

**การวิเคราะห์ความต้องการและพัฒนาศักยภาพการบริหารงาน
ด้านการเงินการบัญชีของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร :
ศึกษาเฉพาะภาคกลาง**

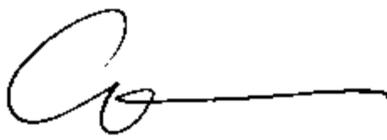
กัลชญา เพชรล้ำ

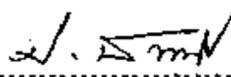
**วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (เทคโนโลยีการบริหาร)
โครงการบัณฑิตศึกษาเทคโนโลยีการบริหาร
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์**

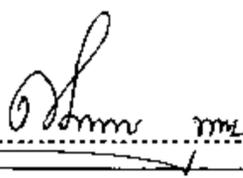
พ.ศ. 2546

การวิเคราะห์ความต้องการและพัฒนาศักยภาพการบริหารงาน
ด้านการเงินการบัญชีของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร :
ศึกษาเฉพาะภาคกลาง
กัลชญา เพชรล้ำ
โครงการบัณฑิตศึกษาเทคโนโลยีการบริหาร

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาแล้วเห็นสมควรอนุมัติให้เป็นส่วน
หนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (เทคโนโลยีการบริหาร)

อาจารย์  ประธานกรรมการ
(ดร.บุรพา ชตชัย)

อาจารย์.....  กรรมการ
(นายประสพสิน มั่นทิม)

.....  กรรมการ
(นางสมพร พุฒวันเพ็ญ)

บทคัดย่อ

- ชื่อวิทยานิพนธ์ :** การวิเคราะห์ความต้องการและพัฒนาศักยภาพการบริหารงานด้านการเงินการบัญชีของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร : ศึกษาเฉพาะภาคกลาง
- ชื่อผู้เขียน :** กัลชัญญา เพชรล้ำ
- ชื่อปริญญา :** วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (เทคโนโลยีการบริหาร)
- ปีการศึกษา :** 2546
-

การศึกษาเรื่องการวิเคราะห์ความต้องการและพัฒนาศักยภาพการบริหารงานด้านการเงินการบัญชีของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาบทบาทที่เหมาะสมของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรในฐานะผู้บริหาร รวมทั้งเพื่อศึกษาถึงปัญหาในการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรเกี่ยวกับการบริหารงานด้านการเงินการบัญชี ตลอดจนค้นหาถึงข้อเสนอแนะเพื่อนำไปปรับใช้ให้สอดคล้องกับการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตร และนำไปใช้ในการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรที่เหมาะสมต่อไป

กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรในพื้นที่ 5 จังหวัด ได้แก่ พระนครศรีอยุธยา ลพบุรี กาญจนบุรี ชลบุรี และฉะเชิงเทรา รวมถึงเจ้าหน้าที่ภายในของสหกรณ์การเกษตร และผู้สอบบัญชีสหกรณ์ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ที่รับผิดชอบดูแลสหกรณ์การเกษตรแห่งนั้นๆ รวมจำนวนทั้งสิ้น 133 ราย โดยใช้รูปแบบในการวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ กล่าวคือ เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามและการสัมภาษณ์เชิงลึกสำหรับผู้บริหาร ซึ่งมีสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และการทำตารางไขว้

ผลการศึกษาพบว่า ศักยภาพการบริหารงานด้านการเงินการบัญชีของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรภาคกลางในภาพรวมนั้นจัดได้ว่าอยู่ในระดับสูงและเป็นเกณฑ์ที่น่าพอใจ นอกจากนี้ผลการศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตามหน้าที่ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหาร ด้านการควบคุม ด้านการตรวจสอบ และด้านอื่นๆ พบว่า ในด้านการบริหาร การควบคุม และการตรวจสอบนั้น ทั้งผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ภายในสหกรณ์มีความคิดเห็นที่ตรงกันว่า ระดับผลการปฏิบัติ

งานของผู้จัดการสหกรณ์ในหน้าที่ 3 ด้านนั้นจัดอยู่ในระดับที่ดีมาก โดยในด้านการบริหารคิดเป็นร้อยละ 54.5 และ 42.5 สำหรับด้านการควบคุมคิดเป็นร้อยละ 56.8 และ 43.8 ตามลำดับ และในด้านการตรวจสอบคิดเป็นร้อยละ 63.6 และ 57.5 ตามลำดับ โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.00 ในขณะที่ความคิดเห็นจากผู้สอบบัญชีเป็นไปในทางตรงกันข้ามอย่างสิ้นเชิง นั่นคือ ในด้านการบริหารพบว่าร้อยละ 50 ของผู้สอบบัญชีเห็นว่าผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรยังทำไม่ได้ดีพอส่วนในด้านการควบคุมและด้านการตรวจสอบนั้นผู้สอบบัญชีเห็นตรงกันว่า ระดับผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรอยู่ในระดับที่ไม่ดีเลยคิดเป็นร้อยละ 50 เช่นกัน โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.00 นอกจากนี้ในด้านอื่นๆ พบว่าผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรเห็นว่าตนเองนั้นมีระดับผลการปฏิบัติงานค่อนข้างดีคิดเป็นร้อยละ 38.6 ในขณะที่เจ้าหน้าที่ภายในสหกรณ์เห็นว่าผู้จัดการสหกรณ์มีระดับผลการปฏิบัติงานในระดับที่ดีมากคิดเป็นร้อยละ 23.3 ซึ่งตรงกันข้ามกับความเห็นของผู้สอบบัญชีโดยส่วนใหญ่ที่เห็นว่าระดับผลการปฏิบัติงานในด้านอื่นๆ ของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรอยู่ในระดับที่ไม่ดีเลยคิดเป็น ร้อยละ 68.8 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.00

จากประเด็นปัญหาทั้งหมดที่พบ ผู้วิจัยสามารถนำไปสร้างเป็นหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรเพื่อพัฒนาศักยภาพการบริหารงานด้านการเงินและการบัญชี ได้ดังนี้

- หลักสูตรที่ 1 หลักสูตรเสริมสร้างเจตคติในการบริหารงานการเงินการบัญชี
- หลักสูตรที่ 2 หลักสูตรคอมพิวเตอร์เบื้องต้นเพื่อการบริหารงานการเงินการบัญชี
- หลักสูตรที่ 3 หลักสูตรการใช้ข้อมูลทางบัญชีเพื่อการบริหาร
- หลักสูตรที่ 4 หลักสูตรการวิเคราะห์งบการเงินเพื่อการบริหาร
- หลักสูตรที่ 5 หลักสูตรการบริหารการตลาดเบื้องต้น
- หลักสูตรที่ 6 หลักสูตรการวิเคราะห์แนวโน้มการตลาดเพื่อการแข่งขันเชิงธุรกิจ
- หลักสูตรที่ 7 หลักสูตรการวิเคราะห์การลงทุนเพื่อการแข่งขันทางการตลาด

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาในครั้งต่อไป เพื่อให้การศึกษาถึงระดับความต้องการและพัฒนาศักยภาพในการบริหารงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรเป็นไปอย่างสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ควรทำการศึกษาเพิ่มเติมถึงการบริหารงานในด้านอื่นๆ รวมถึงอาจทำการศึกษาแยกตามระดับชั้นหรือขนาดที่แตกต่างกันของแต่ละสหกรณ์ ทั้งนี้เพื่อให้เข้าใจถึงรายละเอียดในเชิงลึกยิ่งขึ้น ซึ่งอาจก่อให้เกิดประโยชน์แก่วงการสหกรณ์การเกษตรในแง่มุมอื่นๆ ต่อไป นอกจากนี้หากสามารถทำการศึกษาให้ครอบคลุมถึงสหกรณ์ประเภทอื่นๆ อีก 5 ประเภท อันได้แก่ สหกรณ์นิคม สหกรณ์ประมง สหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์บริการ และสหกรณ์ออมทรัพย์ อาจทำให้เข้าใจและเห็นถึงความแตกต่างเกี่ยวกับวิธีการบริหารงานของสหกรณ์แต่ละประเภทได้ดียิ่งขึ้น

ABSTRACT

Title of Thesis : Need Assessment in Accounting and Financial Development Administration for Managers of Agricultural Cooperatives : Central Region

Author : Ms. Kanchiya Phetlam

Degree : Master of Science (Administration Technology)

Year : 2003

A conceptual framework of studying need assesment in accounting and financial development administration for managers of agricultural cooperatives was conducted in this study. The gap between management potential of the managers in accounting and financial development administration and what the people who has involved in their job leads to create training courses for developing.

The objectives of this study are : 1) to study the appropriate characteristic for the managers of agricultural cooperatives ; 2) to study the obstacles in acounting and financial administration ; and 3) to create training courses for managers to develop management potential in accounting ans financial administration.

The population of this study includes the managers of the agricultural cooperatives, the stuffs of the agricultural cooperatives who working with the managers and the auditors of the cooperatives auditing department which all are 133 cases. The 5 selected provinces in central region are Pranakomsriayuthaya, Lopburi, Kanchanaburi, Chonburi and Chachemgsao.

In this study, two research designs; both of quantitative and qualitative research, were conduted to test the model by the questionnaires and the in-depth interview. The statistics used for analysing based on percentage, mean and chi-square test method of cross-tabulation.

(4)

This study has found that the potential management in accounting and financial development administration of the agricultural cooperative managers has categorized in the high level. From all 4 sectors of the duty for the managers consist of management, controlling, inspection and the others. The managers and the stuffs of the agricultural cooperative have agreed in the high level of the first three sectors by 54.5% of managers and 42.5% of the stuffs in the management sector, 56.8% of managers and 43.8% of the stuffs in the controlling sector and 63.6% of managers and 57.5% of the stuffs in the inspection sector. On the other hand, the opinion of the auditors has completely opposite. 50% of the auditors has agreed in the "not good enough" level in the management sector. In the controlling and inspection sectors of the managers, 50% of the auditors have also agreed in the "not good at all" level. In the meanwhile, about the others sector 38.6% of the managers have agreed in the "quite good" level and 23.3% of the stuffs have agreed in the high level. On the other hand, 68.8% of the auditors have agreed in the "not good at all" level.

For all the issues that found in this study leads to create 7 training courses for the managers of agricultural cooperatives to develop management potential in accounting and financial administration which are ;

Course 1 : Strengthen attitude in accounting and financial administration

Course 2 : Basic computer for accounting and financial administration

Course 3 : Database of accounting

Course 4 : Budget analysis

Course 5 : Basic marketing

Course 6 : Marketing tendency analysis for business competition

Course 7 : Investment analysis for marketing competition.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่องการวิเคราะห์ความต้องการและพัฒนาศักยภาพการบริหารงานด้านการเงินการบัญชีของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร : ศึกษาเฉพาะภาคกลางสำเร็จลงได้ด้วยดี เนื่องจากบุคคลหลาย ๆ ท่านได้กรุณาช่วยเหลือให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ คำปรึกษาแนะนำ ความคิดเห็น และกำลังใจมาโดยตลอด

ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.บุรพา ชดเชย ที่ได้ให้คำปรึกษา คำแนะนำ และตรวจสอบวิทยานิพนธ์ทุกขั้นตอน รวมถึงขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ประสพสิน แม้นทิม ซึ่งเป็นผู้อำนวยการกองประมวลผลและพัฒนาสารสนเทศ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และ คุณสมพร พุฒวันเพ็ญ หัวหน้าสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์เพชรบุรี สำหรับการให้คำแนะนำและช่วยเหลือในการประสานงานติดต่อเพื่อทำการเก็บข้อมูลในต่างจังหวัดเป็นอย่างดีมาโดยตลอด

ขอขอบคุณหัวหน้าสำนักงานตรวจสอบบัญชีทั้ง 5 จังหวัด อันได้แก่ พระนครศรีอยุธยา ลพบุรี กาญจนบุรี ชลบุรี และฉะเชิงเทรา รวมถึงผู้สอบบัญชีและเจ้าหน้าที่ภายในสำนักงานทุกท่าน อีกทั้งผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ภายในสหกรณ์การเกษตรในพื้นที่ทุกท่าน ที่ได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้วิทยานิพนธ์ของผู้เขียนสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

ขอขอบคุณคุณชลธิชา ประครองวงษ์ เพื่อนนักศึกษาส่วนร่วมที่ได้ให้ความช่วยเหลือระหว่างการออกเก็บข้อมูลภาคสนามเป็นอย่างดีมาโดยตลอด รวมถึงเพื่อนนักศึกษาอีก 6 ท่านที่ร่วมเรียนด้วยกันมาในสาขาวิชาวิทยาการวิจัย ที่ได้ให้กำลังใจในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้มาโดยตลอด

ท้ายสุดนี้ ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ญาติ รวมถึงพี่และน้อง ที่ซึ่งเป็นแรงผลักดันอย่างมาก โดยช่วยส่งเสริม สนับสนุน กระตุ้นเตือน และเป็นกำลังใจตลอดระยะเวลาในทุกขั้นตอนของการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จนกระทั่งสำเร็จได้ในที่สุด

กัลลชญา เพชรล้ำ

เมษายน 2547

สารบัญ

	หน้า
<u>บทคัดย่อ</u>	(1)
ABSTRACT	ab (3)
กิตติกรรมประกาศ	(5)
สารบัญ	co (6)
สารบัญตาราง	(8)
สารบัญภาพ	(9)
<u>บทที่ 1</u> บทนำ	1
1.1 ที่มาและแนวคิดในการศึกษา	1
1.2 วัตถุประสงค์การศึกษา	3
1.3 ขอบเขตและวิธีดำเนินการศึกษา	4
1.4 การสุ่มตัวอย่าง	5
1.5 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา	5
1.6 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	6
1.7 การเก็บรวบรวมข้อมูล	6
1.8 ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา	6
<u>บทที่ 2</u> แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
2.1 แนวคิดในการวิเคราะห์ความต้องการ	7
2.2 การบริหารจัดการของสหกรณ์การเกษตร	12
2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	14
<u>บทที่ 3</u> ระเบียบวิธีการวิจัย	17
3.1 การศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร	17
3.2 กลุ่มประชากรเป้าหมาย	18
3.3 การเก็บข้อมูลภาคสนาม	18
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	21

	หน้า
<u>บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล</u>	22
4.1 ประสิทธิภาพการบริหารการเงินการบัญชีของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร	22
4.2 ปัญหาในการบริหารการเงินการบัญชีของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร	43
4.3 แนวทางในการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร	49
<u>บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ</u>	58
5.1 สรุปผลการวิจัย	58
5.2 ข้อเสนอแนะ	62
<u>บรรณานุกรม</u>	bi 65
<u>ภาคผนวก</u>	67
<u>ภาคผนวก ก</u>	q 68
<u>ภาคผนวก ข</u>	ap 80
<u>ประวัติผู้ทำวิทยานิพนธ์</u>	v 96

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1 จำนวนสหกรณ์การเกษตรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง	5
4.1 ลักษณะทั่วไปของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร	23
4.2 ระดับความสำคัญและผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ต่างๆจากมุมมองของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร	26
4.3 ลักษณะทั่วไปของเจ้าหน้าที่ภายในของสหกรณ์การเกษตร	29
4.4 ระดับความสำคัญและผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ต่างๆ จากมุมมองของเจ้าหน้าที่ภายในของสหกรณ์การเกษตร	32
4.5 ลักษณะทั่วไปของผู้สอบบัญชี	35
4.6 ระดับความสำคัญและผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ต่างๆ จากมุมมองของผู้สอบบัญชี	37
4.7 ระดับความสำคัญในด้านต่าง ๆ ของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรตามความคิดเห็นของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	39
4.8 ระดับผลการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรจากความคิดเห็นของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	41
4.9 ประเด็นปัญหาในการบริหารงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร	44
4.10 รูปแบบของการฝึกอบรมที่ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรสามารถเรียนรู้ได้เป็นอย่างดี	48
4.11 ประเด็นปัญหาที่ค้นพบและความจำเป็นในการฝึกอบรม	49
4.12 แผนการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพการบริหารงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรตามแต่ละจังหวัด ประจำปี 2547-2549	57

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัยตามรูปแบบการวิเคราะห์ความต้องการ (Need Analysis)	11

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและแนวคิดในการศึกษา

สหกรณ์ในประเทศไทยได้มีการจัดตั้งสหกรณ์หาทุนขึ้นที่จังหวัดพิษณุโลกเป็นแห่งแรก ใช้ชื่อว่า "สหกรณ์วัดจันทร์ ไม่จำกัดสินใช้" ตั้งอยู่ในท้องที่ตำบลวัดจันทร์ อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก และได้จดทะเบียนเมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2549 ซึ่งถือว่าเป็นการเริ่มต้นแห่งการสหกรณ์ในประเทศไทยอย่างแท้จริง และต่อมาขบวนการสหกรณ์ก็ได้วิวัฒนาการเปลี่ยนแปลงเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน ซึ่งได้มีการแบ่งสหกรณ์ออกเป็น 6 ประเภท ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2511 คือ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์ประมง สหกรณ์นิคม สหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์ออมทรัพย์ และสหกรณ์บริการ

สหกรณ์การเกษตร คือ องค์การที่ผู้ประกอบอาชีพทางการเกษตรรวมตัวกันจัดตั้งขึ้นและจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลต่อนายทะเบียนสหกรณ์ตามกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สมาชิกดำเนินกิจการร่วมกัน และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพของสมาชิก และช่วยยกฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น

สหกรณ์การเกษตรเป็นสหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่สมาชิกที่ประกอบอาชีพเกษตรกรรมโดยมีการดำเนินงานที่แตกต่างกันไปตามสภาพท้องที่และลักษณะการประกอบอาชีพ ทั้งนี้เพื่อช่วยให้สมาชิกดำเนินกิจการร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อันจะทำให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิกทั้งทางเศรษฐกิจและทางสังคม รวมทั้งการให้บริการต่าง ๆ แก่สมาชิก ได้แก่ การให้บริการแก่สมาชิกในด้านการผลิตของการเกษตร เช่น การให้บริการสินเชื่อ บริการด้านการตลาด การจัดหาวัสดุ อุปกรณ์การเกษตรมาจำหน่ายให้สมาชิกในราคาถูก การรวบรวมผลผลิตออกจำหน่าย การแปรรูปผลผลิตออกจำหน่ายให้ได้ราคาดี ตลอดจนการส่งเสริมสหกรณ์ที่จดทะเบียนเป็นสหกรณ์ประเภทสหกรณ์การเกษตร ได้แก่ เผยแพร่วิชาการเกษตรและอุตสาหกรรมในครัวเรือน และการให้บริการอื่น ๆ แก่สมาชิก

สหกรณ์จัดเป็นองค์กรธุรกิจรูปแบบหนึ่งซึ่งการบริหารงาน และการดำเนินงานก็เหมือนกับธุรกิจอื่น ๆ ทั่วไป ซึ่งจะเห็นว่าในปัจจุบันสหกรณ์ต้องแข่งขันกับธุรกิจอื่น ๆ มากมาย เช่น ธนาคาร บริษัท ห้างสรรพสินค้า เป็นต้น ในสภาพการณ์เช่นนี้สหกรณ์จึงต้องมีการปรับปรุงตัวเองเพื่อความอยู่รอด และความเจริญก้าวหน้าสืบไป เนื่องจากเมื่อภาวะแวดล้อมและปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเปลี่ยนแปลงไปก็ย่อมส่งผลกระทบต่อธุรกิจของสหกรณ์

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ เป็นองค์กรที่มุ่งมั่นทำงานด้วยระบบคุณภาพตามมาตรฐานสากล เพื่อให้สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร ได้รับบริการตรวจสอบบัญชีอย่างรวดเร็วถูกต้องเป็นธรรม และมีระบบข้อมูลทางการเงินการบัญชีที่ดี สามารถบริหารงานได้อย่างโปร่งใสมีประสิทธิภาพ

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์มีภารกิจในการตรวจสอบบัญชีสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร ตามกฎหมายสหกรณ์และมาตรฐานสากล วางและพัฒนาาระบบบัญชีที่กับเหมาะสมกับธุรกิจของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร กำกับแนะนำการบริหารการเงินการบัญชีของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรและพัฒนาาระบบข้อมูลทางการเงินการบัญชีของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร

ในการทำงานที่เชื่อมโยงโดยตรงกับสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรดังกล่าว นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีผู้ที่ทำหน้าที่เป็นตัวกลางระหว่างหน่วยงานทั้ง 2 นั้นหมายถึง 1) ผู้สอบบัญชีซึ่งถือเป็นตัวแทนจากกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ทำหน้าที่ต่าง ๆ ที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้กำหนดไว้ และ 2) ผู้จัดการสหกรณ์ซึ่งถือเป็นตัวแทนจากสหกรณ์หรือกลุ่มเกษตรกรนั้น ๆ ทั้งนี้เป็นเพราะหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้จัดการสหกรณ์โดยภาพรวม คือการเป็นผู้บริหารงานด้านการบริการจัดการในการทำงานทุกขั้นตอนเริ่มตั้งแต่การจัดหาข่าวสารที่จำเป็นในการวางแผนงาน วางกฎระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ รวมถึงในการตรวจสอบหรือประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยพร้อมทั้งการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานประจำเดือนและปีเสนอต่อคณะกรรมการในเรื่องต่างๆ นอกจากนี้ยังเป็นผู้คัดเลือกและจัดจ้างพนักงานที่จะทำงานร่วมกัน ซึ่งอย่างไรก็ตามจะต้องผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการอีกชั้นหนึ่งก่อน

จากภาระหน้าที่ดังกล่าว จะเห็นได้ว่า คุณลักษณะของการเป็นผู้จัดการสหกรณ์ที่ดีนั้นต้องประกอบไปด้วย การเป็นผู้มีความรู้ความชำนาญในทางการค้าโดยทั่วไป มีความสามารถในการบริหารงานและการปฏิบัติงานด้านการสหกรณ์ และสิ่งที่สำคัญคือต้องตระหนักอยู่เสมอว่า ตำแหน่ง "ผู้จัดการสหกรณ์" ถือเป็นเพียงลูกจ้างหรือพนักงานของสหกรณ์คนหนึ่งเท่านั้น โดยที่มีนายจ้าง คือ คณะกรรมการสหกรณ์ และสมาชิกของสหกรณ์ทั้งหมดนั่นเอง ดังนั้นการที่มีเจ้านายเป็นจำนวนมากนั้น ย่อมเป็นการยากที่จะสามารถทำให้ทุกคนมีความพอใจในการบริหารงานของสหกรณ์สูงสุดเท่าๆกัน เพราะฉะนั้น คุณลักษณะที่จำเป็นอย่างยิ่งของการเป็นผู้จัดการสหกรณ์ที่ดี

คือ ต้องมีความอดทนสูง พร้อมรับทั้งคำติ คำชม และข้อเสนอแนะต่างๆ จากทุกคน พร้อมทั้งนำมาหาทางปรับปรุงแก้ไขต่อไป

จากภาวะปัจจุบัน กรมตรวจสอบบัญชีสหกรณ์มีภารกิจหลายด้านและมีปริมาณงาน (จำนวนสหกรณ์) เพิ่มมากขึ้นแต่บุคลากรมีจำนวนจำกัด และสหกรณ์มีปัญหาด้านการจัดทำบัญชี และงบการเงินไม่ได้เป็นปัญหาที่พบส่วนใหญ่ ซึ่งปัญหาเหล่านี้ควรได้รับการแก้ไขเพื่อช่วยพัฒนาองค์กรให้มีระบบการบริหารจัดการที่เป็นระบบทุกด้าน ผู้วิจัยเล็งเห็นว่าหากทำการวิเคราะห์ความต้องการและพัฒนาศักยภาพการบริหารด้านการเงินการบัญชีของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร เพื่อแสวงหาแนวทางในการฝึกอบรมที่ตรงกับความต้องการของผู้จัดการสหกรณ์อย่างแท้จริง จะเป็นการเพิ่มขีดความสามารถของผู้จัดการสหกรณ์ในหลายๆด้าน และจะเป็นการช่วยลดปัญหาในด้านต่างๆ และส่งผลให้การปฏิบัติงานด้านบัญชี ในฐานะผู้ที่ให้บริการด้านคำแนะนำการเงินการบัญชี และการสอบบัญชีได้อย่างรวดเร็ว และเป็นประโยชน์ต่อการบริหารการจัดการสหกรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

อีกทั้งในปัจจุบันการฝึกอบรมได้รับการยอมรับว่าเป็นวิธีการที่เหมาะสมและเป็นที่ยอมรับมากเพื่อใช้ในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กร ในด้านทักษะต่างๆ และความรู้ความเข้าใจ รวมถึงการปรับทัศนคติในการทำงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่ส่วนสำคัญของ การฝึกอบรมใดๆนั้น จะอยู่ที่ตัวหลักสูตรการฝึกอบรมนั่นเอง ทั้งนี้เรามักจะพบอยู่บ่อยครั้งว่า ภายหลังจากการเข้ารับการฝึกอบรมแล้วผู้เข้ารับการฝึกอบรมก็ยังไม่สามารถนำสิ่งที่ได้รับจากการฝึกอบรมมาใช้ในการแก้ไขข้อบกพร่องหรือไม่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างที่องค์กรคาดหวังหรือต้องการได้ ซึ่งเท่ากับว่าการจัดฝึกอบรมในครั้งนั้นเป็นการสูญเสียทั้งในเรื่องของเวลา และงบประมาณโดยไม่เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่าใดๆ ดังนั้นเพื่อเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดเหตุการณ์ในลักษณะดังกล่าวนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าควรให้ความสำคัญในการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมก่อนเพื่อให้ทราบถึงความต้องการที่แท้จริงขององค์กร ซึ่งจะทำได้สามารถออกแบบและจัดเป็นหลักสูตร กิจกรรม และวิธีการฝึกอบรมที่สนองตอบต่อความต้องการขององค์กรได้อย่างเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์กร

