิดกระบวนการเรียนรู้และสามารถพัฒนากลุ่มให้เข้มแข็งพึ่งตนเองได้ในอนาคต และสามารถจัดการทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6.4 ทำให้กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้รับรู้และปรับเปลี่ยนแนวทางการพัฒนาสหกรณ์ หรือกำหนดนโยบายและทิศทางการพัฒนาการสหกรณ์กองทุนสวนยางในอนาคต และเป็นข้อมูล สำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำ สวนยาง ในการกำหนดนโยบายส่งเสริมสนับสนุนการสหกรณ์ต่อไป เพื่อพัฒนาสหกรณ์ให้เป็น องค์กรที่เป็นฐานรากสำคัญของการพัฒนาประเทศในอนาคต

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง สภาพ ปัญหา อุปสรรคและแนวทางแก้ไขการดำเนินงานของ สหกรณ์กองทุนสวนยางในจังหวัดกระบี่ ครั้งนี้ ได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีสาระสำคัญสรุปได้ตามหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์
2. สหกรณ์กองทุนสวนยางในจังหวัดกระบี่
3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการสหกรณ์
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์

ความมุ่งหมาย ลัทธิเศรษฐกิจ และคัมภีร์สหกรณ์

พระราชวรราชเจ้า กรมหมื่นพิทยาลงกรณ์ พระบิดาแห่งการสหกรณ์ไทย (2468) กล่าวไว้ว่า “ความมุ่งหมายของการจัดสหกรณ์เป็นแก่นแท้ ๆ ควรเรียกได้ว่าหัวใจการสหกรณ์นั้นมีอยู่ 2 ข้อ คือ ออมทรัพย์ ข้อหนึ่ง ช่วยซึ่งกันและกันและช่วยตัวเอง ข้อสอง”

ประพันธ์ เสวตนันท์ (2538) ให้แนวคิด “ส่งเสริมสหกรณ์” ในความหมายทางปฏิบัติควรต้อง รวมถึงการควบคุม พร้อมกันไปด้วย ส่งเสริมเป็นกรिया ช่วยผลักดันไปข้างหน้า แต่วัตถุประสงค์ถูกผลักไปข้างหน้าอาจไม่อยู่บนเส้นทางที่ผู้ส่งเสริมต้องการก็ได้ นัยหนึ่งคือไม่เป็นไปตามนโยบายนั่นเอง การส่งเสริมของรัฐบาลจึงมีความหมายถึงการส่งเสริมและควบคุมพร้อมกันไปด้วยนั่นเอง

สด กุระโรหิต (ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์) ซึ่งถือว่า ท่านเป็นนักสหกรณ์สำคัญคนหนึ่งของเมืองไทยกล่าวไว้ใน “ลัทธิเศรษฐกิจสหกรณ์” ว่า

“สหกรณ์เป็นลัทธิเศรษฐกิจชนิดหนึ่ง ที่เกิดเคียงคู่กับลัทธิสังคมนิยมของ คาร์ล มาร์ค เมื่อประมาณ 130 ปี มาแล้ว ลัทธิเศรษฐกิจ 2 ลัทธินี้ กล่าวไว้ว่า เป็นลูกแฝดของสังคมนักคิด และสังคมนิยม เพราะมีเป้าหมายอันเดียวกัน คือ ช่วยทุกข์ของคนจน แต่มีวิธีการแตกต่างกันมาก คือ สหกรณ์เกิดทุนสิทธิของมนุษยชน (Human Rights) ส่วนสังคมนิยมของมาร์ค ไม่เคารพสิทธิของชีวิตอันสำคัญยิ่ง ลัทธินี้มุ่งใช้กำลังปฏิวัติสังคมนิยมและมุ่งทำลายสังคมนิยมเก่าเพื่อจะสร้างสังคมนิยมใหม่”

สหกรณ์โดยวิญญานและการปฏิบัติ เป็นลัทธิเศรษฐกิจที่รักสงบ และเป็นธรรมต่อสังคมยิ่งกว่าลัทธิเศรษฐกิจใด ๆ ที่ว่าเป็นธรรมต่อสังคม กล่าวคือ

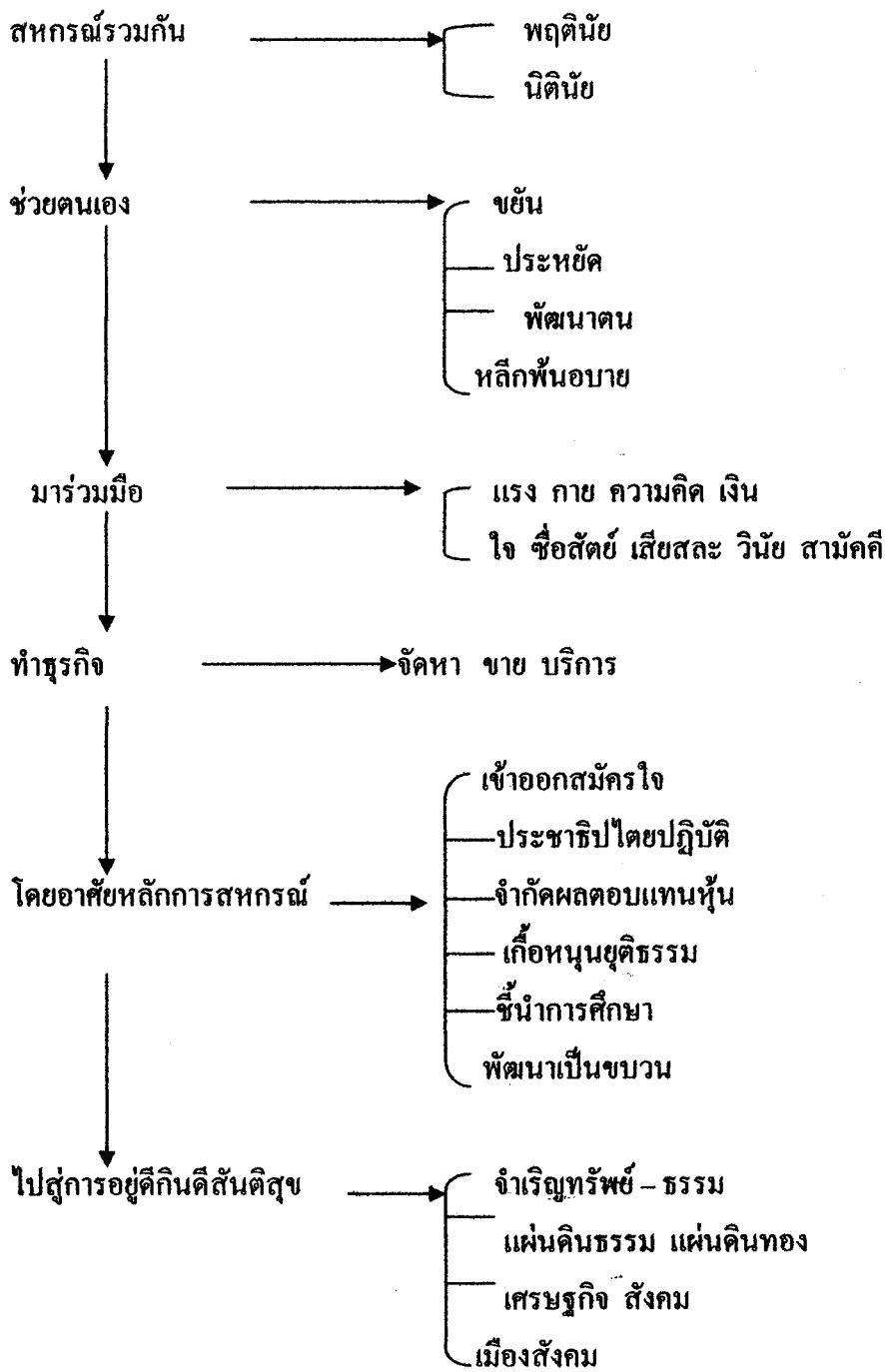
1. สหกรณ์ไม่นิยมกินแรง (Exploitation) ไม่ว่าจะกระทำระหว่างบุคคลกับบุคคล (ทุนนิยม) หรือระหว่างรัฐ (State) กับบุคคล
2. สหกรณ์เป็นเศรษฐกิจของประชาชน โดยประชาชน เพื่อประชาชน ตรงตามหลักการของประชาธิปไตยทุกอย่าง
3. สหกรณ์เคารพเสรีภาพ อิศรภาพ ความเสมอภาค และสันติภาพและเสรีภาพของสหกรณ์ เป็นเสรีภาพที่เป็นธรรมไม่ใช่เสรีภาพของคนมีเอี่ยว
4. สหกรณ์ยึดคุ้มครองการณ้ของลัทธิแห่งมนุษยชน (Human Rights) และอุดมการณ์ของลัทธิโดยธรรมชาติ (Natural Rights) เป็นแนวทางบริหารเศรษฐกิจสหกรณ์
5. สหกรณ์กระจายอำนาจ (Decentralise) ไม่รวบรวมนำนาจ (Centralise)
6. สหกรณ์ไม่มีช่องว่างระหว่างคนมีกับคนจน (ทุนนิยม) และไม่มีช่องว่างระหว่างคนมีอำนาจกับคนไม่มีอำนาจ (คอมมิวนิสต์)
7. สหกรณ์ไม่มีชนชั้น (Class) เพราะสหกรณ์ไม่มีการเบียดเบียนเอาเปรียบกินแรง (Exploitation) ไม่ว่าจะระหว่างบุคคลกับบุคคล หรือระหว่างบุคคลกับรัฐ
8. สหกรณ์ให้เสรีภาพในการมีพรรคการเมืองได้หลายพรรค (คอมมิวนิสต์มีได้เพียงพรรคเดียว)
9. สหกรณ์ให้สิทธิในการคิด คอมมิวนิสต์ไม่ให้
10. สหกรณ์ไม่ยอมให้เงินครองสังคม (ทุนนิยม) และไม่มีป็นผลตามคำสั่งของรัฐ (คอมมิวนิสต์)
11. สหกรณ์ป็นผลตามแรงงาน ไม่ป็นผลตามเงิน (ทุนนิยม) และไม่มีป็นผลตามคำสั่งของรัฐ (คอมมิวนิสต์)
12. สหกรณ์ไม่เผด็จการ คอมมิวนิสต์เผด็จการ
13. สหกรณ์เป็นกลาง ร่วมสังคมกับทุนนิยมได้อย่างมีสันติภาพและสหกรณ์ไม่เป็นศัตรูกับคอมมิวนิสต์
14. สหกรณ์สมาชิกร่วมการนำ (Mutual Leadership)
15. สหกรณ์มีความเป็นธรรมในสังคมอย่างสมบูรณ์เหนือทุนนิยม ซึ่งมีการกินแรงระหว่างบุคคลอยู่เหนือคอมมิวนิสต์ ซึ่งมีการกินแรงระหว่างรัฐ (State) กับบุคคล (Individual)
16. สหกรณ์รวมคนเป็นกลุ่ม กลุ่มร่วมเป็นรัฐ รัฐอยู่ได้ประชาชาติ
17. สหกรณ์ปกครองตัวเองอย่างเสมอภาคในกลุ่ม (Co-operative self government group)

18. สหกรณ์เป็นสังคมพื้นราบ (Horizontal) ไม่มียอด (Vertical) อย่างที่มีอยู่ในสังคมทุนนิยม หรือสังคมคอมมิวนิสต์
19. สหกรณ์คือสังคมของกลุ่มอาชีพที่มีการประสานประโยชน์
20. สหกรณ์ไม่มีผู้นำที่แสวงอำนาจ และยึดอำนาจ เพราะอำนาจของสหกรณ์เป็นของประชาชน ประชาชนส่วนใหญ่ในแผ่นดินอย่างแท้จริง
21. สหกรณ์มีประชาชนเป็นใหญ่ในแผ่นดิน เพราะประชาชนมีเสรีภาพต่างกับคอมมิวนิสต์ ซึ่งประชาชนเป็นใหญ่ในแผ่นดินไม่ได้ เพราะประชาชนไม่มีเสรีภาพ
22. สหกรณ์แก้ปัญหาเศรษฐกิจสังคมด้วยปัญญา ไม่ใช่กำลังอย่างคอมมิวนิสต์
23. สหกรณ์เอาปัญญาล้างกิเลส ไม่เอาเลือดล้างกิเลสอย่างคอมมิวนิสต์
24. สหกรณ์ประชาชนพึ่งตนเอง ต่างกับคอมมิวนิสต์ซึ่งประชาชนพึ่งรัฐ
25. สหกรณ์สร้างความสามัคคี ไม่สร้างการแตกแยกทำลายเหมือนคอมมิวนิสต์
26. สหกรณ์งามอย่างธรรมชาติ ไม่สวยเหมือนตะโกตัดในกระถาง (อย่างคอมมิวนิสต์)
27. สหกรณ์สุขด้วยใจ ไม่สุขด้วยวัตถุแบบคอมมิวนิสต์
28. สหกรณ์ยึดชีวิตอยู่เหนือสิ่งอื่นใด ไม่ยึดลัทธิอยู่เหนือสิ่งอื่นใดอย่างคอมมิวนิสต์
29. สหกรณ์อยู่เพื่อปัจจุบัน ไม่อยู่เพื่ออนาคตอย่างคอมมิวนิสต์
30. สหกรณ์ถือว่าคนสร้างสังคม ไม่ถือว่าสังคมสร้าง คนต้องมาก่อนสังคม ถ้าคนไม่เจริญ สังคมก็เจริญไม่ได้
31. สหกรณ์ประเมินคุณค่าของคนด้วยจิตใจ ไม่ประเมินด้วยวัตถุ
32. สหกรณ์ต้องการศาสนา ไม่ทำลายศาสนาเหมือนลัทธิอื่น
33. สหกรณ์ยึดหลักสมาชิกออกคำสั่ง โดยมติของที่ประชุมไม่รับฟังจากใคร เช่น ผู้เผด็จเงิน (ทุนนิยม) หรือ ผู้เผด็จอำนาจ (คอมมิวนิสต์)
34. สหกรณ์ปกครองด้วยศีลธรรมของสังคม ไม่ปกครองด้วยอุบายหรืออำนาจของบุคคล
35. สหกรณ์ปฏิรูป ไม่ปฏิวัติสังคมด้วยกำลังแบบคอมมิวนิสต์

ลักษณะ 35 ประการของสหกรณ์ คงจะยืนยันความเจริญของลัทธิสหกรณ์ให้ชัดเจนได้ บ้างว่า “สหกรณ์ คือ ทางออกที่สันติทางเดียวของชาติมนุษย์ผู้ตกอยู่ในความมืดมนับพัน ๆ ปีแล้ว ตั้งแต่สมัยเริ่มประวัติศาสตร์.....”

สะอาด แก้วเกษ (2537) ได้กล่าวว่า อุดมการณ์สหกรณ์ คือ ความเชื่อที่ว่ามนุษย์จะอยู่ดี กินดีสันติสุข ได้ด้วยการช่วยตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (Self help mutual help)

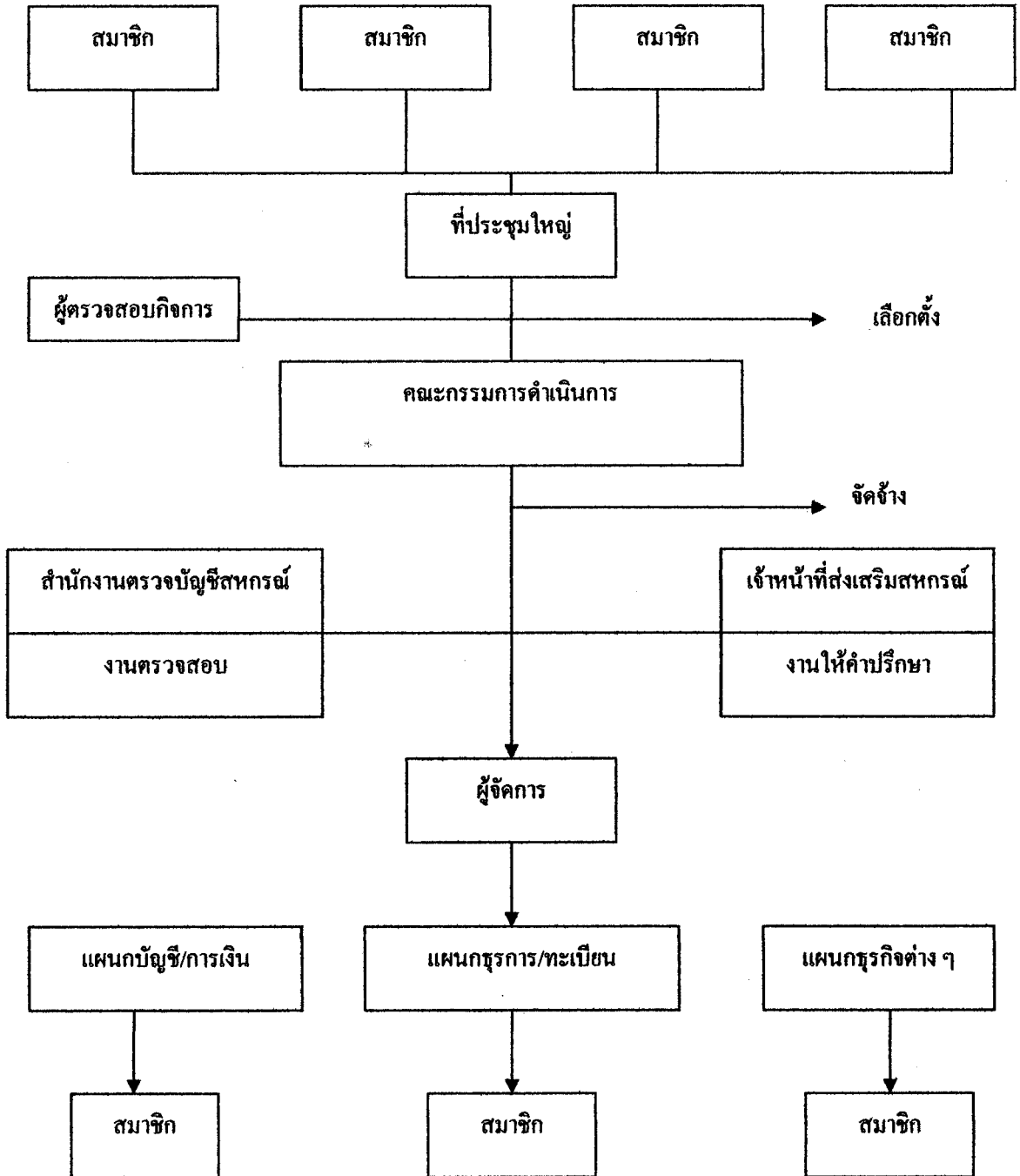
การพัฒนาสหกรณ์เป็นคัมภีร์ให้บุคคลทั่วไปยึดเป็นแนวทางปฏิบัติได้ซึ่งสามารถแสดง
ได้ ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 คัมภีร์สหกรณ์

โครงสร้างการดำเนินงานของสหกรณ์

การบริหารงานของสหกรณ์ทั้ง 7 ประเภท จะยึดหลักเดียวกัน คือ บริหาร โดยสมาชิก สมาชิก
 ทุกๆ คน จะเลือกตัวแทนซึ่งเรียกว่า “คณะกรรมการดำเนินการ” จากที่ประชุมใหญ่ คณะกรรมการ
 ดำเนินการ มีหน้าที่กำหนดนโยบายการบริหารงานให้สหกรณ์ โดยจัดจ้าง “ผู้จัดการ” ให้ปฏิบัติงานใน
 สหกรณ์ภายใต้การควบคุมดูแลของคณะกรรมการดำเนินการดังภาพที่ 2.2 (กรมส่งเสริมสหกรณ์ : 2549)



ภาพที่ 2.2 แผนภูมิแสดง โครงสร้างการดำเนินงานของสหกรณ์

2. สหกรณ์กองทุนสวนยางในจังหวัดกระบี่

สหกรณ์กองทุนสวนยางในจังหวัดกระบี่ มีทั้งหมด 40 แห่ง โดยแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ (1) สหกรณ์ที่ดำเนินธุรกิจ 18 แห่ง (2) สหกรณ์ที่ไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้มีทั้งหมด 20 แห่ง และ (3) อยู่ระหว่างการชำระบัญชี 2 แห่ง จะเห็นได้ว่าสหกรณ์กองทุนสวนยางในจังหวัดกระบี่ ที่สามารถดำเนินธุรกิจอยู่ได้มีจำนวน 18 แห่ง เนื่องจากสหกรณ์มีความสามารถในการบริหารจัดการกลุ่มตนเองได้ พร้อมทั้งมีการจัดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เหมาะสมและมีการเชื่อมโยงในลักษณะเครือข่ายเพื่อช่วยเหลือกันและกันตามหลักการและวิธีการสหกรณ์ ส่วนอีก 20 แห่งต้องหยุดดำเนินธุรกิจเนื่องจากสหกรณ์ไม่มีศักยภาพในการบริหารงาน และจากข้อมูลรายงานผลการจัดระดับมาตรฐานสหกรณ์ ปี 2550 ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ในภาพของสหกรณ์กองทุนสวนยางในจังหวัดกระบี่ ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน 8 แห่ง และต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์ 12 แห่ง ซึ่งส่วนใหญ่ไม่ผ่านเกณฑ์เนื่องจากมีผลการดำเนินงานขาดทุน และมีข้อบกพร่องทางการเงิน ในการศึกษาคั้งนี้จะขอกล่าวเฉพาะสหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการศึกษา มีจำนวน 6 แห่ง ได้แก่