1.2 วัตถุประสงค์การศึกษา

1.2.1 เพื่อค้นหาบทบาทที่เหมาะสมของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรในฐานะผู้บริหารจัดการ โดยใช้รูปแบบการวิเคราะห์ความต้องการ (Need Analysis)

1.2.2 เพื่อศึกษาถึงปัญหาในการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานด้านการเงินการบัญชีตลอดจนค้นหาถึงข้อเสนอแนะเพื่อนำไปปรับใช้ให้สอดคล้องกับการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรที่เหมาะสม

1.2.3 เพื่อนำความต้องการของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรไปใช้ ในการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมที่เหมาะสมต่อไป

1.3 ขอบเขตและวิธีดำเนินการศึกษา

1.3.1 กลุ่มประชากรเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย

1.3.1.1 ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรในเขตพื้นที่ปฏิบัติงานของสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ในเขตภาคกลาง ได้แก่ สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ที่ 1 - 2

1.3.1.2 ผู้สอบบัญชีสหกรณ์ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำงานของผู้จัดการสหกรณ์ที่เลือกเป็นตัวแทนในการวิจัย

1.3.1.3 เจ้าหน้าที่ภายในสหกรณ์การเกษตรในแต่ละแห่งนั้นๆ

1.3.2 ช่วงเวลาในการดำเนินการศึกษาวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้เวลาในการดำเนินการศึกษา ประมาณ 9 เดือน คือ ตั้งแต่เดือน มิถุนายน 2546 – มีนาคม 2547

1.3.3 รูปแบบการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์ความต้องการและพัฒนาศักยภาพการบริหารงานด้านการเงินและการบัญชีของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร : ศึกษาเฉพาะภาคกลาง” ในครั้งนี้มีรูปแบบในการวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยมีเทคนิควิธีในการเก็บรวบรวมข้อมูลหลากหลายรูปแบบ ได้แก่ การใช้แบบสอบถาม (Questionnaire), วิธีการสังเกตการณ์ (Observation) และวิธีการวิจัยแบบการสัมภาษณ์รายบุคคล (One-on-One Interview)

การวิจัยเชิงปริมาณ เป็นการศึกษาโดยใช้แบบสอบถาม การวิจัยในลักษณะนี้เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ครบถ้วน

การวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการศึกษาโดยการสัมภาษณ์รายบุคคล (One-on-One Interview) ส่วนหนึ่งจะดำเนินการภายหลังจากที่ได้รับการตอบรับด้วยความสมัครใจของผู้สอบบัญชีและผู้จัดการสหกรณ์ ทั้งนี้ข้อมูลที่ได้จะทำให้เห็นถึงผลการศึกษาในเชิงลึกที่มีความละเอียดชัดเจนมากขึ้น

1.4 การสุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกจากสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ที่ 1 และ 2 ซึ่งเป็นสำนักงานในเขตพื้นที่ภาคกลาง โดยเลือกจังหวัดที่เป็นแกนหลักของแต่ละสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ และจังหวัดอื่นๆ ในแต่ละสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ที่มีจำนวนสหกรณ์การเกษตรมากที่สุดตามสัดส่วนได้ทั้งหมดจำนวน 5 จังหวัด ดังนี้

ตารางที่ 1.1 จำนวนสหกรณ์การเกษตรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

	จำนวนสหกรณ์การเกษตร
สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ที่ 1	
พระนครศรีอยุธยา	20
ลพบุรี	20
กาญจนบุรี	35
สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ที่ 2	
ชลบุรี	11
ฉะเชิงเทรา	23
รวม	109

หมายเหตุ ข้อมูลสถิติจำนวนสหกรณ์การเกษตร ครั้งล่าสุด ณ เดือนสิงหาคม 2545

1.5 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา

- 1.5.1 สถิติจำนวนสหกรณ์การเกษตรในส่วนภูมิภาค
- 1.5.2 เอกสารประกอบของหลักสูตรการฝึกอบรมและด้านอื่น ๆ จากกองการเจ้าหน้าที่และฝึกอบรม กรมตรวจบัญชีสหกรณ์
- 1.5.3 แบบสัมภาษณ์รายบุคคล และประเด็นคำถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง

1.6 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วยแบบสอบถามสำหรับผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรกร 1 ชุด แบบสอบถามสำหรับเจ้าหน้าที่ภายในสหกรณ์การเกษตร 1 ชุด แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์สำหรับผู้สอบบัญชีสหกรณ์อย่างละ 1 ชุด รวมทั้งสิ้นเป็นจำนวน 4 ชุด

1.7 การเก็บรวบรวมข้อมูล

1.7.1 ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรจากแต่ละจังหวัด รวม 5 จังหวัดในเขตภาคกลาง ได้แก่ พระนครศรีอยุธยา ลพบุรี กาญจนบุรี ชลบุรี และฉะเชิงเทรา

1.7.2 นำข้อมูลทั้งหมดมาตรวจสอบความถูกต้อง และนำไปประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS

1.8 ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา

ผลการศึกษาครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้ประกอบการพิจารณาการจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร โดยกรมตรวจบัญชีสหกรณ์เป็นผู้ดำเนินการจัดอบรม รวมถึงเป็นการส่งเสริมแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรในด้านต่างๆ ที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อการบริหารจัดการงานสหกรณ์

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางในการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับ แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1. แนวคิดในการวิเคราะห์ความต้องการ
2. การบริหารจัดการของสหกรณ์การเกษตร
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดในการวิเคราะห์ความต้องการ

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิจัยในเรื่อง “การวิเคราะห์ความต้องการและพัฒนาศักยภาพการบริหารด้านการเงินการบัญชีของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร : ศึกษาเฉพาะภาคกลาง” ผู้วิจัยพบว่า แนวทางที่เหมาะสมสำหรับนำมาประยุกต์ใช้กับการศึกษาวิจัยครั้งนี้คือ การวิเคราะห์ความต้องการ (Need Analysis)

การวิเคราะห์ความต้องการ (Need Analysis) เป็นแนวทางการศึกษาที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างมากในการนำมาใช้ศึกษาเพื่อแก้ปัญหาโดยการตอบสนองความต้องการขององค์กรด้วยการฝึกอบรมซึ่งการศึกษา “การวิเคราะห์ความต้องการและพัฒนาศักยภาพการบริหารงานด้านการเงินการบัญชีของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร : ศึกษาเฉพาะภาคกลาง” ก็มีความมุ่งหมายเช่นเดียวกัน กล่าวคือ จะต้องทำการค้นหาเพื่อให้ทราบถึงความต้องการของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องการบริหารงานด้านการเงินการบัญชีซึ่งถือเป็นข้อมูลพื้นฐานเบื้องต้นที่สำคัญนั่นเอง

ความต้องการ (Needs) เป็นความแตกต่างระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่กับสิ่งที่คาดหวังไว้ เป็นไป เช่น ความแตกต่างระหว่าง ผลงานที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลทำออกมากับมาตรฐานที่กำหนด หรือ ความไม่เหมือนกันของสิ่งที่คุณค่าหนึ่งมีกับสิ่งที่คุณค่าอื่นอยากให้มี หรือความไม่เท่ากันระหว่าง กลุ่มบุคคลสองกลุ่ม

การวิเคราะห์ความต้องการ จึงเป็นการหาให้พบว่ากลุ่มบุคคลเป้าหมายปฏิบัติงานได้ต่ำกว่าระดับที่องค์การต้องการ (Gap) แค่นั้น เป็นการวิเคราะห์ว่าบุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่ศึกษานั้นได้ปฏิบัติงานได้ถึงระดับที่องค์การต้องการหรือไม่ ทั้งโดยชนิดของงาน ปริมาณงาน คุณภาพของงาน ความต้องการเหล่านี้สามารถใช้วิธีใดพัฒนาให้ดีขึ้นมาอยู่ในระดับที่องค์การต้องการ เช่น ด้วยการฝึกอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้อง หรือด้วยการพัฒนาระบบการทำงาน หรือด้วยการจัดหาอุปกรณ์และเครื่องมือเพิ่มเติม หรือด้วยการพัฒนาทางการบริหารอื่นๆ

สำหรับความต้องการขององค์การที่สามารถตอบสนองได้ด้วยการจัดการฝึกอบรม ให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง เรียกว่า ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs) ซึ่งจะได้มาจากกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการนี้เช่นเดียวกัน ความจำเป็นในการฝึกอบรมนี้เมื่อวิเคราะห์จากข้อมูลที่รวบรวมมาก็สามารถค้นหาเป้าหมายในการฝึกอบรม (Instruction Goals) ที่จะสนองความต้องการจากข้อมูลที่มีอยู่เพื่อประกอบในการกำหนดแผนและหลักสูตรฝึกอบรมแก่บุคลากรในองค์กรที่เกี่ยวข้องต่อไป

ขั้นตอนในการวิเคราะห์ความต้องการ โดยอาศัยโปรแกรม Designer's Edge ดำเนินการโดยลำดับ ดังนี้

1. การรวบรวมข้อมูลและเก็บข้อมูล เป็นขั้นตอนที่ทำให้ทราบถึงความต้องการคืออะไร การรวบรวมข้อมูลทำได้หลายรูปแบบ เช่น การเลือกสัมภาษณ์เฉพาะกลุ่ม การสัมภาษณ์ตัวต่อตัวแบบสอบถาม หรือ การวิเคราะห์ของผู้เชี่ยวชาญ เป็นต้น ทั้งนี้แบบการเก็บข้อมูลที่เลือกใช้จะแตกต่างกันไปตามสภาพของแหล่งข้อมูลและสภาพของข้อมูลรวมทั้งตามสภาพความต้องการใช้ข้อมูลด้วย

อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าจะใช้วิธีอะไรในการเก็บข้อมูล จำเป็นต้องเก็บข้อมูลทุก ๆ รูปแบบที่เป็นไปได้ โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมหรือมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ และต้องพยายามเก็บข้อมูลให้สามารถแสดงธรรมชาติเดิมของแหล่งข้อมูลให้มากที่สุด

นอกจากการรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีดังกล่าวแล้ว การใช้การสังเกตหรือการประเมินรายบุคคล หรือข้อมูลคำต่อว่า หรือข้อเสนอแนะ รวมถึงกลุ่มของผู้เชี่ยวชาญจะเป็นกลุ่มบุคคลที่สามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับมาตรฐานที่ยอมรับได้หรือให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อเรื่องนั้นๆ

2. การระบุความต้องการ ข้อมูลที่เก็บมาได้จะเป็นแหล่งที่แสดงถึงความต้องการโดยนำข้อมูลนั้นมาเข้ากระบวนการ เพื่อค้นหาช่องว่างระหว่างสิ่งที่ทำได้กับสิ่งที่คาดหวัง โดยช่องว่าง (Gap) ที่ออกมาคือความต้องการนั่นเอง

เมื่อทราบถึงประเด็นความต้องการต่างๆ แล้ว จึงทำการวิเคราะห์ต่อไปว่า ประเด็นใดที่สามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม และประเด็นใดที่ต้องใช้วิธีการอื่นๆ ในการแก้ไข จากนั้นจึงทำการจัดระดับของความจำเป็นในการแก้ไขประเด็นความต้องการนั้นๆ โดยแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับด้วยกัน คือ

- ความจำเป็นเร่งด่วน หมายถึง ประเด็นความต้องการที่มีข้อเท็จจริง เป็นตัวเลข ประกอบ โดยเป็นข้อมูลที่ได้มาจากการวัด นับ คำนวณ และรวบรวมมาอย่างถูกต้องแล้ว
- ความจำเป็นที่รับรู้ได้ หมายถึง ประเด็นความต้องการที่เป็นนามธรรมที่เกิดจากความคิดเห็นของบุคคล โดยมีข้อมูลที่รวบรวมหรือรองรับไว้เพียงเล็กน้อย
- ความจำเป็นในอนาคต หมายถึง ประเด็นความต้องการที่เป็นการทำนายหรือแสดงแนวโน้มที่จะเกิดในอนาคต โดยมักจะเกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยี หรือความรู้ใหม่ ๆ ในองค์กร

3. การเขียนเป้าหมาย คำว่า “เป้าหมาย” ตามนัยของโปรแกรม Designer's Edge คือสิ่งที่ต้องการให้ผู้เรียนทำได้หลังจากจบการฝึกอบรมไป เป้าหมายนี้จะต้องวิเคราะห์มาจากเป้าหมายขององค์กร การค้นหาความต้องการและจากประสบการณ์หรือการสังเกตการณ์

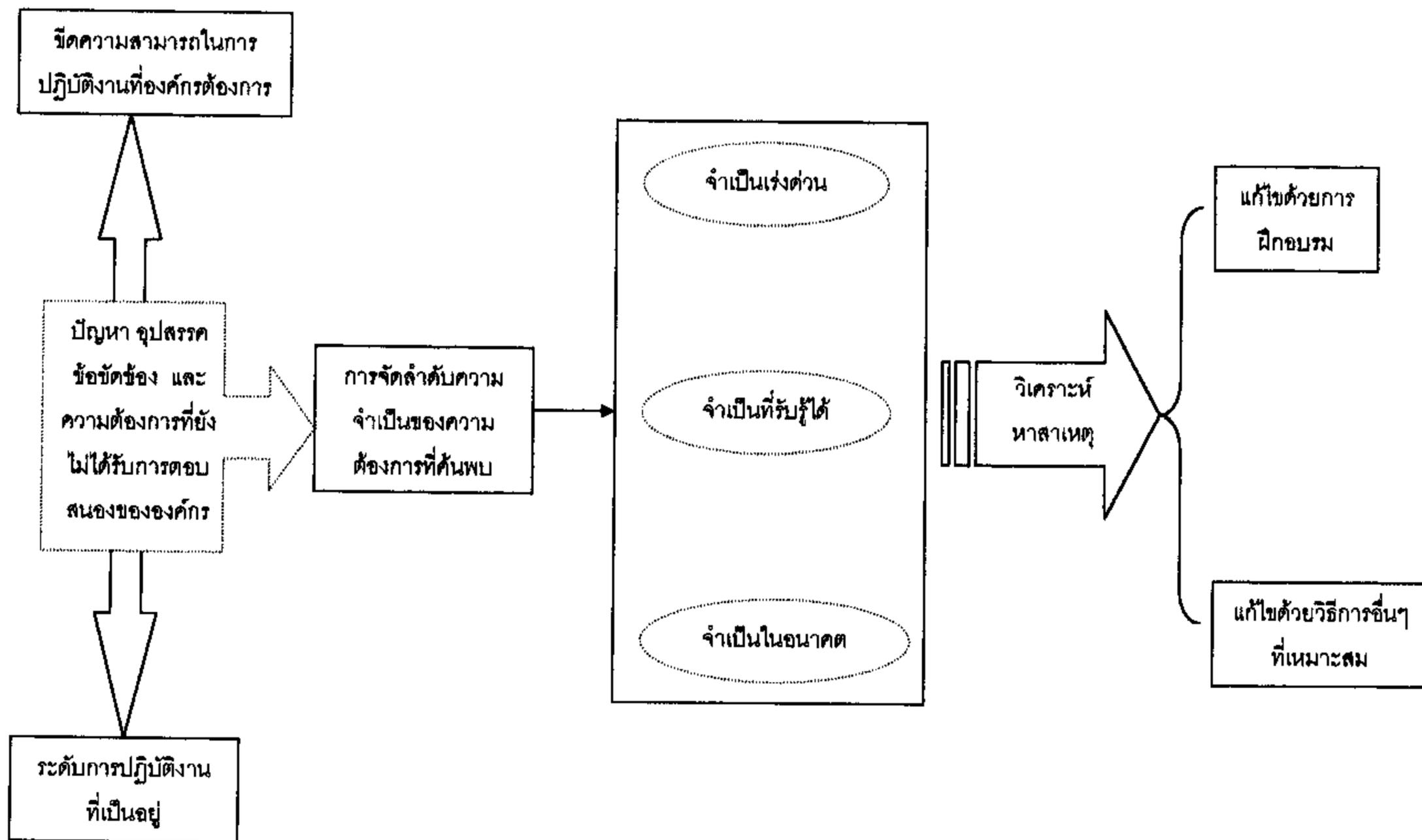
4. การเขียนรายงานการวิเคราะห์ความต้องการเพื่อเสนอขอความเห็นชอบจากผู้บริหารจะต้องครอบคลุมทุกประเด็นความต้องการที่วิเคราะห์ได้ ทั้งในเรื่องของประเภทและระดับของความจำเป็นในการแก้ไข รวมถึงวิธีการและเป้าหมายในการแก้ไขในทุกประเด็นที่วิเคราะห์ได้ออกมาเป็นรูปแบบของแผนการปฏิบัติงานต่างๆ

5. การขอความเห็นชอบหรือการขออนุมัติจากฝ่ายบริหาร เพื่อให้เกิดความมั่นใจระหว่างผู้วิจัยและฝ่ายบริหารว่ามีความเข้าใจในประเด็นความต้องการนั้นๆ อย่างตรงกัน เพื่อที่จะสามารถนำไปดำเนินการอย่างถูกต้องทิศทาง ก่อนที่จะเริ่มงานในกระบวนการอื่นๆ ในขั้นตอนต่อไป

จะเห็นได้ว่า จุดเด่นของโปรแกรม Designer's Edge คือ การให้ความสำคัญกับกระบวนการการวิเคราะห์ความต้องการ (Need Analysis) เพื่อหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ทั้งนี้เพื่อเป็นการค้นหาความต้องการหรือทราบถึงปัญหาที่แท้จริงขององค์กรก่อน แล้วนำไปค้นหาวิธีการที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหานั้นๆ ต่อไปได้อย่างถูกต้องทิศทาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการนำไปสร้างเป็นหลักสูตรฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพต่อองค์กรต่อไป

จากแนวทางข้างต้น ผู้วิจัยเห็นว่าสาระของการวิเคราะห์ความต้องการ (Need Analysis) มีความเหมาะสมกับการศึกษาเรื่อง “การวิเคราะห์ความต้องการและพัฒนาศักยภาพการบริหารงานด้านการเงินการบัญชีของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร : ศึกษาเฉพาะภาคกลาง” ในครั้งนี้เป็น

อย่างมาก ดังนั้น การศึกษาคำนี้จึงเป็นการศึกษาโดยยึดหลักแนวทางการวิเคราะห์ความต้องการ (Need Analysis) เป็นแนวทางหลักใน การศึกษาคำนี้



แผนภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัยตามรูปแบบการวิเคราะห์ความต้องการ (Need Analysis)

2.2 การบริหารจัดการของสหกรณ์การเกษตร

สำหรับในเรื่องการดำเนินงานการบริหารจัดการงานของสหกรณ์การเกษตร พบว่า วัตถุประสงค์ของการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรมีดังนี้

1. จัดหาทุนให้สมาชิกกู้ยืมเพื่อนำไปลงทุนประกอบอาชีพและใช้จ่ายภายในครัวเรือนโดยคิดดอกเบี้ยในอัตราต่ำและเหมาะสม
2. ส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักการออมทรัพย์ โดยวิธีการรับฝากเงินจากสมาชิกประเภทประจำและออมทรัพย์
3. ช่วยเหลือสมาชิกในด้านการจัดหาวัสดุอุปกรณ์การเกษตร ตลอดจนสิ่งของอื่นที่จำเป็นมาจำหน่ายแก่สมาชิกในราคายุติธรรม
4. ดำเนินการในด้านการตลาด โดยรวบรวมพืชผล และผลิตผลของสมาชิกเพื่อจัดจำหน่ายให้ได้ราคาดีและเป็นธรรมในด้านการชั่ง ตวง วัด
5. ให้ความช่วยเหลือ ในด้านวิชาการส่งเสริมเผยแพร่วิชาการเกษตรแผนใหม่แก่สมาชิกเพื่อลดต้นทุนผลิตและได้รับผลผลิตสูงขึ้น โดยการแนะนำพันธุ์พืชที่เหมาะสม แนะนำวิธีการใช้ปุ๋ยและยาปราบศัตรูพืช ตลอดจนเครื่องมือเครื่องใช้และเครื่องทุ่นแรงต่าง ๆ เช่น รถไถนา แทรกเตอร์ เกเรตดิน เครื่องสูบน้ำ ฯลฯ บริการแก่สมาชิกโดยคิดค่าบริการใน ราคาพอสมควร

นอกจากนี้ยังพบว่าการประกอบธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรมีอยู่ 5 ด้านหลักๆ ดังนี้

1. การให้เงินกู้แก่สมาชิก โดยมีการแนะนำและมีการควบคุมการใช้เงินกู้ ซึ่งจะมีการสอบสวนแผนงานเพาะปลูกของสมาชิก และการใช้เงินกู้ตามแผนงานสหกรณ์การ เกษตรจ่ายเงินกู้ให้สมาชิก 2 ประเภท คือ

1.1 เงินกู้ระยะสั้น เป็นเงินกู้เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายดำเนินงานในการเกษตรสำหรับฤดูกาลผลิตหนึ่งๆ เช่น ค่าปุ๋ย ค่าจ้างแรงงาน ค่ายาป้องกันและปราบปรามศัตรูพืช และค่าบริการอื่นๆ เงินกู้ระยะสั้นนี้กำหนดให้เกษตรกรผู้กู้ชำระคืน ภายในเวลาไม่เกิน 12 เดือน ยกเว้นในกรณีพิเศษสามารถชำระคืนไม่เกิน 18 เดือน

1.2 เงินกู้ระยะปานกลาง เป็นเงินกู้เพื่อการลงทุนในสินทรัพย์เกษตร ซึ่งโดยปกติใช้ประโยชน์ได้เกินกว่าฤดูกาลผลิตหนึ่งๆ และสามารถชำระคืนได้ภายในระยะเวลาไม่นานนัก เช่น การปรับปรุงที่ดินทำการเกษตร ซื้อเครื่องจักรกลทางการเกษตรและอุปกรณ์การเกษตร เงินกู้ประเภทนี้กำหนดให้เกษตรกรชำระคืนภายในเวลา 3 ปี เว้นแต่กรณีพิเศษอาจจะผ่อนผันชำระคืนภายใน 5 ปีนับจากวันเบิกรับสินเชื่อ

1.3 เงินกู้ระยะยาว เป็นสินเชื่อการเกษตรเพื่อให้เกษตรกรนำไปลงทุนสำหรับปรับปรุงทรัพยากรทางการเกษตร หรือลงทุนทางการเกษตรที่ต้องใช้เวลานานจึงจะให้ผลคุ้มค่ากับการลงทุน เช่น การวางรูปแบบการประกอบการเกษตรขึ้นใหม่ การซื้อ การสร้าง หรือปรับปรุงสินทรัพย์ประจำ และการซื้อที่ดิน เงินกู้ ประเภทนี้กำหนดชำระคืนมากกว่า 5 ปีขึ้นไป

2. การรับเงินฝากจากสมาชิก เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักการออมทรัพย์ โดยสหกรณ์จะรับฝากเงินจากสมาชิก 2 ประเภทคือ การฝากออมทรัพย์และการฝากประจำ โดยสหกรณ์จะจ่ายดอกเบี้ยเงินฝากให้สมาชิกในอัตราที่เป็นธรรม ปกติอัตราดอกเบี้ยเงินฝากของสหกรณ์จะสูงกว่าอัตราดอกเบี้ยเงินฝากธนาคารพาณิชย์

3. การจัดหาสินค้ามาจำหน่ายหรือธุรกิจการซื้อสหกรณ์การเกษตร ทำหน้าที่จัดหาเครื่องมือ เครื่องใช้ในการเพาะปลูก เช่น รถเครื่องยนต์สูบน้ำ รถไถ ปู๋ย และยาฆ่าแมลง เป็นต้น กับสิ่งของที่จำเป็น สำหรับครอบครัวของสมาชิก เช่น ข้าวสาร น้ำปลา น้ำตาล เป็นต้น มาขายให้แก่สมาชิกของสหกรณ์การเกษตรต่อไปนี้

3.1 การจัดหาสหกรณ์จะจัดมาขายเฉพาะสิ่งของตามใบสั่งรวมกันของสมาชิกของสหกรณ์เท่านั้น

3.2 การขายปกติสหกรณ์จะขายด้วยเงินสดซึ่งเป็นวิธีที่สหกรณ์ไม่เสี่ยงต่อความเสียหาย และสมาชิกจะซื้อได้ด้วยราคาถูกกว่าการซื้อด้วยเงินเชื่อ

4. การรวบรวมผลิตผลหรือธุรกิจการขาย สหกรณ์จะแสวงหาตลาดและพยายามขายผลิตผลการเกษตรของสมาชิกให้ได้ราคาที่เป็นธรรม ทั้งนี้ สหกรณ์จะได้ดำเนินการให้สอดคล้องกันไปใน การวางแผน การเพาะปลูก และการขาย สำหรับการขายนั้น สหกรณ์จะดำเนินงานตั้งแต่การรวบรวม การเก็บรักษา การคัดคุณภาพ การแปรรูป และการตลาด

5. การให้บริการและการส่งเสริม ในการส่งเสริมการเกษตรเป็นหน้าที่อันสำคัญของสหกรณ์การเกษตร โดยสหกรณ์จะติดตั้งเครื่องสูบน้ำ ตลอดจนจัดระบบการส่งน้ำและการระบายน้ำ เพื่อให้การใช้น้ำเกิดประโยชน์แก่การเพาะปลูกของสมาชิกอย่างทั่วถึง ซึ่งสหกรณ์จะเรียกเก็บเงินค่าบริการจากสมาชิกตามสมควรเพื่อทดแทนเงินที่สหกรณ์ได้ลงทุนไป การส่งเสริมการเกษตรของสหกรณ์การเกษตรมีดังนี้

5.1 การส่งเสริมเผยแพร่ความรู้การเกษตร

5.2 การวางแผนการเพาะปลูก

ข้อจำกัด สหกรณ์การเกษตรจะมีจำนวนสหกรณ์มากน้อยเพียงไรขึ้นอยู่กับพื้นที่ และจำนวนตำบลในแต่ละเขตที่จะจัดตั้งสหกรณ์ นอกจากนี้ จำนวนสมาชิกจะมีมากน้อยเพียงไรขึ้นอยู่กับจำนวนครัวเรือนที่เป็นเกษตรกรในพื้นที่นั้น ๆ

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเรื่อง "การวิเคราะห์ความต้องการและพัฒนาศักยภาพการบริหารงานด้านการเงินการบัญชีของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร:ศึกษาเฉพาะภาคกลาง" ในครั้งนี้ผู้วิจัยขอนำเสนอรายงานสรุปผลการสำรวจความต้องการการฝึกอบรมของข้าราชการกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้สอบบัญชี (กรมตรวจสอบบัญชีสหกรณ์, ฝ่ายฝึกอบรม, 2544) ซึ่งมีผลสรุปแบ่งออกเป็น 4 หมวดดังนี้

หมวดที่ 1 การบัญชีและการสอบบัญชี ซึ่งผู้สอบบัญชีมีความต้องการการฝึกอบรมในด้านมาตรฐานการสอบบัญชีมากที่สุด รองลงมาได้แก่ บทบาทและความรับผิดชอบของผู้สอบบัญชี การตรวจสอบทุจริต การตรวจสอบสืบสวน การบริหารความเสี่ยง การปฏิบัติงานสอบบัญชีให้เป็นไปตามมาตรฐาน การวิเคราะห์งบการเงิน การควบคุมคุณภาพงานสอบบัญชี การประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายใน การจัดทำรายงานการสอบบัญชี การเลือกตัวอย่างและการทดสอบมาตรฐานการบัญชี การแสดงความเห็นต่องบการเงิน การสอบทานงานสอบบัญชี (Audit Program) กับงานสอบบัญชีกระดาษทำการของผู้สอบบัญชี เทคนิคการตรวจสอบเฉพาะด้านวิธีปฏิบัติทางบัญชี เกี่ยวกับการดำเนินงานตามโครงการต่างๆ และเทคนิคการตรวจสอบบัญชียุคใหม่ ตามลำดับ

หมวดที่ 2 เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับผู้สอบบัญชี มีความต้องการการฝึกอบรมในด้านการตรวจสอบบัญชีสำหรับกิจการที่ใช้คอมพิวเตอร์มากที่สุด รองลงมาได้แก่ การใช้เทคโนโลยีเพื่อการพัฒนางานสอบบัญชี ระบบบัญชีสหกรณ์ที่ใช้คอมพิวเตอร์ ระบบคอมพิวเตอร์เกี่ยวกับบัญชีของภาคเอกชน และการใช้เพื่อการสืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต ตามลำดับ

หมวดที่ 3 กฎหมาย ซึ่งผู้สอบบัญชีมีความต้องการการฝึกอบรมในด้านกฎหมายระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการบัญชีและการสอบบัญชีสหกรณ์มากที่สุด รองลงมาได้แก่ วิธีการปฏิบัติราชการทางปกครองกับงานสอบบัญชี ภาษีอากร กฎหมายแพ่งและอาญา กฎหมายทั่วไปที่ผู้สอบบัญชีต้องรู้และกฎหมายปกครอง ตามลำดับ

หมวดที่ 4 อื่นๆ ซึ่งผู้สอบบัญชีมีความต้องการการฝึกอบรมในด้านการปฏิบัติของผู้สอบบัญชีสหกรณ์กรณีตรวจพบทุจริตหรือข้อบกพร่อง จิตวิทยาสำหรับผู้สอบบัญชี การเสริมสร้างด้าน

บุคลิกภาพสำหรับผู้สอบบัญชี ศิลปะการพูดในที่ชุมชน จรรยาบรรณ คุณธรรม จริยธรรม และรวมถึงเทคนิคในการสร้างแรงจูงใจ ตามลำดับ

นอกจากนี้ ยังมีหัวข้อวิชาที่ผู้สอบบัญชีได้เสนอให้มีการจัดอบรมดังนี้ คือ หัวข้อวิชาข้อมูลที่ใช้อ้างอิงในการสอบบัญชีที่สำคัญ การเขียนโปรแกรมอย่างง่าย ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พระราชบัญญัติสหกรณ์พ.ศ.2542 วิธีการเกี่ยวกับการดำเนินคดีอันเนื่องจากการสอบบัญชี การเป็นวิทยากรที่มีความสามารถ การบริหารงานสำนักงาน ความเป็นผู้นำ การประสานงานที่ดี มนุษยสัมพันธ์ การบริหารงานให้สำเร็จ การตั้งค่าต่าง ๆ ในคอมพิวเตอร์เพื่อติดตั้งและแก้ไขเบื้องต้น ภาษีมูลค่าเพิ่ม กฎหมายแรงงาน ประมวลรัษฎากร ภาษีรายได้ และการเสริมสร้างบุคลิกภาพ

อีกทั้งยังมีผลการศึกษาจาก เรื่องการติดตามผลการดำเนินงานฝึกอบรมทางสหกรณ์โดยสถาบันฝึกอบรมสหกรณ์การเกษตรแห่งชาติ (อัญชลี โกลิยพันธ์, 2528: 16-24) พบว่าในการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมที่เหมาะสมให้แก่ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร จะต้องประกอบไปด้วยเนื้อหาสาระที่สำคัญทั้งสิ้น จำนวน 8 หมวด คือ 1) แนวคิดและความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับสหกรณ์การเกษตร 2) บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้จัดการสหกรณ์ 3) หลักการบริหารธุรกิจ 4) การควบคุมด้านบัญชีและการเงินของสหกรณ์ 5) ระบบการดำเนินธุรกิจสินเชื่อ 6) การบริหารธุรกิจด้านการตลาด 7) การวางแผนงานงบประมาณและการติดตามผล และ 8) การจัดการทรัพยากรมนุษย์

ผลการศึกษาจากเรื่อง อัตราการเติบโตและแนวโน้มทางธุรกิจของสหกรณ์ในประเทศไทย (สุภาวดี ยี่มิน, 2539: 164) พบว่า อัตราการเติบโตของจำนวนสหกรณ์การเกษตรมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปีและจัดอยู่ในอันดับ 2 รองจากอัตราการเติบโตของสหกรณ์ประมง อย่างไรก็ตามในเรื่องของจำนวน พบว่า สหกรณ์การเกษตรยังคงมีมากที่สุดในประเทศ และสำหรับแนวโน้มทางปริมาณธุรกิจปี 2538-2547 พบว่า ในภาพรวมการผลิตในภาคเกษตรมีอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจเพิ่มขึ้น ดังนั้นจึงควรมีการขยายตัวทางธุรกิจทางเครดิต เพื่อรองรับการขยายตัวทางเศรษฐกิจด้วย

สำหรับผลการศึกษาเรื่องความพึงพอใจของสถาบันเกษตรกรต่อกิจกรรมบริการของสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ (มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ศูนย์วิจัยเศรษฐศาสตร์ประยุกต์, 2541: 29-63) พบว่า ในภาพรวมสหกรณ์การเกษตรมีความพอใจต่อการให้บริการของสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ในทุกๆ ด้าน คือ การวางรูปแบบบัญชี การสอบบัญชี การตรวจแนะนำ การเงินการบัญชี และการบริหารฝึกอบรม แต่อย่างไรก็ตามยังมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เพื่อสร้างความพึงพอใจให้มากยิ่งขึ้น ทั้งในเรื่องของจำนวนบุคลากรที่ควรเพิ่มให้มากขึ้นเพื่อให้การเข้ามาตรวจงานเป็นไปอย่างสม่ำเสมอ และในเรื่องทักษะความเชี่ยวชาญในงานการให้คำแนะนำและการให้ความเป็นธรรมในการตรวจบัญชี สำหรับในเรื่องอื่นๆพบว่ามีความต้องการ

โปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อช่วยงานด้านบัญชีเพิ่มขึ้น และต้องการให้แจ้งข่าวสารความเคลื่อนไหวของสำนักงานให้สหกรณ์ต่างๆทราบ โดยการทำให้เป็นวารสารแจ้งให้ทราบอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงต้องการให้มีการจัดอบรมให้กับพนักงานใหม่ ๆ ของสหกรณ์เพิ่มขึ้นด้วย

จากการทบทวนวรรณกรรมรวมถึงผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้นนั้น ผู้วิจัยจะได้นำไปใช้ในการกำหนดโครงสร้างสำหรับการออกแบบเป็นแบบสอบถาม และประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์ เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาวิจัยในเรื่อง “การวิเคราะห์ความต้องการและพัฒนาศักยภาพการบริหารงานด้านการเงินการบัญชีของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร : ศึกษาเฉพาะภาคกลาง” จากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

บทที่ 3

ระเบียบวิธีการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง "การวิเคราะห์ความต้องการและพัฒนาศักยภาพการบริหารงานด้านการเงินการบัญชีของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร : ศึกษาเฉพาะภาคกลาง" ในครั้งนี้ ได้ทำการศึกษาโดยใช้รูปแบบการศึกษาทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ กล่าวคือ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าจากเอกสารต่างๆ (Document Study) ควบคู่ไปกับการเก็บข้อมูลภาคปฏิบัติการ (Field Study) ในพื้นที่ 5 จังหวัด ได้แก่ พระนครศรีอยุธยา กาญจนบุรี ลพบุรี ชลบุรี และ ฉะเชิงเทรา

สำหรับการดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยได้แบ่งขั้นตอนออกเป็น 4 ส่วน คือ การศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร การคัดเลือกกลุ่มประชากรเป้าหมายในการศึกษา การเก็บข้อมูลภาคสนาม และการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 การศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลในรูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นวิธีการหลัก เนื่องจากเป็นการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการแสวงหาความเป็นไปและสภาพเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงเพื่อเก็บรายละเอียดให้สมบูรณ์

ในขั้นต้น ผู้วิจัยได้เริ่มจากการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) ซึ่งเป็นการเก็บข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งปรากฏอยู่ในเอกสาร บทความจากวารสาร หนังสือ และวิทยานิพนธ์ที่มีผู้ศึกษาเอาไว้แล้ว ตลอดจนการค้นคว้าข้อมูลสารสนเทศทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเพื่อรวบรวมมาเป็นฐานข้อมูลในการกำหนดแนวทางสำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้

การศึกษาข้อมูลทุติยภูมิตามที่ได้กล่าวมา มีวัตถุประสงค์เพื่อทำความเข้าใจ แนวคิด ทฤษฎีและหลักการต่างๆ ในการวิจัยเรื่อง "การวิเคราะห์ความต้องการและพัฒนาศักยภาพการบริหารงานด้านการเงินการบัญชีของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร : ศึกษาเฉพาะภาคกลาง" ครั้งนี้

3.2 กลุ่มประชากรเป้าหมาย

กลุ่มประชากรเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ แบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม คือ

3.2.1 ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรใน 5 จังหวัด ได้แก่ พรนครศรีอยุธยา กาญจนบุรี ลพบุรี ชลบุรี และฉะเชิงเทรา

3.2.2 ผู้สอบบัญชีของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ผู้ซึ่งได้รับการมอบหมายให้รับผิดชอบในการรับรองบัญชีของสหกรณ์การเกษตรในเขตพื้นที่ 5 จังหวัดดังกล่าว

3.2.3 เจ้าหน้าที่ภายในสหกรณ์การเกษตรแห่งนั้นๆ

เหตุที่ผู้วิจัยต้องทำการเก็บข้อมูลทั้ง 3 กลุ่มดังกล่าวนี้ เนื่องจากกลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่ม จะให้ความละเอียดลึกซึ้ง รวมถึงจะมีข้อมูลที่แฝงอยู่นั้นแตกต่างกันออกไป กล่าวคือ เป็นการเก็บข้อมูลแบบ 360 องศา ซึ่งจะทำให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลที่ครอบคลุมและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

3.3 การเก็บข้อมูลภาคสนาม

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์ความต้องการและพัฒนาศักยภาพการบริหารงานด้านการเงินการบัญชีของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร : ศึกษาเฉพาะภาคกลาง” ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้ทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณควบคู่กันไป เนื่องจากทั้ง 2 ส่วนจะเป็นการช่วยเสริมซึ่งกันและกัน เพื่อให้ผลการศึกษามีความสมบูรณ์มากขึ้น

ในการเก็บข้อมูลภาคสนามนั้น ถือเป็น การเก็บข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) โดยใช้เทคนิควิธีในการเก็บข้อมูล 2 รูปแบบ ได้แก่ การใช้แบบสอบถาม และการสัมภาษณ์ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

3.3.1 การใช้แบบสอบถาม (Questionnaire)

ผู้วิจัยเลือกใช้เทคนิคนี้เพื่อเก็บรวบรวมข้อเท็จจริงและข้อคิดเห็นเบื้องต้นที่จะสนับสนุนแนวคิดของงานวิจัยและใช้เป็นแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบอื่นๆ ที่เหมาะสมต่อไป

สำหรับรูปแบบของแบบสอบถามที่ผู้วิจัยเลือกใช้ในการศึกษาเรื่องการวิเคราะห์ความต้องการและพัฒนาศักยภาพการบริหารงานด้านการเงินการบัญชีของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร : ศึกษาเฉพาะภาคกลาง ในครั้งนี้มีต้นแบบมาจากงานวิจัยเรื่องการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมของข้าราชการตำรวจในสถานีตำรวจ สถาบันพัฒนาข้าราชการตำรวจ กองบัญชาการศึกษา

กรมตำรวจ (สุวิระ ทรงเมตตา, 2539: 374-381) ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าเป็นรูปแบบที่สอดคล้องและตรงตามวัตถุประสงค์ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ นั่นก็คือ การหาช่องว่าง (Gap) ของความต้องการในการพัฒนาการบริหารงานด้านการเงินการบัญชีของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรจากมุมมองของทุกฝ่ายที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรโดยเป็นการเปรียบเทียบระดับการให้ความสำคัญในหน้าที่ต่างๆของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรกับระดับผลการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบัน

รายละเอียดเกี่ยวกับข้อคำถามในแบบสอบถามที่ใช้ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งเนื้อหาในการประเมินออกเป็น 4 ด้านด้วยกัน ได้แก่ ด้านการบริหาร ด้านการควบคุม ด้านการตรวจสอบ และด้านอื่นๆ ซึ่งในแต่ละด้านมีจำนวนข้อคำถามย่อยๆ ดังนี้

ด้านการบริหาร ประกอบด้วย 11 ประเด็นคำถาม ได้แก่

1. การจัดให้มีใบสำคัญเกี่ยวกับการทำธุรกิจต่างๆ เป็นไปด้วยความสุจริต
2. การจัดจ้างพนักงานและลูกจ้างของสหกรณ์เป็นไปโดยถูกต้องเรียบร้อย
3. การกำหนดหน้าที่และวิธีปฏิบัติงานของพนักงานและลูกจ้างสหกรณ์เป็นไปโดยถูกต้อง

เรียบร้อย

4. การสำรวจราคาผลิตผลและสินค้าอื่นๆในตลาดต่างๆ เพื่อการดำเนินกิจการสหกรณ์
5. การแจ้งให้ทราบความเคลื่อนไหวของราคาผลิตผลและสินค้านั้นๆ
6. การเสนอรายงานกิจการประจำเดือนของสหกรณ์ต่อคณะกรรมการ
7. การจัดทำประมาณการรายได้รายจ่ายประจำปี
8. การจัดทำแผนการดำเนินงานของสหกรณ์
9. การจัดทำงบดุลและงบกำไรขาดทุน
10. การจัดทำรายงานประจำปีแสดงผลการดำเนินงาน
11. การเสนอรายงานของสหกรณ์ต่อทางราชการตามแบบและระยะเวลาที่ทางราชการ

กำหนด

ด้านการควบคุม ประกอบด้วย 8 ประเด็นคำถาม ได้แก่

1. การดำเนินการเกี่ยวกับหุ้นของสหกรณ์ ได้แก่ การเก็บค่าหุ้น โอนหุ้น และจ่ายคืนค่าหุ้น
2. การรับฝากเงินและจ่ายคืนเงินรับฝากออมทรัพย์และประจำ
3. การลงรายการในสมุดคู่มือบัญชีสมาชิกด้านการให้เงินกู้ยืม
4. การจัดทำบัญชีและทะเบียนต่างๆของสหกรณ์ให้ถูกต้องครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน

5. การเก็บรักษาเงินสดของสหกรณ์ในจำนวนที่คณะกรรมการกำหนดไว้เพื่อสำรองไว้ใช้
จ่ายในกิจการของสหกรณ์

6. การจัดส่งเงินสดแต่ละวันของสหกรณ์เข้าบัญชีเงินฝากธนาคาร

7. การรักษาดวงตราของสหกรณ์ไว้อย่างเหมาะสม

8. การรับผิดชอบตรวจตราทรัพย์สินต่างๆ ตลอดจนผลิตภัณฑ์หรือสินค้าอื่นๆ ของสหกรณ์ให้
อยู่ในสภาพอันดีและปลอดภัย

ด้านการตรวจสอบ ประกอบด้วย 5 ประเด็นคำถาม ได้แก่

1. การตรวจสอบรับสมัครผู้เข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์อย่างถูกต้อง โดยเป็นธุระจัดให้ผู้เข้า
เป็นสมาชิกลงลายมือชื่อในทะเบียนสมาชิกและชำระค่าธรรมเนียมแรกเข้า

2. การตรวจสอบเอกสารเกี่ยวกับเงินกู้ ได้แก่ คำขอกู้ และสัญญาเงินกู้

3. การตรวจสอบหลักประกันเกี่ยวกับเรื่องเงินกู้

4. การรับผิดชอบตรวจสอบการรับจ่ายเงินทั้งปวงของสหกรณ์ให้ เป็นการถูกต้อง

5. การรวบรวมใบสำคัญและเอกสารต่างๆ เกี่ยวกับการเงินของสหกรณ์ไว้โดยครบถ้วน

ด้านอื่นๆ ประกอบด้วย 10 ประเด็นคำถาม ได้แก่

1. การเก็บรักษาสัญญาจ้างและหลักประกันของพนักงานและลูกจ้างของสหกรณ์ให้ครบ
ถ้วนและปลอดภัย

2. การส่งเสริมเผยแพร่วิชาการเกษตรให้แก่สมาชิกสหกรณ์

3. การส่งเสริมการผลิตทางอุตสาหกรรมให้แก่สมาชิกสหกรณ์

4. การส่งเสริมการประกอบอาชีพด้านอื่นๆ ให้แก่สมาชิกสหกรณ์

5. การจัดทำทะเบียนเกษตรกรของสมาชิก เช่น อาชีพ พื้นที่กิจกรรม เป็นต้น

6. การศึกษาอบรมทางสหกรณ์และทางอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องให้แก่สมาชิก

7. การติดต่อประสานงานกับเลขานุการในการนัดเรียกประชุม

8. การเข้าร่วมประชุม

9. การชี้แจงในการประชุม

10. การทำหนังสือโต้ตอบในกิจการของสหกรณ์

สำหรับวิธีการให้คะแนนในแต่ละข้อคำถามนั้น ผู้วิจัยได้แบ่งการประเมินออกเป็น 2 ประ
เด็น ได้แก่ (1) ระดับความสำคัญ ซึ่งหมายถึง ความสำคัญในหน้าที่นั้นๆ ต่อตำแหน่งผู้จัดการ
สหกรณ์การเกษตร และ (2) ระดับการปฏิบัติงาน ซึ่งหมายถึง ผลการปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นๆ ที่
ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรสามารถทำได้จริงในปัจจุบัน

โดยผู้วิจัยได้กำหนดระดับคะแนนไว้ตั้งแต่ 1-5 คะแนน ทั้งนี้
 ระดับคะแนน 1 หมายถึง ผู้จัดการสหกรณ์ให้ความสำคัญกับหน้าที่นั้นๆ น้อยที่สุด หรือ
 ผู้จัดการสหกรณ์สามารถปฏิบัติหน้าที่นั้นๆ ได้ในระดับต่ำที่สุด
 ระดับคะแนน 5 หมายถึง ผู้จัดการสหกรณ์ให้ความสำคัญกับหน้าที่นั้นๆ มากที่สุด หรือ
 ผู้จัดการสหกรณ์สามารถปฏิบัติหน้าที่นั้นๆ ได้ในระดับสูงที่สุด

3.3.2 การสัมภาษณ์ (Interview)

ผู้วิจัยได้เลือกวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) เพื่อรวบรวมข้อมูล
 และความคิดเห็นจากการสนทนาเชิงถาม – ตอบ เนื่องจากการสัมภาษณ์จะเป็นแบบเปิดกว้างใน
 การตอบคำถามและแสดงความคิดเห็นดังนั้นข้อมูลคำตอบที่ได้จึงเป็นในลักษณะของข้อมูลพรรณ
 นาเชิงคุณภาพทั้งนี้ผู้วิจัยได้มีการจัดเตรียมแนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคลเพื่อให้
 มีโครงสร้างในการเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างถูกต้องมากที่สุด

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้สถิติพรรณนาในการกระจายจำนวนและคำนวณอัตราส่วนร้อย (Percentage)
 เพื่ออธิบายคุณสมบัติทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาจากแบบสอบถาม

ส่วนคำถามเปิดจากแบบสอบถามและข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ทำการจัด
 เก็บรวบรวมโดยแบ่งเป็นหมวดหมู่ เพื่อศึกษาและค้นหาข้อมูลจากคำตอบนั้นๆ รวมทั้งนำมาใช้เป็น
 ส่วนประกอบในการเขียนรายงาน การอภิปราย และข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัยในเรื่อง
 "การวิเคราะห์ความต้องการและพัฒนาศักยภาพการบริหารงานด้านการเงินการบัญชีของผู้จัดการ
 สหกรณ์การเกษตร : ศึกษาเฉพาะภาคกลาง" ในครั้งต่อ ๆ ไป

แนวคำถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูลภาคสนาม มาจากการสร้างตามกรอบแนวคิดในการวิจัย
 แล้วนำเสนอต่อประธานและกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ก่อนการเก็บภาคสนามจริง ทั้งนี้เพื่อ
 เป็นการตรวจสอบความถูกต้องตามโครงสร้างและครอบคลุมเนื้อหาทั้งหมด

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการศึกษาวิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์ความต้องการและพัฒนาศักยภาพการบริหารงานด้านการเงินการบัญชีของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร : ศึกษาเฉพาะภาคกลาง” ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางในการประมวลผลและเรียบเรียงเพื่อให้นำเสนอ โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นผลการศึกษาประสิทธิภาพการบริหารงานด้านการเงินการบัญชี ในปัจจุบันของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรในฐานะเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ที่ทำหน้าที่บริหารจัดการงานสหกรณ์ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของสหกรณ์

ส่วนที่ 2 เป็นผลการศึกษาจากการรวบรวมประเด็นปัญหาในการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรในการบริหารงานด้านการเงินการบัญชี

ส่วนที่ 3 เป็นแนวทางในการสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมในเรื่องที่ผู้จัดการสหกรณ์ต้องการในการพัฒนาและปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสหกรณ์โดยรวม

4.1 ประสิทธิภาพการบริหารการเงินการบัญชีของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม อันประกอบไปด้วย ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ในฐานะที่เป็นบุคลากรภายในของสหกรณ์ซึ่งมีความสัมพันธ์อันใกล้ชิดกับผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร และผู้สอบบัญชีในฐานะที่เป็นบุคคลภายนอกองค์กรซึ่งทำงานเกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร

4.1.1 ประสิทธิภาพการบริหารงานในมุมมองของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร

จากการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรทั้ง 5 จังหวัด ได้แก่ พระนครศรีอยุธยา ลพบุรี กาญจนบุรี ชลบุรี และฉะเชิงเทรา เป็นจำนวนทั้งสิ้น 44 ราย ดังแสดงให้เห็นในตารางที่ 4.1 พบว่า จำนวนผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรที่เป็นผู้ชายมีถึงร้อยละ 56.8 ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 59.1 จากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

และมีอายุโดยเฉลี่ย ประมาณ 42 ปี ทั้งนี้ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรที่มีอายุมากที่สุดคือ 59 ปี และน้อยที่สุด คือ 28 ปี สำหรับระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรโดยเฉลี่ยอยู่ที่ 9.34 ปี ซึ่งโดยส่วนใหญ่ประมาณร้อยละ 75 เคยดำรงตำแหน่งอื่นๆ ภายในสหกรณ์แห่งเดียวกันนี้มาก่อนหน้าที่จะเข้ารับตำแหน่งผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร และในเรื่องของการเข้ารับการฝึกอบรมพบว่าส่วนใหญ่ซึ่งมีมากถึงร้อยละ 86.4 เคยเข้ารับการฝึกอบรมในขณะดำรงตำแหน่งผู้จัดการสหกรณ์ ซึ่งโดยส่วนใหญ่เป็นหลักสูตรฝึกอบรมที่จัดขึ้นโดยสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย กรมส่งเสริมสหกรณ์ และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรบางส่วนประกอบอาชีพเสริมด้านอื่นๆ ด้วยซึ่งคิดเป็นร้อยละ 36.4 โดยอาชีพเสริมที่กล่าวถึงส่วนใหญ่เป็นอาชีพทางการเกษตร เช่น ทำนา ทำไร่ และเลี้ยงสัตว์ เป็นต้น