(1) สหกรณ์กองทุนสวนยางหนองทะเล จำกัด

ข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์

ท้องที่ดำเนินงานตำบลหนองทะเล อำเภอเมือง จังหวัดกระบี่ สหกรณ์จดทะเบียนเมื่อวันที่ 22 พฤษภาคม 2538 ปัจจุบันมีสมาชิกทั้งหมด 45 คน ข้อมูล ณ วันสิ้นปีทางบัญชี 31 มีนาคม 2550 มีคณะกรรมการดำเนินการ 9 คน และฝ่ายจัดการ 1 สหกรณ์มีตลาดรองรับผลผลิตจากสมาชิก มีท่าเลที่ตั้งอยู่ในเขตชุมชนและมีโรงอบรมควันที่ได้มาตรฐาน

ด้านการบริหารการเงิน

ความเพียงพอของเงินทุน ในรอบปีบัญชี 2550 สหกรณ์มีทุนดำเนินงานทั้งสิ้นจำนวน 163,284.12 บาท ทุนดำเนินงานดังกล่าวเป็นทุนจากแหล่งภายในของสหกรณ์ซึ่งเป็นทุนของสหกรณ์ร้อยละ 24.62 และเงินทุนจากแหล่งภายนอกเป็นหนี้สินหมุนเวียนร้อยละ 75.38 หากพิจารณาถึงความเข้มแข็งและความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยงแล้ว เจ้าหนี้มีความเสี่ยงอยู่เนื่องจากสหกรณ์มีอัตราหนี้สินต่อทุนเป็น 3.06 เท่า แสดงว่าทุนของสหกรณ์ไม่สามารถคุ้มครองหนี้ได้ทั้งหมด

ด้านการทำกำไร

ในรอบปีบัญชี 2550 สหกรณ์มีรายได้รวมทั้งสิ้น จำนวน 8,152,790.08 บาท มีค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น 8,225,591.10 บาท จึงมีผลขาดทุนสุทธิ จำนวน 72,801.02 บาท

(2) สหกรณ์กองทุนสวนยางหนองปรัง จำกัด**ข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์**

ท้องที่ดำเนินงานตำบลลำทับ อำเภอลำทับ จังหวัดกระบี่ สหกรณ์จดทะเบียนเมื่อวันที่ 28 กันยายน 2537 ปัจจุบันมีสมาชิกทั้งหมด 250 คน ข้อมูล ณ วันสิ้นปีทางบัญชี 31 มีนาคม 2550 คณะกรรมการดำเนินการ 7 คน และฝ่ายจัดการ 5 คน สหกรณ์มีตลาดรองรับผลผลิตจากสมาชิก มีทำเลที่ตั้งอยู่ในเขตชุมชนและมีโรงอบรมควันที่ได้มาตรฐาน และสหกรณ์ผ่านเกณฑ์มาตรฐานของกรมส่งเสริมสหกรณ์

ด้านการบริหารการเงิน

ความเพียงพอของเงินทุน ในรอบปีบัญชี 2550 สหกรณ์มีทุนดำเนินงานทั้งสิ้นจำนวน 2,845,053.77 บาท ทุนดำเนินงานดังกล่าวเป็นทุนจากแหล่งภายในของสหกรณ์ซึ่งเป็นทุนของสหกรณ์ร้อยละ 28.45 และเงินทุนจากแหล่งภายนอกของสหกรณ์ร้อยละ 71.55 เมื่อพิจารณาถึงความเข้มแข็งและความเพียงพอต่อความเสี่ยงของเงินทุน นับว่ามีความเสี่ยงมาก เนื่องจากทุนของสหกรณ์ไม่สามารถคุ้มครองหนี้สินได้ทั้งหมด และเจ้าหนี้ยังมีความเสี่ยงที่จะได้รับชำระหนี้จากสหกรณ์ด้วย ประกอบกับสหกรณ์ไม่มีทุนสำรอง เนื่องจากได้ชดเชยจากการขาดทุนของปีก่อนไปแล้วทั้งจำนวน

ด้านการทำกำไร

ในรอบปีบัญชี 2550 สหกรณ์มีรายได้รวมทั้งสิ้น จำนวน 29,209,419.01 บาท มีค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น 28,979,565.70 บาท ส่งผลให้มีกำไรสุทธิ จำนวน 229,853.31 บาท

(3) สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านคลองยาง จำกัด**ข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์**

ท้องที่ดำเนินงานตำบลคลองยาง อำเภอกะลา จังหวัดกระบี่ สหกรณ์จดทะเบียนเมื่อวันที่ 24 มีนาคม 2537 ปัจจุบันมีสมาชิกทั้งหมด 198 คน ข้อมูล ณ วันสิ้นปีทางบัญชี 31 มีนาคม 2550 คณะกรรมการดำเนินการ 9 คน และฝ่ายจัดการ 5 คน สหกรณ์มีตลาดรองรับผลผลิตจากสมาชิก มีทำเลที่ตั้งอยู่ในเขตชุมชนและมีโรงอบรมควันที่ได้มาตรฐาน และสหกรณ์มีเกณฑ์ต่ำกว่ามาตรฐานของกรมส่งเสริมสหกรณ์

ด้านการบริหารการเงิน

ความเพียงพอของเงินทุน ในรอบปีบัญชี 2550 สหกรณ์มีทุนดำเนินงานทั้งสิ้นจำนวน 2,882,178.88 บาท ทุนดำเนินงานดังกล่าวเป็นทุนจากแหล่งภายในของสหกรณ์ซึ่งเป็นทุนของสหกรณ์ร้อยละ 60.24 และเงินทุนจากแหล่งภายนอกเป็นหนี้สินหมุนเวียนร้อยละ 39.76

สหกรณ์มีสัดส่วนหนี้สินต่อทุน 0.68 เท่า ทุนของสหกรณ์มีเพียงพอที่จะชำระหนี้สินได้ สหกรณ์ได้นำเงินทุนดำเนินงานที่มีอยู่ ลงทุนในสินทรัพย์ถาวรเป็นส่วนใหญ่

ด้านการทำกำไร

ในรอบปีบัญชี 2550 สหกรณ์มีรายได้รวมทั้งสิ้น จำนวน 51,398,633.81 บาท มีค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น 52,016,758.73 บาท จึงมีผลขาดทุนสุทธิ จำนวน 618,124.92 บาท

(4) สหกรณ์กองทุนสวนยางพาราพัฒนา จำกัด

ข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์

ท้องที่ดำเนินงานตำบลลำทับ อำเภอลำทับ จังหวัดกระบี่ สหกรณ์จดทะเบียนเมื่อวันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2538 ปัจจุบันมีสมาชิกทั้งหมด 110 คน ข้อมูล ณ วันสิ้นปีทางบัญชี 31 มีนาคม 2550 คณะกรรมการดำเนินการ 7 คน และฝ่ายจัดการ 3 คน สหกรณ์มีตลาดรองรับผลผลิตจากสมาชิก มีทำเลที่ตั้งอยู่ในเขตชุมชนและมีโรงอบรมควันที่ได้มาตรฐาน และสหกรณ์มีเกณฑ์ต่ำกว่ามาตรฐานของกรมส่งเสริมสหกรณ์

ด้านการบริหารการเงิน

ความเพียงพอของเงินทุน ในรอบปีบัญชี 2550 สหกรณ์มีทุนดำเนินงานทั้งสิ้น จำนวน 2,830,809.30 บาท ทุนดำเนินงานดังกล่าวเป็นทุนจากแหล่งภายในของสหกรณ์ซึ่งเป็นทุนของสหกรณ์ร้อยละ 55.77 และเงินทุนจากแหล่งภายนอกเป็นหนี้สินหมุนเวียนร้อยละ 44.23 สหกรณ์มีอัตราหนี้สินต่อทุน 0.97 เท่า แสดงให้เห็นว่าเจ้าหนี้ยังคงได้รับความคุ้มครองจากทุนเรือนหุ้นของสหกรณ์ แต่ยังคงมีความเสี่ยงอยู่บ้าง

ด้านการทำกำไร

ในรอบปีบัญชี 2550 สหกรณ์มีรายได้รวมทั้งสิ้น จำนวน 35,453,307 บาท มีค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น (ก่อนรายการพิเศษ) 35,427,441.32 บาท สหกรณ์มีกำไรจากการดำเนินงาน จำนวน 25,865.68 บาท และหลังจากปรับปรุงรายการพิเศษซึ่งเป็นข้อผิดพลาดทางบัญชีปีก่อนแล้ว จำนวน 28,264.00 บาท ส่งผลให้สหกรณ์ขาดทุนสุทธิ จำนวน 2,398.32 บาท

(5) สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านช่องแบก จำกัด

ข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์

ท้องที่ดำเนินงานตำบลเขาเขน อำเภอปลายพระยา จังหวัดกระบี่ สหกรณ์จดทะเบียนเมื่อวันที่ 31 สิงหาคม 2538 ปัจจุบันมีสมาชิกทั้งหมด 113 คน ข้อมูล ณ วันสิ้นปีทางบัญชี 31 มีนาคม 2550 คณะกรรมการดำเนินการ 7 คน และฝ่ายจัดการ 1 คน สหกรณ์มีตลาดรองรับผลผลิตจากสมาชิก มีทำเลที่ตั้งอยู่ในเขตชุมชนและมีโรงอบรมควันที่ได้มาตรฐาน และสหกรณ์ผ่านเกณฑ์มาตรฐานของกรมส่งเสริมสหกรณ์

ด้านการบริหารการเงิน

ความเพียงพอของเงินทุน ในรอบปีบัญชี 2550 สหกรณ์มีทุนดำเนินงานทั้งสิ้น จำนวน 1,127,639.44 บาท ทุนดำเนินงานดังกล่าวเป็นทุนจากแหล่งภายในของสหกรณ์ซึ่งเป็นทุนของสหกรณ์ร้อยละ 94.44 และเงินทุนจากแหล่งภายนอกเป็นหนี้สินหมุนเวียนร้อยละ 5.56 สหกรณ์มีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนเพียง 0.06 เท่า

ด้านการทำกำไร

ในรอบปีบัญชี 2550 สหกรณ์มีรายได้รวมทั้งสิ้น จำนวน 32,291,264.23 บาท มีค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น 31,947,213.72 บาท จึงมีกำไรสุทธิ จำนวน 344,050.51 บาท

(6) สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านห้วยพุดหนั่ง จำกัด

ข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์

ท้องที่ดำเนินงานตำบลทรายขาว อำเภอคลองท่อม จังหวัดกระบี่ สหกรณ์จัดทะเบียนเมื่อวันที่ 29 สิงหาคม 2538 ปัจจุบัน มีสมาชิกทั้งหมด 56 คน ข้อมูล ณ วันสิ้นปีทางบัญชี 31 มีนาคม 2550 คณะกรรมการดำเนินการ 7 คน และฝ่ายจัดการ 1 คน สหกรณ์มีตลาดรองรับผลผลิตจากสมาชิก มีทำเลที่ตั้งอยู่ในเขตชุมชนและมีโรงอบรมควันที่ได้มาตรฐาน และสหกรณ์ผ่านเกณฑ์มาตรฐานของกรมส่งเสริมสหกรณ์

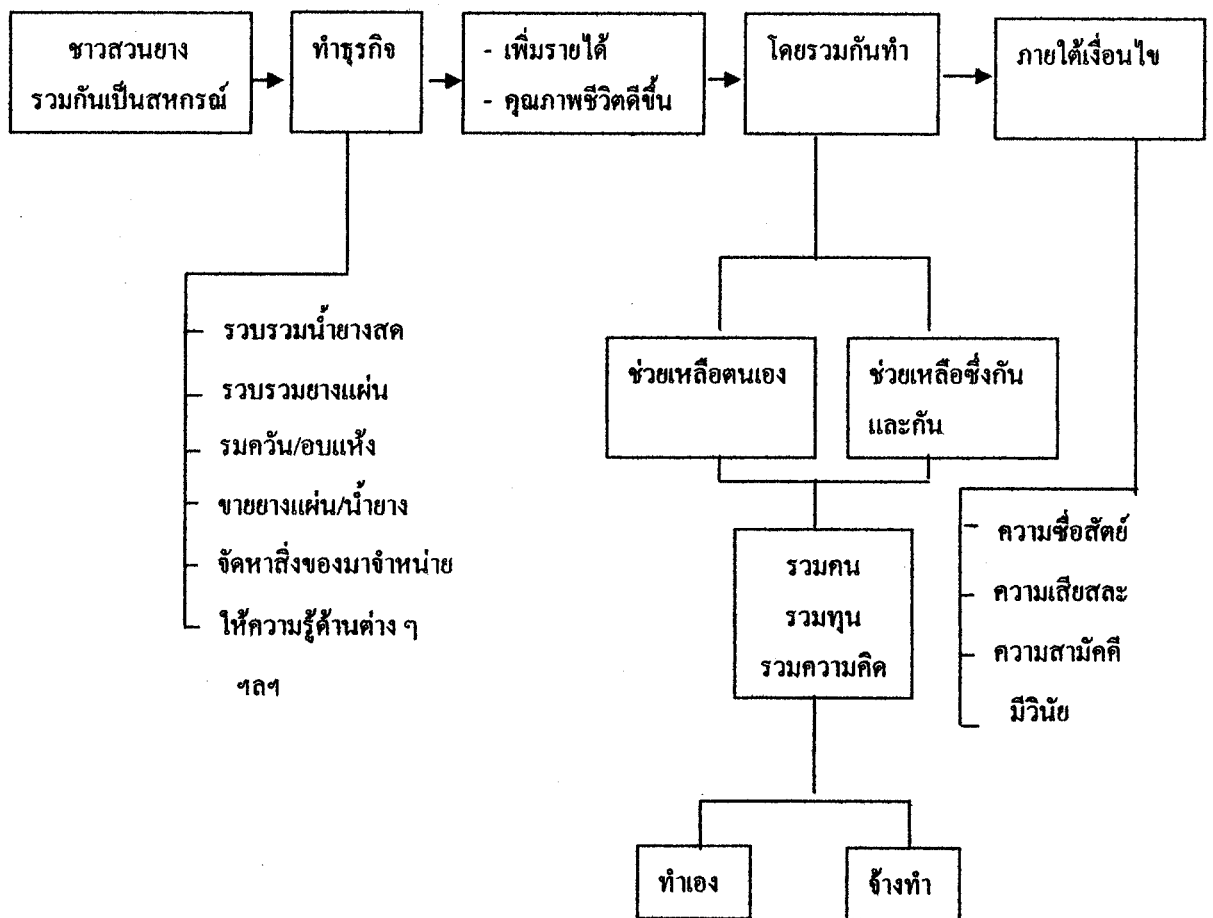
ด้านการบริหารการเงิน

ความเพียงพอของเงินทุน ในรอบปีบัญชี 2550 สหกรณ์มีทุนดำเนินงานทั้งสิ้น จำนวน 271,598.65 บาท ทุนดำเนินงานดังกล่าวเป็นทุนจากแหล่งภายในของสหกรณ์ซึ่งเป็นทุนของสหกรณ์ร้อยละ 95.35 และเงินทุนจากแหล่งภายนอกเป็นหนี้สินหมุนเวียนร้อยละ 4.65 สหกรณ์มีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนเท่ากับ 0.05 เท่า

ด้านการทำกำไร

ในรอบปีบัญชี 2550 สหกรณ์มีรายได้รวมทั้งสิ้น จำนวน 8,167,382.01 บาท มีค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น 8,050,364.29 บาท จึงมีกำไรสุทธิ จำนวน 117,017.72 บาท

สหกรณ์กองทุนสวนยาง เป็นสหกรณ์ประเภทสหกรณ์ภาคการเกษตรที่จัดตั้งขึ้นตามนโยบายของรัฐบาล โดยมีวัตถุประสงค์ให้เกษตรกรชาวสวนยางรวมกลุ่มในรูปแบบสหกรณ์ เพื่อร่วมกันผลิตยางแผ่นที่มีคุณภาพดีและจัดการด้านการตลาดเพื่อเพิ่มอำนาจต่อรอง อันจะส่งผลให้เกษตรกรชาวสวนยางมีรายได้เพิ่มขึ้น โดยรัฐบาลให้การสนับสนุนโรงงานอบ/รมควันซึ่งมีรูปแบบในการรวมกลุ่มของชาวสวนยาง ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 รูปแบบการรวมกลุ่มของเกษตรกรชาวสวนยาง

3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการสหกรณ์

ความหมายของ การจัดการสหกรณ์

การจัดการสหกรณ์ หมายความว่า การจัดธุรกิจของสหกรณ์ให้ประสบผลสำเร็จตามความมุ่งหมายของสหกรณ์

การจัดการ เป็นศิลปะของการจัดระเบียบ วางแผน และควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ที่กลุ่มบุคคลร่วมกันปฏิบัติเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

การจัดการมีความสำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์การทุกขนาดและทุกประเภท ทั้งนี้เพราะการจัดการนับเป็นสิ่งสำคัญที่อำนวยให้มนุษย์ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และการจัดการย่อมเกี่ยวข้องกับองค์การธุรกิจนั้น ๆ 2 ประการ คือ

ภายใน : เพื่ออำนวยให้ทรัพยากรที่เป็นตัวคนและวัสดุมีการประสานเข้ากันได้และทำงานร่วมกันอย่างมีระเบียบและมีประสิทธิภาพ

ภายนอก : เพื่อนำองค์การให้สามารถดำเนินไปด้วยดีและสามารถปรับตัวให้เหมาะสมมากที่สุดให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์การและกลุ่มอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

โดยทั่วไป ๆ ไปแล้ว การจัดการสหกรณ์ก็คล้ายคลึงกับการจัดการธุรกิจอื่น ขึ้นตอนหน้าที่ และกระบวนการจัดการก็เหมือนกับองค์การชนิดอื่น

ดังนั้น สหกรณ์ไม่ว่าจะใหญ่หรือเล็ก และจะอยู่ในระดับใด จะต้องจัดและดำเนินการตามหลักและวิธีการของการสหกรณ์ทั่วไป และต้องจัดไปโดยคำนึงถึงหลักและวิธีการของการจัดการทั่วไป ในฐานะที่เป็นองค์การที่มีการจัดควบคุมการดำเนินงานตามแบบประชาธิปไตย โดยเป็นองค์การสหกรณ์ของสมาชิก โดยสมาชิก และเพื่อสมาชิก

อย่างไรก็ดี การจัดการสหกรณ์ตามประสบการณ์มักจะมีปัญหามากกว่าการจัดการบริษัทห้างหุ้นส่วนที่มีขนาดเดียวกัน ที่กล่าวเช่นนี้โดยถือหลักว่า การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ก็จะต้องมีปัญหาต่าง ๆ เช่นเดียวกับบริษัทห้างร้านทั่ว ๆ ไป แต่สหกรณ์ยังจะต้องเผชิญกับปัญหาซึ่งเกิดจากลักษณะพิเศษของสหกรณ์เองด้วย เช่น ปัญหามนุษย์สัมพันธ์ระหว่างฝ่ายจัดการกับสมาชิก ลูกค้าของสหกรณ์ด้วย

ผู้มีหน้าที่บริหารงานสหกรณ์ทุกระดับจะต้องมีความเข้าใจลักษณะและวัตถุประสงค์ของธุรกิจทั่วไปและโดยเฉพาะของสหกรณ์ จึงจะทำให้การบริหารงานสหกรณ์เป็นไปด้วยดีทั้งจะต้องรู้และเข้าใจระเบียบข้อบังคับและหลักการของสหกรณ์ดี จึงจะทำให้สหกรณ์ประสบ

ความสำเร็จเป็นผลดีแก่สมาชิกตามความมุ่งหมายของธุรกิจแบบสหกรณ์ (กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, 2545)

แนวคิดในการจัดการสหกรณ์

ภาพลักษณ์ที่ทำให้สหกรณ์ดูแตกต่างไปจากองค์การธุรกิจรูปแบบอื่นคือการ เป็นองค์การธุรกิจของสมาชิก เพื่อสมาชิก โดยสมาชิก กล่าวคือ ในองค์การธุรกิจรูปแบบอื่น เจ้าของธุรกิจคือผู้ถือหุ้น และมีกลุ่มเป้าหมายสำคัญคือลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการ หากแต่ในสหกรณ์นั้น สมาชิกผู้ริเริ่มก่อตั้งสหกรณ์อยู่ในฐานะทั้งผู้เป็นเจ้าของ ผู้บริหาร และผู้ให้บริการไปพร้อม ๆ กัน ปรากฏการณ์ดังกล่าวมีเหตุผลสืบเนื่องมาจากอุดมการณ์และหลักการสหกรณ์ ดังนั้น แนวคิดในการจัดการสหกรณ์จึงมีพื้นฐานมาจากหลักการสหกรณ์ ในที่นี้จึงจะได้นำข้อสรุปเกี่ยวกับแนวคิดด้านการจัดการสหกรณ์ของนักสหกรณ์คนสำคัญมาพิจารณาซึ่งจะช่วยให้เข้าใจลักษณะและวิธีการจัดการสหกรณ์ได้ดียิ่งขึ้น