ตารางที่ 4.1 ลักษณะทั่วไปของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร

คุณสมบัติทั่วไปของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร	ผลที่ได้			
	จำนวน (คน)	ร้อยละ		
เพศ				
ชาย	25	56.8		
หญิง	19	43.2		
ระดับการศึกษา				
ต่ำกว่าปริญญาตรี	18	40.9		
ปริญญาตรี	26	59.1		
การประกอบอาชีพเสริม				
ไม่มี	28	63.6		
มี	16	36.4		
ดำรงตำแหน่งอื่นในสหกรณ์ก่อนเข้าเป็นผู้จัดการ				
ไม่เคย	11	25		
เคย	33	75		
การเข้ารับการฝึกอบรม				
ไม่เคย	6	13.6		
เคย	38	86.4		
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด
อายุ (ปี)	42.14	8.04	28	59
ระยะเวลาที่เป็นผู้จัดการ (ปี)	9.34	7.99	0.16	28

ผลการประเมินประสิทธิภาพการบริหารงานด้านการเงินการบัญชีของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรในตารางที่ 4.2 พบว่า ระดับผลการปฏิบัติงานในภาพรวมของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรมองว่าการทำงานของตนจัดอยู่ในระดับดี มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 50 รองลงมาคือระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 40.9 อย่างไรก็ตามยังมีผู้จัดการสหกรณ์บางส่วนที่มองว่าระดับการปฏิบัติของตนยังไม่ดีพอคิดเป็นร้อยละ 6.8

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาลึกลงไปถึงรายละเอียดในหน้าที่ของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรที่เฉพาะเจาะจง แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหาร ด้านการควบคุม ด้านการตรวจสอบ และด้านอื่นๆ ซึ่งได้ผลการศึกษาออกมาดังนี้ ในด้านการบริหาร ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรให้ความสำคัญในหน้าที่การจัดให้มีใบสำคัญเกี่ยวกับการทำธุรกิจต่างๆ ให้เป็นไปด้วยความสุจริตสูงที่สุดถึง 4.93 คะแนน ในขณะที่หน้าที่ในการแจ้งให้สมาชิกทราบความเคลื่อนไหวของราคาผลิตภัณฑ์และสินค้าอื่นๆ ในตลาดต่างๆ เพื่อดำเนินกิจการของสหกรณ์พบว่าผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรให้ความสำคัญต่ำสุด ในระดับคะแนนเพียง 3.68 คะแนน ซึ่งสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานในเรื่องดังกล่าวซึ่งอยู่ในอันดับสุดท้ายเช่นเดียวกันที่ระดับ 3.43 คะแนน ในขณะที่สิ่งที่ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรสามารถปฏิบัติได้ดีที่สุดคือ การกำหนดหน้าที่และวิธีปฏิบัติงานของพนักงานและลูกจ้างสหกรณ์ให้เป็นไปโดยถูกต้องเรียบร้อยในระดับคะแนน 4.84 คะแนน

สำหรับในด้านการควบคุม พบว่า ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรให้ความสำคัญกับเรื่องการเก็บรักษาเงินสดของสหกรณ์ไว้ในจำนวนที่คณะกรรมการกำหนดไว้ เพื่อสำรองไว้ใช้จ่ายในกิจการของสหกรณ์ในระดับสูงสุดที่ 4.9 คะแนน ซึ่งแสดงถึงผลการปฏิบัติงานด้านนี้ในระดับในระดับที่สูงที่สุดเช่นกันในระดับคะแนนถึง 4.81 คะแนน ส่วนสิ่งที่ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรให้ความสำคัญน้อยที่สุดคือการรับฝากเงินและจ่ายคืนเงินรับฝากออมทรัพย์และประจำ ซึ่งสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานที่จัดอยู่ในลำดับสุดท้ายเช่นกัน คือ 4.34 และ 4.25 คะแนนตามลำดับ

ในด้านการตรวจสอบพบว่า ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรให้ความสำคัญกับการเก็บรวบรวมใบสำคัญและเอกสารต่างๆ เกี่ยวกับการเงินของสหกรณ์ไว้โดยครบถ้วนสูงที่สุดในระดับ 4.86 คะแนน แต่ในทางปฏิบัติสามารถทำได้ในระดับ 4.7 คะแนน ซึ่งจัดเป็นอันดับที่ 2 รองจากการรับผิดชอบตรวจสอบการรับจ่ายเงินทั้งปวงของสหกรณ์ให้เป็นการถูกต้องเพียง 0.03 คะแนน สำหรับหน้าที่การตรวจสอบหลักประกันเกี่ยวกับเงินกู้มีความสำคัญในอันดับต่ำสุดคิดเป็น 4.23 คะแนน สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานที่ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรให้คะแนนไว้ต่ำสุดเช่นกันคือ 4.09 คะแนน ซึ่งเท่ากับหน้าที่การตรวจสอบเอกสารเกี่ยวกับการให้เงินกู้เช่นเดียวกัน

สำหรับในด้านอื่นๆ ซึ่งได้แก่ ในเรื่องของการบริหารจัดการภายใน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหาร ผลการศึกษาพบว่าผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรให้ความสำคัญสูงสุดและสามารถปฏิบัติได้ดีที่สุดเช่นกัน ซึ่งได้ระดับคะแนนถึง 4.8 และ 4.75 คะแนนตามลำดับ ในหน้าที่การเก็บรักษาสัญญาจ้างและหลักประกันของพนักงานและลูกจ้างของสหกรณ์ให้ครบถ้วนและปลอดภัย ในขณะที่งานด้านการส่งเสริมการผลิตทางอุตสาหกรรมให้แก่สมาชิกสหกรณ์มีความสำคัญต่ำสุดและปฏิบัติได้ในระดับต่ำที่สุดเช่นเดียวกัน คิดเป็น 2.48 และ 2.27 ตามลำดับ

นอกจากนี้ ยังพบอีกว่า สิ่งที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรส่วนใหญ่ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 54.5 คือเรื่องความสำเร็จในหน้าที่การงาน รองลงมาคือความมั่นคงในอาชีพคิดเป็นร้อยละ 47.7 ในขณะที่การมีโอกาสที่จะก้าวหน้าในอนาคตจัดเป็นแรงจูงใจในอันดับสุดท้ายคิดเป็นร้อยละ 9.1 เท่านั้น อย่างไรก็ตามยังมีสิ่งอื่นๆ ซึ่งถือเป็นแรงจูงใจในการทำงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร นั่นคือ ความคิดที่ว่างานนี้เป็นงานที่ทำให้ได้รับรู้ถึงความเป็นอยู่ของชาวบ้านอย่างใกล้ชิด เป็นการช่วยเหลือเกษตรกรด้านหนึ่ง เป็นการทำให้ประโยชน์ของชาวบ้านอย่างแท้จริง และได้ใช้ความรู้ความสามารถของตนเองออกมาอย่างเต็มที่

อย่างไรก็ตาม ยังมีสิ่งๆ ที่ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรต้องการที่จะพัฒนาและปรับปรุงเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานออกมาดียิ่งขึ้น นั่นคือ ในเรื่องของความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีถือเป็นสิ่งๆ ที่ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรต้องการมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 75 รองลงมาได้แก่ ระบบการบริหารและการจัดการของสหกรณ์คิดเป็นร้อยละ 56.8 ส่วนในด้านความสัมพันธ์กับสมาชิก สภาพแวดล้อมในการทำงาน และนโยบายต่างๆ ของสหกรณ์ จัดอยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกันคิดเป็นร้อยละ 36.4, 29.5 และ 27.3 ตามลำดับ ในขณะที่เรื่องความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานจัดเป็นสิ่งๆ ที่ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรต้องการพัฒนาหรือปรับปรุงน้อยที่สุดคิดเป็นเพียงร้อยละ 9.1

นอกจากนี้ยังมีสิ่งอื่นๆ ที่ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรมองว่าต้องมีการพัฒนาหรือปรับปรุงเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ได้แก่ การเปิดกว้างให้หน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องมาเข้าร่วมประชุมอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการพัฒนาความรู้ความสามารถและเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในหน้าที่และการทำงานของบุคลากรทั้ง 3 ฝ่ายของสหกรณ์ นั่นคือ คณะกรรมการ สมาชิก และพนักงานเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ในทุกๆ ฝ่าย เป็นต้น

ตารางที่ 4.2 ระดับความสำคัญและผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ต่างๆ จากมุมมองของผู้จัดการ
สหกรณ์การเกษตร

หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้จัดการสหกรณ์	ระดับความสำคัญ (คะแนน)	ผลการปฏิบัติงาน (คะแนน)
ด้านการบริหาร		
(1) การจัดให้มีใบสำคัญเกี่ยวกับการทำธุรกิจต่างๆ	4.93	4.66
(2) การจัดจ้างพนักงานและลูกจ้างของสหกรณ์	4.77	4.77
(3) การกำหนดหน้าที่และวิธีปฏิบัติงานของพนักงานและ ลูกจ้างสหกรณ์	4.84	4.84
(4) การสำรวจราคาผลผลิตและสินค้าอื่นๆเพื่อการดำเนิน กิจการสหกรณ์	3.86	3.57
(5) การแจ้งให้สมาชิกทราบความเคลื่อนไหวของราคา ผลผลิตและสินค้านั้น	3.68	3.43
(6) การนำเสนอรายงานกิจการประจำเดือนต่อคณะ กรรมการ	4.70	4.57
(7) การจัดทำประมาณการรายได้รายจ่ายประจำปี	4.77	4.59
(8) การจัดทำแผนการดำเนินงานของสหกรณ์	4.79	4.55
(9) การจัดทำบทสรุปและงบกำไรขาดทุน	4.86	4.64
(10) การจัดทำรายงานประจำปีแสดงผลการดำเนินงาน	4.88	4.80
(11) การเสนอรายงานของสหกรณ์ต่อทางราชการตาม แบบและระยะเวลา	4.31	4.57
ด้านการควบคุม		
(1) การดำเนินการเกี่ยวกับหุ้นของสหกรณ์	4.57	4.43
(2) การรับฝากเงินและจ่ายคืนเงินฝาก	4.34	4.25
(3) การลงรายการในสมุดบัญชีสมาชิก	4.39	4.27
(4) การจัดทำบัญชีและทะเบียนต่างๆของสหกรณ์ให้ถูก ต้องเป็นปัจจุบัน	4.59	4.40
(5) การเก็บรักษาเงินสดตามจำนวนที่กำหนดไว้	4.90	4.81
(6) การจัดส่งเงินสดแต่ละวันเข้าบัญชีเงินฝากธนาคาร		
(7) การเก็บรักษาดวงตราของสหกรณ์ไว้ได้อย่างเหมาะสม	4.80	4.75
(8) การรับผิดชอบตรวจตราทรัพย์สินต่างๆให้อยู่ในสภาพ อันดีและปลอดภัย	4.68	4.43
	4.77	4.52

ตารางที่ 4.2 ระดับความสำคัญและผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ต่างๆ จากมุมมองของผู้จัดการ สหกรณ์การเกษตร (ต่อ)

หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้จัดการสหกรณ์	ระดับความสำคัญ (คะแนน)	ผลการปฏิบัติงาน (คะแนน)
ด้านการตรวจสอบ		
(1) การตรวจสอบรับสมัครผู้เข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์อย่างถูกต้อง	4.66	4.48
(2) การตรวจสอบเอกสารเกี่ยวกับเงินกู้	4.27	4.09
(3) การตรวจสอบหลักประกันเกี่ยวกับเงินกู้	4.23	4.09
(4) การรับผิดชอบตรวจสอบการรับจ่ายเงินทั้งปวงของสหกรณ์	4.82	4.73
(5) การเก็บรวบรวมใบสำคัญและเอกสารต่างๆ เกี่ยวกับการเงิน	4.86	4.70
ด้านอื่นๆ		
(1) การเก็บรักษาสัญญาจ้างและหลักประกันของพนักงานและลูกจ้างสหกรณ์	4.80	4.75
(2) การส่งเสริมเผยแพร่วิชาการเกษตรให้แก่สมาชิกสหกรณ์	3.89	3.48
(3) การส่งเสริมการผลิตทางอุตสาหกรรมให้แก่สมาชิกสหกรณ์	2.48	2.27
(4) การส่งเสริมการประกอบอาชีพเสริมด้านอื่นๆ ให้สมาชิกสหกรณ์	3.25	3.09
(5) การจัดทำทะเบียนเกษตรกรของสมาชิก	3.50	3.34
(6) การให้ความรู้ทางสหกรณ์และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับสมาชิก	4.00	3.68
(7) การติดต่อประสานงานเพื่อการนัดเรียกประชุม	4.45	4.39
(8) การเข้าร่วมประชุม	4.77	4.64
(9) การชี้แจงในที่ประชุม	4.73	4.61
(10) การทำหนังสือโต้ตอบในกิจการของสหกรณ์	4.61	4.57

ตารางที่ 4.2 ระดับความสำคัญและผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ต่างๆ จากมุมมองของผู้จัดการ สหกรณ์การเกษตร (ต่อ)

	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ระดับผลการปฏิบัติงานภาพรวม		
1. ยอดเยี่ยม	1	2.3
2. ดี	22	50.0
3. ปานกลาง	18	40.9
4. ยังไม่ดีพอ	3	6.8
แรงจูงใจในการทำงาน		
1. ความสำเร็จในหน้าที่การงาน	24	54.5
2. การได้รับการยอมรับนับถือจากผู้อื่น	19	43.2
3. ความน่าสนใจในงาน	19	43.2
4. ความพอใจในอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบ	17	38.6
5. นโยบายและการบริหารงานของหน่วยงาน	15	34.1
6. ความมั่นคงในอาชีพ	21	47.7
7. ความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและสมาชิก	12	27.3
8. มีโอกาสที่จะก้าวหน้าในอนาคต	4	9.1
9. สภาพแวดล้อมในการทำงาน	11	25.0
10. อื่นๆ	6	13.6
สิ่งที่ต้องการพัฒนาหรือปรับปรุงภายในสหกรณ์		
1. ระบบการบริหารและการจัดการ	25	56.8
2. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	8	18.2
3. สภาพแวดล้อมในการทำงาน	13	29.5
4. ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน	4	9.1
5. ความสัมพันธ์กับสมาชิก	16	36.4
6. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี	33	75.0
7. นโยบายต่างๆ ของสหกรณ์	12	27.3
8. อื่นๆ	5	11.4

จะเห็นได้ว่าจากผลการประเมินระดับความสำคัญ และผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ต่างๆ ของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหาร ด้านการควบคุม ด้านการตรวจสอบ และด้านอื่นๆ มีคะแนนโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับที่ค่อนข้างสูงเป็นส่วนใหญ่ ทั้งนี้จากการที่ผู้วิจัย

สอบถามถึงหน้าที่ที่ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรชอบมากที่สุดและชอบน้อยที่สุด พบว่า ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรเห็นว่าทุกหน้าที่ต่างก็มีความสำคัญและเป็นหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการดำเนินงาน ซึ่งเป็นไปตามข้อกำหนดที่ระบุไว้ในอำนาจหน้าที่ของผู้จัดการสหกรณ์ นอกจากนี้ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรเห็นว่า ในทุกๆ หน้าที่ดังกล่าว เป็นสิ่งที่ต้องปฏิบัติให้ได้อย่างสอดคล้องซึ่งกันและกันเพื่อให้ผลการดำเนินงานโดยรวมของทั้งสหกรณ์ประสบผลสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ให้ได้นั่นเอง

4.1.2 ประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรในมุมมองของเจ้าหน้าที่ภายในสหกรณ์การเกษตร

ผลการศึกษาจากตาราง 4.3 พบว่า โดยส่วนใหญ่เจ้าหน้าที่ภายในของสหกรณ์การเกษตรเป็นผู้หญิงถึงร้อยละ 87.7 มีอายุเฉลี่ยประมาณ 32.78 ปี โดยผู้ที่มีอายุมากที่สุดคือ 48 ปี และน้อยที่สุดคือ 20 ปี สำหรับในเรื่องการศึกษา พบว่า เจ้าหน้าที่และพนักงานของสหกรณ์การเกษตรเป็นผู้ที่จบการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาตรีมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 46.6 รองลงมาได้แก่ ระดับปวส. หรือสูงกว่าคิดเป็นร้อยละ 27.4 อันดับที 3 และ 4 คือ ปวช. และมัธยมศึกษาตอนปลายคิดเป็นร้อยละ 17.8 และ 8.2 ตามลำดับ และโดยเฉลี่ยมีระยะเวลาที่ทำงานอยู่ในสหกรณ์แห่งเดียวนั้นๆ เป็นเวลานานประมาณ 8.47 ปี ทั้งนี้มีผู้ที่ทำงานมายาวนานที่สุดคือ 24 ปี และน้อยที่สุดคือเพิ่งเข้ามาทำงานได้เพียง 1 เดือนเท่านั้น

ตารางที่ 4.3 ลักษณะทั่วไปของเจ้าหน้าที่ภายในของสหกรณ์การเกษตร

คุณสมบัติทั่วไปของเจ้าหน้าที่ในสหกรณ์การเกษตร	ผลที่ได้	
	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	9	12.3
หญิง	64	87.7
ระดับการศึกษา		
มัธยมศึกษาตอนปลาย	6	8.2
ปวช.	13	17.8
ปวส. หรือ สูงกว่า	20	27.4
ปริญญาตรี	34	46.6

ตารางที่ 4.3 ลักษณะทั่วไปของเจ้าหน้าที่ภายในของสหกรณ์การเกษตร (ต่อ)

	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด
อายุ (ปี)	32.78	5.88	20	48
ระยะเวลาทำงานในสหกรณ์ (ปี)	8.47	5.77	0.08	24

ผลการประเมินระดับความสำคัญ และผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ต่างๆ ของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรจากมุมมองของเจ้าหน้าที่ภายในของสหกรณ์การเกษตรในตาราง 4.4 พบว่า โดยส่วนใหญ่คิดเป็นร้อยละ 57.5 ของเจ้าหน้าที่ภายในสหกรณ์ให้ความเห็นว่าระดับผลการปฏิบัติงานในภาพรวมของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรจัดอยู่ในเกณฑ์ดี รองลงมาคือ ระดับปานกลางและยอดเยี่ยม คิดเป็นร้อยละ 21.9 และ 19.2 ตามลำดับ อย่างไรก็ตามยังมีเจ้าหน้าที่ภายในของสหกรณ์ส่วนน้อยคิดเป็นร้อยละ 1.4 ที่มองว่าผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรมีระดับผลการปฏิบัติงานในภาพรวมยังไม่ได้พอ

นอกจากนี้ผู้วิจัยศึกษาประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรในมุมมองของเจ้าหน้าที่ภายในสหกรณ์การเกษตร โดยสรุปมีผลการศึกษาดังนี้ ในด้านการบริหารจากมุมมองของเจ้าหน้าที่ภายในสหกรณ์ เห็นว่า สิ่งที่ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรให้ความสำคัญมากที่สุด คือ การจัดทำบัญชีและงบกำไรขาดทุน ในระดับคะแนนเฉลี่ยถึง 4.81 คะแนน และสอดคล้องกับระดับผลการปฏิบัติงานในเรื่องดังกล่าว ซึ่งเจ้าหน้าที่ภายในของสหกรณ์เองต่างก็มองว่าผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรสามารถปฏิบัติได้ดีที่สุดเช่นกัน โดยมีระดับ คะแนนเฉลี่ย 4.51 คะแนน เช่นกันกับหน้าที่การจัดจ้างพนักงานและลูกจ้างของสหกรณ์ให้เป็นไปโดยถูกต้องเรียบร้อย ในขณะที่สิ่งที่ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรให้ความสำคัญน้อยที่สุด คือ การแจ้งให้สมาชิกทราบความเคลื่อนไหวของราคาผลิตผลและสินค้าโดยมีระดับคะแนน 4.08 คะแนน แต่อย่างไรก็ตาม เจ้าหน้าที่ภายในของสหกรณ์การเกษตรกลับเห็นว่าผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรสามารถปฏิบัติหน้าที่ในเรื่องของการสำรวจราคาผลิตผลและสินค้าอื่นๆ ในตลาดต่างๆ เพื่อดำเนินกิจการของสหกรณ์ได้ในระดับต่ำที่สุดเพียง 3.17 คะแนน

สำหรับในด้านการควบคุม พบว่า เจ้าหน้าที่ภายในของสหกรณ์การเกษตรเห็นว่าผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรให้ความสำคัญในเรื่องของ การจัดส่งเงินสดแต่ละวันของสหกรณ์เข้าบัญชีเงินฝากธนาคารสูงที่สุดและสามารถปฏิบัติงานในด้านดังกล่าวได้ดีที่สุดเช่นกัน คิดเป็น 4.77 และ 4.64 คะแนนตามลำดับ ในขณะที่สิ่งที่ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรให้ความสำคัญน้อยที่สุด คือการเก็บรักษาดวงตราของสหกรณ์ไว้อย่างเหมาะสมโดยมีระดับคะแนนเฉลี่ยเพียง 4.41 คะแนน ซึ่งใน

หน้าที่ดังกล่าวและการรับผิดชอบตรวจตราทรัพย์สินต่างๆ ตลอดจนดูแลผลิตผลหรือสินค้าอื่นๆ ของสหกรณ์ให้อยู่ในสภาพอันดีและปลอดภัย จัดเป็น 2 หน้าที่ที่เจ้าหน้าที่ภายในสหกรณ์มองว่า ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรปฏิบัติได้ในระดับต่ำสุดเช่นกัน โดยมีระดับคะแนนเฉลี่ยเพียง 4.15 คะแนน

ส่วนในด้านการตรวจสอบ พบว่า เจ้าหน้าที่ภายในของสหกรณ์การเกษตรเห็นว่าผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรให้ความสำคัญในเรื่องการเก็บรวบรวมใบสำคัญและเอกสารต่างๆ เกี่ยวกับการเงินของสหกรณ์ไว้โดยครบถ้วนในระดับที่สูงสุดและสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่นี้ได้ดีที่สุดในระดับคะแนน 4.81 และ 4.56 คะแนนตามลำดับ ในขณะที่การตรวจสอบหลักประกันเกี่ยวกับเงินกู้ เป็นสิ่งที่ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรให้ความสำคัญน้อยที่สุด และสามารถปฏิบัติได้ในระดับต่ำที่สุด โดยมีระดับคะแนนเฉลี่ยเพียง 4.58 และ 4.29 คะแนนตามลำดับ

นอกจากนี้ยังพบว่าสิ่งที่ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรให้ความสำคัญมากที่สุดและสามารถปฏิบัติได้ในระดับที่ดีที่สุดในด้านอื่นๆ ซึ่งได้แก่ เรื่องของการบริหารจัดการภายในและการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน รวมถึงเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้เพื่อการบริหารงานของสหกรณ์ นั่นก็คือ การเก็บรักษาสัญญาจ้างและหลักประกันของพนักงานและลูกจ้างของสหกรณ์ให้ครบถ้วนและปลอดภัย โดยมีระดับคะแนนเฉลี่ยถึง 4.73 และ 4.51 คะแนน ตามลำดับ ในขณะที่เรื่องของการส่งเสริมการผลิตทางอุตสาหกรรมให้แก่สมาชิกสหกรณ์จัดเป็นสิ่งที่เจ้าหน้าที่ภายในของสหกรณ์การเกษตร เห็นว่า ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรให้ความสำคัญน้อย ที่สุดและปฏิบัติได้ในระดับที่ต่ำที่สุดเช่นกัน โดยมีระดับคะแนนเฉลี่ยเพียง 3.67 และ 3.11 คะแนน ตามลำดับ

อย่างไรก็ตามยังมีสิ่งที่เจ้าหน้าที่ภายในของสหกรณ์การเกษตร เห็นว่า ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรต้องพัฒนาและปรับปรุงทั้งนี้เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานออกมาดียิ่งขึ้น ซึ่งผลการศึกษาดังนี้ให้ เห็นว่า ในเรื่องความรู้ด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสิ่งที่ต้องพัฒนาและปรับปรุงเป็นอันดับแรกคิดเป็นร้อยละ 61.6 รองลงมาคือ การบริหารและการจัดการ คิดเป็นร้อยละ 41.1 ส่วน 3 อันดับต่อมา เป็นสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน ได้แก่ การติดต่อสื่อสารกับผู้ร่วมงานความสามารถในการปรับตัวให้เข้า กับเป้าหมายขององค์กร และความรู้ความสามารถในงานที่ทำคิดเป็นร้อยละ 38.4, 34.2 และ 32.9 ตามลำดับ ในขณะที่ 2 อันดับสุดท้ายที่เจ้าหน้าที่ภายในของสหกรณ์การเกษตรเห็นว่าผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรควรพัฒนาและปรับปรุง ได้แก่ ในด้านมนุษยสัมพันธ์และทัศนคติต่องานคิดเป็น ร้อยละ 24.7 และ 15.1 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 ระดับความสำคัญและผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ต่างๆ จากมุมมองของเจ้าหน้าที่
ภายในของสหกรณ์การเกษตร

หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้จัดการสหกรณ์	ระดับความสำคัญ (คะแนน)	ผลการปฏิบัติงาน (คะแนน)
ด้านการบริหาร		
(1) การจัดให้มีใบสำคัญเกี่ยวกับการทำธุรกิจต่างๆ	4.77	4.41
(2) การจัดจ้างพนักงานและลูกจ้างของสหกรณ์	4.71	4.51
(3) การกำหนดหน้าที่และวิธีปฏิบัติงานของพนักงานและ ลูกจ้างสหกรณ์	4.48	4.19
(4) การสำรวจราคาผลผลิตและสินค้าอื่นๆ เพื่อการ ดำเนินกิจการสหกรณ์	4.12	3.17
(5) การแจ้งให้สมาชิกทราบความเคลื่อนไหวของราคา ผลผลิตและสินค้านั้น	4.08	3.55
(6) การนำเสนอรายงานกิจการประจำเดือนต่อคณะ กรรมการ	4.75	4.45
(7) การจัดทำประมาณการรายได้รายจ่ายประจำปี	4.74	4.41
(8) การจัดทำแผนการดำเนินงานของสหกรณ์	4.73	4.27
(9) การจัดทำบัญชีและงบกำไรขาดทุน	4.81	4.51
(10) การจัดทำรายงานประจำปีแสดงผลการดำเนินงาน	4.74	4.49
(11) การเสนอรายงานของสหกรณ์ต่อทางราชการตาม แบบและระยะเวลา	4.45	4.14
ด้านการควบคุม		
(1) การดำเนินการเกี่ยวกับหุ้นของสหกรณ์	4.67	4.53
(2) การรับฝากเงินและจ่ายคืนเงินฝาก	4.52	4.34
(3) การลงรายการในสมุดบัญชีสมาชิก	4.67	4.44
(4) การจัดทำบัญชีและทะเบียนต่างๆ ของสหกรณ์ให้ถูก ต้องเป็นปัจจุบัน	4.69	4.38
(5) การเก็บรักษาเงินสดตามจำนวนที่กำหนดไว้	4.69	4.49
(6) การจัดส่งเงินสดแต่ละวันเข้าบัญชีเงินฝากธนาคาร		
(7) การเก็บรักษาดวงตราของสหกรณ์ไว้อย่างเหมาะสม	4.77	4.64
(8) การรับผิดชอบตรวจตราทรัพย์สินต่างๆ ให้อยู่ในสภาพ อันดีและปลอดภัย	4.41	4.15
	4.48	4.15

ตารางที่ 4.4 ระดับความสำคัญและผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ต่างๆ จากมุมมองของเจ้าหน้าที่ภายในของสหกรณ์การเกษตร (ต่อ)

หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้จัดการสหกรณ์	ระดับความสำคัญ (คะแนน)	ผลการปฏิบัติงาน (คะแนน)
ด้านการตรวจสอบ		
(1) การตรวจสอบรับสมัครผู้เข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์อย่างถูกต้อง	4.66	4.34
(2) การตรวจสอบเอกสารเกี่ยวกับเงินกู้	4.60	4.38
(3) การตรวจสอบหลักประกันเกี่ยวกับเงินกู้	4.58	4.29
(4) การรับผิดชอบตรวจสอบการรับจ่ายเงินทั้งปวงของสหกรณ์	4.75	4.53
(5) การเก็บรวบรวมใบสำคัญและเอกสารต่างๆ เกี่ยวกับการเงิน	4.81	4.56
ด้านอื่นๆ		
(1) การเก็บรักษาสัญญาจ้างและหลักประกันของพนักงานและลูกจ้างสหกรณ์	4.73	4.51
(2) การส่งเสริมเผยแพร่วิชาการเกษตรให้แก่สมาชิกสหกรณ์	4.09	3.56
(3) การส่งเสริมการผลิตทางอุตสาหกรรมให้แก่สมาชิกสหกรณ์	3.67	3.11
(4) การส่งเสริมการประกอบอาชีพเสริมด้านอื่นๆ ให้สมาชิกสหกรณ์	3.93	3.38
(5) การจัดทำทะเบียนเกษตรกรของสมาชิก	3.90	3.48
(6) การให้ความรู้ทางสหกรณ์และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับสมาชิก	4.18	3.71
(7) การติดต่อประสานงานเพื่อการนัดเรียกประชุม	4.22	3.95
(8) การเข้าร่วมประชุม	4.63	4.14
(9) การชี้แจงในที่ประชุม	4.56	4.21
(10) การทำหนังสือโต้ตอบในกิจการของสหกรณ์	4.38	4.07

ตารางที่ 4.4 ระดับความสำคัญและผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ต่างๆ จากมุมมองของเจ้าหน้าที่ภายในของสหกรณ์การเกษตร (ต่อ)

	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ระดับผลการปฏิบัติงานภาพรวม		
1. ยอดเยี่ยม	14	19.2
2. ดี	42	57.5
3. ปานกลาง	16	21.9
4. ยังไม่ดีพอ	1	1.4
สิ่งที่ต้องการให้ผู้จัดการพัฒนาหรือปรับปรุง		
1. ความรู้ความสามารถในงานที่ทำ	24	32.9
2. ทักษะติดต่องาน	11	15.1
3. ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับเป้าหมายขององค์กร	25	34.2
4. การติดต่อสื่อสารกับผู้ร่วมงาน	28	38.4
5. มนุษยสัมพันธ์	18	24.7
6. ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์และไอที	45	61.6
7. การบริหารและการจัดการ	30	41.1

แม้ว่าในมุมมองของเจ้าหน้าที่ภายในของสหกรณ์การเกษตรโดยส่วนใหญ่จะเห็นว่าผลการประเมินการให้ความสำคัญและระดับการปฏิบัติงานในหน้าที่ต่างๆของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรอยู่ในเกณฑ์ที่ค่อนข้างดี หากแต่อยู่ในสภาพการณ์ที่เป็นอยู่จริงของการทำงานมักจะประสบปัญหาในการปฏิบัติงานเป็นประจำ ในเรื่องของความเด็ดขาดและความมั่นใจของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรในการตัดสินใจเพื่อการดำเนินงานต่างๆ นอกจากนี้ยังมีเรื่องของ การติดต่อสื่อสารและการประสานงานภายในสหกรณ์เองซึ่งผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรยังไม่สามารถปฏิบัติได้ดี ซึ่งเป็นผลทำให้เกิดความเข้าใจไม่ตรงกันกับเจ้าหน้าที่ภายในของสหกรณ์ ทั้งนี้เป็นเพราะผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรมักจะละเลยและขาดความรอบคอบในรายละเอียดเล็กๆ น้อยๆ เช่น การลงรายละเอียดเกี่ยวกับตัวเลขในระบบบัญชีที่มักจะพบความผิดพลาดอยู่เสมอ เป็นผลให้เกิดความล่าช้าและติดขัดในการปฏิบัติงานในลำดับต่อไป

4.1.3 ประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรในมุมมองของผู้สอบบัญชี

จากตารางที่ 4.5 ซึ่งแสดงคุณสมบัติทั่วไปของผู้สอบบัญชี พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 81.3 มีอายุเฉลี่ยประมาณ 45.56 ปี ทั้งนี้ผู้สอบบัญชีที่มีอายุมากที่สุดคือ 55 ปีและน้อยที่สุดคือ 30 ปี และโดยมากสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 87.4 และบางส่วนสำเร็จการศึกษาในระดับ ปวช. และ ปวส. หรือสูงกว่า ในระดับที่เท่าๆ กัน คือ ร้อยละ 6.3 อย่างไรก็ตามจะเห็นได้ว่า โดยเฉลี่ยผู้สอบบัญชีมีระยะเวลาในการเข้าไปทำงานอย่างใกล้ชิดในแต่ละพื้นที่ที่รับผิดชอบดูแลประมาณ 2.25 ปีเท่านั้น

ตารางที่ 4.5 ลักษณะทั่วไปของผู้สอบบัญชี

คุณสมบัติทั่วไปของผู้สอบบัญชี	ผลที่ได้			
	จำนวน (คน)	ร้อยละ		
เพศ				
ชาย	3	18.7		
หญิง	13	81.3		
ระดับการศึกษา				
ปวช.	1	6.3		
ปวส. หรือ สูงกว่า	1	6.3		
ปริญญาตรี	14	87.4		
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด
อายุ (ปี)	45.56	6.65	30	55
ระยะเวลาทำงานในพื้นที่ (ปี)	2.25	1.35	0.08	4

สำหรับผลการประเมินประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร จากมุมมองของผู้สอบบัญชีในตาราง 4.6 พบว่า สิ่งที่ผู้สอบบัญชีมองว่าผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรให้ความสำคัญมากที่สุดในด้านการบริหารคือ การจัดทำแผนการดำเนินงานของสหกรณ์คิดเป็น 4.25 คะแนน และสิ่งที่ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรปฏิบัติได้ดีที่สุดคือ การจัดทำประมาณการรายได้รายจ่ายประจำปีคิดเป็น 3.5 คะแนน ในขณะที่สิ่งที่ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรให้ความสำคัญน้อยที่สุดจากมุมมองของผู้สอบบัญชี คือ การสำรวจราคาผลผลิตและสินค้าอื่นๆ ในตลาดต่างๆ เพื่อการดำเนินกิจการของสหกรณ์ และการแจ้งให้สมาชิกทราบความเคลื่อนไหวของราคาผลผลิตและสิน

ค่านั้นๆ โดยมีระดับคะแนนเพียง 3.31 คะแนน อย่างไรก็ตามสิ่งที่ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรสามารถปฏิบัติได้ในระดับที่ต่ำที่สุดมีเพียงหน้าที่เดียว นั่นคือ การแจ้งให้สมาชิกทราบความเคลื่อนไหวของราคาผลิตผลและสินค้านั้นๆ โดยมีระดับคะแนนเฉลี่ยเพียง 2.38 คะแนน

สำหรับด้านการควบคุม พบว่า ในการจัดทำบัญชีและทะเบียนต่างๆ ของสหกรณ์ให้ถูกต้องครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน และในเรื่องของการจัดส่งเงินสดแต่ละวันของสหกรณ์เข้าบัญชีเงินฝากของธนาคาร เป็น 2 หน้าที่ที่ผู้สอบบัญชีมองว่าผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรให้ความสำคัญมากที่สุดเท่าๆ กันคิดเป็น 4.19 คะแนน แต่สิ่งที่ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรปฏิบัติได้ดีที่สุดมีเพียงเรื่องเดียวนั่นคือ การจัดส่งเงินสดแต่ละวันของสหกรณ์เข้าบัญชีเงินฝากของธนาคารคิดเป็น 3.5คะแนน ในขณะที่สิ่งที่ผู้สอบบัญชีมองว่าผู้จัดการสหกรณ์ให้ความสำคัญในระดับที่น้อยที่สุดและปฏิบัติได้ในระดับที่ต่ำที่สุดเช่นกัน คือ การเก็บรักษาดวงตราของสหกรณ์ไว้อย่างเหมาะสม โดยมีคะแนนเพียง 3.38 และ 2.88 คะแนนตามลำดับ

สำหรับด้านการตรวจสอบ พบว่า สิ่งที่ผู้สอบบัญชีเห็นว่าผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรให้ความสำคัญมากที่สุดและสามารถปฏิบัติได้ดีที่สุด คือ การเก็บรวบรวมใบสำคัญและเอกสารต่างๆ เกี่ยวกับการเงินไว้โดยครบถ้วน คิดเป็น 4.31 และ 3.44 คะแนนตามลำดับ ในขณะที่การตรวจสอบรับสมัครผู้เข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์อย่างถูกต้อง โดยเป็นธุระจัดให้ผู้เข้าเป็นสมาชิกลงลายมือชื่อในทะเบียนสมาชิกและชำระค่าธรรมเนียมแรกเข้าจัดเป็นสิ่งที่ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรให้ความสำคัญในระดับต่ำสุดคิดเป็น 3.81 คะแนน ซึ่งในหน้าที่ดังกล่าวและการตรวจสอบเอกสารเกี่ยวกับเงินกู้ จัดเป็น 2 หน้าที่ที่ผู้สอบบัญชีเห็นว่าผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรปฏิบัติได้ในระดับที่ต่ำที่สุดเท่าๆ กัน โดยมีระดับคะแนนเฉลี่ยเพียง 3.19 คะแนน

ส่วนในด้านอื่นๆ พบว่า หน้าที่การเก็บรักษาสัญญาจ้างและหลักประกันของพนักงานและลูกจ้างของสหกรณ์ให้ครบถ้วนและปลอดภัย และการเข้าร่วมประชุมจัดเป็น 2 หน้าที่ที่ผู้สอบบัญชีเห็นว่าผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรให้ความสำคัญมากที่สุดในระดับที่เท่าๆ กันคิดเป็น 4.12คะแนน ในขณะที่การเข้าร่วมประชุมเป็นเพียงเรื่องเดียวที่ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรปฏิบัติได้ในระดับที่ดีที่สุดคิดเป็น 3.62 คะแนน และสำหรับสิ่งที่ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรให้ความสำคัญน้อยที่สุดมีถึง 3 เรื่องด้วยกันคือ การส่งเสริมการผลิตทางอุตสาหกรรม การส่งเสริมการประกอบอาชีพเสริมด้านอื่นๆ ให้แก่สมาชิกสหกรณ์และการจัดทำทะเบียนเกษตรกรของสมาชิก โดยมีระดับคะแนนเฉลี่ยเพียง 3.25 คะแนน แต่อย่างไรก็ตามการจัดทำทะเบียนเกษตรกรของสมาชิก เช่น อาชีพพื้นที่กิจกรรม เป็นเพียงหน้าที่เดียวที่ผู้สอบบัญชีเห็นว่าผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรสามารถปฏิบัติได้ในระดับที่ต่ำที่สุด โดยมีระดับคะแนนเฉลี่ยเพียง 2.5 คะแนนเท่านั้น

ตารางที่ 4.6 ระดับความสำคัญและผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ต่างๆ จากมุมมองของผู้สอบบัญชี

หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้จัดการสหกรณ์	ระดับความสำคัญ (คะแนน)	ผลการปฏิบัติงาน (คะแนน)
ด้านการบริหาร		
(1) การจัดให้มีใบสำคัญเกี่ยวกับการทำธุรกิจต่างๆ	4.06	3.19
(2) การจัดจ้างพนักงานและลูกจ้างของสหกรณ์	3.75	3.13
(3) การกำหนดหน้าที่และวิธีปฏิบัติงานของพนักงานและลูกจ้างสหกรณ์	3.94	3.06
(4) การสำรวจราคาผลผลิตและสินค้าอื่นๆ เพื่อการดำเนินกิจการสหกรณ์	3.31	2.69
(5) การแจ้งให้สมาชิกทราบความเคลื่อนไหวของราคาผลผลิตและสินค้านั้น	3.31	2.38
(6) การนำเสนอรายงานกิจการประจำเดือนต่อคณะกรรมการ	3.75	3.00
(7) การจัดทำประมาณการรายได้รายจ่ายประจำปี	4.13	3.50
(8) การจัดทำแผนการดำเนินงานของสหกรณ์	4.25	3.44
(9) การจัดทำبودและงบกำไรขาดทุน	3.75	2.75
(10) การจัดทำรายงานประจำปีแสดงผลการดำเนินงาน	3.94	3.44
(11) การเสนอรายงานของสหกรณ์ต่อทางราชการตามแบบและระยะเวลา	3.88	3.00
ด้านการควบคุม		
(1) การดำเนินการเกี่ยวกับหุ้นของสหกรณ์	3.94	3.38
(2) การรับฝากเงินและจ่ายคืนเงินฝาก	3.88	3.38
(3) การลงรายการในสมุดบัญชี	3.88	3.06
(4) การจัดทำบัญชีและทะเบียนต่างๆ ของสหกรณ์ให้ถูกต้องเป็นปัจจุบัน	4.19	3.38
(5) การเก็บรักษาเงินสดตามจำนวนที่คณะกรรมการกำหนดไว้	4.13	3.38
(6) การจัดส่งเงินสดแต่ละวันเข้าบัญชีเงินฝากธนาคาร	4.19	3.50
(7) การเก็บรักษาดวงตราของสหกรณ์ให้เหมาะสม	3.38	2.88
(8) การรับผิดชอบตรวจตราทรัพย์สินต่างๆ ให้อยู่ในสภาพอันดีและปลอดภัย	3.88	3.13

ตารางที่ 4.6 ระดับความสำคัญและผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ต่างๆ จากมุมมองของผู้สอบบัญชี
(ต่อ)

หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้จัดการสหกรณ์	ระดับความสำคัญ (คะแนน)	ผลการปฏิบัติงาน (คะแนน)
ด้านการตรวจสอบ		
(1) การตรวจสอบรับสมัครผู้เข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์อย่างถูกต้อง	3.81	3.19
(2) การตรวจสอบเอกสารเกี่ยวกับเงินกู้	4.13	3.19
(3) การตรวจสอบหลักประกันเกี่ยวกับเงินกู้	4.19	3.31
(4) การรับผิดชอบตรวจสอบการรับจ่ายเงินทั้งปวงของสหกรณ์	4.06	3.38
(5) การเก็บรวบรวมใบสำคัญและเอกสารต่างๆ เกี่ยวกับการเงิน	4.31	3.44
ด้านอื่นๆ		
(1) การเก็บรักษาสัญญาจ้างและหลักประกันของพนักงานและลูกจ้างสหกรณ์	4.12	3.31
(2) การส่งเสริมเผยแพร่วิชาการเกษตรให้แก่สมาชิกสหกรณ์	3.37	2.87
(3) การส่งเสริมการผลิตทางอุตสาหกรรมให้แก่สมาชิกสหกรณ์	3.25	2.62
(4) การส่งเสริมการประกอบอาชีพเสริมด้านอื่นๆ ให้สมาชิกสหกรณ์	3.25	2.81
(5) การจัดทำทะเบียนเกษตรกรของสมาชิก	3.25	2.50
(6) การให้ความรู้ทางสหกรณ์และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับสมาชิก	3.37	2.93
(7) การติดต่อประสานงานเพื่อการนัดเรียกประชุม	3.37	2.93
(8) การเข้าร่วมประชุม	4.12	3.62
(9) การชี้แจงในที่ประชุม	3.87	3.43
(10) การทำหนังสือโต้ตอบในกิจการของสหกรณ์	3.50	2.87

ทั้งนี้ผู้สอบบัญชี เห็นว่า จากปริมาณงานที่ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรรับผิดชอบอยู่ในปัจจุบันนั้นครอบคลุมและครบถ้วนอยู่แล้ว หากแต่ว่าปัญหาในการปฏิบัติงานโดยมากมักเกิดจาก

การขาดการควบคุมดูแลที่ดี กล่าวคือ ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรเห็นความสำคัญในเรื่องการยกระดับขนาดของสหกรณ์อย่างมาก โดยมุ่งหาวิธีการสร้างรายได้ให้มากขึ้นๆ ทุกปีๆ ซึ่งบางธุรกิจนั้นไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสหกรณ์ เช่น การให้เงินกู้หากแต่เป็นเงินกู้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีเรื่องของการความรู้ความเข้าใจในเรื่องการนำความรู้ด้านบัญชีเข้ามาเป็นตัวช่วยในการบริหารงาน และที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง คือ ขาดการควบคุมและติดตามการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่และพนักงานภายในสหกรณ์ให้เป็นไปอย่างถูกต้องและเรียบร้อย

4.1.4 ผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพตามหน้าที่ในด้านต่าง ๆ ของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรจากมุมมองของทั้ง 3 ฝ่าย

จากการที่ผู้วิจัยได้แบ่งหน้าที่ต่าง ๆ ของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรออกเป็น 4 ส่วน ซึ่งได้แก่ ด้านการบริหาร ด้านการควบคุม ด้านการตรวจสอบ และด้านอื่น ๆ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาในเชิงเปรียบเทียบเพื่อค้นหาต่อไปถึงประสิทธิภาพของบทบาทและหน้าที่ในแต่ละด้านของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรในภาคกลางที่เป็นอยู่ ณ ปัจจุบัน ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงความสามารถที่ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรเป็นอยู่ รวมไปถึงสิ่งที่ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรต้องทำการพัฒนา ปรับปรุงยิ่งขึ้นไปอีก ทั้งนี้เพื่อให้ผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรในภาพรวมมีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้นไปในอนาคต

ตารางที่ 4.7 ระดับความสำคัญในด้านต่าง ๆ ของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรตามความคิดเห็นของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

ระดับความสำคัญตาม หน้าที่ในด้านต่าง ๆ ของ ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร	ประเภทของผู้ตอบแบบสอบถาม (ร้อยละ)			รวม (ร้อยละ)
	เจ้าหน้าที่ ภายในสหกรณ์	ผู้สอบบัญชี จากกรมตรวจฯ	ผู้จัดการ สหกรณ์	
ด้านการบริหาร				
- ไม่มากพอ	-	37.5	-	4.5
- ค่อนข้างมาก	11.0	18.8	11.4	12.0
- มาก	23.3	12.5	15.9	19.5
- มากที่สุด	65.8	31.3	72.7	63.9

Chi-Square = 49.033 , Significance = 0.000

ตารางที่ 4.7 ระดับความสำคัญในด้านต่าง ๆ ของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรตามความคิดเห็นของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ระดับความสำคัญตาม หน้าที่ในด้านต่าง ๆ ของ ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร	ประเภทของผู้ตอบแบบสอบถาม (ร้อยละ)			รวม (ร้อยละ)
	เจ้าหน้าที่ ภายในสหกรณ์	ผู้สอบบัญชี จากกรมตรวจฯ	ผู้จัดการ สหกรณ์	
ด้านการควบคุม				
- ไม่มากพอ	2.7	37.5	4.5	7.5
- ค่อนข้างมาก	12.3	12.5	9.1	11.3
- มาก	21.9	18.8	20.5	21.1
- มากที่สุด	63.0	31.3	65.9	60.2
Chi-Square = 24.780 , Significance = 0.000				
ด้านการตรวจสอบ				
- น้อย	1.4	18.8	2.3	3.8
- ไม่มากพอ	6.8	6.3	13.6	9.0
- ค่อนข้างมาก	5.5	18.8	6.8	7.5
- มาก	6.8	-	2.3	4.5
- มากที่สุด	79.5	56.3	75.0	75.2
Chi-Square = 18.640 , Significance = 0.017				
ด้านอื่น ๆ				
- น้อย	5.5	37.5	4.5	9.0
- ไม่มากพอ	9.6	-	4.5	6.8
- ค่อนข้างมาก	17.8	25.0	36.4	24.8
- มาก	16.4	18.8	34.1	22.6
- มากที่สุด	50.7	18.8	20.5	36.8
Chi-Square = 34.782 , Significance = 0.000				
รวม (คน)	73	16	44	133

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบในเรื่องของระดับการให้ความสำคัญในตารางที่ 4.7 และระดับผลการปฏิบัติงานในตารางที่ 4.8 ตามหน้าที่ในด้านต่าง ๆ ทั้ง 4 ด้านของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร ซึ่งได้แก่ ด้านการบริหาร ด้านการควบคุม ด้านการตรวจสอบ และด้านอื่น ๆ จากกลุ่ม

ตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม อันได้แก่ ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร เจ้าหน้าที่ภายในสหกรณ์ และผู้สอบบัญชีสหกรณ์แล้วพบว่า ทั้งผู้จัดการสหกรณ์และเจ้าหน้าที่ภายในสหกรณ์มีความเห็นตรงกันว่า ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรให้ความสำคัญในหน้าที่ด้านการบริหารและด้านการควบคุมมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 72.7 และ 65.8 ในด้านการบริหาร ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.00 และในด้านการควบคุมคิดเป็นร้อยละ 65.9 และ 63.0 ตามลำดับ โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.00 เช่นเดียวกัน ในขณะที่ผู้สอบบัญชีโดยส่วนใหญ่คิดเป็นร้อยละ 37.5 เห็นว่าผู้จัดการสหกรณ์ยังไม่ให้ความสำคัญมากพอกับหน้าที่ด้านการบริหารและด้านการควบคุม

สำหรับหน้าที่ด้านการตรวจสอบนั้น ทั้งผู้สอบบัญชี ผู้จัดการสหกรณ์และเจ้าหน้าที่ภายในสหกรณ์โดยส่วนใหญ่ มีความเห็นตรงกันคือ ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรให้ความสำคัญในระดับที่มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 56.3, 75.0 และ 79.5 ตามลำดับ โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 และสำหรับหน้าที่ในด้านอื่น ๆ นั้นผู้จัดการสหกรณ์ส่วนมากให้ความสำคัญในระดับค่อนข้างมากคิดเป็นร้อยละ 36.4 ในขณะที่เจ้าหน้าที่ภายในสหกรณ์เห็นว่าผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรให้ความสำคัญในหน้าที่ด้านอื่น ๆ ในระดับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 50.7 ซึ่งจะเห็นได้ว่าตรงกันข้ามกันโดยสิ้นเชิงกับความคิดเห็นของผู้สอบบัญชี ที่ว่าผู้จัดการสหกรณ์ยังให้ความสำคัญในระดับที่น้อยในหน้าที่ด้านอื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 37.5 เท่านั้น โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.00

ตารางที่ 4.8 ระดับผลการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรจากความคิดเห็นของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