R.V. NadKarni (อ้างในจุฑาทิพย์ ภัทราวาท,2546:70) กล่าวว่า สหกรณ์ไม่ว่าจะใหญ่หรือเล็ก จำเป็นต้องจัดการตามหลักของสหกรณ์ หลักสำคัญของสหกรณ์ที่เกี่ยวกับการจัดการได้แก่ หลักการจัดการแบบประชาธิปไตย ซึ่งแนวคิดพื้นฐานของการจัดการแบบประชาธิปไตยของสหกรณ์ คือ สหกรณ์เป็นเจ้าของและจัดการ โดยบุคคลที่จะนำประโยชน์ไปสู่ผู้ก่อตั้งสหกรณ์ขึ้น และพร้อมที่จะใช้บริการสหกรณ์ การจัดการสหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จนั้น จะต้องใช้วิธีการทำงานเป็นคณะ ซึ่งจะต้องมีการประสานงานกัน ในแง่นี้ สหกรณ์จึงแตกต่างจากองค์การธุรกิจอื่น ๆ ที่ควบคุมโดยคณะกรรมการและเจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดการเท่านั้น

Kelsey B Garner (อ้างในจุฑาทิพย์ ภัทราวาท,2546:70) ได้ย้ถึงธรรมชาติที่เด่นของการจัดการสหกรณ์ว่า “ความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการนั้น รวมถึงความสามารถในการบรรลุความสำเร็จ ทั้งในฐานะที่เป็นสหกรณ์และในฐานะที่องค์การธุรกิจ และผู้จัดการต้องไม่ลืมว่าสหกรณ์เป็นองค์การของประชาชนที่เป็นเจ้าของ และควบคุมโดยสมาชิกผู้ให้บริการเพื่อประโยชน์ของตน สมาชิกเป็นผู้สละเวลา ทรัพยากรทางการเงิน และอุดหนุนสหกรณ์ของตน ฝ่ายจัดการได้รับผลตอบแทนอยู่ตลอดเวลา จึงควรพร้อมที่จะสนองความต้องการของสมาชิก”

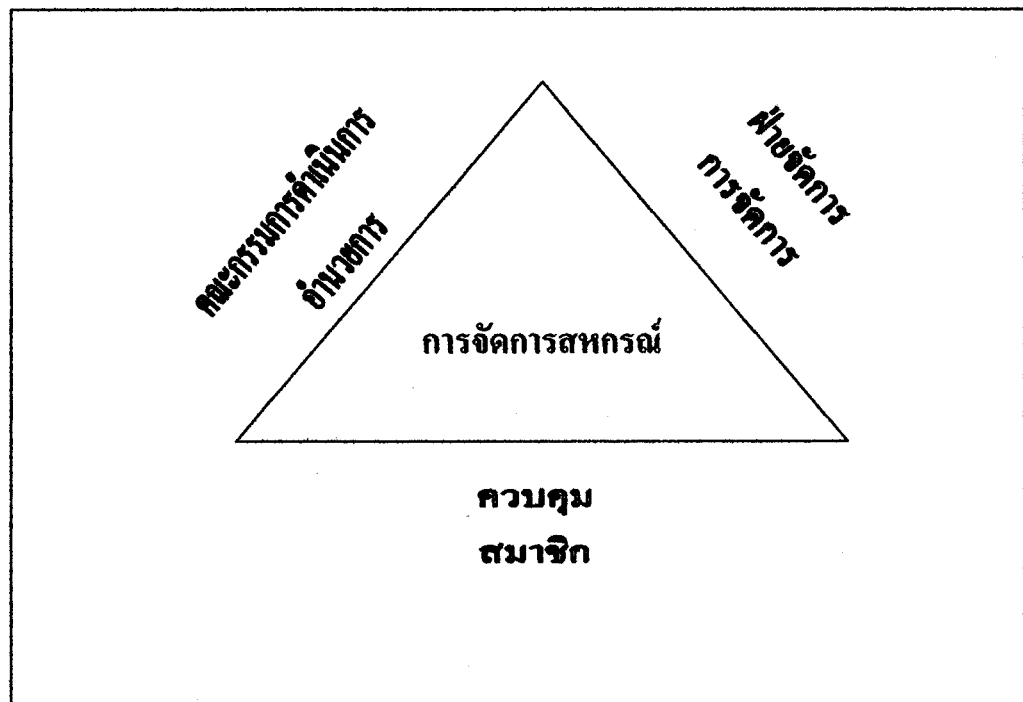
Matin A. Abrahamsen (อ้างในจุฑาทิพย์ ภัทราวาท,2546:70) กล่าวว่า การจัดการสหกรณ์ที่ประสบผลสำเร็จจะต้องแสดงออกให้เห็นทักษะในด้านความคิด คน เทคนิค ตัวอย่างเช่น การเป็นผู้จัดการที่มีประสิทธิผลควรมีความสามารถในการติดต่อกับคนที่มีลักษณะพิเศษต้องรอบรู้ วัตถุประสงค์และหลักในขณะเดียวกันก็ควรมีความรู้ทางเทคนิคที่จำเป็นในการจัดการอีกด้วย

Marvin A. Schaars (อ้างในจุฑาทิพย์ ภัทราวาท,2546:70) กล่าวว่า การจัดการสหกรณ์อาจแสดงให้เห็นโดยใช้รูปสามเหลี่ยม ซึ่งสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่าย

จัดการ ต่างก็มีส่วนอย่างแข็งขันเพื่อให้มีการประสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันสำหรับสมาชิก โดยปกติมักจะมองตนเองว่าอยู่นอกวงการจัดการ แต่ในที่สุดความรับผิดชอบในการจัดการก็เป็นของสมาชิก เพราะสมาชิกลงทุนในสหกรณ์ใช้บริการจากสหกรณ์ เสี่ยงต่อการขาดทุน ดังนั้นการควบคุมขั้นสุดท้ายย่อมตกอยู่กับสมาชิก สมาชิกจึงมีส่วนทั้งการเป็นเจ้าของ ควบคุมกิจการ และมีหน้าที่สำคัญในการจัดการสหกรณ์ของตน

การมีส่วนร่วมในการจัดการของบุคคลสามฝ่าย

จากแนวคิดของ Marvin A. Schaars เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการจัดการของบุคคลสามฝ่าย แสดง ได้ดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 การมีส่วนร่วมในการจัดการของบุคคลสามฝ่าย

ที่มา : คู่มือ การจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์ หน้า 71

ภาพที่ 2.4 แสดงการมีส่วนร่วมในการจัดการของบุคคล 3 ฝ่าย เป็นรูปสามเหลี่ยมด้านเท่า ซึ่งหมายถึงการมีบทบาทและหน้าที่ในการจัดการอย่างเท่าเทียมกันทั้ง 3 กลุ่ม ซึ่งประกอบด้วย

กลุ่มที่หนึ่ง สมาชิกสหกรณ์ ในฐานะเจ้าของสหกรณ์ย่อมมีหน้าที่สำคัญในการควบคุม การจัดการสหกรณ์ โดยสมาชิกสามารถใช้บทบาทหน้าที่การเป็นสมาชิกในการควบคุมการจัดการ สหกรณ์ในที่ประชุมใหญ่ ซึ่งจะมีขึ้นอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง นอกจากนั้นสมาชิกจะใช้วิธีการ ประชาธิปไตยเลือกตัวแทนที่เหมาะสมเป็นคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ เพื่อบริหารงานและ ควบคุมสหกรณ์แทนตน

กลุ่มที่สอง คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ในฐานะตัวแทนสมาชิกซึ่งได้รับการ เลือกตั้งในที่ประชุมใหญ่ มีหน้าที่สำคัญในการอำนวยความสะดวกให้เป็นที่ไปตามนโยบายของ สหกรณ์ที่ประชุมใหญ่ และอยู่ภายใต้กรอบของกฎหมายและข้อบังคับสหกรณ์

กลุ่มที่สาม ฝ่ายจัดการ ซึ่งประกอบด้วยผู้จัดการสหกรณ์ในฐานะผู้บังคับบัญชาสูงสุด ของฝ่ายจัดการ มีหน้าที่สำคัญในการจัดการเพื่อให้เป็นที่ไปตามนโยบายของสหกรณ์ และมอบหมาย ผ่านมาทางคณะกรรมการดำเนินการ และกำกับดูแลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ให้เป็นที่ ไปอย่างมีประสิทธิภาพ มอบหมายผ่านมาทางคณะกรรมการดำเนินการ

จากแนวคิดในการจัดการดังกล่าวจะเห็นได้ว่าทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการสหกรณ์ จะต้องมีความรับผิดชอบในหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างสมบูรณ์ และมีการประสานงานกันเป็น อย่างดี จึงจะทำให้การจัดการสหกรณ์สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างเหมาะสมในเวลาอันสมควร หากแต่ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นและมักพบเห็นอยู่บ่อย ๆ คือ การที่บุคคลทั้งทั้งสามกลุ่ม หรือกลุ่มใด กลุ่มหนึ่ง ไม่ได้ปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างถูกต้องเหมาะสม ทำให้เกิดปัญหาตามมาและส่งผลกระทบต่อ สหกรณ์อยู่เนื่อง ๆ

กรณีตัวอย่างที่บุคคลทั้ง 3 ฝ่าย ไม่ปฏิบัติหน้าที่ในการบริหารจัดการสหกรณ์ ที่อยาก หยิบยกขึ้นมาให้เป็นตัวอย่างเช่น

- สมาชิกสหกรณ์ไม่รู้จักสิทธิและบทบาทหน้าที่ของตนเอง โดยไม่ทำหน้าที่ควบคุม การจัดการสหกรณ์ ไม่เข้าร่วมประชุมใหญ่ ปัญหาที่เกิดตามมาสำหรับกรณีดังกล่าว ก็คือ เกิดการ ทุจริต โดยฝ่ายจัดการและคณะกรรมการดำเนินการอาจสมรู้ร่วมคิดกระทำการที่ไม่เป็นที่ตาม ระเบียบ ทำให้เกิดความเสียหายต่อสหกรณ์และสมาชิก

- การบริหารจัดการของคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ บางครั้งเข้าไปก้าวก่าย การปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการเพื่อผลประโยชน์ของตนเองและพวกพ้อง

- กรรมการดำเนินการ ไม่รู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง เช่น ละเลยไม่เข้าร่วมประชุม คณะกรรมการดำเนินการ ซึ่งต้องมีเป็นประจำทุกเดือนเพื่อรับทราบผลการดำเนินงานของสหกรณ์ และกำกับดูแลการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการ เมื่อกรรมการไม่เข้าประชุมก็จะเป็นการเปิด โอกาส หรือเปิดช่องทางให้ฝ่ายจัดการประพฤติไปในทางที่มีชอบได้

- การที่กลุ่มบุคคลทั้ง 3 กลุ่ม ขาดการประสานงานกันต่างฝ่ายต่างเรียกร้อง ผลประโยชน์ส่วนตน ทำให้บรรยากาศในการดำเนินงานสหกรณ์เป็นไปโดยความขัดแย้ง ซึ่งย่อมส่งผลเสียต่อการพัฒนาการดำเนินงานของสหกรณ์เป็นอย่างมาก

ปัญหาดังกล่าวจะหมดไปหากบุคคลทั้ง 3 กลุ่ม ได้รู้ เข้าใจและตระหนักเห็น ความสำคัญในบทบาทของตนเองและปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบอย่างถูกต้องเหมาะสม (จุฬาทิพย์ ภัทราวาท 2546 หน้า 72)

ระบบการจัดการสหกรณ์

ระบบการจัดการสหกรณ์ในที่นี้จะแสดงให้เห็นกิจกรรมการปฏิบัติงานของกลุ่มบุคคล 3 ฝ่าย ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการสหกรณ์ ซึ่งได้แก่ สมาชิกสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการ โดยระบบการจัดการจะเริ่มต้นจากการใช้อำนาจหน้าที่ในการควบคุมการจัดการของสมาชิกโดยสมาชิกจะเข้าร่วมประชุมใหญ่เพื่อพิจารณาข้อบังคับ เลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการ รัับทราบผลการดำเนินงาน และกำหนดนโยบายอย่างกว้าง ๆ จากนั้นคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์จะปฏิบัติหน้าที่โดยเข้าประชุมคณะกรรมการดำเนินการ เพื่อตีความนโยบายจากที่ประชุมใหญ่ และกำหนดนโยบาย แนวทางการปฏิบัติและระเบียบสหกรณ์ตลอดจนกำกับดูแลการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการให้เป็นไปตามนโยบายของที่ประชุมใหญ่ และอยู่ภายใต้กรอบของกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์ รวมทั้งนโยบายของรัฐ สำหรับผู้จัดการจะมีหน้าที่สำคัญในการสานต่อนโยบายของคณะกรรมการดำเนินการ โดยนำมาวางแผนปฏิบัติงาน ผ่านกระบวนการจัดการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาจกำหนดเป็นรูปของ แผนงาน ระเบียบ และคำสั่ง ให้พนักงานสหกรณ์นำไปปฏิบัติและให้บริการแก่สมาชิกต่อไป

ในระบบการจัดการสหกรณ์ควรมีระบบการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารจากสมาชิกผ่านเจ้าหน้าที่ไปยังผู้จัดการและคณะกรรมการดำเนินการ เพื่อประโยชน์สำหรับใช้ในการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงาน ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของสมาชิก

หน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดการสหกรณ์

ผู้จัดการสหกรณ์นับเป็นบุคคลที่มีบทบาทและความสำคัญต่อความสำเร็จในการจัดการสหกรณ์เป็นอย่างมาก กล่าวกันว่าผู้จัดการสหกรณ์ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ทั้งด้านการสหกรณ์ และด้านธุรกิจ มีความสามารถด้านการจัดการ ในการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ได้แก่ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ และข้อมูลข่าวสาร โดยปฏิบัติหน้าที่ในการจัดการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดตามแนวคิดด้านการจัดการในปัจจุบัน อาจกล่าวได้ว่าหน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดการมี 4 ประการดังต่อไปนี้ (จุฬาทิพย์ ภัทราวาท,2546:76)

(1) การวางแผน (Planning)

การวางแผนเป็นหน้าที่สำคัญประการแรกในกระบวนการจัดการ การวางแผนคือ การค้นหาขั้นตอนการปฏิบัติงาน และตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร มีขั้นตอนอะไร เมื่อใด และอย่างไร จุดมุ่งหมายสำคัญของการวางแผน คือ การปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ของ สหกรณ์ไปในทางที่ดี

การวางแผนหากแบ่งตามระยะเวลา อาจแบ่งเป็น

- แผนงานระยะสั้น (ระยะเวลาระหว่าง 1 วัน - 1 ปี)
- แผนงานระยะกลาง (ระยะเวลาระหว่าง 1 - 3 ปี)
- แผนงานระยะยาว (ระยะเวลา 2 - 5 ปี หรือบางทีถึง 10 ปี)

การวางแผนหากแบ่งตามหน้าที่งาน อาจแบ่งเป็น

- แผนการเงิน
- แผนการให้บริการสมาชิก
- แผนการระดมเงินออม
- แผนการพัฒนาระบบงานด้วยคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

(2) การจัดองค์การรวมทั้งการจัดการงานบุคคล (Organizing)

ผลจากการวางแผนย่อมก่อให้เกิดกิจกรรมต่าง ๆ ขึ้น จึงจำเป็นต้องมีการจัดตั้ง ตำแหน่งงานหรือโครงสร้างองค์การ เพื่อจะกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบใน แต่ละกิจกรรม เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น รวดเร็ว ไม่ก้าวถ่วง และบรรลุเป้าหมาย ขององค์การในที่สุด แนวคิดในการจัดโครงสร้างองค์การ คือ โครงสร้างจะต้องมีความเหมาะสม กับสภาพแวดล้อมภายนอกเสมอ

ส่วนการจัดการงานบุคคลจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับ การคัดเลือกบุคคล การพัฒนาบุคคล ตลอดจนการจูงใจ และธำรงรักษาบุคคลให้ทำงานอย่างมีความสุข เพื่อให้การใช้ทรัพยากรบุคคล เป็นประโยชน์สูงสุดแก่สหกรณ์

(3) การอำนวยการหรือการชี้นำ (Directing)

การอำนวยการจะช่วยผลักดันให้แผนงานที่กำหนดขึ้นรวมทั้งการจัดองค์การและการจัดการงานบุคคลเกิดขึ้นจริง โดยการอำนวยการจะเริ่มต้นจากการตัดสินใจ การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชา และการควบคุมการปฏิบัติงาน โดยจะต้องอาศัยเครื่องมือต่าง ๆ มา สนับสนุนได้แก่ภาวะผู้นำและมนุษยสัมพันธ์

(4) การควบคุมติดตามผลการดำเนินงาน (Controlling)

การควบคุม หมายถึง กระบวนการที่จะประกันหรือรับรองให้แต่ละองค์การ สามารถ บรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป็นไปตามแผนที่ได้วางไว้ โดยการตรวจสอบ ติดตามวัดผลงาน ประเมิน ค่าของงาน และหาวิธีการแก้ไข

ขั้นตอนในการควบคุมประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่

- 1) การกำหนดมาตรฐาน
- 2) การวัดผลที่เกิดขึ้น
- 3) การเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นกับมาตรฐานและวิเคราะห์ความแตกต่าง
- 4) การหาทางแก้ไข

หน้าที่การจัดการที่กล่าวมาทั้งหมด ต่างก็มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน การมุ่งเน้นไปที่จุดใดจุดหนึ่งเพียงอย่างเดียว ย่อมไม่สามารถทำให้การจัดการด้านอื่น ๆ สำเร็จลุล่วงไปได้ ผู้จัดการสหกรณ์จึงต้องให้ความสำคัญกับทุกเรื่องอย่างเท่าเทียมกัน สิ่งที่สำคัญคือ ผู้จัดการจะต้องตระหนักถึงการใช้ทรัพยากรของสหกรณ์อื่นได้แก่ คน เงินทุน วัสดุอุปกรณ์ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และต้องพยายามสร้างระบบข้อมูลข่าวสารเพื่อการจัดการ ขึ้นมาเป็นทรัพยากรที่จะนำไปใช้ในการจัดการเพื่อความสำเร็จของสหกรณ์ต่อไป ทั้งนี้ผู้จัดการจะต้องตระหนักถึงขวัญและกำลังใจของผู้ได้บังคับบัญชา และการสร้างสิ่งจูงใจให้เขาเหล่านั้น ได้เข้ามามีบทบาทและมีส่วนร่วมในการจัดการ ตามที่ได้รับมอบหมายอย่างจริงใจ นอกจากนั้นสิ่งที่จะต้องนึกถึงอยู่เสมอคือ “สหกรณ์เป็นองค์การของสมาชิก เพื่อสมาชิก โดยสมาชิก” สิ่งนี้จะทำให้เข้าใจขอบเขตของการจัดการสหกรณ์อย่างชัดเจน ซึ่งจะช่วยให้สามารถบรรลุความสำเร็จในการจัดการสหกรณ์ได้อย่างเหมาะสม

ในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายนั้น จะต้องมีภาระกระทำกันอย่างเป็นระบบขั้นตอน ซึ่งเราเรียกกันว่าเป็นกระบวนการบริหาร ลูเธอร์ กุลลิค (Luther Gulick) (อ้างในปัญญา หิรัญศรี, 2550 : 7-10) ได้กล่าวว่ากระบวนการบริหารมีสูตรที่เรียกว่า “พอสซอบ” (POSDCORB) ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

1) Planning (P) หมายถึง การวางแผนหรือวางโครงการอย่างกว้าง ๆ ว่ามีงานอะไรบ้างที่จะต้องปฏิบัติตามลำดับ พร้อมกับการวางแผนแนวทางของการปฏิบัติไว้ พร้อมด้วยวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการหรือกิจกรรมนั้น ๆ

2) Organizing (O) หมายถึง การจัดรูปโครงการหรือองค์การ หรือเค้าโครงของการบริหาร โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานย่อย ๆ แต่ละหน่วยงานไว้ หรืออาจจะเป็นอำนาจหน้าที่ของตำแหน่งต่าง ๆ ในหน่วยงานให้ชัดเจน พร้อมกับกำหนดลักษณะและวิธีการติดต่องานสัมพันธ์กันตามลำดับชั้นแห่งอำนาจหน้าที่สูงต่ำลดหลั่นกันลงไป เช่น หน่วยงานระดับ