ระดับผลการปฏิบัติงานตาม หน้าที่ในด้านต่าง ๆ ของ ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร	ประเภทของผู้ตอบแบบสอบถาม (ร้อยละ)			รวม (ร้อยละ)
	เจ้าหน้าที่ ภายในสหกรณ์	ผู้สอบบัญชี จากกรมตรวจฯ	ผู้จัดการ สหกรณ์	
ด้านการบริหาร				
- ไม่ดีเลย	2.7	25.2	-	4.5
- ยังไม่ดีพอ	8.2	50.0	2.3	11.3
- ค่อนข้างดี	20.5	6.3	15.9	17.3
- ดี	26.0	12.5	27.3	24.8
- ดีมาก	42.5	6.3	54.5	42.1

Chi-Square = 51.679 , Significance = 0.000

ตารางที่ 4.8 ระดับผลการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรจากความคิดเห็นของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ระดับผลการปฏิบัติงานตาม หน้าที่ในด้านต่าง ๆ ของ ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร	ประเภทของผู้ตอบแบบสอบถาม (ร้อยละ)			รวม (ร้อยละ)
	เจ้าหน้าที่ ภายในสหกรณ์	ผู้สอบบัญชี จากกรมตรวจฯ	ผู้จัดการ สหกรณ์	
ด้านการควบคุม				
- ไม่ดีเลย	1.4	50.0	2.3	7.5
- ยังไม่ดีพอ	8.2	18.8	2.3	7.5
- ค่อนข้างดี	15.1	18.8	15.9	15.8
- ดี	31.5	6.3	22.7	25.6
- ดีมาก	43.8	6.3	56.8	43.6
Chi-Square = 58.504 , Significance = 0.000				
ด้านการตรวจสอบ				
- ไม่ดีเลย	8.2	50.0	4.5	12.0
- ยังไม่ดีพอ	5.5	12.5	13.6	9.0
- ค่อนข้างดี	12.3	18.8	11.4	12.8
- ดี	16.4	12.5	6.8	12.8
- ดีมาก	57.5	6.3	63.6	53.4
Chi-Square = 34.649 , Significance = 0.000				
ด้านอื่น ๆ				
- ไม่ดีเลย	15.1	68.8	6.8	18.8
- ยังไม่ดีพอ	20.5	6.3	11.4	15.8
- ค่อนข้างดี	19.2	18.8	38.6	25.6
- ดี	21.9	-	29.5	21.8
- ดีมาก	23.3	6.3	13.6	18.0
Chi-Square = 39.568 , Significance = 0.000				
รวม (คน)	75	16	44	133

จากการศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นจากทั้ง 3 ฝ่ายในเรื่องระดับผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ในด้านต่าง ๆ ของผู้จัดการสหกรณ์ในตาราง 4.8 นั้น ผู้วิจัยพบว่า การปฏิบัติงานในด้านการ

บริหาร การควบคุม และการตรวจสอบนั้น ทั้งผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ภายในสหกรณ์การเกษตร ต่างก็มีความคิดเห็นที่ตรงกันว่า ระดับผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์ในหน้าที่ทั้ง 3 ด้าน นั้นจัดอยู่ในระดับที่ดีมาก คิดเป็นร้อยละ 54.5 และ 42.5 ในด้านการบริหาร ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.00 สำหรับด้านการควบคุมคิดเป็น ร้อยละ 56.8 และ 43.8 ตามลำดับ และในด้านการตรวจสอบคิดเป็นร้อยละ 63.6 และ 57.5 ตามลำดับ โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.00 เช่นกัน ในขณะที่ความคิดเห็นจากผู้สอบบัญชีเป็นไปในทางตรงกันข้ามอย่างสิ้นเชิง นั่นคือ ในด้านการบริหาร ผู้สอบบัญชีเห็นว่าผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรยังทำไม่ได้ดีพอ คิดเป็นร้อยละ 50 ส่วนในด้านการควบคุมและด้านการตรวจสอบนั้นผู้สอบบัญชีเห็นตรงกันว่าระดับผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรอยู่ในระดับที่ไม่ดีเลย คิดเป็นร้อยละ 50 เท่ากันทั้ง 2 ด้าน โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.00 เช่นเดียวกัน นอกจากนี้ในด้านอื่นๆ พบว่า ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรเห็นว่าตนเองนั้นมีระดับผลการปฏิบัติงานค่อนข้างดี คิดเป็นร้อยละ 38.6 ในขณะที่เจ้าหน้าที่ภายในสหกรณ์เห็นว่าผู้จัดการสหกรณ์มีระดับผลการปฏิบัติงานในระดับที่ดีมาก คิดเป็นร้อยละ 23.3 ซึ่งตรงกันข้ามกับความคิดเห็นของผู้สอบบัญชีโดยส่วนใหญ่ ที่เห็นว่าระดับผลการปฏิบัติงานในด้านอื่น ๆ ของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรอยู่ในระดับที่ไม่ดีเลย คิดเป็นร้อยละ 68.8 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.00

4.2 ปัญหาในการบริหารการเงินการบัญชีของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร

การรวบรวมประเด็นปัญหาในการบริหารงานด้านการเงินการบัญชี ของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรจากผู้บริหารระดับสูงของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ในที่นี้คือ หัวหน้าสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ รวมถึงผู้สอบบัญชี และเจ้าหน้าที่ภายในของสหกรณ์การเกษตร โดยการสัมภาษณ์และจากคำถามแบบปลายเปิดในแบบสอบถาม พร้อมกันนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอถึงแนวทางแก้ไขที่เห็นว่าเหมาะสมกับแต่ละประเด็นปัญหานั้นๆ รวมถึงการได้นำประเด็นปัญหาทั้ง 15 ข้อดังแสดงให้เห็นในตารางที่ 4.7 ทำการประเมินถึงระดับของความจำเป็นในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวซึ่งสามารถ แบ่งได้เป็น 3 ระดับ อันได้แก่ ความจำเป็นเร่งด่วน (Express Needs) ความจำเป็นที่รับรู้ได้หรือจำเป็น (Perceived Needs) และความจำเป็นในอนาคต (Future Needs)

ตารางที่ 4.9 ประเด็นปัญหาในการบริหารงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร

ประเด็นปัญหาในการบริหารงานของ ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรที่ควร พัฒนาหรือปรับปรุง	แนวทางแก้ไขที่เหมาะสม				ระดับ ความ จำเป็น
	ฝึกอบรม	เพิ่ม เครื่องมือ	เปลี่ยน กระบวนการ การทำงาน	ปรับปรุง นโยบาย	
1) ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรกว่าร้อยละ 70 ไม่สามารถใช้ข้อมูลทางบัญชีเพื่อการวางแผนงานของสหกรณ์ได้ดีพอ	✓				เร่งด่วน
2) ผู้สอบบัญชี เห็นว่า ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรขาดการควบคุมและติดตามการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่และพนักงานภายในสหกรณ์อย่างเข้มงวดที่ดีเพียงพอ	✓		✓		จำเป็น
3) ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรยังให้ความสำคัญในบทบาทของสหกรณ์ในการส่งเสริมการเกษตรน้อยกว่าที่ควร ดังนั้นควรมีการเพิ่มธุรกิจด้านการแปรรูป ผลิตภัณฑ์ และรวบรวมผลิตผล จากสมาชิกเพื่อหาตลาดใหม่ๆ ให้แก่สมาชิกสหกรณ์	✓			✓	อนาคต
4) ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรควรพัฒนาความรู้ความสามารถด้านการบริหารการตลาดเพื่อให้การบริการแก่สมาชิกที่ดียิ่งขึ้น	✓			✓	เร่งด่วน
5) ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรควรได้รับการปลูกฝังจิตสำนึกในด้านการให้บริการ (Service Mind) เพื่อสร้างความประทับใจแก่ผู้ที่เข้ามาติดต่องานให้ดียิ่งขึ้น	✓				จำเป็น
6) ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรควรต้องได้รับการศึกษาระเบียบของสหกรณ์ที่สหกรณ์เป็นผู้กำหนดเองให้แม่นยำเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน	✓		✓	✓	จำเป็น
7) ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรกว่าครึ่งควรได้รับการพัฒนาและการปรับปรุงการทำงานของตนให้ได้ข้อมูลที่ทันกับเหตุการณ์	✓	✓		✓	จำเป็น

ตารางที่ 4.9 ประเด็นปัญหาในการบริหารงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร (ต่อ)

ประเด็นปัญหาในการบริหารงานของ ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรที่ควร พัฒนาหรือปรับปรุง	แนวทางแก้ไขที่เหมาะสม				ระดับ ความ จำเป็น
	ฝึกอบรม	เพิ่ม เครื่องมือ	เปลี่ยน กระบวนการ ทำงาน	ปรับปรุง นโยบาย	
8) ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรควรจะพัฒนา ในเรื่องการวิเคราะห์งบการเงินเพื่อนำไป ช่วยในการวางแผนงานในอนาคต	✓				เร่งด่วน
9) ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรควรได้รับ ความรู้เพื่อนำไปพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้สามารถนำไปใช้ในการควบคุมการ ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบมากยิ่งขึ้น	✓	✓			อนาคต
10) ผู้สอบบัญชีเห็นว่าผู้จัดการสหกรณ์การ เกษตรกว่าร้อยละ 50 ควรได้รับการปลูก จิตสำนึกเรื่องความซื่อสัตย์ต่อองค์กรให้ มีความรักองค์กรเพื่อไม่ให้ใช้โอกาสหรือ อำนาจหน้าที่ในทางที่ผิด	✓				จำเป็น
11) ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรอีกร้อยละ 70 ควรพัฒนาความรู้และสามารถมอง เหตุการณ์ในอนาคต(Forecasting) เพื่อ สร้างความพร้อมที่จะสามารถบริหารเงิน ทุนของสหกรณ์ให้คุ้มค่าที่สุด	✓			✓	จำเป็น
12) ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรควรได้รับการ พัฒนาความรู้เกี่ยวกับการลงทุนเพื่อที่จะ สามารถสร้างผลประโยชน์ให้สหกรณ์ มากที่สุด	✓			✓	เร่งด่วน
13) ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรควรได้รับ ความรู้ในการบริหารจัดการสหกรณ์ให้ สามารถแข่งขันกับธุรกิจเอกชนอื่นๆได้ เป็นอย่างดี	✓		✓		เร่งด่วน

ตารางที่ 4.9 ประเด็นปัญหาในการบริหารงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร (ต่อ)

ประเด็นปัญหาในการบริหารงานของ ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรที่ควร พัฒนาหรือปรับปรุง	แนวทางแก้ไขที่เหมาะสม			ระดับ ความ จำเป็น	
	ฝึกอบรม	เพิ่ม เครื่องมือ	เปลี่ยน กระบวนการ ทำงาน		
14) ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรต้องปรับ ทัศนคติของตนจากการตั้งตารอคอย ความช่วยเหลือจากผู้อื่นโดยการเปิดโลก ทัศน์ และมีวิสัยทัศน์ให้ตระหนักถึงความ สำคัญของการพัฒนาตนเองด้วยตนเอง	✓		✓	✓	จำเป็น
15) ให้ผู้จัดการสหกรณ์ตระหนักถึงความ สำคัญและคุณค่าของสหกรณ์ในการเป็น กลไกหนึ่งที่จะช่วยแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจ ของชาติได้ระดับหนึ่งในอนาคต	✓		✓	✓	จำเป็น

จะเห็นได้ว่าประเด็นปัญหาเหล่านี้ต่างก็เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรและมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งผู้วิจัยได้พบว่า ในทุกประเด็นปัญหาที่กล่าวมานั้นสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมทั้งสิ้น กล่าวคือ ในเรื่องของการใช้ข้อมูลทางบัญชีเพื่อการบริหารงาน ทั้งนี้สืบเนื่องมาจากการที่ในปัจจุบันเมื่อผู้สอบบัญชีสหกรณ์ทำการเข้าตรวจสอบเพื่อรับรองงบการเงินของสหกรณ์การเกษตรตามแผนการสอบบัญชีของตนแล้ว โดยส่วนใหญ่ มักพบข้อผิดพลาดในรายละเอียดที่เกี่ยวกับการลงบันทึกในระบบบัญชีอยู่เสมอทำให้สหกรณ์ต้องเสียเวลาเพื่อทำการแก้ไขให้เป็นการถูกต้อง จึงจะสามารถดำเนินการจัดประชุมใหญ่ให้ทันภายในระยะเวลา 150 วันได้ ซึ่งหากทางสหกรณ์การเกษตรไม่สามารถแก้ไขได้ทันทำให้เกิดความล่าช้า และติดขัดในการดำเนินการอื่นๆ ต่อไป นอกจากนี้ยังมีเรื่องของความรู้ด้านการวิเคราะห์งบการเงิน ด้านการลงทุน ด้านการบริหารการตลาด ทั้งนี้เพื่อให้ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลสามารถคาดเดาสถานการณ์ต่าง ๆ ทางธุรกิจได้ใกล้เคียงกับความ เป็นจริงมากที่สุด ซึ่งจะเป็นผลให้การวางแผนการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรเหล่านั้นมีประสิทธิภาพมากขึ้นจนกระทั่งสามารถออกไปแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ ในตลาดได้ดียิ่งขึ้น

ที่สำคัญเหนืออื่นใดคือ เรื่องของการปลูกจิตสำนึกให้กับผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร รวมถึงพนักงานและเจ้าหน้าที่ภายในสหกรณ์ให้มีความรักในองค์กรมากยิ่งขึ้น และการเสริมสร้างด้าน

คุณธรรม จริยธรรมให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้นอีกด้วย ทั้งนี้เพื่อป้องกันการทุจริตหรือการใช้อำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเพื่อผลประโยชน์ต่อตัวเองมากกว่าองค์กรและ/หรือในทางอื่นใดก็ตามที่เป็นการไม่ถูกต้องจนก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรโดยรวม อย่างไรก็ตามประเด็นปัญหาต่างๆ ดังกล่าวเหล่านี้จะสามารถเห็นผลสำเร็จในเชิงรูปธรรมได้ อาจต้องใช้ระยะเวลาและขึ้นอยู่กับความมุ่งมั่นตั้งใจของบุคคลนั้นๆ เป็นสำคัญ

นอกจากนี้ยังมีประเด็นปัญหาในด้านเทคโนโลยี เพื่อให้การทำงานมีความสะดวกและรวดเร็ว ทันท่วงทีต่อเหตุการณ์และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน รวมถึงทำให้ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรสามารถควบคุมการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบมากยิ่งขึ้นอีกด้วย ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าในประเด็นนี้สามารถแก้ไขโดยการเพิ่มอุปกรณ์ เครื่องมือ อาทิเช่น คอมพิวเตอร์และระบบปฏิบัติงานต่างๆ เป็นต้น ทั้งนี้จำเป็นต้องใช้งบประมาณที่ค่อนข้างสูงจึงจัดได้ว่าประเด็นดังกล่าวนี้เป็นความจำเป็นในอนาคต

สำหรับประเด็นปัญหาที่ผู้วิจัยเห็นว่า สามารถแก้ไขได้ด้วยการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานคือ ในเรื่องของการควบคุมและการติดตามการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่และพนักงานภายในสหกรณ์รวมถึงการบริหารจัดการเพื่อให้สหกรณ์การเกษตรสามารถแข่งขันกับธุรกิจเอกชนได้นั้นซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรยังไม่สามารถทำได้ดีพออีกทั้งยังมีในเรื่องของการปรับเปลี่ยนทัศนคติในการทำงานจากการรอคอยความช่วยเหลือจากหน่วยงานภาครัฐในทุกๆ เรื่องมาเป็นการหาวิถีทางเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายในสหกรณ์ให้เกิดความเข้มแข็งมากที่สุดเท่าที่จะทำได้เสียก่อน ซึ่งวิธีการดังกล่าวที่ว่านี้ ถือได้ว่าเป็นวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักในการก่อตั้งสหกรณ์ในเบื้องต้นขึ้นมาอยู่แล้วนั่นเอง

สำหรับประเด็นปัญหาที่ผู้วิจัยเห็นว่าสามารถแก้ไขได้ด้วยการปรับปรุงนโยบายภายในของสหกรณ์ คือ การคิดค้นธุรกิจใหม่ๆ เพิ่มขึ้น ซึ่งอาจทำได้โดยการส่งเสริมด้านการแปรรูป เพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ถือเป็นการเปิดตลาดใหม่ๆ ให้แก่สมาชิกของสหกรณ์อีกทางหนึ่งด้วย และหากธุรกิจใหม่ๆ เหล่านี้ประสบความสำเร็จจะเป็นการแสดงให้เห็นถึงศักยภาพของสหกรณ์การเกษตรที่สามารถแก้ไขปัญหาด้านเศรษฐกิจในระดับรากหญ้าได้อย่างแท้จริง และยังสามารถทำให้สหกรณ์การเกษตรเป็นกลไกที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง ที่จะสามารถช่วยแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจระดับชาติได้ในอนาคตต่อไป

ตารางที่ 4.10 รูปแบบของการฝึกอบรมที่ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรสามารถเรียนรู้ได้เป็นอย่างดี

รูปแบบการฝึกอบรมที่ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรต้องการ	อันดับ 1		อันดับ 2		อันดับ 3	
	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. การมีผู้สอนในห้องเรียน (Instructure-led Classroom)	18	40.9	-	-	4	9.1
2. การดูวิดีโอ (Video Tape)	-	-	2	4.5	-	-
3. การเรียนรู้ด้วยตัวเอง (Independent Study)	3	6.8	6	13.6	2	4.5
4. การสังเกตผู้อื่น	-	-	-	-	3	6.8
5. การดูงานนอกสถานที่ (Field Trip)	5	11.4	14	31.8	8	18.2
6. การทดลองงานจริง (On – the – job Training)	4	9.1	6	13.6	9	20.5
7. การใช้สมุดคู่มือปฏิบัติงาน (Workbooks)	1	2.3	3	6.8	1	2.3
8. การนำคอมพิวเตอร์มาใช้ (Computer-based Training)	4	9.1	1	2.3	4	9.1
9. การรวมกลุ่มเพื่อระดมความคิด (Study Group)	6	13.6	7	15.9	7	15.9
10. การจำลองจากสภาพการณ์จริง (Simulations)	3	6.8	2	4.5	1	2.3

จากตารางที่ 4.10 ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาถึงรูปแบบในการจัดฝึกอบรมที่เป็นที่ต้องการของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร ซึ่งพบว่า จากเทคนิควิธีในการจัดฝึกอบรมทั้ง 10 แบบ อันดับแรก การมีผู้สอนในห้องเรียน (Instructure-led Classroom) การดูวิดีโอ (Video Tape) การเรียนรู้ด้วยตัวเอง (Independent Study) การสังเกตจากผู้อื่น (Observing Others) การดูงานนอกสถานที่ (Field Trip) การทดลองปฏิบัติงานจริง (On-the-job Training) การใช้สมุดคู่มือปฏิบัติงาน (Workbooks) การนำคอมพิวเตอร์เป็นตัวช่วยในการศึกษา (Computer-based Training) การรวมกลุ่มเพื่อระดมความคิด (Study Group) และการจำลองจากสภาพการณ์จริง (Simulations)

รูปแบบในการจัดฝึกอบรมที่ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรส่วนใหญ่เห็นว่าตนสามารถเรียนรู้ได้เป็นอย่างดีมากที่สุด อันดับที่ 1 คือ การมีผู้สอนในห้องเรียน คิดเป็นร้อยละ 40.9 อันดับที่ 2 คือ

การดูงานนอกสถานที่ คิดเป็นร้อยละ 31.8 และอันดับที่ 3 คือ การทดลองปฏิบัติงานจริง คิดเป็นร้อยละ 20.5 ทั้งนี้ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรให้เหตุผลที่อยากให้ผู้สอนในห้องเรียนมากที่สุดเป็นเพราะหากมีข้อสงสัยในเรื่องที่กำลังศึกษาอยู่สามารถที่จะสอบถามได้ในทันที ทำให้การเรียนรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง อีกทั้งการมีปฏิสัมพันธ์จากทั้ง 2 ฝ่ายในการเรียนการสอนนั้นๆ จะทำให้เกิดความเข้าใจในเรื่องที่กำลังเรียนรู้เป็นไปในทางเดียวกันอีกด้วย ส่วนการออกไปดูงานนอกสถานที่นั้นจัดเป็นวิธีการที่ทำให้ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรสามารถเห็นภาพในทางปฏิบัติเพื่อนำไปปรับปรุงให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของสหกรณ์ของตนได้ชัดเจนยิ่งขึ้น และสำหรับการทดลองปฏิบัติงานจริงเลยนั้น ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรให้เหตุผลว่าวิธีการดังกล่าวทำให้ไม่เสียเวลาอีกทั้งยังเป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายในการเดินทางเพื่อไปทำการศึกษาในเรื่องนั้นๆ ก่อนนำมาใช้จริง นอกจากนี้ยังเห็นว่าเมื่อเกิดปัญหาในทางปฏิบัติงานจริงๆ ก็สามารถแก้ไขได้ทันท่วงที่ทำให้เห็นผลสำเร็จของเนื้อหาในเรื่องที่ทำการศึกษานั้นๆ ทั้งนี้ ถือได้ว่าเป็นการลองผิดลองถูกเพื่อให้รวดเร็วในการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพการณ์จริงได้ในเวลาอันรวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปได้ตลอดเวลาอีกด้วย

4.3 แนวทางในการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร

จากการศึกษาประเด็นปัญหาที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานของผู้จัดการสหกรณ์ ทำให้ผู้วิจัยเล็งเห็นถึงความจำเป็นในการฝึกอบรม รวมไปถึงเป้าหมายในการฝึกอบรมที่คาดหวังจากทั้ง 8 ประเด็นปัญหา ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.11 ประเด็นปัญหาที่ค้นพบและความจำเป็นในการฝึกอบรม

ประเด็นปัญหา	ความจำเป็นในการฝึกอบรม
1. ผู้สอบบัญชีส่วนใหญ่เห็นว่าผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรอีกกว่าร้อยละ 70 ยังไม่สามารถนำข้อมูลทางบัญชีไปใช้เพื่อช่วยในการบริหารงานได้ดีเท่าที่ควร	- ฝึกให้มีความรู้ความเข้าใจถึงความเสี่ยงของงานการเงินการบัญชีที่อาจมีผลต่อความเสียหายของสหกรณ์ได้ - ฝึกให้สามารถใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการวิเคราะห์ข้อมูลการเงินการบัญชีจากฐานข้อมูลเพื่อนำไปใช้ในการบริหารงาน

ตารางที่ 4.11 ประเด็นปัญหาที่ค้นพบและความจำเป็นในการฝึกอบรม (ต่อ)

ประเด็นปัญหา	ความจำเป็นในการฝึกอบรม
	- ฝึกให้สามารถนำข้อมูลทางบัญชีไปใช้ในการควบคุมการทำงานภายในสหกรณ์ได้ดียิ่งขึ้น
2. ผู้สอบบัญชีเห็นว่าผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรเกือบทั้งหมดควรได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถด้านการบริหารการตลาดเพื่อให้มีการบริการสมาชิกที่ดีขึ้น	- ฝึกให้มีความรู้ความเข้าใจหลักการบริหารการตลาด - สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานของสหกรณ์โดยเฉพาะในด้านการให้บริการแก่สมาชิกอย่างเต็มที่
3. ควรจะพัฒนาในเรื่องการวิเคราะห์งบการเงินให้กับผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรเพื่อนำไปใช้ร่วมกับการวางแผนงานในอนาคตได้ดียิ่งขึ้น	- ฝึกให้มีความรู้ความเข้าใจการวิเคราะห์งบการเงิน - ฝึกให้เห็นถึงความสำคัญของการวิเคราะห์งบการเงิน - ฝึกให้สามารถนำข้อมูลการวิเคราะห์งบการเงินไปใช้ในการบริหารและควบคุมการทำงานในภาพรวมของสหกรณ์ได้เป็นอย่างดี
4. ผู้สอบบัญชีส่วนใหญ่และร้อยละ 75 ของผู้จัดการสหกรณ์ มองว่าผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรควรมีความรู้ในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้สามารถนำไปใช้ในการควบคุมการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบมากยิ่งขึ้น	- ฝึกให้รู้จักนำเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาการทำงานให้เป็นระบบมากยิ่งขึ้น - ฝึกให้ใช้ Internet ในการค้นหาข้อมูลเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงาน
5. ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรกว่าร้อยละ 50 ควรได้รับการปลูกจิตสำนึกเรื่องความซื่อสัตย์ต่อองค์กรให้มีความรักองค์กรเพื่อไม่ให้ใช้	- สร้างบรรยากาศให้มีการประสานงานรวมถึงการจัดกิจกรรมร่วมกัน ทั้งฝ่ายบริหาร ฝ่ายจัดการ และสมาชิกของสหกรณ์

ตารางที่ 4.11 ประเด็นปัญหาที่ค้นพบและความจำเป็นในการฝึกอบรม (ต่อ)