กรมส่งเสริมสหกรณ์ในส่วนกลางจะมีการแบ่งเป็นตำแหน่ง อธิบดี ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการกอง หัวหน้าฝ่าย เป็นต้น ถ้าในส่วนภูมิภาคจะมีสหกรณ์จังหวัด โดยที่ทุกตำแหน่งงานจะมีความสัมพันธ์กันในสายการบังคับบัญชาอย่างเห็นได้ชัดเจน

3) Staffing (S) หมายถึง การบริหารอันเกี่ยวกับการจัดกลุ่มบุคคล หรือเจ้าหน้าที่ ตลอดจนบุคลากรทุกประเภทของหน่วยงาน การบริหารงานบุคคลดังกล่าวจะเริ่มจากการแสวงหาบุคคลเข้ามาทำงาน การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรม และพัฒนาบุคคลที่บรรจุแต่งตั้งไว้แล้ว การบำรุงขวัญ การเลื่อนขั้น ลดขั้น ให้ออก ปลดออก เพื่อให้สภาพการทำงานเป็นไปด้วยดี มีประสิทธิภาพ

4) Directing (D) หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการ หลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์โครงการของงาน โดยรอบคอบแล้วว่ามีเตรียมคนอย่างไร จัดรูปงานอย่างไรรวมทั้งการติดตามดูแลให้มีการปฏิบัติตามคำสั่งนั้น ๆ

5) Coordinating (Co) หมายถึง การประสานงานหรือสื่อสัมพันธ์ภายในหน่วยงานดังได้กล่าวมาแล้วใน Organizing ว่ามีการจัดแบ่งสายงานการบังคับบัญชาอย่างไรบ้าง Coordinating จะเป็นการประสานงานในสายงานดังกล่าว เพื่อก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ไม่มีการทำงานที่ซ้ำซ้อนและเกิดความขัดแย้งกัน และการบริหารในลักษณะนี้เพื่อให้ทุกหน่วยงานทำงานประสานกลมเกลียวกัน เพื่อวัตถุประสงค์หลักของหน่วยงานดังกล่าว

6) Reporting (R) หมายถึง การเสนอรายงานการทำงานต่าง ๆ ในสายการบังคับบัญชาให้ทราบโดยตลอดสายงานการบริหาร เช่น การเสนอรายงานผลการดำเนินงานส่งเสริมสหกรณ์จังหวัดที่รับนโยบายจากกรม เมื่อปฏิบัติงานแล้วก็ยังรายงานผลการปฏิบัติงานดังกล่าวจากจังหวัดไปยังกรมส่งเสริมสหกรณ์ เป็นต้น โดยการผ่านสายงานเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบความก้าวหน้าของงานทุกระยะ สะดวกแก่การประสานงานกันภายในหน่วยงานเดียวกันและกับหน่วยงานอื่น ๆ ซึ่งทำให้การทำงานเกิดความรอบคอบ มีหลักฐาน และเป็นการสร้างความเข้าใจอันดีร่วมกัน และเป็นการบำรุงขวัญของบุคลากรในการทำงานไปด้วยดี

7) Budgeting (B) หมายถึง การจัดทำงบประมาณการเงิน การวางแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณดังกล่าว การจัดทำบัญชี และการควบคุมการใช้จ่ายเงินอย่างรอบคอบ

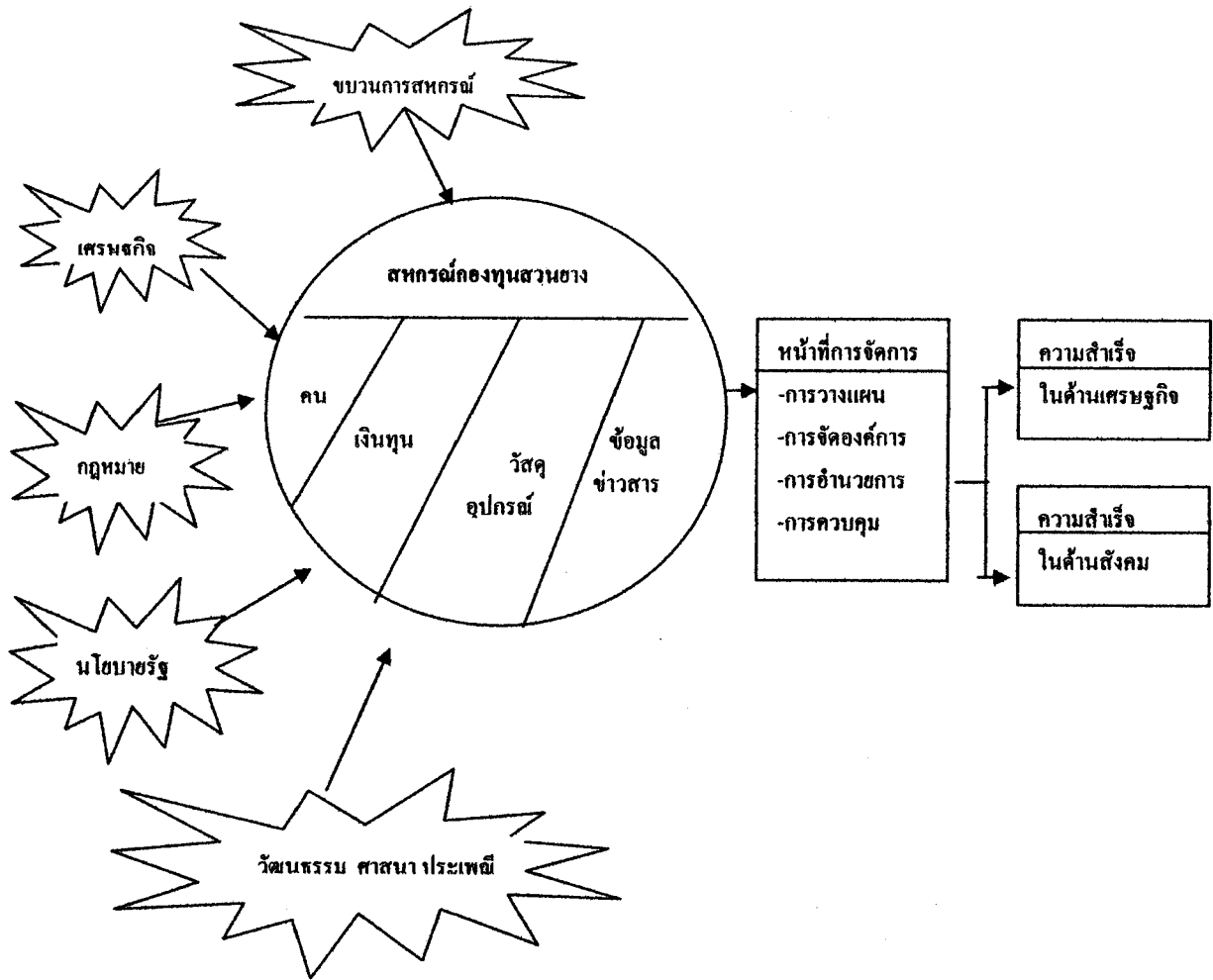
สภาพแวดล้อมการจัดการสหกรณ์

การจัดการสหกรณ์อาจแสดงให้เห็นว่าสหกรณ์เป็นองค์การธุรกิจที่อยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมต่าง ๆ (ภาพที่ 2.5) อันประกอบไปด้วย ระบบเศรษฐกิจ ภายใต้ยุคโลกาภิวัตน์ที่มีภาวะการแข่งขันอย่างรุนแรง กฎหมาย สหกรณ์จะต้องดำเนินงานตามกฎหมายที่สำคัญ ได้แก่ พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ประมวลรัษฎากร กฎหมาย

ว่าด้วยการบัญชี ระเบียบ และหนังสือสั่งการของนายทะเบียน กฎหมายแรงงานและประกันสังคม กฎหมายเกี่ยวกับดอกเบี้ย กฎหมายเกี่ยวกับสวัสดิการสงเคราะห์สมาชิกสหกรณ์ พระราชบัญญัติว่าด้วยความผิดจากการใช้เช็ค พ.ศ. 2535 นโยบายของรัฐ รัฐบาลจะส่งผ่านนโยบายมาตามหน่วยราชการที่รับผิดชอบดูแลและสนับสนุนกิจการสหกรณ์ที่สำคัญ ได้แก่ กรมส่งเสริมสหกรณ์ และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ นอกจากนี้วัฒนธรรมศาสนาและประเพณี ก็มีส่วนสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานของสหกรณ์ ตัวอย่างเช่น ศาสนาอิสลาม กำหนดไม่ให้รับดอกเบี้ย เป็นต้น ขบวนการสหกรณ์ ในปัจจุบันประเทศไทยมีสหกรณ์ 7 ประเภท ได้แก่ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์นิคม สหกรณ์ประมง สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์บริการ และสหกรณ์เครดิตยูเนียน ตามแนวทางของสหกรณ์ สหกรณ์ออมทรัพย์จะต้องมีการร่วมมือกับสหกรณ์ออมทรัพย์ด้วยกันเอง และกับสหกรณ์ประเภทอื่น ๆ ด้วย

ภายใต้สภาพแวดล้อมดังกล่าว ผู้จัดการสหกรณ์มีหน้าที่สำคัญในการจัดการทรัพยากร ภายในองค์การสหกรณ์ซึ่งประกอบด้วย คน เงินทุน วัสดุอุปกรณ์ และข้อมูลข่าวสาร เพื่อการบรรลุ ตามวัตถุประสงค์ และตามเป้าหมายในการดำเนินงานของสหกรณ์ ซึ่งประกอบด้วย ความสำเร็จ 2 ประการ ได้แก่

1. ความสำเร็จทางเศรษฐกิจ คือ การจัดการที่บรรลุเป้าหมายในเชิงธุรกิจ ได้แก่ ความสามารถในการทำกำไร สภาพคล่อง ความมั่นคงทางเศรษฐกิจและความมีเสถียรภาพ
2. ความสำเร็จทางสังคม คือ การยกระดับฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิก



ภาพที่ 2.5 สภาพแวดล้อมการจัดการสหกรณ์

ปัจจัยที่ทำให้การบริหารสหกรณ์ประสบผลสำเร็จ

ปัจจัยที่ทำให้การบริหารสหกรณ์ประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย บุคลากร เทคโนโลยีการผลิต การจัดการ เงินทุน และการมีข่าวสาร โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. บุคลากร ประกอบด้วย สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และพนักงานต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

(1) สมาชิก ต้องมีความซื่อสัตย์ต่อสหกรณ์ปฏิบัติตามกฎกติกาที่กำหนดไว้ หากสมาชิกไม่มีความซื่อสัตย์ต่อสหกรณ์ ก็ทำให้สหกรณ์เกิดความเสียหายได้ เช่น ในบางครั้งที่มีราคาขายที่สหกรณ์ต่ำกว่าราคาพ่อค้าคนกลางรับซื้อสมาชิก ไม่ส่งน้ำยางให้สหกรณ์ สหกรณ์ไม่สามารถรวบรวมน้ำยางสดได้ หรือถ้าได้ก็ปริมาณน้อยไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน คือไม่คุ้มกับจุดคุ้มทุนในการผลิต สหกรณ์จะประสบปัญหาขาดทุนได้ นอกจากนี้สมาชิกจะต้องไม่ปลอมปนสิ่งเจือปนในน้ำยาง

(2) คณะกรรมการดำเนินการ ต้องมีความซื่อสัตย์ เสียสละ และอุทิศเวลาให้สหกรณ์ เนื่องจากการผลิตและการแปรรูปยางพารา มีความละเอียดอ่อน ต้องอาศัยความเอาใจใส่ คอยดูแล ควบคุมอย่างใกล้ชิด

(3) พนักงาน ต้องมีความซื่อสัตย์ ละเอียด รอบคอบ ตลอดจนมีความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและพยายามหาความรู้ ประสบการณ์ เพื่อให้เกิดความชำนาญ และสามารถแก้ปัญหาได้

2. เทคโนโลยีการผลิต

(1) อุปกรณ์การผลิตตามขั้นตอนต่าง ๆ ต้องมีความสมบูรณ์พร้อม

(2) ต้องมีระบบควบคุมการผลิตที่ดี และมีคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ

3. การจัดการ ต้องมีประสิทธิภาพ

4. เงินทุน ในการดำเนินงานอย่างเพียงพอ

5. มีข่าวสาร ที่เกี่ยวกับการผลิตและการตลาด เพื่อวางแผนการผลิตและการตลาดอย่างถูกต้องและทันต่อเหตุการณ์

4.งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ฉายา บุญเสริม (2542) ได้ศึกษาเรื่องผลการศึกษาคำเนินงานและปัจจัยที่มีผลกระทบต่อธุรกิจรวมยางพาราของสหกรณ์กองทุนสวนยาง พบว่ากรรมการและสมาชิกเข้าใจอุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์ สหกรณ์เกิดจากความต้องการของสมาชิกโดยแท้จริง ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อธุรกิจยางพาราเป็นพื้นฐาน เช่น ขาดแคลนน้ำใช้ ขาดกระแสไฟฟ้า ระบบน้ำเสียเต็มบ่อพักในฤดูฝนไหลลงสู่พื้นที่นาต้องชดใช้ค่าเสียหาย ปัญหาที่เกิดจากอุปสรรคในกระบวนการผลิต และปัญหาด้านบุคคล สมาชิกขายน้ำยางให้กับพ่อค้าเมื่อได้ราคาสูง คณะกรรมการดำเนินการไม่สามารถจัดจ้างผู้จัดการที่มีความรู้ความสามารถ

มันทนา เกษะวัฒนะ (2547) ได้ศึกษาเรื่องการมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์กองทุนสวนยางในจังหวัดชุมพร จากการศึกษาปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานของสหกรณ์พบว่า ด้านบุคลากร สมาชิกและคณะกรรมการดำเนินการ ขาดความรู้ ความเข้าใจในหลักการ อุดมการณ์ ขาดความรู้ความเข้าใจในการบริหารธุรกิจ ด้านการผลิตอุปสรรคการผลิตไม่เพียงพอ ด้านการตลาดขาดการวางแผน ด้านการบริหารจัดการ เนื่องจากบางสหกรณ์ไม่ได้จัดจ้างเจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดการมา ดำเนินธุรกิจ คณะกรรมการดำเนินการเป็นผู้บริหารจัดการ ทำให้การบริหารไม่เป็นระบบ การจัดทำบัญชีไม่เป็นปัจจุบัน ทำให้ตรวจสอบยาก

วิจิต นวลชื่น (2546) ได้ศึกษาความคิดเห็นและปัญหาการดำเนินงานของสหกรณ์กองทุนสวนยางในจังหวัดกระบี่ที่มีระดับต่ำกว่ามาตรฐานของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ผลการศึกษาพบว่า สหกรณ์กองทุนสวนยางที่ระดับต่ำกว่ามาตรฐานของกรมส่งเสริมสหกรณ์ มีสมาชิกอยู่ระหว่าง 10-100 คน มีคณะกรรมการดำเนินการ ระหว่าง 5-7 คน ไม่มีการจัดจ้างเจ้าหน้าที่ การดำเนินธุรกิจไม่ครบวงจรส่วนใหญ่ดำเนินธุรกิจรวม/แปรรูปยางพารา การจัดการมีนโยบาย ด้านการร่วมมือของสมาชิก ด้านองค์การ ด้านการจัดการ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านธุรกิจ โดยรวมอยู่ในระดับควรปรับปรุง การควบคุมภายในด้านการบัญชีและด้านการบริหารระดับควรปรับปรุงสำหรับวิธีการดำเนินงานที่ทำให้สหกรณ์กองทุนสวนยางที่ระดับต่ำกว่ามาตรฐานของกรมส่งเสริมสหกรณ์ เนื่องจากมีปริมาณธุรกิจน้อย ไม่มีเจ้าหน้าที่เพื่อจัดทำงบการเงินส่งผู้สอบบัญชีได้ตามเวลาที่กำหนด (ภายใน 150 วัน) สมาชิกไม่ร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์ เกษตรกรไม่เข้าใจหลักการและวิธีการสหกรณ์ สหกรณ์ดำเนินธุรกิจขาดเงินทุนทำให้ไม่สามารถจัดสรรกำไรสุทธิให้เป็นทุนเพื่อสวัสดิการหรือทุนสาธารณประโยชน์ นอกจากนี้สหกรณ์ยังไม่ได้นำกฎหมาย ระเบียบ คำสั่งของนายทะเบียนสหกรณ์มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด

ธนศ เมืองกระโทก (2545) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาสหกรณ์กองทุนสวนยางในจังหวัดมุกดาหารพบว่า สหกรณ์กองทุนสวนยางในจังหวัดมุกดาหารเป็นสหกรณ์ขนาดเล็ก จัดตั้งใหม่ตามนโยบายของรัฐ มีปัจจัยต่าง ๆ โดยทั่วไปได้แก่ ด้านบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในหลักการและการดำเนินงานของสหกรณ์ ขาดวินัยและไม่เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของสมาชิก ขาดจิตสำนึกในการเป็นเจ้าของ มีความรู้ที่น้อย ขาดความร่วมมือในการทำกิจกรรมกับสหกรณ์ ทำให้มีผลต่อการพัฒนาสหกรณ์ ด้านเงินทุนสหกรณ์มีปัญหาด้านเงินทุนเนื่องจากการระดมทุนทำได้ยาก เพราะสมาชิกสหกรณ์มีรายได้น้อย มีผลให้สหกรณ์ไม่สามารถระดมทุนจากสมาชิก ด้านอุปกรณ์การผลิตและการตลาด อุปกรณ์การผลิตของสมาชิกส่วนใหญ่สมาชิกจัดหาเอง และส่วนหนึ่งได้รับการสนับสนุนจากสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ซึ่งไม่เคยเพียงพอในการให้บริการ ทำให้ล่าช้า ด้านการบริหารการจัดการสหกรณ์ยังไม่มีระบบ การจัดทำบัญชีไม่เรียบร้อยไม่เป็นปัจจุบันขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

บุญมี จันทร์วงศ์ (2543) ได้ศึกษายุทธศาสตร์การพัฒนาสหกรณ์ในภาคการเกษตร พบว่าการประเมินสมรรถนะภายใน สหกรณ์ในภาคการเกษตรมีจุดแข็ง คือ เป็นองค์กรที่เป็นแกนกลางของสมาชิกที่จะช่วยเหลือกันและกัน มีบุคลากรเป็นคนในท้องถิ่น ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐมากขึ้น เป็นแหล่งเงินทุนที่ไม่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ เป็นสถาบันที่มีกฎหมายคุ้มครองเป็นการเฉพาะ และมีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้เพิ่มขึ้น ส่วนจุดอ่อน คือ ผู้บริหารและพนักงานของสหกรณ์ในภาคการเกษตรยังขาดความรู้ทางการบริหารและการตลาด การบริหารสหกรณ์ยังไม่โปร่งใส สมาชิกยังขาดความรู้เกี่ยวกับสหกรณ์ และมีปัญหาด้านการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐ และยังขาดการติดตามข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยีสมัยใหม่

ทศพร ผลบุตร (2549) ได้ศึกษาวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคสหกรณ์การเกษตรทับทิมสยาม 06 จำกัด พบว่าสหกรณ์ไม่สามารถที่จะพัฒนาให้เกิดความเข้มแข็งได้ เนื่องจากปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในสหกรณ์มากมาย ดังนี้

ปัญหา/อุปสรรค เกี่ยวกับสมาชิก คณะกรรมการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์ ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์ การที่สมาชิก กรรมการและฝ่ายจัดการ ไม่เข้าใจในปรัชญาสหกรณ์ ไม่ประพฤติปฏิบัติตามอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ จะทำให้เกิดวิกฤติศรัทธาต่อสหกรณ์

ปัญหา/อุปสรรค เกี่ยวกับคณะกรรมการดำเนินการ สมาชิกและฝ่ายจัดการ ขาดความรู้และทักษะในการบริหารจัดการองค์กรที่ดี สหกรณ์การเกษตรทับทิมสยาม 06 จำกัด ยังไม่สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้ ทำให้สหกรณ์ไม่เจริญเติบโตและพัฒนาเท่าที่ควร

ปัญหา/อุปสรรค เกี่ยวกับการขาดจิตสำนึกควรเป็นเจ้าขององค์กร ทำให้มีการบริหารงานแบบไม่มีส่วนร่วม สมาชิกสหกรณ์ยังไม่เข้าใจว่าสมาชิกคือเจ้าของสหกรณ์ ยังไม่เข้าใจว่าคณะกรรมการดำเนินการ คือตัวแทนสมาชิก เพื่อที่จะอำนวยความสะดวกให้สหกรณ์ให้บริการแก่สมาชิกให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ฝ่ายจัดการก็ยังไม่เข้าใจบทบาทที่จะต้องทำธุรกิจสหกรณ์เพื่อบริการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ฝ่ายจัดการก็ยังไม่เข้าใจบทบาทที่จะต้องทำธุรกิจสหกรณ์เพื่อบริการสมาชิก เมื่อทุกฝ่ายไม่เข้าใจบทบาทและขาดจิตสำนึก สหกรณ์ก็ไม่สามารถที่จะพัฒนาให้เข้มแข็งได้

ปัญหา/อุปสรรค เกี่ยวกับการขาดการควบคุมภายในที่ดี สหกรณ์การเกษตรทับทิมสยาม 06 จำกัด มีการวางระบบการควบคุมภายในไม่ดี ทุกขั้นตอนไม่สามารถตรวจสอบได้ จึงทำให้เกิดข้อบกพร่องในสหกรณ์อยู่ตลอด การบริหารการเงิน การบัญชีและธุรกิจไม่มีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ สหกรณ์ยังมีปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลที่ไม่มีประสิทธิภาพ คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการขาดความเข้าใจและไม่ปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ ขาดการประสานงานที่ดี ปัญหาอุปสรรคต่างเหล่านี้ ทำให้สหกรณ์การเกษตรทับทิมสยาม 06 จำกัด ไม่สามารถพัฒนาสหกรณ์เพื่อให้เกิดความเข้มแข็งได้

ดังนั้น ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ ผู้ที่เกี่ยวข้องในระบบสหกรณ์จำเป็นต้องมีส่วนร่วมกันในการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อหาแนวทางแก้ไขสหกรณ์การเกษตรทับทิมสยาม 06 จำกัด ให้สามารถดำเนินงาน ได้มีผลที่ดี เกิดปัญหาน้อยและสามารถพัฒนาให้เกิดความเข้มแข็งในสหกรณ์ได้

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องสภาพ ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไขการดำเนินงานของ สหกรณ์กองทุนสวนยางในจังหวัดกระบี่ เป็นการวิจัยแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research- PAR) เพื่อเสนอแนะการแก้ไขการดำเนินงานของสหกรณ์ ผู้ศึกษาได้ดำเนินการศึกษาดังนี้

1. ประชากรที่ศึกษา
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรที่ศึกษา

ประชากรที่ศึกษาคือ สหกรณ์ที่สนใจเข้าร่วมโครงการระดมสมองเพื่อแก้ไขการดำเนินงานของสหกรณ์ทั้งหมด 6 สหกรณ์ ซึ่งในการออกแบบการวิจัยครั้งนี้ผู้ศึกษาได้พยายามที่จะก่อให้เกิดการทำงานร่วมกันในลักษณะบูรณาการ ระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องบนพื้นฐานของหลักคิด การประสานพลังความคิด และทรัพยากรในการส่งเสริมสหกรณ์ร่วมกัน เพื่อประโยชน์ของสหกรณ์เป็นที่ตั้ง และเป็นผลงานร่วมกันในการพัฒนา โดยมีสหกรณ์เป้าหมายทั้งหมด 6 แห่ง คือ

ลำดับ ที่	ชื่อสหกรณ์	จำนวน (คน)		
		สมาชิก	คณะกรรมการ	ฝ่ายจัดการ
1	สหกรณ์กองทุนสวนยางหนองทะเล จำกัด	45	9	1
2	สหกรณ์กองทุนสวนยางหนองปรง จำกัด	250	7	5
3	สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านคลองยาง จำกัด	198	9	5
4	สหกรณ์กองทุนสวนยางพรุฑีกาพัฒนา จำกัด	110	7	3
5	สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านช่องแบก จำกัด	113	7	1
6	สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านห้วยพลูหนึ่ง จำกัด	56	7	1

ประชากร ในการวิจัยครั้งนี้แยกออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มแรก คือ บุคคลที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ได้แก่ สมาชิกสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการ ที่ถือว่าเป็นประชากรเป้าหมายในการวิจัยที่จะไปกระตุ่นการทำงานของสหกรณ์ให้มีความเข้มแข็งสามารถพึ่งตนเองได้และมีระบบการบริหารจัดการที่ดี

กลุ่มที่สอง คือ เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์จากสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกระบี่ ทั้งหมด 6 คน ซึ่งมีหน้าที่จะต้องไปส่งเสริมให้สหกรณ์มีความเข้มแข็งสามารถที่จะบริหารจัดการสหกรณ์ ให้ตอบสนองความต้องการและเป็นประโยชน์กับสมาชิก ซึ่งการที่จะไปส่งเสริมสหกรณ์ให้สหกรณ์คิดเป็น ทำเป็น ข้าราชการ ก็ต้องมีทักษะในการจัดกระบวนการเรียนรู้และพร้อมที่จะเรียนรู้ร่วมกับสหกรณ์ที่จะส่งเสริมด้วยเช่นเดียวกัน และบุคคลที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ได้แก่ สมาชิกสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการ และเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ ซึ่งเป็นคณะทีมวิจัยสนามร่วมกัน โดยมีสหกรณ์จังหวัดกระบี่ และหัวหน้ากลุ่มงานต่าง ๆ จากสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกระบี่ ให้คำปรึกษาแนะนำเรื่องการจัดกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม การทำงานร่วมกันจึงเป็นการระดมทรัพยากร ภูมิปัญญาและความรู้ที่ทุกคนมีเป้าหมายร่วมกันคือ พัฒนาสหกรณ์ให้เข้มแข็งพึ่งตนเองได้ เพื่อเสริมสร้างความเป็นอยู่ที่ดีให้แก่สมาชิกเข้มแข็งต่อไป

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษามีดังนี้

2.1 แบบสัมภาษณ์ โดยมีประเด็นดังต่อไปนี้

- (1) ในรอบปีที่ผ่านมาก คณะกรรมการดำเนินการมีการประชุมประจำเดือนกี่ครั้ง
- (2) สหกรณ์ของท่านได้มีการวางแผนการดำเนินงาน และจัดทำงบประมาณประจำปีหรือไม่
- (3) สหกรณ์ของท่านมีการวางแผนการดำเนินงานในระยะยาวหรือไม่
- (4) สหกรณ์ของท่านได้มีการวางแผนการติดตามงานของสหกรณ์ไว้หรือไม่
- (5) สหกรณ์ของท่านมีการนำระบบควบคุมภายในตามคำแนะนำของกรมส่งเสริมสหกรณ์มาใช้หรือไม่
- (6) สหกรณ์ของท่านมีการนำเครื่องคอมพิวเตอร์มาใช้ในการทำงานหรือไม่
- (7) สหกรณ์มีการจัดจ้างพนักงานหรือไม่
- (8) การดำเนินงานในรอบปีบัญชีที่ผ่านมาสหกรณ์มีกิจกรรมใดบ้างที่แสดงถึงการมีส่วนร่วมกับชุมชน

(9) จำนวนสมาชิกที่มีส่วนร่วมในการมาทำธุรกิจกับสหกรณ์เกินกว่าร้อยละห้าสิบของสมาชิกทั้งหมดหรือไม่

(10) ปัจจุบันสหกรณ์ดำเนินธุรกิจอะไรบ้าง

(11) ในปีล่าสุดที่ผ่านมาสหกรณ์มีการจ่ายเงินปันผลให้กับสมาชิกสหกรณ์หรือไม่

(12) ในปีล่าสุดที่ผ่านมาสหกรณ์มีการจ่ายเงินเฉลี่ยคืนให้กับสมาชิกสหกรณ์หรือไม่

(13) สหกรณ์มีการจัดสรรกำไรสุทธิเพื่อเป็นทุนสวัสดิการให้กับสมาชิกด้านใดบ้าง

(14) คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ได้ผ่านการอบรมเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการหรือไม่

(15) เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ได้เข้านำเสนอส่งเสริมสหกรณ์ของท่านเกี่ยวกับเรื่องอะไรบ้าง

(16) สหกรณ์ต้องการให้เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ เข้าไปแนะนำส่งเสริมสหกรณ์ในด้านใดบ้าง

2.2 การประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อระดมสมองจากตัวแทนสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการ และใช้แบบวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขการดำเนินงานในประเด็นดังต่อไปนี้

(1) บุคคลที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์

(2) ด้านการเงิน

(3) ด้านเทคโนโลยี และอุปกรณ์

(4) ด้านการบริหารจัดการ

(5) ด้านการดำเนินธุรกิจในรอบปีที่ผ่านมา

(6) ด้านการตลาด

(7) ด้านข่าวสาร

(8) ด้านเศรษฐกิจ

(9) ด้านกฎหมาย

(10) ด้านนโยบาย

(11) ด้านวัฒนธรรม ศาสนา ประเพณี

(12) ด้านอื่น ๆ

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้จัดการสหกรณ์หรือผู้แทน ตามแบบสัมภาษณ์ โดยดำเนินการสัมภาษณ์ก่อนการประชุมเชิงปฏิบัติการแต่ละสหกรณ์ ระหว่างวันที่ 21-27 กุมภาพันธ์ 2551 โดยเข้าไปสหกรณ์เป้าหมายแต่ละแห่งพร้อมนัดหมายและเตรียมความพร้อมในการประชุมเชิงปฏิบัติการ และได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ ดังนี้

ครั้งที่ 1 ประชุมเพื่อแต่งตั้งคณะกรรมการสหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการ เนื่องจากการวิจัยในโครงการนี้มีคนหลากหลายมีทั้งสมาชิกสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ และเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ที่รับผิดชอบสหกรณ์แต่ละแห่ง เพื่อให้การทำงานร่วมกันระหว่างกลุ่มคนต่าง ๆ ในทีมงานเกิดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และเข้าใจเป้าหมายและวิธีการทำงานร่วมกัน จึงจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อเตรียมความพร้อม โดยมีผู้ศึกษา เป็นผู้ดำเนินการรายการนำเสนอประเด็นต่าง ๆ ให้ที่ประชุมทราบ เพื่อทำความเข้าใจโครงการต่าง ๆ และกระบวนการดำเนินโครงการฯ พัฒนาคณะทำงานให้มีความพร้อมและมีทักษะในการทำงาน เสริมทักษะในการจัดกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมให้กับคณะทำงานให้สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการสหกรณ์ ให้มีประสิทธิภาพ และให้มีคณะทำงานแต่ละสหกรณ์ซึ่งประกอบด้วยตัวแทนสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการทั้งหมด และผู้จัดการหรือตัวแทน

ครั้งที่ 2 ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อระดมสมอง โดยมีเป้าหมาย คือ

(1) เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของสหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการ

(2) เพื่อจัดทำแนวทางการแก้ไขการดำเนินงานของสหกรณ์ โดยมีเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ที่มีหน้าที่แนะนำส่งเสริมสหกรณ์ เป็นพี่เลี้ยง

ตารางการประชุมเชิงปฏิบัติการมีรายละเอียดดังนี้

ครั้งที่ 1 วัน เดือน ปี	ครั้งที่ 2 วัน เดือน ปี	กิจกรรม	สถานที่
21 ก.พ. 51	24 มี.ค. 51	ประชุมเชิงปฏิบัติการ สกย.หนองทะเล จำกัด ประกอบด้วย - ตัวแทนสมาชิก 5 คน - คณะกรรมการ 9 คน - ตัวแทนฝ่ายจัดการ 1 คน	สกย.หนองทะเล จำกัด
22 ก.พ. 51	25 มี.ค. 51	ประชุมเชิงปฏิบัติการ สกย.บ้านห้วยพลูหนึ่ง จำกัด ประกอบด้วย - ตัวแทนสมาชิก 5 คน - คณะกรรมการ 7 คน - ตัวแทนฝ่ายจัดการ 1 คน	สกย.บ้านห้วยพลูหนึ่ง จำกัด
25 ก.พ. 51	26 มี.ค. 51	ประชุมเชิงปฏิบัติการ สกย.บ้านคลองยาง จำกัด - ตัวแทนสมาชิก 10 คน - คณะกรรมการ 9 คน - ตัวแทนฝ่ายจัดการ 1 คน	สกย.บ้านคลองยาง จำกัด
26 ก.พ. 51	27 มี.ค. 51	ประชุมเชิงปฏิบัติการ สกย.พรุฑ์กาพัฒนา จำกัด - ตัวแทนสมาชิก 10 คน - คณะกรรมการ 7 คน - ตัวแทนฝ่ายจัดการ 1 คน	สกย.พรุฑ์กาพัฒนา จำกัด
26 ก.พ. 51	28 มี.ค. 51	ประชุมเชิงปฏิบัติการ สกย.หนองปรง จำกัด - ตัวแทนสมาชิก 10 คน - คณะกรรมการ 7 คน - ตัวแทนฝ่ายจัดการ 1 คน	สกย.หนองปรง จำกัด
27 ก.พ. 51	1 เม.ย. 51	ประชุมเชิงปฏิบัติการ สกย.บ้านช่องแบก จำกัด - ตัวแทนสมาชิก 8 คน - คณะกรรมการ 7 คน - ตัวแทนฝ่ายจัดการ 1 คน	สกย.บ้านช่องแบก จำกัด

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์และการจดบันทึกตามประเด็นต่าง ๆ ที่กำหนด โดยการสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant observation) ซึ่งได้จากการประชุมระดมสมอง นำมาตีความและสร้างข้อสรุปตามกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

บทที่ 4

ผลการศึกษา

หลังจากการประชุมเชิงปฏิบัติการกับสหกรณ์เป้าหมายทั้ง 6 สหกรณ์ เพื่อศึกษาสภาพปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขการดำเนินงานของสหกรณ์กองทุนสวนยางในจังหวัดกระบี่ ผู้ศึกษาได้รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ฝ่ายจัดการของสหกรณ์และจากแบบวิเคราะห์สภาพปัญหาอุปสรรคและการดำเนินงานของสหกรณ์กองทุนสวนยางในจังหวัดกระบี่ ที่ได้จากการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการตลอดจนข้อมูลทุติยภูมิที่ได้มาจากรายงานของผู้สอบบัญชีและรายงานประจำปีของสหกรณ์นำมาวิเคราะห์และนำเสนอผลการศึกษตามลำดับดังต่อไปนี้

สหกรณ์กองทุนสวนยางหนองทะเล จำกัด

จากการสัมภาษณ์ฝ่ายจัดการ คือ นางสาววิมลรัตน์ ลูกหยี ซึ่งทำหน้าที่บันทึกบัญชีและเอกสารต่าง ๆ ของสหกรณ์ เมื่อวันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2551 เกี่ยวกับสถานการณ์ของสหกรณ์ในรอบปีที่ผ่านมาสามารถประมวลผลได้ดังนี้

สถานการณ์การดำเนินงานของสหกรณ์ในรอบปีที่ผ่านมา

1. สหกรณ์ดำเนินธุรกิจรวบรวมผลิตผลน้ำยางสดจากสมาชิกเพื่อแปรรูปเป็นยางแผ่นรวมควั่น
2. สหกรณ์มีการจัดจ้างพนักงาน 1 คน เพื่อปฏิบัติหน้าที่ในการจัดทำบัญชีของสหกรณ์
3. ในรอบปีที่ผ่านมา คณะกรรมการดำเนินการมีการประชุมประจำเดือนปีละ 1-3 ครั้ง
4. ในรอบปีที่ผ่านมาสหกรณ์มีการวางแผนการดำเนินงาน และมีการจัดทำงบประมาณรายได้และรายจ่ายประจำปีไว้เพื่อเป็นแผนการดำเนินงาน แต่สหกรณ์ไม่ได้มีการติดตามผลการปฏิบัติงานมาเปรียบเทียบกับแผนงานที่กำหนดเพื่อประโยชน์ในการควบคุมค่าใช้จ่ายของสหกรณ์ให้เหมาะสม
5. สหกรณ์ไม่มีการวางแผนการดำเนินงานในระยะยาวไว้เนื่องจากคณะกรรมการดำเนินการขาดความรู้ความเข้าใจ และขาดความพร้อมในด้านบุคลากรฝ่ายจัดการ
6. สหกรณ์ไม่มีการวางแผนการติดตามงานของสหกรณ์ไว้เนื่องจากขาดความรู้ความเข้าใจในด้านการบริหารจัดการสหกรณ์ และการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการดำเนินการ

7. สหกรณ์ไม่มีการนำระบบการควบคุมภายในตามคำแนะนำของกรมส่งเสริมสหกรณ์มาใช้เนื่องจากขาดความพร้อมในด้านพนักงานสหกรณ์
8. สหกรณ์ไม่มีการนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการทำงานเนื่องจากสหกรณ์ไม่มีพนักงานประจำสหกรณ์ และสหกรณ์ขาดเงินทุนในการจัดซื้อ
9. การดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมาสหกรณ์ไม่มีกิจกรรมที่แสดงถึงการมีส่วนร่วมกับชุมชน
10. ในรอบปีบัญชีที่ผ่านมาสหกรณ์สามารถประชุมใหญ่สามัญประจำปีได้ภายใน 150 วัน
11. จำนวนสมาชิกมีส่วนร่วมในการมาทำธุรกิจกับสหกรณ์ไม่เกินร้อยละห้าสิบของสมาชิกทั้งหมดเนื่องจากขาดความเชื่อมั่นในสหกรณ์และขาดการประชาสัมพันธ์
12. ในรอบปีที่ผ่านมาสหกรณ์ไม่มีการจ่ายเงินปันผล เงินเฉลี่ยคืน และไม่มีการจัดสรรกำไรสุทธิเพื่อเป็นทุนสวัสดิการให้กับสมาชิกให้กับสมาชิกเนื่องจากสหกรณ์ดำเนินงานมีผลขาดทุน
13. คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ได้ผ่านการอบรมเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการแล้วบางคน เนื่องจากหลักสูตรที่กรมส่งเสริมสหกรณ์จัดได้มีการคัดเลือกตัวแทนสหกรณ์ละ 1-2 คน เข้าร่วมอบรม
14. เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ได้เข้าไปแนะนำส่งเสริมสหกรณ์โดย เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการและเข้าไปตรวจเยี่ยมแนะนำส่งเสริมสหกรณ์
15. สหกรณ์ต้องการให้เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ เข้าไปแนะนำส่งเสริมสหกรณ์ในด้าน
 - การจัดทำบัญชี
 - การให้ความรู้เกี่ยวกับระเบียบ ข้อยบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์
 - การดำเนินธุรกิจต่าง ๆ
 - การบริหารจัดการสหกรณ์

ปัญหาอุปสรรคของสหกรณ์กองทุนสวนยางหนองทะเล จำกัด

ผลการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อระดมสมอง 2 ครั้ง เมื่อวันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2551 และวันที่ 24 มีนาคม 2551 ณ สหกรณ์กองทุนสวนยางหนองทะเล จำกัด ได้ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขการดำเนินงานของสหกรณ์ดังนี้

1. ด้านบุคคลที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ ประกอบด้วย
 - 1.1 สมาชิกสหกรณ์ ขาดความรู้ความเข้าใจในหลักการและการดำเนินงานของ

สหกรณ์ ขาดวินัย และไม่เข้าใจในหน้าที่ของสมาชิก

1.2 คณะกรรมการดำเนินการ ขาดความรู้ความสามารถในการบริหารสหกรณ์ไม่รู้จักบทบาทและอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการ และยังมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานสหกรณ์ไม่กว้างพอ

1.3 ฝ่ายจัดการ พนักงานของสหกรณ์มีจำนวน 1 คน ไม่สอดคล้องกับปริมาณงานของสหกรณ์ทำให้สหกรณ์ไม่สามารถขยายปริมาณธุรกิจได้ และพนักงานสหกรณ์ขาดความรู้ความเข้าใจในระบบบัญชี และไม่สามารถจัดทำงบการเงินต่าง ๆ ได้

2. ด้านการเงิน ขาดเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินธุรกิจสหกรณ์เนื่องจากการระดมทุนทำได้ยากเพราะสมาชิกมีรายได้น้อย และสมาชิกขาดความเชื่อมั่นในระบบสหกรณ์ ดังนั้นสหกรณ์ต้องไปยืมเงินท่ตรงจากบุคคลภายนอกและสหกรณ์ต้องรับภาระดอกเบี้ยที่สูง

3. ด้านการบริหารจัดการ การบริหารงานของสหกรณ์ยังไม่มีระบบ การบริหารงานขยายตัวได้น้อย เนื่องจากจำนวนพนักงานสหกรณ์มีจำนวนไม่เพียงพอพอกับปริมาณงาน และสหกรณ์ไม่ได้มีการติดตามผลการปฏิบัติงานและเปรียบเทียบกับแผนงานที่กำหนดไว้

4. ด้านเทคโนโลยีและอุปกรณ์สำนักงาน เช่น คอมพิวเตอร์ เครื่องพิมพ์ดีด ในการปฏิบัติงาน เนื่องจากสหกรณ์มีทุนจำกัด การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารมีน้อย

5. ด้านการดำเนินธุรกิจในรอบปีที่ผ่านมา สหกรณ์ดำเนินธุรกิจขาดทุน 72,801.02 บาท เนื่องจากยังขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ และประสบปัญหาด้านบริหารจัดการ ต้นทุนและค่าใช้จ่ายไม่คุ้มกับรายได้