ประเด็นปัญหา	ความจำเป็นในการฝึกอบรม
โอกาสหรืออำนาจหน้าที่ในทางที่ผิด	- ฝึกให้เข้าใจถึงเจตคติที่ดีเกี่ยวกับงานของสหกรณ์ในภาพรวม
6. ควรพัฒนาความรู้ความสามารถในการมองเหตุการณ์ในอนาคต (Forecasting) ให้กับผู้จัดการสหกรณ์อีกกว่าร้อยละ 70 เพื่อสร้างความพร้อมที่จะสามารถบริหารเงินทุนของสหกรณ์ให้คุ้มค่าที่สุด	- ฝึกให้มีความรู้ความเข้าใจ รวมถึงความสำคัญของการวิเคราะห์แนวโน้มทางการตลาดเพื่อประโยชน์ในการบริหารงาน - ฝึกให้เกิดทักษะในการวิเคราะห์แนวโน้มทางการตลาดเพื่อพร้อมรับกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
7. ผู้สอบบัญชีเห็นว่าผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรควรได้รับการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับการลงทุนเพื่อที่จะสามารถนำไปสร้างผลประโยชน์ให้แก่สหกรณ์ได้มากที่สุด	- ฝึกให้มีความรู้ความเข้าใจ รวมถึงความสำคัญเกี่ยวกับการลงทุน - ฝึกให้สามารถนำข้อมูลด้านการลงทุนไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานของสหกรณ์
8. ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรควรได้รับความรู้ในการบริหารจัดการสหกรณ์เพื่อให้สามารถแข่งขันกับธุรกิจเอกชนได้เป็นอย่างดี	- ฝึกให้รู้จักการทำงานในเชิงรุก - ฝึกให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการแข่งขันทางการตลาดกับธุรกิจเอกชนอื่นๆ

จากการแจงแจงให้เห็นถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมตามแต่ละประเด็นปัญหาที่ค้นพบดังกล่าวนี้ ผู้วิจัยสามารถนำไปสร้างเป็นหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรเพื่อพัฒนาศักยภาพการบริหารงานด้านการเงินและการบัญชี โดยเรียงลำดับก่อนหลังตามเนื้อหาในการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดความสอดคล้องเชื่อมโยงกันในแต่ละหลักสูตรดังนี้

หลักสูตรที่ 1 หลักสูตรเสริมสร้างเจตคติในการบริหารงานการเงินการบัญชี

เป้าหมายของหลักสูตร คือ

- ฝึกให้ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรเข้าใจถึงเจตคติที่ดีเกี่ยวกับงานด้านการเงินการบัญชี
- ฝึกให้รู้จักการทำงานด้านการเงินการบัญชีในเชิงรุก
- ฝึกให้มีความตระหนักรู้ถึงบทบาทหน้าที่ของงานด้านการเงินการบัญชี
- ฝึกทักษะในการสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีด้านความเป็นเลิศในการให้บริการ

วัตถุประสงค์ของหลักสูตร คือ เพื่อการจัดฝึกอบรมให้ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรมีเจตคติที่ดีต่องานด้านการเงินการบัญชี และรู้จักการทำงานในเชิงรุก รวมทั้งการตระหนักรู้ถึงบทบาทหน้าที่ของตนเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพที่ดีในการบริหารงานและการสร้างบรรยากาศและมีสัมพันธภาพที่ดีต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะในเรื่องความเป็นเลิศในด้านการให้บริการ

ขอบเขตของหลักสูตร คือ จัดการฝึกอบรมเป็นเวลา 3 วัน ให้กับผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงานด้านการเงินการบัญชี และเปิดโอกาสให้มีการศึกษาดูงานเพื่อให้เห็นตัวอย่างของการสร้างปฏิสัมพันธ์และการมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคลากรในทุกๆฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์การเกษตร โดยเน้นเรื่องการปลูกฝังทัศนคติในการให้บริการที่ดีเป็นสำคัญ

หลักสูตรที่ 2 หลักสูตรคอมพิวเตอร์เบื้องต้นเพื่อการบริหารงานการเงินการบัญชี

เป้าหมายของหลักสูตร คือ

- ฝึกให้ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรมีความรู้ความเข้าใจ และสามารถใช้คอมพิวเตอร์ขั้นพื้นฐานได้เป็นอย่างดี
- ฝึกให้ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรมีความรู้ความเข้าใจ และสามารถใช้โปรแกรมสำเร็จรูปที่เกี่ยวข้องกับงานด้านการเงินการบัญชีได้เป็นอย่างดี

วัตถุประสงค์ของหลักสูตร คือ เพื่อให้ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์เบื้องต้นเพียงพอต่อการที่จะนำไปสู่การใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางด้านการเงินการบัญชีได้เป็นอย่างดี

ขอบเขตของหลักสูตร คือ จัดให้มีการฝึกอบรมทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติเป็นเวลา 2 วัน สำหรับผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรที่มีความสนใจพัฒนาความรู้ด้าน คอมพิวเตอร์เบื้องต้น 1 วัน และการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปด้านการเงินการบัญชีต่างๆ 1 วัน รวมถึงให้มีการทดสอบและประเมินผลในทุกบทเรียน

หลักสูตรที่ 3 หลักสูตรการใช้ข้อมูลทางบัญชีเพื่อการบริหาร

เป้าหมายของหลักสูตร คือ

- ฝึกให้ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรมีความรู้ความเข้าใจถึงความเสี่ยงของงานด้านการเงินการบัญชีที่อาจมีผลต่อความเสียหายของสหกรณ์
- ฝึกให้ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรสามารถใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงินการบัญชีจากฐานข้อมูลเพื่อนำไปใช้ในการบริหาร
- ฝึกให้ผู้จัดการสหกรณ์สามารถนำข้อมูลทางการเงินการบัญชีไปใช้ในการควบคุมการปฏิบัติงานของสหกรณ์ในภาพรวมได้

วัตถุประสงค์ของหลักสูตร คือ เป็นการจัดฝึกอบรมให้ผู้จัดการสหกรณ์มีความรู้ ความเข้าใจ รวมถึงเห็นความสำคัญของความเสี่ยงที่เกี่ยวกับงานด้านการเงินการบัญชีซึ่ง อาจมีผลให้เกิดความเสียหายต่อสหกรณ์ได้ รวมถึงสามารถทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงินการบัญชีจากฐานข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ได้ ตลอดจนนำไปใช้ในการควบคุมการปฏิบัติงานของสหกรณ์ได้เป็นอย่างดี

ขอบเขตของหลักสูตร คือ จัดให้มีการบรรยายและฝึกภาคปฏิบัติจำนวน 3 วัน สำหรับผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงานด้านการเงินการบัญชี โดยมีการใช้เวลาในห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ไม่น้อยกว่าครึ่งหนึ่งของเวลาการฝึกอบรม รวมทั้งมีการทดสอบและประเมินผลในทุกบทเรียน

หลักสูตรที่ 4 หลักสูตรการวิเคราะห์งบการเงินเพื่อการบริหาร

เป้าหมายของหลักสูตร คือ

- ฝึกให้ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรมีความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์งบการเงิน
- เสริมสร้างให้เห็นถึงความสำคัญของการวิเคราะห์งบการเงิน เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานของสหกรณ์โดยรวม

วัตถุประสงค์ของหลักสูตร คือ เป็นการจัดฝึกอบรมให้กับผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรและเจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่ด้านการเงินการบัญชีให้มีความรู้ความเข้าใจ และมีความตระหนักถึงความสำคัญเกี่ยวกับการวิเคราะห์งบการเงิน ตลอดจนสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารงานโดยรวมของสหกรณ์ได้เป็นอย่างดี

ขอบเขตของหลักสูตร คือ จัดให้มีการเรียนรู้ ทั้งทางภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ เวลา 3 วัน สำหรับผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรและเจ้าหน้าที่ที่มีหน้าที่ด้านการเงินการบัญชี โดยมีการใช้เวลา

ในห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ไม่น้อยกว่าครึ่งหนึ่งของเวลาการฝึกอบรม รวมถึงมีการทดสอบและประเมินผลในทุกบทเรียน

หลักสูตรที่ 5 หลักสูตรการบริหารการตลาดเบื้องต้น

เป้าหมายของหลักสูตร คือ

- ฝึกให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจถึงหลักการบริหารการตลาดเบื้องต้น
- เสริมสร้างให้ผู้เข้ารับการอบรมตระหนักถึงความสำคัญของการนำหลักการบริหาร

การตลาดเบื้องต้นไปใช้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ของหลักสูตร คือ เป็นการจัดการฝึกอบรมให้ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรมีความรู้ความเข้าใจ และสามารถนำหลักการบริหารการตลาดเบื้องต้นไปใช้ในการพัฒนาให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ในภาพรวม

ขอบเขตของหลักสูตร คือ จัดให้มีการฝึกอบรมเป็นเวลา 2 วัน แก่ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรที่มีความสนใจในเรื่องการนำหลักการบริหารการตลาดไปใช้ในการบริหารงานของสหกรณ์ โดยจัดให้มีการบรรยายและมีเอกสารประกอบคำบรรยายพร้อมตัวอย่างของการนำหลักการบริหารการตลาดไปใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรที่เกิดผลสำเร็จ

หลักสูตรที่ 6 หลักสูตรการวิเคราะห์แนวโน้มการตลาดเพื่อการแข่งขันเชิงธุรกิจ

เป้าหมายของหลักสูตร คือ

- ฝึกให้ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรมีความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์แนวโน้มทางการตลาดเพื่อการแข่งขันกับธุรกิจเอกชนทั่วไป
- ฝึกให้ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรเล็งเห็นถึงความสำคัญในการวิเคราะห์แนวโน้มทางการตลาดเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการแข่งขันในเชิงธุรกิจ

วัตถุประสงค์ของหลักสูตร คือ เป็นการจัดการฝึกอบรมให้ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรมีความรู้ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการวิเคราะห์แนวโน้มทางการตลาดเพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนการดำเนินงานของสหกรณ์ในระยะยาวให้มีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น

ขอบเขตของหลักสูตร คือ จัดการฝึกอบรมเป็นเวลา 2 วัน ให้กับผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรที่มีความสนใจในเรื่องของการวิเคราะห์แนวโน้มทางการตลาดเพื่อนำไปใช้ในการวางแผนการดำเนินงานของสหกรณ์ โดยจัดให้เป็นการบรรยายและมีเอกสารประกอบคำบรรยายพร้อมแสดงให้เห็นถึงตัวอย่างของสหกรณ์การเกษตรที่ประสบผลสำเร็จเมื่อนำการวิเคราะห์แนวโน้มทางการตลาดไปใช้ในการบริหารงาน

หลักสูตรที่ 7 หลักสูตรการวิเคราะห์การลงทุนเพื่อการแข่งขันทางการตลาด

เป้าหมายของหลักสูตร คือ

- ฝึกให้ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรมีความรู้ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญ เกี่ยวกับการวิเคราะห์การลงทุนเพื่อการแข่งขันทางการตลาด

วัตถุประสงค์ของหลักสูตร คือ เป็นการจัดฝึกอบรมในเรื่องการวิเคราะห์การลงทุน เพื่อนำ ไปเป็นแนวทางการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการแข่งขันทางการตลาดกับธุรกิจเอกชนทั่วไป

ขอบเขตของหลักสูตร คือ จัดฝึกอบรมเป็นเวลา 2 วัน ให้กับผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรที่มีความสนใจในเรื่องการวิเคราะห์การลงทุน โดยจัดให้มีการบรรยายและมีเอกสารประกอบการ บรรยาย

จากทั้ง 7 หลักสูตรฝึกอบรมที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมานั้น พบว่าในบางหลักสูตรมีส่วนที่คล้ายกัน กับหลักสูตรฝึกอบรมที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้จัดทำขึ้นให้กับผู้จัดการสหกรณ์ทั่วประเทศอยู่แล้ว ทั้ง 2 หลักสูตร ได้แก่ หลักสูตรการควบคุมภายในเพื่อการจัดการ และหลักสูตรการใช้ข้อมูลทาง บัญชีเพื่อการจัดการ (ดูรายละเอียดได้ในภาคผนวก ก) ซึ่งจะเห็นได้ว่าวัตถุประสงค์ของหลักสูตร การใช้ข้อมูลทางบัญชีเพื่อการบริหารที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมานั้นครอบคลุมในเรื่องของการควบคุมการ ปฏิบัติงานของสหกรณ์ในภาพรวมเข้าไว้ด้วย ในขณะที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้จัดให้มีหลักสูตร การควบคุมภายในเพื่อการจัดการแยกกันกับหลักสูตรการใช้ข้อมูลทางบัญชีเพื่อการจัดการ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ หลักสูตรการควบคุมภายในเพื่อการจัดการของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์มีเนื้อหาใน เรื่องกฎหมายสหกรณ์และระเบียบข้อบังคับของกฎหมายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเข้าไว้ในหลักสูตรด้วย จึง จำเป็นต้องจัดให้แยกออกจากหลักสูตรการใช้ข้อมูลทางบัญชีเพื่อการจัดการ เพื่อมิให้มีเนื้อหาใน การฝึกอบรมที่หนักจนเกินไปนั่นเอง

นอกจากนั้น ในประเด็นปัญหาเรื่องของปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรทุกๆ ฝ่ายของสหกรณ์ อันได้แก่ ผู้จัดการสหกรณ์ เจ้าหน้าที่ภายในสหกรณ์ และคณะกรรมการบริหารงานภายในของ สหกรณ์ ที่ยังมีความเข้าใจไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกันในบางเรื่องนั้น ผู้วิจัยเห็นว่า ควรมีการจัดให้ มีกิจกรรมเป็นการภายในของแต่ละสหกรณ์เพื่อเป็นการสานสัมพันธ์ให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมรวมถึงการ สร้างความเข้าใจอันดีในบทบาทของสหกรณ์อย่างถูกต้อง และเป็นไปในทิศทางเดียวกันให้ได้มาก ที่สุด ตลอดจนให้ตระหนักเห็นถึงคุณค่าและความสำคัญของสหกรณ์ให้มากยิ่งขึ้น ซึ่งอาจเป็นผล ทำให้สามารถลดหรือขจัดปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานของสหกรณ์ให้เกิดขึ้นน้อยที่สุดได้ อีกทางหนึ่งด้วย

จะเห็นได้ว่าจากหลักสูตรฝึกอบรมทั้ง 7 หลักสูตรที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมานั้น ผู้วิจัยเล็งเห็นว่าสามารถที่จะนำมาจัดทำเป็นแผนการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาศักยภาพการบริหารงานด้านการเงิน การบัญชีของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรภายในระยะเวลา 3 ปี (พ.ศ.2547-พ.ศ.2549) ซึ่งแสดงได้ตามตารางที่ 4.12 ดังนี้

ตารางที่ 4.12 แผนการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพการบริหารงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรตามแต่ละจังหวัด ประจำปี 2547-2549

หลักสูตร	จำนวนคน	จำนวนวัน	ค่าใช้จ่าย / หลักสูตร	ปี 2547	ปี 2548	ปี 2549
1. หลักสูตรเสริมสร้างเจตคติในการบริหารงานเงินการบัญชี	30	3	45,000	1 - 3	1 - 3	1 - 3
2. หลักสูตรคอมพิวเตอร์เบื้องต้นเพื่อการบริหารงานการเงินการบัญชี	20	2	40,000	2		
3. หลักสูตรการใช้ข้อมูลทางบัญชีเพื่อการบริหาร	20	3	30,000	2	2	2
4. หลักสูตรการวิเคราะห์งบการเงินเพื่อการบริหาร	20	3	30,000		2	
5. หลักสูตรการบริหารการตลาดเบื้องต้น	20	2	40,000		2	
6. หลักสูตรการวิเคราะห์แนวโน้มการตลาดเพื่อการแข่งขันเชิงธุรกิจ	20	2	80,000			2
7. หลักสูตรการวิเคราะห์การลงทุนเพื่อการแข่งขันทางการตลาด	20	2	40,000			2
รวมจำนวนหลักสูตรต่อปี				5 - 8	7 - 10	7 - 10
งบประมาณในแต่ละปี				149,000	155,000	165,000
รวมทั้งสิ้น					469,000	

หมายเหตุ ประมาณการงบประมาณ In House คิดเป็น 500 บาท/วัน/คน

Outsource คิดเป็น 1,000-2,000 บาท/วัน/คน

การดำเนินงานนอกสถานที่เพิ่มเป็น 2,000 บาท/วัน/คน

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง "การวิเคราะห์ความต้องการและพัฒนาศักยภาพการบริหารงานด้านการเงินการบัญชีของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร : ศึกษาเฉพาะภาคกลาง" ครั้งนี้ ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาไว้ 3 ประการ คือ

1. เพื่อค้นหาบทบาทที่เหมาะสมของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรในฐานะผู้บริหารจัดการ โดยใช้รูปแบบการวิเคราะห์ความต้องการ (Need Analysis)
2. เพื่อศึกษาถึงปัญหาในการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรเกี่ยวกับการบริหารงานด้านการเงินการบัญชี ตลอดจนค้นหาถึงข้อเสนอแนะเพื่อนำไปปรับใช้ให้สอดคล้องกับการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรที่เหมาะสม
3. เพื่อนำความต้องการของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรไปใช้ในการสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรในอนาคตต่อไป

ทั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มประชากรเป้าหมายของการศึกษาคือเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร ผู้สอบบัญชีสหกรณ์ในสังกัดสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ 5 จังหวัดภาคกลาง ซึ่งได้แก่ พระนครศรีอยุธยา ลพบุรี กาญจนบุรี ชลบุรี และฉะเชิงเทรา รวมถึงเจ้าหน้าที่ภายในของสหกรณ์การเกษตรในแต่ละแห่งนั้นๆ ซึ่งจากผลการศึกษาเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลทำให้ผู้วิจัยค้นพบข้อสรุปดังต่อไปนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

ในการศึกษาเพื่อค้นหาบทบาทและหน้าที่ที่เหมาะสมของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรนั้น ผู้วิจัยได้ทำการแบ่งหน้าที่ต่าง ๆ ของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรตามระเบียบและข้อบังคับของสหกรณ์การเกษตรโดยทั่วไป ออกเป็น 4 ด้านด้วยกัน อันได้แก่ ด้านการบริหาร ด้านการควบคุม ด้านการตรวจสอบ และด้านอื่น ๆ เพื่อค้นหาถึงประสิทธิภาพตามบทบาทและหน้าที่ของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรในภาคกลางที่เป็นอยู่ ณ ปัจจุบัน พบว่า ในมุมมองของผู้จัดการสหกรณ์และเจ้า

หน้าที่ภายในสหกรณ์ต่างเห็นตรงกันว่า ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรมีระดับผลการปฏิบัติงานในด้านการบริหาร ด้านการควบคุม และด้านการตรวจสอบอยู่ในระดับดีมาก ในขณะที่ผู้สอบบัญชีเห็นว่าผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรยังทำไม่ได้ดีพอในบทบาทและหน้าที่ทั้ง 3 ด้านดังกล่าว ซึ่งเป็นไปในทางตรงกันข้ามอย่างสิ้นเชิง

สำหรับหน้าที่ในด้านอื่น ๆ พบว่า ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรมีความเห็นว่าตนเองนั้นมีระดับผลการปฏิบัติงานในระดับที่ค่อนข้างดี โดยที่เจ้าหน้าที่ภายในของสหกรณ์เห็นว่า ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ด้านอื่น ๆ ได้ในระดับที่ดีมาก ซึ่งเป็นไปในทางตรงกันข้ามกับความคิดเห็นของผู้สอบบัญชีโดยส่วนใหญ่อย่างสิ้นเชิงที่เห็นว่า ระดับผลการปฏิบัติงานในด้านอื่นๆ ของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรยังจัดได้ว่าอยู่ในระดับที่ไม่ดีเลยอีกเช่นกัน สิ่งเหล่านี้ล้วนแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงระดับความสามารถของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรที่ เป็นอยู่ ณ ปัจจุบันนั้นยังจะต้องทำการพัฒนาปรับปรุงยิ่งขึ้นไปอีก ทั้งนี้เพื่อให้ผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรในภาพรวมมีประสิทธิภาพที่ดียิ่ง ๆ ขึ้นในอนาคตต่อไป

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้ทำการประเมินทั้งระดับความสำคัญและระดับผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ต่างๆ ของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรทั้ง 4 ด้านดังกล่าวโดยศึกษาในรายละเอียดถึงหน้าที่ย่อย ๆ ในแต่ละด้าน พบว่า โดยเฉลี่ยจัดอยู่ในระดับที่ค่อนข้างสูงเป็นส่วนใหญ่ ทั้งนี้จากการที่ผู้วิจัยสอบถามถึงหน้าที่ที่ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรชอบมากที่สุดและชอบน้อยที่สุด พบว่า ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรเห็นว่าทุกหน้าที่ต่างก็มีความสำคัญในตัวของมันเองและบางหน้าที่จะเป็นหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการดำเนินงาน ซึ่งเป็นไปตามข้อกำหนดที่ระบุไว้ถึงอำนาจหน้าที่ของผู้จัดการสหกรณ์ นอกจากนี้ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรยังเห็นว่า ในทุกๆ หน้าที่ดังกล่าวเป็นสิ่งที่ต้องปฏิบัติให้ได้อย่างสอดคล้องซึ่งกันและกัน เพื่อให้ผลการดำเนินงานโดยรวมของทั้งสหกรณ์ประสบผลสำเร็จตามแผนงานที่กำหนดไว้ให้ได้นั่นเอง

สำหรับในมุมมองของเจ้าหน้าที่ภายในของสหกรณ์การเกษตร โดยส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าผลการประเมินการให้ความสำคัญและระดับการปฏิบัติงานในหน้าที่ต่างๆ ของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรอยู่ในเกณฑ์ที่ค่อนข้างดี หากแต่ในสภาพการณ์ของการทำงานมักจะประสบปัญหาในการปฏิบัติงานเป็นประจำ ในเรื่องของความเด็ดขาดและความมั่นใจของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรในการตัดสินใจเพื่อการดำเนินงานต่างๆ นอกจากนี้ยังมีเรื่องของ การติดต่อสื่อสารและการประสานงานภายในสหกรณ์เองซึ่งผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรยังไม่สามารถปฏิบัติได้ดี ซึ่งเป็นผลทำให้เกิดความเข้าใจไม่ตรงกันของเจ้าหน้าที่ภายในของสหกรณ์ทั้งนี้เป็นเพราะผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรมักจะละเลยและขาดความรอบคอบในรายละเอียดเล็กๆ น้อยๆ เช่น การลงรายละเอียด

เกี่ยวกับตัวเลขในระบบบัญชีที่มักจะพบความผิดพลาดอยู่เสมอ เป็นผลให้เกิดความล่าช้าและติดขัดในการปฏิบัติงานในลำดับต่อ ๆ ไป

ทั้งนี้ในส่วนของผู้สอบบัญชี เห็นว่า จากปริมาณงานที่ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรรับผิดชอบอยู่ในปัจจุบันนั้นครอบคลุมและครบถ้วนอยู่แล้ว หากแต่ว่าปัญหาในการปฏิบัติงานโดยมากมักเกิดจากการขาดการควบคุมดูแลที่ดี กล่าวคือ ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรเห็นความสำคัญในเรื่องการยกระดับขนาดของสหกรณ์อย่างมาก โดยมุ่งหาวิธีการสร้างรายได้ให้มากขึ้นๆ ทุกปีๆ ซึ่งบางธุรกิจนั้นไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสหกรณ์ เช่น การให้เงินกู้หากแต่เป็นเงินกู้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีเรื่องของ การความรู้ความเข้าใจในเรื่องการนำความรู้ด้านบัญชี เข้ามาเป็นตัวช่วยในการบริหารงาน และที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง คือ ขาดการควบคุมและติดตามการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่และพนักงานภายในสหกรณ์ให้เป็นไปอย่างถูกต้อง

ซึ่งหากมองในภาพรวมทั้งหมดที่พบว่า ประสิทธิภาพในการบริหารงานด้านการเงินการบัญชีของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรจัดได้ว่าอยู่ในระดับสูงและเป็นเกณฑ์ที่น่าพอใจ แต่ก็พบว่า ยังมีอุปสรรคซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงาน อาทิเช่น การขาดแคลนทุนดำเนินการ สมาชิกและคณะกรรมการดำเนินงานของสหกรณ์ขาดความร่วมมือกับสหกรณ์ เป็นต้น ซึ่งในเรื่องของการขาดแคลนทุนดำเนินการนั้น สามารถแก้ไขได้โดยการจูงใจให้สมาชิกเข้ามาช่วยกันระดมทุน เพิ่มการลงทุนภายในสหกรณ์ของตนเองมากขึ้น เช่น การตั้งรางวัลเป็นพิเศษสำหรับสมาชิกที่มียอดเงินฝากสูงสุดในแต่ละปี และสำหรับในเรื่องของการขาดความร่วมมือจากสมาชิกรวมถึงคณะกรรมการดำเนินงานในบางส่วนนั้น พบว่าในกรณีนี้มักเกิดจากความไม่รู้ไม่เข้าใจในวิธีการดำเนินงานภายในสหกรณ์เป็นสำคัญ ดังนั้น วิธีการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยเห็นว่า ควรมีการจัดกิจกรรมหรือโครงการส่งเสริมอาชีพให้ตรงตามความต้องการของแก่สมาชิกกลุ่มต่างๆ เช่น กลุ่มแม่บ้าน กลุ่มยุวสหกรณ์ และพร้อมกันนี้ต้องสอดแทรกความรู้เกี่ยวกับวิธีการดำเนินงานในรูปแบบของสหกรณ์เข้าไปด้วย เป็นต้น

สำหรับในเรื่องของประเด็นปัญหาในการบริหารงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรซึ่งต้องได้รับการพัฒนาและ/หรือปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานที่ออกมามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยผู้วิจัย สามารถรวบรวมไว้ได้ทั้งหมดดังนี้

1. การใช้ข้อมูลทางบัญชีเพื่อการบริหารงานยังไม่ดีพอ ซึ่งมีผลกระทบต่อเนื่องไปถึงการสั่งงานและการขาดความร่วมมือภายในของสหกรณ์เอง
2. ควรจะพัฒนาในเรื่องการวิเคราะห์งบการเงิน
3. การพัฒนาความรู้ความสามารถด้านการบริหารการตลาดเพื่อการบริการสมาชิกที่ดีขึ้น