6. ด้านข่าวสาร ขาดการประชาสัมพันธ์

แนวทางแก้ไขการดำเนินงานของสหกรณ์กองทุนสวนยางหนองทะเล จำกัด

1. ด้านบุคคลที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ โดยจัดประชุมเสวนาให้ความรู้ในเรื่องวิชาการต่าง ๆ ให้แก่สมาชิกสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการ โดยมีหัวข้อดังต่อไปนี้

1.1 เรื่องอุดมการณ์หลักการและวิธีการสหกรณ์ รับผิดชอบโดยสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกระบี่

1.2 เรื่องการบริหารจัดการธุรกิจสหกรณ์ รับผิดชอบโดยสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกระบี่

1.3 การวิเคราะห์งบการเงินและการบริหารงานสหกรณ์ โดยการนำ 6 มิติ CAMELS Analysis มาประยุกต์ใช้ รับผิดชอบโดยสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์กระบี่

2. ด้านการการเงิน

2.1 ระดมทุนเรือนหุ้นจากสมาชิกโดยส่งเสริมให้สมาชิกเข้าร่วมโครงการเงินออมเฉลิมพระเกียรติฯ และนำเงินมาฝากไว้กับสหกรณ์

2.2 ให้สหกรณ์จัดทำแผนเพื่อขอกู้เงินกองทุนพัฒนาสหกรณ์ประจำปีงบประมาณ 2551

3. ด้านการบริหารจัดการ

3.1 สหกรณ์เตรียมความพร้อมเพื่อขอเข้าร่วมโครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการในสหกรณ์ เข้าช่วยเหลือในด้านการจัดหางบการเงิน และสหกรณ์จะต้องมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่พนักงานอย่างชัดเจน

3.2 สหกรณ์ขอเข้าร่วมโครงการการควบคุมภายในปีงบประมาณ 2551 ของกรมส่งเสริมสหกรณ์

4. ด้านเทคโนโลยี และอุปกรณ์สหกรณ์จะดำเนินการวางแผนจัดซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน

5. ด้านการดำเนินธุรกิจ ในปีงบประมาณ 2551 สหกรณ์จะจัดทำแผนงบประมาณรายรับ-รายจ่าย ให้สอดคล้องกับค่าใช้จ่ายตามงบประมาณที่กำหนดไว้ และสหกรณ์ควรมีการติดตามผลการปฏิบัติงาน โดยนำผลการปฏิบัติงานมาเปรียบเทียบกับแผนงานที่กำหนดไว้ โดยคำนึงถึงสถานะเศรษฐกิจปัจจุบันและความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ และยังสามารถใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือในการบริหารทางการเงิน รวมทั้งควบคุมค่าใช้จ่ายแต่ละประเภทให้อยู่ในวงเงินงบประมาณที่กำหนด

6. ด้านข่าวสาร ควรจัดให้มีศูนย์ข้อมูลข่าวสารของสหกรณ์ เพื่อประชาสัมพันธ์ให้แก่สมาชิกและบุคคลภายนอกได้ทราบ

สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านห้วยพลูหนึ่ง จำกัด

จากการสัมภาษณ์ฝ่ายจัดการ คือ นายยิ่งศักดิ์ คงอักษร ซึ่งทำหน้าที่บริหารจัดการโรงรมควัน เมื่อวันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2551 เกี่ยวกับสถานการณ์ของสหกรณ์ในรอบปีที่ผ่านมา สามารถประมวลผลได้ดังนี้

สถานการณ์การดำเนินงานของสหกรณ์ในรอบปีที่ผ่านมา

1. สหกรณ์ดำเนินธุรกิจรวบรวมผลิตผลน้ำยางสดจากสมาชิกเพื่อแปรรูปเป็นยางแผ่นรมควัน

2. สหกรณ์มีการจัดจ้างพนักงาน 1 คน เพื่อปฏิบัติหน้าที่บริหารงานโรงรมควัน

3. ในรอบปีที่ผ่านมา คณะกรรมการดำเนินการมีการประชุมประจำเดือนปีละ 4-6 ครั้ง

4. ในรอบปีที่ผ่านมาสหกรณ์มีการวางแผนการดำเนินงาน และมีการจัดทำงบประมาณรายได้และรายจ่ายประจำปีไว้เพื่อเป็นแผนการดำเนินงาน แต่สหกรณ์ไม่ได้มีการติดตามผลการปฏิบัติงานมาเปรียบเทียบกับแผนงานที่กำหนดเพื่อประโยชน์ในการควบคุมค่าใช้จ่ายของสหกรณ์ให้เหมาะสม

5. สหกรณ์ไม่มีการวางแผนการดำเนินงานในระยะยาวไว้เนื่องจากคณะกรรมการขาดความรู้ความเข้าใจ และขาดความพร้อมในด้านบุคลากรฝ่ายจัดการ

6. สหกรณ์ไม่มีการวางแผนการติดตามงานของสหกรณ์ไว้เนื่องจากขาดความรู้ความเข้าใจในด้านการบริหารจัดการสหกรณ์ และการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการดำเนินการ

7. สหกรณ์ไม่มีการนำระบบการควบคุมภายในตามคำแนะนำของกรมส่งเสริมสหกรณ์มาใช้เนื่องจากขาดความพร้อมในด้านพนักงานสหกรณ์

8. สหกรณ์ไม่มีการนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการทำงานเนื่องจากสหกรณ์ไม่มีพนักงานประจำสหกรณ์ และสหกรณ์ขาดเงินทุนในการจัดซื้อ

9. การดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมาสหกรณ์ไม่มีกิจกรรมที่แสดงถึงการมีส่วนร่วมกับชุมชน

10. ในรอบปีบัญชีที่ผ่านมาสหกรณ์สามารถประชุมใหญ่สามัญประจำปีได้ภายใน 150 วัน

11. จำนวนสมาชิกมีส่วนร่วมในการมาทำธุรกิจกับสหกรณ์ไม่เกินร้อยละห้าสิบของสมาชิกทั้งหมดเนื่องจากขาดความเชื่อมั่นในสหกรณ์และขาดการประชาสัมพันธ์

12. ในปีล่าสุดที่ผ่านมาสหกรณ์มีการจ่ายเงินปันผล เหลือคืน และมีการจัดสรรกำไรสุทธิเพื่อเป็นทุนสวัสดิการให้กับสมาชิก

13. คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ได้ผ่านการอบรมเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการแล้วบางคน เนื่องจากหลักสูตรที่กรมส่งเสริมสหกรณ์จัดได้มีการคัดเลือกตัวแทนสหกรณ์ละ 1-2 คน เข้าร่วมอบรม

14. เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ได้เข้าไปแนะนำส่งเสริมสหกรณ์ โดยเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการ ดำเนินการ และเข้าไปตรวจเยี่ยมแนะนำส่งเสริมสหกรณ์

15. สหกรณ์ต้องการให้เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ เข้าไปแนะนำส่งเสริมสหกรณ์ในด้าน

- การจัดทำบัญชี
- การให้ความรู้เกี่ยวกับระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์
- การดำเนินธุรกิจต่าง ๆ
- ปรึกษาด้านการบริหารจัดการสหกรณ์

ปัญหาอุปสรรคของสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านห้วยพลูหนึ่ง จำกัด

ผลการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อระดมสมอง 2 ครั้ง เมื่อวันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2551 และวันที่ 25 มีนาคม 2551 ณ สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านห้วยพลูหนึ่ง จำกัด ได้ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขการดำเนินงานของสหกรณ์ดังนี้

1. สมาชิกสหกรณ์ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องอุดมการณ์หลักการและวิธีการสหกรณ์
2. ด้านการเงิน ขาดเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ต้องไปยืมเงินทอดรองจากบุคคลภายนอกและสหกรณ์ต้องรับภาระดอกเบี้ยที่สูง
3. ด้านการบริหารจัดการ สหกรณ์ได้จัดจ้างผู้จัดการไว้เพียง 1 ตำแหน่ง ไว้บริหารโรงรม และสหกรณ์ไม่มีการจัดจ้างพนักงานเพื่อปฏิบัติงานเป็นการเฉพาะ ส่วนด้านการจัดทำบัญชีและทะเบียนต่าง ๆ ได้รับความช่วยเหลือจากพนักงานราชการตามโครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการสหกรณ์
4. การบริหารงานขยายตัวได้น้อย เนื่องจากจำนวนพนักงานสหกรณ์มีจำนวนไม่เพียงพอกับปริมาณ
5. สหกรณ์ไม่มีอุปกรณ์สำนักงาน เช่น คอมพิวเตอร์ เครื่องพิมพ์ดีด ในการปฏิบัติงาน

แนวทางแก้ไขการดำเนินงานของสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านห้วยพลูหนึ่ง จำกัด

1. จัดประชุมเสวนาให้ความรู้ในเรื่องอุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์ แก่สมาชิกสหกรณ์ โดยมีสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกระบี่ เป็นผู้จัด โครงการให้ความรู้
2. ระดมทุนเรือนหุ้นจากสมาชิกโดยส่งเสริมให้สมาชิกเข้าร่วม โครงการเงินออมเฉลิมพระเกียรติฯ และนำเงินมาฝากไว้กับสหกรณ์ และให้สหกรณ์จัดทำแผนเพื่อขอกู้เงินกองทุนพัฒนาสหกรณ์ประจำปีงบประมาณ 2551
3. สหกรณ์เตรียมความพร้อม โดยจัดทำแผนรับพนักงานเพิ่มขึ้น 1 ตำแหน่ง คือ พนักงานบัญชีเพื่อความคล่องตัวในการบริหารงาน และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่พนักงานอย่างชัดเจน
4. ในปีงบประมาณ 2551 สหกรณ์จะดำเนินการวางแผนจัดซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน
5. ส่งเสริมให้สหกรณ์มีระบบการบริหารที่ทันสมัย ไม่ยุ่งยากซับซ้อน โดยเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย

สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านคลองยาง จำกัด

จากการสัมภาษณ์ฝ่ายจัดการ คือ นายไพบูลย์ บาเหล็ม ซึ่งเป็นผู้ช่วยผู้จัดการ เมื่อวันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2551 เกี่ยวกับสถานการณ์ของสหกรณ์ในรอบปีที่ผ่านมาสามารถประมวลผลได้ดังนี้

สถานการณ์การดำเนินงานของสหกรณ์ในรอบปีที่ผ่านมา

1. ปีที่ผ่านมาสหกรณ์ดำเนินธุรกิจ
 - รวบรวมผลิตผลน้ำยางสดจากสมาชิก เพื่อแปรรูปเป็นยางแผ่นรวมคว้น
 - รวบรวมผลิตผลปาล์มน้ำมันจากสมาชิกเพื่อจำหน่าย
 - ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายให้กับสมาชิกและบุคคลภายนอก (ปุย)
 - ธุรกิจสินเชื่อ
2. สหกรณ์มีการจัดจ้างพนักงานประจำ
3. ในรอบปีที่ผ่านมา คณะกรรมการดำเนินการมีการประชุมประจำเดือนปีละ 10 ครั้ง
ขึ้นไป
4. ในรอบปีที่ผ่านมาสหกรณ์มีการวางแผนการดำเนินงาน และมีการจัดทำงบประมาณรายได้และรายจ่ายประจำปีไว้เพื่อเป็นแผนการดำเนินงาน
5. สหกรณ์ไม่มีการวางแผนการดำเนินงานในระยะยาวไว้โดยสหกรณ์เข้าร่วมโครงการจัดทำแผนกลยุทธ์ ประจำปี 2548
6. สหกรณ์มีการวางแผนการติดตามงานของสหกรณ์ไว้
7. สหกรณ์มีการนำระบบการควบคุมภายในตามคำแนะนำของกรมส่งเสริมสหกรณ์
มาใช้
8. สหกรณ์มีการนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการทำงาน
9. การดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมาสหกรณ์มีกิจกรรมที่แสดงถึงการมีส่วนร่วมกับ
ชุมชน
10. ในรอบปีบัญชีที่ผ่านมาสหกรณ์สามารถประชุมใหญ่สามัญประจำปีได้ภายใน 150
วัน
11. จำนวนสมาชิกมีส่วนร่วมในการมาทำธุรกิจกับสหกรณ์เกินร้อยละห้าสิบของ
สมาชิกทั้งหมด
12. ในปีล่าสุดที่ผ่านมาสหกรณ์ไม่มีการจ่ายเงินปันผล เงินเฉลี่ยคืน และไม่มีการ
จัดสรรกำไรสุทธิเพื่อเป็นทุนสวัสดิการให้กับสมาชิกเนื่องจากสหกรณ์ดำเนินธุรกิจมีผลขาดทุน

13. คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ได้ผ่านการอบรมเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของ คณะกรรมการดำเนินการ แล้วบางคนเนื่องจากหลักสูตรที่กรมส่งเสริมสหกรณ์จัดขึ้นได้มีการ คัดเลือกตัวแทนสหกรณ์ละ 1-2 คน เข้าร่วมโครงการ

14. เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ได้เข้าไปแนะนำส่งเสริมสหกรณ์โดย เข้าร่วมประชุม คณะกรรมการเข้าไปตรวจเยี่ยมแนะนำส่งเสริมสหกรณ์ และแนะนำเกี่ยวกับระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมายสหกรณ์ และให้ความรู้เกี่ยวกับการสหกรณ์

15. สหกรณ์ต้องการให้เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ เข้าไปแนะนำส่งเสริมสหกรณ์ใน ด้าน

- การดำเนินธุรกิจประเภทต่าง ๆ
- การบริหารจัดการสหกรณ์

ปัญหาอุปสรรคของสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านคลองยาง จำกัด

ผลการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อระดมสมอง 2 ครั้ง เมื่อวันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2551 และวันที่ 26 มีนาคม 2551 ณ สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านคลองยาง จำกัด ได้ข้อมูลเกี่ยวกับ ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขการดำเนินงานของสหกรณ์ดังนี้

1. บุคคลที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ ประกอบด้วย

1.1 สมาชิกสหกรณ์ ขาดความรู้ความเข้าใจในหลักการและการดำเนินงานของ สหกรณ์ ขาดวินัย และไม่เข้าใจในหน้าที่ของสมาชิก

1.2 คณะกรรมการดำเนินการ ขาดความรู้ความสามารถในการบริหารสหกรณ์ ไม่ รับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการ และยังมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน สหกรณ์ไม่กว้างพอ

1.3 ฝ่ายจัดการ

- พนักงานสหกรณ์ขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจากขาดความ มั่นใจในการปฏิบัติงาน รู้สึกว่างานของสหกรณ์ไม่มีความมั่นคงขาดสวัสดิการที่เป็นแรงจูงใจ และ ได้ค่าตอบแทนน้อย

2. ด้านการเงิน

สหกรณ์ขาดสภาพคล่องในการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากสินทรัพย์ส่วนใหญ่ลงทุน อยู่ในลูกหนี้เรียกเก็บไม่ได้ และเงินทุนจมอยู่กับสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนจำนวนมาก เช่น อาคารและ อุปกรณ์ และรถยนต์บรรทุกสิบล้อ และสหกรณ์ไม่สามารถรับชำระหนี้จากลูกหนี้ที่ค้างชำระได้ สหกรณ์ต้องรับภาระค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยถูกรอบปีบัญชี

3. ด้านการบริหารจัดการ

3.1 การบริหารงานของสหกรณ์มีความขัดแย้งกันมาก ไม่เข้าใจในบทบาทอำนาจหน้าที่ระหว่างคณะกรรมการดำเนินการกับฝ่ายจัดการ และคณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการขาดประสิทธิภาพในการบริหารงานเชิงธุรกิจ

3.2 สหกรณ์ยังขาดการติดตามประเมินผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับแผนงานที่กำหนดไว้

แนวทางแก้ไขการดำเนินงานของสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านคลองยาง จำกัด

1. ด้านบุคคลที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ โดยจัดประชุมเสวนาให้ความรู้ในเรื่องวิชาการต่าง ๆ ให้แก่สมาชิกสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการ โดยมีหัวข้อดังต่อไปนี้

1.1 เรื่องอุดมการณ์หลักการและวิธีการสหกรณ์ รับผิดชอบโดยสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกระบี่

1.2 เรื่องการบริหารจัดการธุรกิจสหกรณ์ รับผิดชอบโดยสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกระบี่

1.3 การวิเคราะห์งบการเงินและการบริหารงานสหกรณ์ โดยการนำ 6 มิติ CAMELS Analysis มาประยุกต์ใช้ รับผิดชอบโดยสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์กระบี่

1.4 สหกรณ์ควรจัดสวัสดิการในด้านต่างๆ ให้กับพนักงานสหกรณ์ เช่น จัดทำเบี้ยขยันให้กับพนักงานที่ไม่เคยมาทำงานสายในแต่ละเดือน เพื่อเพิ่มขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน เป็นต้น

2. ด้านการเงิน

2.1 ระดมทุนเรือนหุ้นจากสมาชิกโดยส่งเสริมให้สมาชิกเข้าร่วมโครงการเงินออมเฉลิมพระเกียรติฯ และนำเงินมาฝากไว้กับสหกรณ์

2.2 ให้สหกรณ์จัดทำแผนเพื่อขอกู้ดอกเบี้ยต่ำจากส่วนราชการ เช่น เงินกองทุนพัฒนาสหกรณ์ และสินเชื่อจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เพื่อนำมาเป็นเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินธุรกิจต่อไป

2.3 จัดทำแผนเพื่อเร่งรัดหนี้ค้างชำระจากสมาชิกทั้งหมด

3. ด้านการบริหารจัดการ

3.1 สหกรณ์ควรมีการแบ่งส่วนงานและกำหนดความรับผิดชอบแก่ฝ่ายจัดการในระดับต่าง ๆ ให้เหมาะสม และมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน

3.2 สหกรณ์ควรมีระบบตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยประเมินจากเป้าหมายที่กำหนดขึ้นในแต่ละปี

3.3 สหกรณ์ควรมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานให้กับพนักงานทุกคน

สหกรณ์กองทุนสวนยางพาราพัฒนา จำกัด

จากการสัมภาษณ์ฝ่ายจัดการ คือนางสาวกรรณิการ์ ทับไทร ซึ่งเป็นพนักงานบัญชีของสหกรณ์ เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2551 เกี่ยวกับสถานการณ์ของสหกรณ์ในรอบปีที่ผ่านมา สามารถประมวลผลได้ดังนี้

สถานการณ์การดำเนินงานของสหกรณ์ในรอบปีที่ผ่านมา

1. ปีที่ผ่านมาสหกรณ์ดำเนินธุรกิจ

- รวบรวมผลิตผลน้ำยางสดจากสมาชิก เพื่อแปรรูปเป็นยางแผ่นรวมคว้น
- รวบรวมผลิตผลปาล์มน้ำมันจากสมาชิกเพื่อจำหน่าย
- ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายให้กับสมาชิกและบุคคลภายนอก (บู๊ย)
- ธุรกิจสินเชื่อ
- ธุรกิจรับฝากเงิน

สหกรณ์มีการจัดจ้างพนักงานประจำ

2. ในรอบปีที่ผ่านมา คณะกรรมการดำเนินการมีการประชุมประจำเดือนปีละ 10 ครั้งขึ้นไป

3. ในรอบปีที่ผ่านมาสหกรณ์มีการวางแผนการดำเนินงาน และมีการจัดทำงบประมาณรายได้และรายจ่ายประจำปีไว้เพื่อเป็นแผนการดำเนินงาน

4. สหกรณ์มีการวางแผนการดำเนินงานในระยะยาวไว้โดยสหกรณ์เข้าร่วมโครงการจัดทำ

แผนกลยุทธ์ ประจำปี 2548

5. สหกรณ์มีการวางแผนการติดตามงานของสหกรณ์ไว้

6. สหกรณ์มีการนำระบบการควบคุมภายในตามคำแนะนำของกรมส่งเสริมสหกรณ์มาใช้

8. สหกรณ์มีการนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการทำงาน

9. การดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมาสหกรณ์มีกิจกรรมที่แสดงถึงการมีส่วนร่วมกับชุมชน

10. ในรอบปีที่ผ่านมาสหกรณ์สามารถประชุมใหญ่สามัญประจำปีได้ภายใน 150 วัน

11. จำนวนสมาชิกมีส่วนร่วมในการมาทำธุรกิจกับสหกรณ์เกินร้อยละห้าสิบของสมาชิกทั้งหมด

12. ในรอบปีที่ผ่านมาสหกรณ์มีการจ่ายเงินปันผล เงินเฉลี่ยคืน และมีการจัดสรรกำไรสุทธิเพื่อเป็นทุนสวัสดิการให้กับสมาชิก ได้แก่ ทุนช่วยเหลือสงเคราะห์ศพแก่สมาชิก

13. คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ได้ผ่านการอบรมเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ แล้วบางคนเนื่องจากหลักสูตรที่กรมส่งเสริมสหกรณ์จัดขึ้น ได้มีการคัดเลือกตัวแทนสหกรณ์ละ 1-2 คน เข้าร่วมโครงการ

14. เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ได้เข้าไปแนะนำส่งเสริมสหกรณ์โดย เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการและเข้าไปตรวจเยี่ยมแนะนำส่งเสริมสหกรณ์

15. สหกรณ์ต้องการให้เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ เข้าไปแนะนำส่งเสริมสหกรณ์ในด้าน

- การให้ความรู้เกี่ยวกับระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวกับสหกรณ์
- การดำเนินธุรกิจประเภทต่าง ๆ
- การบริหารจัดการสหกรณ์

ปัญหาอุปสรรคของสหกรณ์กองทุนสวนยางพรุชีกาพัฒนา จำกัด

ผลการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อระดมสมอง 2 ครั้ง เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2551 และวันที่ 27 มีนาคม 2551 ณ สหกรณ์กองทุนสวนยางพรุชีกาพัฒนา จำกัด ได้ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขการดำเนินงานของสหกรณ์ดังนี้

1. บุคคลที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ ประกอบด้วย

1.1 สมาชิกสหกรณ์ ขาดความรู้ความเข้าใจในหลักการและการดำเนินงานของสหกรณ์ ขาดวินัย และไม่เข้าใจในหน้าที่ของสมาชิก

1.2 ฝ่ายจัดการ พนักงานสหกรณ์ขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจากขาดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน รู้สึกว่างานของสหกรณ์ไม่มีความมั่นคง ขาดสวัสดิการที่เป็นแรงจูงใจ และได้ค่าตอบแทนน้อย

2. ด้านการเงิน

สหกรณ์ขาดสภาพคล่องในการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากสินทรัพย์ส่วนใหญ่ลงทุนอยู่กับสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนจำนวนมาก เช่น ที่ดินอาคารและสิ่งปลูกสร้าง เครื่องจักรและอุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน และรถยนต์ เป็นต้น

3. ด้านการบริหารจัดการ

3.1 การบริหารงานของสหกรณ์ยังไม่มีระบบ การเปลี่ยนแปลงฝ่ายบริหารทำให้การบริหารงานสหกรณ์ไม่ต่อเนื่อง

3.2 การบริหารงานของสหกรณ์ยังไม่สามารถแข่งขันในระบบธุรกิจได้

3.3 คณะกรรมการและฝ่ายจัดการขาดประสบการณ์ในการบริหารงานเชิงธุรกิจ

4. ด้านข่าวสาร การบริหารงานของสหกรณ์ขาดข้อมูลข่าวสารในการประชาสัมพันธ์
แนวทางแก้ไขการดำเนินงานของสหกรณ์กองทุนสวนยางพรุชฎีกาพัฒนา จำกัด

1. ด้านบุคคลที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ โดยจัดประชุมเสวนาให้ความรู้ในเรื่องวิชาการ
ต่าง ๆ ให้แก่สมาชิกสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการ โดยมีหัวข้อดังต่อไปนี้

1.1 เรื่องอุดมการณ์หลักการและวิธีการสหกรณ์ รับผิดชอบโดยสำนักงานสหกรณ์
จังหวัดกระบี่

1.2 เรื่องการบริหารจัดการธุรกิจสหกรณ์ รับผิดชอบโดยสำนักงานสหกรณ์จังหวัด
กระบี่

1.3 การวิเคราะห์งบการเงินและการบริหารงานสหกรณ์ โดยการนำ 6 มิติ
CAMELS Analysis มาประยุกต์ใช้ รับผิดชอบโดยสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์กระบี่

2. ด้านการเงิน

2.1 ระดมทุนเรือนหุ้นจากสมาชิกโดยส่งเสริมให้สมาชิกเข้าร่วมโครงการเงินออม
เฉลิมพระเกียรติฯ และนำเงินมาฝากไว้กับสหกรณ์

2.2 ให้สหกรณ์จัดทำแผนเพื่อขอกู้ดอกเบี้ยต่ำจากส่วนราชการ เช่น เงินกองทุน
พัฒนาสหกรณ์ และสินเชื่อจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เพื่อนำมาเป็นเงินทุน
หมุนเวียนในการดำเนินธุรกิจต่อไป

3. ด้านการบริหารจัดการ

3.1 จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ให้กับพนักงานทุกคน

3.2 มีระบบตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยประเมิน
จากเป้าหมายที่กำหนดขึ้นในแต่ละปี

3.3 ควรให้มีการคัดสรรบุคลากรเข้ามาในตำแหน่งตามระบบคุณธรรม รวมถึงการ
ให้ผู้บริหารมืออาชีพเข้ามาทำหน้าที่ฝ่ายจัดการสหกรณ์

3.4 ส่งเสริมให้สหกรณ์มีระบบการบริหารที่ทันสมัย ไม่ยุ่งยากซับซ้อน โดยเน้น
การมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย

สหกรณ์กองทุนสวนยางหนองปรังจำกัด

จากการสัมภาษณ์ฝ่ายจัดการ คือนางสาวพัลภา จุลรางกูร ซึ่งเป็นผู้ช่วยผู้จัดการ เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2551 เกี่ยวกับสถานการณ์ของสหกรณ์ในรอบปีที่ผ่านมาสามารถประมวลผลได้ดังนี้

สถานการณ์การดำเนินงานของสหกรณ์ในรอบปีที่ผ่านมา

1. ปีที่ผ่านมาสหกรณ์ดำเนินธุรกิจ
 - รวบรวมผลิตผลน้ำยางสดจากสมาชิก เพื่อแปรรูปเป็นยางแผ่นรวมควัน
 - รวบรวมผลิตผลปาล์มน้ำมันจากสมาชิกเพื่อจำหน่าย
 - ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายให้กับสมาชิกและบุคคลภายนอก (ปุ๋ย)
 - ธุรกิจสินเชื่อ
2. สหกรณ์มีการจัดจ้างพนักงานประจำ
3. ในรอบปีที่ผ่านมา คณะกรรมการดำเนินการมีการประชุมประจำเดือนปีละ 10 ครั้งขึ้นไป
4. ในรอบปีที่ผ่านมาสหกรณ์มีการวางแผนการดำเนินงาน และมีการจัดทำงบประมาณรายได้และรายจ่ายประจำปีไว้เพื่อเป็นแผนการดำเนินงาน
5. สหกรณ์ไม่มีการวางแผนการดำเนินงานในระยะยาวไว้โดยสหกรณ์เข้าร่วมโครงการจัดทำแผนกลยุทธ์ ประจำปี 2548
6. สหกรณ์มีการวางแผนการติดตามงานของสหกรณ์ไว้
7. สหกรณ์มีการนำระบบการควบคุมภายในตามคำแนะนำของกรมส่งเสริมสหกรณ์มาใช้
8. สหกรณ์มีการนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการทำงาน
9. การดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมาสหกรณ์มีกิจกรรมที่แสดงถึงการมีส่วนร่วมกับชุมชน
10. ในรอบปีบัญชีที่ผ่านมาสหกรณ์สามารถประชุมใหญ่สามัญประจำปีได้ภายใน 150 วัน
11. จำนวนสมาชิกมีส่วนร่วมในการมาทำธุรกิจกับสหกรณ์เกินร้อยละห้าสิบของสมาชิกทั้งหมด
12. ในรอบปีที่ผ่านมาสหกรณ์มีการจ่ายเงินปันผล เงินเฉลี่ยคืน และมีการจัดสรรกำไรสุทธิเพื่อเป็นทุนสวัสดิการให้กับสมาชิก ได้แก่ ทุนค่าช่วยเหลือสงเคราะห์ศพแก่สมาชิก

13. คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ได้ผ่านการอบรมเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ คณะกรรมการ แล้วบางคนเนื่องจากหลักสูตรที่กรมส่งเสริมสหกรณ์จัดขึ้น ได้มีการคัดเลือกตัวแทน สหกรณ์ละ 1-2 คน เข้าร่วม โครงการ

14. เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ได้เข้าไปแนะนำส่งเสริมสหกรณ์โดย เข้าร่วมประชุม คณะกรรมการและเข้าไปตรวจเยี่ยมแนะนำส่งเสริมสหกรณ์

15. สหกรณ์ต้องการให้เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ เข้าไปแนะนำส่งเสริมสหกรณ์ใน ด้าน

- การให้ความรู้เกี่ยวกับระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์
- การดำเนินธุรกิจประเภทต่าง ๆ
- การบริหารจัดการสหกรณ์

ปัญหาอุปสรรคของสหกรณ์กองทุนสวนยางหนองปรัง จำกัด

ผลการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อระดมสมอง 2 ครั้ง เมื่อวันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2551 และวันที่ 24 มีนาคม 2551 ณ สหกรณ์กองทุนสวนยางหนองปรัง จำกัด ได้ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคและแนวทางแก้ไขการดำเนินงานของสหกรณ์ดังนี้

1. บุคคลที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ ประกอบด้วย

1.1 สมาชิกสหกรณ์ ขาดความรู้ความเข้าใจในหลักการและการดำเนินงานของ สหกรณ์ ขาดวินัย และไม่เข้าใจในหน้าที่ของสมาชิก

1.2 ฝ่ายจัดการ

-พนักงานสหกรณ์ขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจากขาดความ มั่นใจในการปฏิบัติงาน รู้สึกว่างานของสหกรณ์ไม่มีความมั่นคง ขาดสวัสดิการที่เป็นแรงจูงใจ และ ได้ค่าตอบแทนน้อย

2. ด้านการเงิน

2.1 สหกรณ์ไม่มีทุนสำรอง เนื่องจากได้ชดเชยจากการขาดทุนของปีก่อน ไปทั้ง จำนวนแล้วแสดงว่าสหกรณ์มีความเสี่ยงในการดำเนินงานสูง

2.2 สหกรณ์ขาดสภาพคล่องในการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากสินทรัพย์ส่วนใหญ่ ลงทุนอยู่ในลูกหนี้เรียกเก็บไม่ได้ และเงินทุนจมอยู่กับสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนจำนวนมาก เช่น อาคารและอุปกรณ์ และรถยนต์บรรทุกสิบล้อ และสหกรณ์ไม่สามารถรับชำระหนี้จากลูกหนี้ที่ค้าง ชำระได้ สหกรณ์ต้องรับภาระค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยถูกรอบปีบัญชี

3. ด้านการบริหารจัดการ

3.1 การบริหารงานของสหกรณ์ยังไม่มีระบบ การเปลี่ยนแปลงฝ่ายบริหารทำให้การบริหารงานสหกรณ์ไม่ต่อเนื่อง

3.2 การบริหารงานของสหกรณ์ยังไม่สามารถแข่งขันในระบบธุรกิจได้

3.3 คณะกรรมการและฝ่ายจัดการขาดประสบการณ์ในการบริหารงานเชิงธุรกิจ

4. ด้านข่าวสาร การบริหารงานของสหกรณ์ขาดข้อมูลข่าวสารในการประชาสัมพันธ์

แนวทางแก้ไขการดำเนินงานของสหกรณ์กองทุนสวนยางหนองปรือ จำกัด

1. บุคคลที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ โดยจัดประชุมเสวนาให้ความรู้ในเรื่องวิชาการต่าง ๆ ให้แก่สมาชิกสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการ โดยมีหัวข้อดังต่อไปนี้

1.1 เรื่องอุดมการณ์หลักการและวิธีการสหกรณ์ รับผิดชอบโดยสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกระบี่

1.2 เรื่องการบริหารจัดการธุรกิจสหกรณ์ รับผิดชอบโดยสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกระบี่

1.3 การวิเคราะห์งบการเงินและการบริหารงานสหกรณ์ โดยการนำ 6 มิติ CAMELS Analysis มาประยุกต์ใช้ รับผิดชอบโดยสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์กระบี่

2. ด้านการเงิน

2.1 ระดมทุนเรือนหุ้นจากสมาชิกโดยส่งเสริมให้สมาชิกเข้าร่วม โครงการเงินออมเฉลิมพระเกียรติฯ และนำเงินมาฝากไว้กับสหกรณ์

2.2 ให้สหกรณ์จัดทำแผนเพื่อขอกู้ดอกเบี้ยต่ำจากส่วนราชการ เช่น เงินกองทุนพัฒนาสหกรณ์ และสินเชื่อจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เพื่อนำมาเป็นเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินธุรกิจต่อไป

2.3 จัดทำแผนเพื่อเร่งรัดหนี้ค้างชำระจากสมาชิกทั้งหมด

3. ด้านการบริหารจัดการ

3.1 จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ให้กับพนักงานทุกคน

3.2 มีระบบตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยประเมินจากเป้าหมายที่กำหนดขึ้นในแต่ละปี

3.3 ควรให้มีการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาในตำแหน่งตามระบบคุณธรรม รวมถึงการให้ผู้บริหารมืออาชีพเข้ามาทำหน้าที่ฝ่ายจัดการสหกรณ์

3.4 ส่งเสริมให้สหกรณ์มีระบบการบริหารที่ทันสมัย ไม่ยุ่งยากซับซ้อน โดยเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย

สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านช่องแบก จำกัด

จากการสัมภาษณ์ฝ่ายจัดการ คือ นายวรรณะ มะคะโร ซึ่งเป็นพนักงานบัญชีของสหกรณ์ เมื่อวันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2551 เกี่ยวกับสถานการณ์ของสหกรณ์ในรอบปีที่ผ่านมาสามารถประมวลผลได้ดังนี้

สถานการณ์การดำเนินงานของสหกรณ์ในรอบปีที่ผ่านมา

1. สหกรณ์ดำเนินธุรกิจรวบรวมผลิตผลน้ำยางสดจากสมาชิก เพื่อแปรรูปเป็นยางแผ่นรวมควัน
2. สหกรณ์มีการจัดจ้างพนักงาน 1 คน เพื่อปฏิบัติหน้าที่ในการจัดทำบัญชีของสหกรณ์
3. ในรอบปีที่ผ่านมา คณะกรรมการดำเนินการมีการประชุมประจำเดือนปีละ 1-3 ครั้ง
4. ในรอบปีที่ผ่านมาสหกรณ์มีการวางแผนการดำเนินงาน และมีการจัดทำงบประมาณรายได้และรายจ่ายประจำปีไว้เพื่อเป็นแผนการดำเนินงาน แต่สหกรณ์ไม่ได้มีการติดตามผลการปฏิบัติงานมาเปรียบเทียบกับแผนงานที่กำหนดเพื่อประโยชน์ในการควบคุมค่าใช้จ่ายของสหกรณ์ให้เหมาะสม
5. สหกรณ์ไม่มีการวางแผนการดำเนินงานในระยะยาวไว้เนื่องจากคณะกรรมการขาดความรู้ความเข้าใจ และขาดความพร้อมในด้านบุคลากรฝ่ายจัดการ
6. สหกรณ์ไม่มีการวางแผนการติดตามงานของสหกรณ์ไว้เนื่องจากขาดความรู้ความเข้าใจในด้านการบริหารจัดการสหกรณ์ และการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ
7. สหกรณ์ไม่มีการนำระบบการควบคุมภายในตามคำแนะนำของกรมส่งเสริมสหกรณ์มาใช้เนื่องจากขาดความพร้อมในด้านพนักงานสหกรณ์
8. สหกรณ์ไม่มีการนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการทำงานเนื่องจากสหกรณ์ไม่มีพนักงานประจำสหกรณ์ และสหกรณ์ขาดเงินทุนในการจัดซื้อ
9. การดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมาสหกรณ์ไม่มีกิจกรรมที่แสดงถึงการมีส่วนร่วมกับชุมชน
10. ในรอบปีบัญชีที่ผ่านมาสหกรณ์สามารถประชุมใหญ่สามัญประจำปีได้ภายใน 150 วัน
11. จำนวนสมาชิกมีส่วนร่วมในการมาทำธุรกิจกับสหกรณ์ไม่เกินร้อยละห้าสิบของสมาชิกทั้งหมดเนื่องจากขาดความเชื่อมั่นในสหกรณ์และขาดการประชาสัมพันธ์

12. ในรอบปีที่ผ่านมาสหกรณ์มีการจ่ายเงินปันผล เงินเฉลี่ยคืน และมีการจัดสรรกำไรสุทธิเพื่อเป็นทุนสวัสดิการให้กับสมาชิก

13. คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ได้ผ่านการอบรมเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ แล้วบางคนเนื่องจากหลักสูตรที่กรมส่งเสริมสหกรณ์จัด ได้มีการคัดเลือกตัวแทนสหกรณ์ละ 1-2 คน เข้าร่วมอบรม

14. เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ได้เข้าไปแนะนำส่งเสริมสหกรณ์โดย เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการและเข้าไปตรวจเยี่ยมแนะนำส่งเสริมสหกรณ์

15. สหกรณ์ต้องการให้เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ เข้าไปแนะนำส่งเสริมสหกรณ์ในด้าน

- การจัดทำบัญชี
- การให้ความรู้เกี่ยวกับระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์
- การดำเนินธุรกิจต่าง ๆ

ปัญหาอุปสรรคของสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านช่องแบก จำกัด

ผลการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อระดมสมอง 2 ครั้ง เมื่อวันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2551 และวันที่ 1 เมษายน 2551 ณ สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านช่องแบก จำกัด ได้ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขการดำเนินงานของสหกรณ์ดังนี้

1. บุคคลที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ ประกอบด้วย

1.1 สมาชิกสหกรณ์ ขาดความรู้ความเข้าใจในหลักการและการดำเนินงานของสหกรณ์ ขาดวินัย และไม่เข้าใจในหน้าที่ของสมาชิก

1.2 ฝ่ายจัดการ

- สหกรณ์มีพนักงาน 1 ตำแหน่ง ไม่สอดคล้องปริมาณงานของสหกรณ์ทำให้สหกรณ์ไม่สามารถขยายปริมาณธุรกิจได้

2. ด้านการบริหารจัดการ

2.1 สหกรณ์ไม่มีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับแผนงานที่กำหนดไว้

2.2 ฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการขาดประสบการณ์ในการบริหารเชิงธุรกิจ และขาดการประสานงานกับส่วนราชการต่าง ๆ

แนวทางแก้ไขการดำเนินงานของสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านช่องแบก จำกัด

1. ด้านบุคคลที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ โดยจัดประชุมเสวนาให้ความรู้ในเรื่องวิชาการต่าง ๆ ให้แก่สมาชิกสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการ โดยมีหัวข้อดังต่อไปนี้
 - 1.1 เรื่องอุดมการณ์หลักการและวิธีการสหกรณ์ รับผิดชอบโดยสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกระบี่
 - 1.2 เรื่องการบริหารจัดการธุรกิจสหกรณ์ รับผิดชอบโดยสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกระบี่
 - 1.3 การวิเคราะห์งบการเงินและการบริหารงานสหกรณ์ โดยการนำ 6 มิติ CAMELS Analysis มาประยุกต์ใช้ รับผิดชอบโดยสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์กระบี่
2. พิจารณาจัดจ้างพนักงานเพิ่ม 1 ตำแหน่ง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
3. ด้านการบริหารจัดการ
 - 3.1 สหกรณ์ควรมีการแบ่งส่วนงานและกำหนดความรับผิดชอบแก่ฝ่ายจัดการในระดับต่าง ๆ ให้เหมาะสม และมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 3.2 มีระบบตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยประเมินจากเป้าหมายที่กำหนดขึ้นในแต่ละปี

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องสภาพ ปัญหาอุปสรรค และแนวทางแก้ไขการดำเนินงานของสหกรณ์กองทุนสวนยางในจังหวัดกระบี่ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหา และอุปสรรคในการดำเนินงานของสหกรณ์ ที่เข้าร่วมโครงการระดมสมองเพื่อแก้ไขการดำเนินงานของสหกรณ์ทั้งหมด 6 สหกรณ์ ประชากรในการศึกษานี้แยกออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้ กลุ่มแรก คือ บุคคลที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ ได้แก่ สมาชิกสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการ ที่ถือว่าเป็นประชากรเป้าหมายในการศึกษาที่จะไปกระตุ้นการทำงานของสหกรณ์ให้มีความเข้มแข็งสามารถพึ่งตนเองได้และมีระบบการบริหารจัดการที่ดี และกลุ่มที่สอง คือ เจ้าหน้าที่ที่ส่งเสริมสหกรณ์จากสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกระบี่ทั้งหมด 6 คน ซึ่งมีหน้าที่จะต้องไปส่งเสริมให้สหกรณ์มีความเข้มแข็งสามารถที่จะบริหารจัดการสหกรณ์ ให้ตอบสนองความต้องการและเป็นประโยชน์กับสมาชิก

สรุปผลการศึกษา

ผลการศึกษาจากการประชุมเชิงปฏิบัติการและจากการสัมภาษณ์ฝ่ายจัดการพบว่าสหกรณ์มีปัญหาอุปสรรคมากที่สุด และมีแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวตามลำดับดังนี้ คือ

ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน

1. บุคคลที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ ได้แก่ คณะกรรมการดำเนินการ สมาชิกสหกรณ์ และฝ่ายจัดการ ขาดความรู้ ความเข้าใจในเรื่องอุดมการณ์หลักการและวิธีการสหกรณ์
2. สหกรณ์ขาดเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินธุรกิจ และไม่สามารถให้บริการสมาชิกตามความต้องการได้
3. สหกรณ์ขาดเครื่องมืออุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องพิมพ์ดีด
4. กรรมการและฝ่ายจัดการ ขาดความรู้ในเรื่องการบริหารจัดการสหกรณ์ในเชิงธุรกิจ และการบริหารงานงานขยายตัวได้น้อย เนื่องจากจำนวนพนักงานสหกรณ์มีจำนวนไม่เพียงพอกับปริมาณ

แนวทางการแก้ไขพัฒนาสหกรณ์

ที่ประชุมได้สรุปแนวทางในการพัฒนาสหกรณ์เร่งด่วน เพื่อให้สหกรณ์นำไปเป็นแนวทางการแก้ไขพัฒนาแต่ละสหกรณ์ออกเป็น 4 ลักษณะ คือ

1. **แนวทางพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์** ประกอบด้วยบุคคล 3 ฝ่าย ได้แก่ สมาชิกสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการ โดยแบ่งออกเป็น 3 โครงการ คือ

(1) จะดำเนินการจัดประชุมเสวนาให้ความรู้ในเรื่องอุดมการณ์หลักการและวิธีการสหกรณ์ โดยเชิญวิทยากรจากสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกระบี่

(2) จะจัดทำโครงการให้ความรู้แก่กรรมการและฝ่ายจัดการในเรื่องหลักการบริหารจัดการธุรกิจสหกรณ์ที่ดี และส่งเสริมพัฒนาศักยภาพในการบริหารงานสหกรณ์แก่ฝ่ายจัดการสหกรณ์สมาชิก โดยเชิญวิทยากรจากสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกระบี่ ร่วมกับข้าราชการสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์กระบี่

(3) การวิเคราะห์งบการเงินและการบริหารงานสหกรณ์ โดยการนำ 6 มิติ CAMELS Analysis มาประยุกต์ใช้ โดยเชิญวิทยากรจากสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์กระบี่

2. **แนวทางจัดหาเงินทุนหมุนเวียนให้กับสหกรณ์** โดยแบ่งออกเป็น 3 ประการ คือ

ประการแรก การระดมทุนเรือนหุ้นจากสมาชิกโดยเชิญชวนและประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกมาถือหุ้นเพิ่ม

ประการที่สอง ส่งเสริมให้สมาชิกเข้าร่วมโครงการออมเพื่อเฉลิมพระเกียรติ 80 พรรษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 เพื่อเสริมสร้างให้ขบวนการสหกรณ์เกิดความสามัคคี และมีความเข้มแข็งจากเงินทุนภายในสหกรณ์

ประการที่สาม ให้สหกรณ์จัดทำแผนโครงการการขอกู้เงินจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ เพื่อนำเงินมาใช้ตามวัตถุประสงค์แห่งการกู้

3. **แผนงานโครงการจัดซื้ออุปกรณ์และ เครื่องใช้สำนักงาน** โดยให้สหกรณ์แต่ละแห่งที่มีปัญหาจัดทำแผนรายจ่ายประจำปีงบประมาณเพื่อขอจัดซื้ออุปกรณ์และเครื่องใช้ในสำนักงาน เพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

4. **แผนงานจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานให้กับพนักงานสหกรณ์** และวางระบบตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติของพนักงาน โดยประเมินจากเป้าหมายที่กำหนดขึ้นในแต่ละปี

อภิปรายผล

ผลจากการศึกษาสภาพปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขการดำเนินงานของสหกรณ์ กองทุนสวนยางในจังหวัดกระบี่ พบว่าสหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการทั้งหมด 6 สหกรณ์ แบ่งได้ เป็น 2 ขนาด คือ ขนาดเล็ก และขนาดใหญ่

(1) สหกรณ์ขนาดเล็กได้แก่ สหกรณ์กองทุนสวนยางหนองทะเล จำกัด สหกรณ์ กองทุนสวนยางบ้านช่องแบก จำกัด และสหกรณ์กองทุนสวนยางห้วยพลูหนึ่ง จำกัด พบว่า ผู้เข้าร่วมโครงการ ไม่แสดงความคิดเห็นมากนัก เนื่องจากเกรงใจกลัวอีกฝ่าย ไม่พอใจถ้าแสดงความคิดเห็นไปแล้ว และผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการขาดประสบการณ์ จึงทำให้ผลการศึกษาครั้งนี้ไม่ บรรลุวัตถุประสงค์เท่าที่ควรเพราะความคิดเห็นส่วนใหญ่ในการแก้ไขปัญหามาจากเจ้าหน้าที่ ส่งเสริมสหกรณ์มากกว่ามาจากสหกรณ์เอง

(2) สหกรณ์ขนาดใหญ่ได้แก่ สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านคลองยาง จำกัด สหกรณ์ กองทุนสวนยางหนองปรง จำกัด และสหกรณ์กองทุนสวนยางพรุชี่กาพัฒนา จำกัด พบว่า ผู้เข้าร่วม ประชุมเชิงปฏิบัติการมีการแสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการระดมสมองในการแก้ไขปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น

ผลจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยการระดมสมองจนสำเร็จพบว่าสหกรณ์ที่เข้าร่วม โครงการทั้ง 6 สหกรณ์ มีปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน อันเนื่องจากเหตุผลดังนี้

(1) บุคคลที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ได้แก่ คณะกรรมการดำเนินการ สมาชิกสหกรณ์ และ ฝ่ายจัดการ ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องอุดมการณ์หลักการและวิธีการสหกรณ์ ซึ่งเป็นผลมาจาก คณะกรรมการดำเนินการและ สมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่มีความรู้พื้นฐานต่ำ ส่วนพนักงานสหกรณ์ ส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ความสามารถในการบริหารงาน และขาดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน รู้สึก ว่างานสหกรณ์ไม่มีความมั่นคงขาดสวัสดิการที่เป็นแรงจูงใจ และได้ค่าตอบแทนน้อย

(2) สหกรณ์ขาดเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินธุรกิจ และไม่สามารถให้บริการ สมาชิกตามความต้องการได้ เนื่องจากแหล่งเงินทุนมีน้อยและมีเงื่อนไขมากทำให้สหกรณ์ไม่ สามารถหาเงินทุนได้เพียงพอ สหกรณ์หวังพึ่งเงินทุนจากภาครัฐมากเกินไป และสมาชิกขาดความ เชื่อมั่นและศรัทธาในระบบสหกรณ์เป็นผลทำให้สมาชิกไม่กล้าเสี่ยงในการนำเงินมาฝากไว้กับ สหกรณ์และถือหุ้นเพิ่มระหว่างปี

(3) สหกรณ์ขาดเครื่องมืออุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน เช่น คอมพิวเตอร์ เครื่องพิมพ์ดีด เพราะสหกรณ์ไม่มีความพร้อมในด้านบุคลากรตลอดจนถึงสหกรณ์มีเงินทุนจำกัด

- (4) กรรมการและฝ่ายจัดการ ขาดความรู้ในเรื่องการบริหารจัดการสหกรณ์ในเชิงธุรกิจ และการบริหารงานขยายตัวได้น้อย เนื่องจากจำนวนพนักงานสหกรณ์มีจำนวนไม่เพียงพอ กับปริมาณ
- (5) สหกรณ์ไม่มีการประชาสัมพันธ์ด้านการดำเนินงานของสหกรณ์ให้สมาชิก และบุคคลภายนอกทราบ เนื่องจากสหกรณ์ยังขาดระบบข้อมูลข่าวสาร

ข้อเสนอแนะ

เพื่อให้การดำเนินงานของสหกรณ์กองทุนสวนยางในจังหวัดกระบี่ บรรลุผลตาม วัตถุประสงค์ของ โครงการดังกล่าว สหกรณ์ผู้เข้าร่วม โครงการหรือสหกรณ์อื่นสามารถนำไป ประยุกต์ใช้ได้ ดังนี้

ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้

- (1) ผู้ศึกษาจะได้นำ ไปพัฒนาส่งเสริมสหกรณ์ที่ตนเองรับผิดชอบ โดยนำผลการศึกษา ในด้านปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขการดำเนินงานของสหกรณ์ที่จัดทำขึ้นนี้ เพื่อไปเป็น แนวทางพัฒนาสหกรณ์ให้มีความเข้มแข็ง ได้ในอนาคต เกิดจากการทำงานร่วมกันของสหกรณ์ ซึ่ง เป็นจุดเริ่มต้นการเรียนรู้ร่วมกันแบบใหม่ระหว่างข้าราชการหน่วยส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์และ บุคคลที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ทั้ง 3 ฝ่าย เกิดทำงานร่วมกัน และจะต้องเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสหกรณ์แต่ละแห่ง และเกิดการพึ่งตนเอง ได้ในอนาคตต่อไป
- (2) สหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการเกิดกระบวนการเรียนรู้และนำไปใช้แก้ไขพัฒนากลุ่ม ให้เข้มแข็งพึ่งตนเองได้ในอนาคต และสามารถจัดการทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- (3) สำนักงานสหกรณ์จังหวัดกระบี่ ควรนำปัญหาและอุปสรรคที่พบไปเป็นแนวทาง ในการพัฒนาสหกรณ์ให้ผ่านมาตรฐานของกรมส่งเสริมสหกรณ์
- (4) กรมส่งเสริมสหกรณ์ ทราบถึงปัญหาอุปสรรคที่พบและเป็นข้อมูลเบื้องต้นใน ภาพรวมที่เกิดขึ้นอยู่ในขณะนี้ กรมส่งเสริมสหกรณ์ควรนำข้อมูลเบื้องต้น ไปกำหนดเป็นนโยบาย หรือแนวทางพัฒนาสหกรณ์อย่างแท้จริง ได้ตรงกับปัญหาที่เกิดขึ้นหรือแก้ไขให้ตรงจุด อาจจะจัด อบรมสัมมนาข้าราชการหน่วยส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ในแต่ละภาค เพื่อร่วมเสวนาในเรื่อง ดังกล่าว

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษาครั้งนี้ระยะเวลาสั้นและค่อนข้างกระชั้นชิดและมีสหกรณ์เข้าร่วมโครงการมากเกินไปในการศึกษาครั้งต่อไป ควรศึกษาเพียงสหกรณ์เดียวโดยใช้ระยะเวลาการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมที่ต่อเนื่องยาวนานกว่านี้ เพื่อให้ได้ข้อเท็จจริง การได้มาซึ่งข้อมูลที่แท้จริง ผู้ศึกษาต้องใช้วิธีการลงไปสัมผัส สร้างความคุ้นเคยจนสามารถทำให้ผู้ให้ข้อมูลเกิดความไว้วางใจ การแสวงหาข้อมูลต้องใช้วิธีการสังเกตพฤติกรรม พูดคุย หรือสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการ และใช้เวลาแสวงหาข้อมูลนานพอที่จะมั่นใจได้ว่าข้อมูลที่ได้เป็นข้อมูลที่แท้จริง

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กรมหมื่นพิทยาลงกรณ์, (ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์) ทรงแสดงที่สามัคยาจารย์สมาคม พ.ศ. 2468
 พิษณุโลก โรงพิมพ์ศิริ
- กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (2545) การบริหารการควบคุมภายใน กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์องค์การ
 รับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์
- จุฑาทิพย์ ภัทราวาท (2546) คู่มือ การจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์ กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์ชุมนุม
 สหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด
- ฉายา บุญเสริม (2542) การศึกษาการดำเนินงานและปัจจัยที่มีผลกระทบต่อธุรกิจรวบรวมยางพารา
 ของสหกรณ์กองทุนสวนยาง กรมส่งเสริมสหกรณ์
- ณรงค์ จักรกรณ์ (2548) คู่มือ การจัดการกระบวนการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหาร
 จัดการกลุ่มผลิตภัณฑ์ชุมชน กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตร
 แห่งประเทศไทย จำกัด
- บุญมี จันทร์วงศ์ (2542) ยุทธศาสตร์การพัฒนาสหกรณ์ในภาคการเกษตร กรุงเทพมหานคร
 โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด
- ปัญญา หิรัญรัมย์ (2550) สัมมนาการบริหารธุรกิจสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ปรีชา สุวรรณทัต และทรงพล พนาวงศ์ (2542) คำอธิบายพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542
 กรุงเทพมหานคร บริษัท สำนักพิมพ์วิญญูชน จำกัด
- มันทนา เกสวะวัฒน์ (2547) ศึกษาการมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์กองทุนสวนยางในจังหวัด
 ชุมพร กรมส่งเสริมสหกรณ์
- ว่าที่ร้อยตรีธเนศ เชื้องกระโทก (2545) แนวทางการพัฒนาสหกรณ์กองทุนสวนยางในจังหวัด
 มุกดาหาร กรมส่งเสริมสหกรณ์
- วิจิต นวลชื่น (2546) ความคิดเห็นและปัญหาการดำเนินงานของสหกรณ์กองทุนสวนยางในจังหวัด
 ปัตตานีที่ระดับต่ำกว่ามาตรฐานของกรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์
- สะอาด แก้วเกษ (2537) อุดมการณ์หลักการและวิธีการสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร แผ่นพับเผยแพร่ทาง
 วิชาการ กรมส่งเสริมสหกรณ์

สด กุระมะโรหิต (ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์) คู่มือการสอนวิชาสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร หจก.ศรีเดชา
สมาน ทองสิมาละประมุน วิทยานนท์ (2530) การจัดการสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร

โรงพิมพ์ศรีอนันต์

อเนก อนงค์เวช (2540) การประเมินผลโครงการส่งเสริมการจัดตั้งสหกรณ์ในกลุ่มผู้ผลิตยางพารา
ในเขตตรวจราชการสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตร
แห่งประเทศไทย จำกัด

ภาคผนวก

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องสภาพปัญหา อุปสรรคและแนวทางแก้ไขการดำเนินงานของสหกรณ์กองทุนสวนยางในจังหวัดกระบี่

แบบสัมภาษณ์นี้เป็นแบบสัมภาษณ์ผู้จัดการหรือตัวแทนสหกรณ์เกี่ยวกับการดำเนินงานสหกรณ์ เพื่อจะได้นำข้อมูลที่ได้มาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาสหกรณ์กองทุนสวนยางในจังหวัดกระบี่ ให้มีความเข้มแข็งต่อไปในอนาคต และความคิดเห็นของท่านจะเป็นการประมวลผลในภาพรวม ไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่แต่อย่างใด

ประเด็นที่สัมภาษณ์

ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานของสหกรณ์

1. ในรอบปีที่ผ่านมา คณะกรรมการดำเนินการมีการประชุมประจำเดือน ปีละกี่ครั้ง
 - 1. 1-3 ครั้ง
 - 2. 4-6 ครั้ง
 - 3. 7-9 ครั้ง
 - 4. 10 ครั้งขึ้นไป
2. สหกรณ์ของท่านได้มีการวางแผนการดำเนินงาน และจัดทำงบประมาณประจำปีหรือไม่
 - 1. มี
 - 2. ไม่มี เนื่องจาก.....
3. สหกรณ์ของท่านมีการวางแผนการดำเนินงานในระยะยาวหรือไม่
 - 1. มี
 - 2. ไม่มี เนื่องจาก.....
4. สหกรณ์ของท่านได้มีการวางแผนการติดตามงานของสหกรณ์ไว้หรือไม่
 - 1. มี
 - 2. ไม่มี เนื่องจาก.....
5. สหกรณ์ของท่านมีการนำระบบควบคุมภายในตามคำแนะนำของกรมส่งเสริมสหกรณ์มาใช้หรือไม่
 - 1. มี
 - 2. ไม่มี เนื่องจาก.....
6. สหกรณ์ของท่านมีการนำเครื่องคอมพิวเตอร์มาใช้ในการทำงานหรือไม่
 - 1. ใช่
 - 2. ไม่ใช่ เนื่องจาก.....

7. สหกรณ์มีการจัดจ้างพนักงานหรือไม่

- 1. มีการจัดจ้าง
- 2. ไม่มีการจัดจ้าง แต่มอบหมายให้กรรมการทำหน้าที่แทน
- 3. ไม่มีการจัดจ้าง และไม่ได้มอบหมายให้กรรมการทำหน้าที่แทน
- 4. ไม่มีการจัดจ้าง แต่คณะกรรมการมีมติให้พนักงานราชการเข้าช่วยเหลือ
- 5. อื่น ๆ

8. การดำเนินงานในรอบปีบัญชีที่ผ่านมาสหกรณ์มีกิจกรรมใดบ้างที่แสดงถึงการมีส่วนร่วมกับชุมชน

- 1. ไม่มี
- 2. มี เช่น

9. ในรอบปีบัญชีที่ผ่านมาสหกรณ์สามารถประชุมใหญ่สามัญประจำปีได้หรือไม่

- 1. ได้
- 2. ไม่ได้ เนื่องจาก.....

10. จำนวนสมาชิกที่มีส่วนร่วมในการมาทำธุรกิจกับสหกรณ์เกินกว่าร้อยละห้าสิบ ของสมาชิกทั้งหมด หรือไม่

- 1. เกิน
- 2. ไม่เกิน เนื่องจาก.....

11. ปัจจุบันสหกรณ์ดำเนินธุรกิจอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1. รับฝากเงิน
- 2. ให้สินเชื่อ
- 3. จัดหาวัสดุทางการเกษตรมาจำหน่ายแก่สมาชิก
- 4. รวบรวมผลผลิต (เช่น นํ้ายางสด/ปาล์มนํ้ามัน).....
- 5. ธุรกิจแปรรูป (เช่น ขางแผ่นดิบ ขางแผ่นรมควัน).....
- 6. อื่น ๆ

12. ในปีล่าสุดที่ผ่านมาสหกรณ์มีการจ่ายเงินปันผลให้กับสมาชิกสหกรณ์หรือไม่

- 1. มี ร้อยละ.....
- 2. ไม่มี เนื่องจาก.....

13. ในปีล่าสุดที่ผ่านมาสหกรณ์มีการจ่ายเงินเฉลี่ยคืนให้กับสมาชิกสหกรณ์หรือไม่

- 1. มี ร้อยละ.....
- 2. ไม่มี เนื่องจาก.....

14. สหกรณ์มีการจัดสรรกำไรสุทธิเพื่อเป็นทุนสวัสดิการให้กับสมาชิกด้านใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1. ไม่มี
- 2. ค่ารักษาพยาบาล
- 3. ทุนการศึกษาบุตร
- 4. ค่าสงเคราะห์ศพ
- 5. อื่น ๆ

15. คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ได้ผ่านการอบรมเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการหรือไม่

- 1. ผ่านการอบรมแล้วทุกคน
- 2. ผ่านการอบรมแล้วบางคน เนื่องจาก.....
- 3. ไม่เคยผ่านการอบรมทั้งหมด เนื่องจาก.....
- 4. อื่น ๆ

16. เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ได้เข้าไปแนะนำส่งเสริมสหกรณ์ของท่านเกี่ยวกับเรื่องอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1. แนะนำเกี่ยวกับระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมายสหกรณ์ และให้ความรู้เกี่ยวกับการสหกรณ์
- 2. เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการ
- 3. เข้าไปตรวจเยี่ยมและจัดเสวนา
- 4. เข้าไป แนะนำส่งเสริมเกี่ยวกับการดำเนินงานของสหกรณ์
- 5. อื่น ๆ โปรดระบุ.....

17. สหกรณ์ต้องการให้เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ เข้าไปแนะนำส่งเสริมสหกรณ์ในด้านใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1. ด้านการจัดทำบัญชี
- 2. ด้านการให้ความรู้เกี่ยวกับระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวกับสหกรณ์
- 3. ด้านการดำเนินธุรกิจต่าง ๆ
- 4. ด้านการส่งเสริมอาชีพ
- 5. ด้านอื่น ๆ โปรดระบุ.....

แบบวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขการดำเนินงาน

ชื่อสหกรณ์.....



สมาชิกสหกรณ์



กรรมการ

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. 2551

ประเด็นปัญหา	ปัญหาอุปสรรค	แนวทางแก้ไข
1. บุคคลที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ ได้แก่ สมาชิกสหกรณ์ คณะกรรมการ ดำเนินการ และฝ่ายจัดการ
2. ด้านการเงิน
3. ด้านเทคโนโลยี และอุปกรณ์ สำนักงาน
4. ด้านการบริหารจัดการ

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นายสุทนต์ พูลสมบัติ
วัน เดือน ปี	3 กุมภาพันธ์ 2519
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดกระบี่
ประวัติการศึกษา	สาขาวิชาการจัดการทั่วไป แขนงวิชาบริหารทรัพยากรมนุษย์ สถาบันราชภัฏภูเก็ต พ.ศ. 2543
สถานที่ทำงาน	สำนักงานสหกรณ์จังหวัดกระบี่
ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ ระดับ 5