4. การพัฒนาความรู้เกี่ยวกับการลงทุน
5. การพัฒนาความรู้ด้านการบริหารจัดการสหกรณ์ให้สามารถแข่งขันกับธุรกิจเอกชน
6. ควรเพิ่มและส่งเสริมธุรกิจด้านการแปรรูปผลิตภัณฑ์ และรวบรวมผลผลิตจากสมาชิก เพื่อตลาดใหม่ๆ ให้สมาชิกสหกรณ์
7. ควรเพิ่มการศึกษาอบรมเกี่ยวกับระเบียบข้อบังคับใหม่ๆ ของสหกรณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปตามที่สหกรณ์เป็นผู้กำหนดเองให้แม่นยำเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน
8. การควบคุมและติดตามการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ภายในของสหกรณ์ยังไม่เข้มงวดเพียงพอ เห็นได้จากการที่ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรมักจะมีมอบหมายงานตั้งแต่แผนกให้จัดการทุกอย่างแบบเบ็ดเสร็จ ซึ่งทำให้ละเลยการตรวจสอบในรายละเอียดจนเกิดความผิดพลาดอื่นๆ ตามมา
9. การพัฒนาเทคโนโลยี และระบบสารสนเทศอื่นๆ เพื่อให้สามารถนำไปใช้ในการควบคุมการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบมากยิ่งขึ้น
10. ปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ทันกับเหตุการณ์
11. ควรพัฒนาความรู้และสามารถมองเหตุการณ์ในอนาคตพร้อมที่จะสามารถบริหารเงินทุนของสหกรณ์ให้คุ้มค่าที่สุด
12. การพัฒนาเรื่องจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน คุณธรรม จริยธรรม
13. การปลูกจิตสำนึกเรื่องความซื่อสัตย์ต่อองค์กรให้มีความรักองค์กร โดยไม่ให้ใช้โอกาสหรืออำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายไปในทางที่ผิด
14. ต้องปรับทัศนคติจากการรอคอยความช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอกมาเป็นทัศนคติในการหาหนทางช่วยเหลือกันเองภายในสหกรณ์ก่อน เพื่อสร้างองค์กรสหกรณ์ให้มีความเข้มแข็ง โดยการเปิดโลกทัศน์และมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน
15. สร้างให้สหกรณ์เป็นกลไกที่สามารถเป็นตัวช่วยในการแก้ไขปัญหาของเศรษฐกิจของชาติได้ในอนาคต

จากประเด็นปัญหาดังกล่าวทั้ง 15 ข้อข้างต้นนี้ ผู้วิจัยสามารถนำไปสร้างเป็นหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรเพื่อพัฒนาศักยภาพการบริหารงานด้านการเงินและการบัญชี โดยเรียงลำดับก่อนหลังตามเนื้อหาเพื่อให้เกิดความสอดคล้องเชื่อมโยงกันในแต่ละหลักสูตรได้ดังนี้

หลักสูตรที่ 1 หลักสูตรเสริมสร้างเจตคติในการบริหารงานการเงินการบัญชี

หลักสูตรที่ 2 หลักสูตรคอมพิวเตอร์เบื้องต้นเพื่อการบริหารงานการเงินการบัญชี

หลักสูตรที่ 3 หลักสูตรการใช้ข้อมูลทางบัญชีเพื่อการบริหาร

หลักสูตรที่ 4 หลักสูตรการวิเคราะห์งบการเงินเพื่อการบริหาร

หลักสูตรที่ 5 หลักสูตรการบริหารการตลาดเบื้องต้น

หลักสูตรที่ 6 หลักสูตรการวิเคราะห์แนวโน้มการตลาดเพื่อการแข่งขันเชิงธุรกิจ

หลักสูตรที่ 7 หลักสูตรการวิเคราะห์การลงทุนเพื่อการแข่งขันทางการตลาด

ทั้งนี้ผู้วิจัยเล็งเห็นว่า ในทุกหลักสูตรดังกล่าว กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีศักยภาพสูงเพียงพอและมีความสามารถที่จะเข้าไปให้ความช่วยเหลือแก่สหกรณ์การเกษตรได้โดยตรงในเรื่องของการจัดหลักสูตรฝึกอบรมต่างๆ ซึ่งในปัจจุบันนี้ผู้วิจัยทราบมาว่าสิ่งเหล่านี้ต่างก็เป็นสิ่งที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้เล็งเห็นและให้ความสำคัญอย่างสูงเช่นเดียวกัน โดยจะเห็นได้จากแผนการพัฒนาเกษตรกรและสหกรณ์ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2547 (ดูรายละเอียดได้ในภาคผนวก ก) ที่ได้จัดให้มีหลักสูตรฝึกอบรมในเรื่องต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์อย่างสูงในการบริหารงานสหกรณ์ของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรอย่างต่อเนื่องอยู่แล้ว อาทิเช่น หลักสูตรการควบคุมภายในเพื่อการจัดการสำหรับผู้จัดการ และหลักสูตรการใช้ข้อมูลทางบัญชีเพื่อการจัดการสำหรับผู้จัดการ เป็นต้น

5.2 ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่อง “การวิเคราะห์ความต้องการและพัฒนาศักยภาพการบริหารงานด้านการเงินการบัญชีของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร : ศึกษาเฉพาะภาคกลาง” ครั้งนี้ ผู้วิจัยสามารถแยกข้อเสนอแนะออกได้เป็น 2 ส่วนด้วยกัน คือ ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษา และข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษารั้งต่อไป

5.2.1 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษา

จากการที่ผู้วิจัยได้ค้นพบเกี่ยวกับประเด็นปัญหาต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อศักยภาพในการบริหารงานด้านการเงินและการบัญชีของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร ในเขตพื้นที่เพียง 5 จังหวัดเฉพาะภาคกลางเท่านั้น ซึ่งผู้วิจัยสามารถนำไปจัดเป็นหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรได้ถึง 7 หลักสูตรที่ได้นำเสนอไว้ข้างต้น แต่ในขณะเดียวกันนั้นทางฝ่ายฝึกอบรมของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ยังมิได้มีการจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมที่เป็นหลักสูตรเฉพาะสำหรับผู้จัดการสหกรณ์โดยแยกตามแต่ละประเภทของสหกรณ์ทั้ง 6 ประเภท หากแต่เป็นไปในลักษณะของการ

จัดหลักสูตรฝึกอบรมให้ในภาพรวมของทุกประเภทสหกรณ์ไปพร้อม ๆ กัน ด้วยเหตุนี้เองที่ทำให้ผู้วิจัยเห็นถึงความสำคัญในเรื่องที่ว่า ประสิทธิภาพในการบริหารงานของสหกรณ์แต่ละแห่งนั้นโดยส่วนใหญ่มักจะขึ้นอยู่กับศักยภาพในทุก ๆ ด้านของผู้จัดการสหกรณ์เป็นสำคัญ ทั้งนี้เป็นเพราะว่าผู้จัดการสหกรณ์แต่ละแห่งจะต้องนำสิ่งที่ได้จากการเข้ารับการฝึกอบรมไปประยุกต์เพื่อปรับใช้ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสหกรณ์ของตนเองให้ได้มากที่สุด

อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยพบว่าจากการสัมภาษณ์ผู้สอบบัญชีของกรมตรวจบัญชีโดยส่วนใหญ่ถึงประมาณร้อยละ 80 นั้น เห็นว่าประสิทธิภาพในการทำงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหาร ด้านการควบคุม ด้านการตรวจสอบ และด้านอื่น ๆ จัดอยู่ในระดับที่ยังไม่ดีเลย นั่นแสดงให้เห็นว่า แม้ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรจะได้รับการฝึกอบรมในเรื่องต่าง ๆ ไปแล้วก็ยังไม่สามารถที่จะนำไปใช้ในการทำงานเพื่อสร้างหรือพัฒนาความก้าวหน้าให้กับสหกรณ์เองได้เลย

อีกทั้งในเรื่องของเครื่องมือหรืออุปกรณ์ต่างๆ ซึ่งมีส่วนช่วยในการบริหารงานด้านการเงิน การบัญชีของสหกรณ์ อาทิเช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูปที่เกี่ยวข้องกับงานด้านการเงินการบัญชี เป็นต้น ซึ่งพบว่าสหกรณ์การเกษตรส่วนใหญ่ยังขาดแคลนอยู่นั้น ควรได้รับการช่วยเหลือในด้านงบประมาณหรือค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อจัดหามาใช้ในสหกรณ์ให้ครบถ้วนทุกสหกรณ์ในอนาคต

สำหรับในการจัดสร้างหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับผู้จัดการสหกรณ์นั้นควรให้ผู้สอบบัญชีเข้าไปมีส่วนร่วมด้วย เนื่องจากโดยส่วนใหญ่ผู้สอบบัญชีจะเป็นผู้ที่มองเห็นถึงปัญหาต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการบริหารงานของสหกรณ์โดยรวมได้ชัดเจนมากที่สุด อีกทั้งในแต่ละหลักสูตรฝึกอบรมที่จะจัดขึ้นในอนาคตนั้น ควรมีการนำเทคนิค Case based learning ไปใช้เป็นเครื่องมือเพื่อช่วยในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับเนื้อหาและรายละเอียดของแต่ละหลักสูตรได้ดียิ่งขึ้นโดยเป็นการนำเสนอถึงตัวอย่างของสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นจริงมาเป็นกรณีศึกษาเพื่อทำให้ผู้เข้าอบรมสามารถร่วมแสดงความคิดเห็นจากประสบการณ์หรือสถานการณ์ที่ตนเองเคยพบเห็นมาแล้วหรือเป็นอยู่ ณ ปัจจุบัน ซึ่งจะเป็นผลทำให้ผู้เข้าอบรมทุกท่านมีความเข้าใจในเรื่องต่างๆ เหล่านั้นได้ดียิ่งขึ้น

จากสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ด้วยบทบาทและอำนาจหน้าที่ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ในเรื่องการแนะนำ เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกับระบบบัญชี ผู้วิจัยเห็นว่า ในการจัดหลักสูตรฝึกอบรมในครั้งต่อ ๆ ไปนั้น ทางกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ควรจัดเป็นหลักสูตรเฉพาะสำหรับสหกรณ์ตามแต่ละประเภทไปซึ่งอาจจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม(ผู้จัดการสหกรณ์)

เข้าใจในสิ่งที่ได้รับจากการฝึกอบรมได้ชัดเจนยิ่งขึ้น และส่งผลให้สามารถนำกลับไปปรับใช้กับการทำงานภายในสหกรณ์ของตนเองได้ดียิ่งขึ้นอีกด้วย

นอกจากนี้ ในเรื่องของความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันระหว่างผู้สอบบัญชีกับสหกรณ์การเกษตรแต่ละแห่งนั้น ผู้วิจัยเห็นว่า ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรโดยส่วนใหญ่ได้ให้ความเห็นไว้ว่าการทำงานของผู้สอบบัญชีจากกรมตรวจบัญชีสหกรณ์เป็นการเข้าไปค้นหาข้อผิดพลาดในการทำงานของตนเอง และเป็นผลทำให้สหกรณ์ไม่สามารถดำเนินงานตามแผนงานประจำปีได้ มากกว่าเป็นการเข้าไปให้ความช่วยเหลือ เพื่ออำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงานในภาพรวมของสหกรณ์ ในขณะที่หน่วยงานภาครัฐที่ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรต้องการให้เข้าไปช่วยเหลือในการปฏิบัติงานของตนมากที่สุด และมีความผูกพัน ใกล้ชิดกันมาตลอดเป็นเวลายาวนาน คือ กรมส่งเสริมสหกรณ์ นั่นเอง ซึ่งสิ่งเหล่านี้แสดงให้เห็นว่า ในการที่จะพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานของสหกรณ์ในภาพรวม จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเกิดการประสานงานกันอย่างต่อเนื่องระหว่างกรมส่งเสริมสหกรณ์และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน และส่งผลต่อการเสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจกันในการพัฒนาสหกรณ์ทุกประเภท ซึ่งถือได้ว่าเป็นองค์การในระดับรากหญ้าที่เกิดจากการรวมตัวของประชาชน เพื่อผลประโยชน์กลับมาสู่ตัวประชาชนเองโดยตรงอย่างแท้จริง รวมถึงการพัฒนาให้มีความเจริญก้าวหน้าในทุกๆ ด้านยิ่งๆ ขึ้นไป

5.2.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาค้างต่อไป

เนื่องจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาโดยเน้นหนักเฉพาะไปทางด้านการบริหารการเงินการบัญชีของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้น ในการทำการศึกษาค้างต่อไป เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าความต้องการพัฒนาความสามารถในการบริหารงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรเป็นไปอย่างสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ควรเพิ่มการศึกษาถึงความสามารถในการบริหารงานด้านอื่นๆ รวมถึงอาจจะแยกศึกษาตามระดับขั้นหรือขนาดที่แตกต่างกันของแต่ละสหกรณ์การเกษตรอีกด้วย ทั้งนี้เพื่อให้เข้าใจรายละเอียดในเชิงลึกยิ่งขึ้นไป นอกจากนี้หากสามารถที่จะทำการศึกษาให้ครอบคลุมกับสหกรณ์ประเภทอื่นๆ อีก 5 ประเภท อันได้แก่ สหกรณ์นิคม สหกรณ์ประมง สหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์บริการ และสหกรณ์ออมทรัพย์ อาจเป็นผลก่อให้เกิดประโยชน์ต่อแวดวงสหกรณ์ของประเทศไทยมากยิ่งขึ้นในอนาคตอีกด้วย

ภาคผนวก ข

หลักสูตรฝึกอบรมสำหรับผู้จัดการสหกรณ์ โดยกองการเจ้าหน้าที่และฝึกอบรม กรมตรวจบัญชีสหกรณ์

หลักสูตรการควบคุมภายในเพื่อการจัดการ

1. หลักการและเหตุผล

การรวมตัวของเกษตรกรเป็นสหกรณ์ ดำเนินธุรกิจเพื่อต่อรองอำนาจทางเศรษฐกิจในภาวะเศรษฐกิจวิกฤต สหกรณ์สามารถดำรงอยู่ได้ ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ใช้เป็นเครื่องวัดผล การดำเนินงานสหกรณ์ คือ การมีระบบควบคุมภายในที่ดี ซึ่งผู้จัดการสหกรณ์จำเป็นต้องมีความรู้เชิงธุรกิจอย่างมืออาชีพ พยายามลดต้นทุนการบริหาร ทำกำไรสูงสุด จะต้องพิจารณาควบคุมดูแล การดำเนินงานของสหกรณ์ในด้านต่าง ๆ ตามนโยบาย วัตถุประสงค์ แผนงานตามทีฝ่ายบริหาร กำหนดให้มีประสิทธิภาพ เป็นไปตามหลักการและอุดมการณ์ของสหกรณ์

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์เป็นหน่วยงานของรัฐ ให้บริการด้านการตรวจสอบ วางระบบบัญชี กำกับแนะนำด้านการเงินการบัญชี ฝึกอบรมด้านการเงินการบัญชีแก่เกษตรกรและสถาบันเกษตรกร จึงกำหนดโครงการให้การศึกษาอบรมผู้จัดการสหกรณ์ภาคเกษตร หลักสูตรการควบคุมภายใน เพื่อการจัดการ เพื่อให้ผู้จัดการสหกรณ์หรือผู้ทำหน้าที่ผู้จัดการมีโอกาสได้เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ และทัศนคติที่ดีด้านการควบคุมภายใน เพื่อนำไปใช้ในการบริหารงานของสหกรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. วัตถุประสงค์

- (1) เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทราบถึงขอบเขต อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้จัดการสหกรณ์อย่างชัดเจน
- (2) เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำหลักการบริหารไปใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- (3) เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบ ข้อบังคับ ตลอดจนกฎหมายสหกรณ์และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
- (4) เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้รับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการควบคุมภายในที่ดี เป็นการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสหกรณ์และช่วยป้องกันหรือลดความ

เสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น

3. คุณสมบัติของผู้เข้ารับการอบรม

- (1) ดำรงตำแหน่งผู้จัดการสหกรณ์ประเภทสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์นิคม และสหกรณ์
ประมง หรือทำหน้าที่ผู้จัดการสหกรณ์
- (2) เข้ารับการฝึกอบรมได้ตลอดหลักสูตร

4. หลักสูตรการฝึกอบรม

ก. หลักสูตร

หมวดที่ 1 หมวดความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ของผู้จัดการ

- | | |
|--|--------------------|
| 1.1 บทบาท อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้จัดการสหกรณ์ | 3 ชั่วโมง |
| 1.2 กฎหมาย ข้อบังคับและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ | 4½ ชั่วโมง |
| 1.3 การควบคุมภายใน | 9 ชั่วโมง |
| รวม | 16½ ชั่วโมง |

หมวดที่ 2 หมวดเบ็ดเตล็ด

- | | |
|---------------------------|-------------------|
| 2.1 การประเมินผลการอบรม | ½ ชั่วโมง |
| 2.2 พิธีเปิด – ปิดการอบรม | 1 ชั่วโมง |
| รวม | 1½ ชั่วโมง |

รวมทั้งสิ้น 18 ชั่วโมง

ข. รายละเอียดวัตถุประสงค์ ประเด็นสำคัญและวิธีการอบรมเป็นรายวิชา

หมวดที่ 1 ว่าด้วยความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ผู้จัดการ รวม 16½ ชั่วโมง

- 1.1 บทบาท อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้จัดการ 3 ชั่วโมง

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

1. ทราบขอบเขตอำนาจหน้าที่ของผู้จัดการสหกรณ์อย่างชัดเจน
2. สามารถนำหลักการบริหารไปใช้ในการบริหารจัดการงานของ
สหกรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประเด็นสำคัญ (1) อำนาจหน้าที่ของผู้จัดการตามข้อบังคับสหกรณ์

- (2) ความรับผิดชอบของผู้จัดการต่อองค์การและบุคคลที่เกี่ยวข้อง
- (3) หน้าที่ของผู้จัดการในการบริหารงานสหกรณ์
- (4) ปัจจัยในการบริหาร

วิธีการฝึกอบรม การบรรยาย มีเอกสารประกอบการบรรยาย

1.2 กฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ 4½ ชั่วโมง
วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

1. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบ ข้อบังคับ ตลอดจนกฎหมาย สหกรณ์ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
2. ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และศึกษาเพื่อกำหนดระเบียบต่าง ๆ ขึ้นต่อใช้ หรือเสนอใช้ให้เหมาะสม
3. สามารถนำไปปฏิบัติและควบคุมงานตลอดจนบริหารงานสหกรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประเด็นสำคัญ (1) ที่มาของกฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบต่าง ๆ

- (2) กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับและคำแนะนำเกี่ยวกับการเงินของสหกรณ์
- (3) กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับและคำแนะนำเกี่ยวกับการบัญชีของสหกรณ์
- (4) กฎหมายเกี่ยวกับการกำกับดูแลส่งเสริมสหกรณ์
- (5) กฎหมาย ข้อบังคับเกี่ยวกับการตรวจสอบการเงินการบัญชีของสหกรณ์
- (6) ภาษีอากรและค่าธรรมเนียมประเภทต่างๆเกี่ยวกับสหกรณ์ที่ควรรู้
- (7) บทกำหนดโทษตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542

วิธีการฝึกอบรม การบรรยาย มีเอกสารประกอบการบรรยาย

1.3 การควบคุมภายใน

9 ชั่วโมง

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ความเข้าใจ ความสำคัญของการควบคุมภายใน ระบบการควบคุมภายในที่ดี ใช้ในการบริหารงาน เป็นการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสหกรณ์ และช่วยป้องกันหรือลดความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น

ประเด็นสำคัญ (1) ความหมายของการควบคุมภายใน

- (2) วัตถุประสงค์ / ความจำเป็นของการควบคุมภายใน
- (3) ประเภทของการควบคุมภายใน
- (4) ลักษณะของการควบคุมภายใน
- (5) สหกรณ์กับการควบคุมภายใน

(6) ข้อจำกัดของการควบคุมภายใน

(7) การควบคุมภายในเฉพาะด้าน

(8) ข้อเสนอแนะด้านการควบคุมภายในและแนวทางแก้ไข

วิธีการฝึกอบรม การบรรยาย มีเอกสารประกอบและตัวอย่างการควบคุมภายในเฉพาะด้าน

หมวดที่ 2 หมวดเบ็ดเตล็ด

รวม 1½ ชั่วโมง

2.1 การประเมินผลการอบรม

½ ชั่วโมง

วัตถุประสงค์ เพื่อจัดการเรียนรู้ การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้เข้าอบรมเป็นแนวทางในการปรับปรุงหลักสูตรและโครงการฝึกอบรมให้ดียิ่งขึ้น

วิธีการประเมิน - ให้ผู้เข้ารับการอบรมกรอกแบบประเมินผลโครงการหลังเสร็จสิ้น

การบรรยายและการฝึกอบรม

- ผู้ดำเนินการจัดฝึกอบรมทำรายงานสรุปผลการอบรม พร้อมทั้งสรุปประเด็นปัญหาและแนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการบริหารงานและการควบคุมภายใน การตอบข้อซักถาม ข้อเสนอแนะ และแนวทางในการแก้ไขของคณะวิทยากร

2.2 พิธีเปิด – ปิดการอบรม

1 ชั่วโมง

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมทราบวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรม หน่วยงานที่รับผิดชอบในการดำเนินการจัดอบรม ตลอดจนผลที่คาดว่าจะได้รับของผู้เข้าอบรม

วิธีการ

1. ลงทะเบียนพิธีเปิดการฝึกอบรม
2. พิธีมอบวุฒิบัตรและปิดการฝึกอบรม

5. ระยะเวลาการฝึกอบรม

ระหว่างวันที่ เดือน พ.ศ.

ถึงวันที่ เดือน พ.ศ.

ระหว่างเวลา 08.30 – 16.30 น.

รวม 3 วันทำการ

6. วิธีการฝึกอบรม

การบรรยาย มีเอกสารประกอบการบรรยาย และตัวอย่างประกอบ

7. สถานที่อบรม

.....

8. จำนวนผู้เข้าอบรม

รุ่นละ 30 คน กลุ่มเป้าหมายในพื้นที่สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ภูมิภาคที่
สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์

9. การประเมินผล

- (1) ให้ผู้เข้ารับการอบรม กรอกแบบประเมินผลเมื่อเสร็จสิ้นการบรรยายและเมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรม
- (2) การติดตามและประเมินผลหลังการฝึกอบรมแล้ว 3 - 6 เดือน โดยจัดทำแบบสอบถามให้ผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรม เพื่อประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานหลังการฝึกอบรมและนำแนวทางในการปรับปรุงหลักสูตรหรือกำหนดหลักสูตรใหม่และวัดผลสัมฤทธิ์ของโครงการฝึกอบรม

10. การรับรองผลการฝึกอบรม

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ จะมอบวุฒิบัตรให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมซึ่งมีเวลาเข้ารับการฝึกอบรมไม่น้อยกว่า 80% ของเวลาทั้งหมด

11. วิทยากรในการอบรม

ข้าราชการจากสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ภูมิภาค
สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์

12. งบประมาณในการฝึกอบรม

ใช้งบประมาณจากกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ รุ่นละ บาท

13. ผู้รับผิดชอบการจัดอบรม

ผู้อำนวยการโครงการ
	ผู้อำนวยการสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ภูมิภาคที่
ผู้บริหารโครงการ
	หัวหน้าฝ่ายสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ภูมิภาคที่
ผู้ช่วยผู้บริหารโครงการ
	หัวหน้ากลุ่มฝึกอบรม

	นักวิชาการตรวจสอบบัญชี 3 - 5
การเงินและใบสำคัญ
	นักวิชาการตรวจสอบบัญชี

กำหนดการฝึกอบรม
หลักสูตร การควบคุมภายในเพื่อการจัดการ
ระหว่างวันที่
ณ

เวลา วันที่	08.00 – 09.00	09.00 – 10.00	10.00 – 11.00	11.00 – 12.00	12.00 – 13.00	13.00 – 14.00	14.00 – 15.00	15.00 – 16.00
วันที่ 1	ลงทะเบียน พิธีเปิดการฝึกอบรม	บทบาท อำนาจหน้าที่ของผู้จัดการ (วิทยากร			พักกลางวัน	กฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบที่เกี่ยวข้อง (วิทยากร		
วันที่ 2		กฎหมายข้อบังคับและ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง (ต่อ) (วิทยากร	การควบคุมภายใน (วิทยากร	การควบคุมภายใน (ต่อ) (วิทยากร				
วันที่ 3		การควบคุมภายใน (ต่อ) (วิทยากร				การควบคุมภายใน (ต่อ) (วิทยากร	ประเมินผล การฝึกอบรม	พิธีมอบวุฒิ บัตรและปิด การฝึกอบรม

หมายเหตุ พักรับประทานอาหารว่างและเครื่องดื่ม เวลา 10.30 น. และเวลา 14.30 น.

หลักสูตรการใช้ข้อมูลทางบัญชีเพื่อการจัดการ

1. หลักการและเหตุผล

การพัฒนาสถาบันธุรกิจของเกษตรกรในรูปสหกรณ์ ดำเนินธุรกิจเพื่อแก้ปัญหาเรื่องปากท้อง รายได้ และค่าครองชีพของสมาชิกสหกรณ์ให้เป็นผลลัพท์ได้ ประกอบกับมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้มีอำนาจต่อช่องทางเศรษฐกิจ ฝ่ายจัดการของสหกรณ์จำเป็นต้องเรียนรู้การจัดการเชิงธุรกิจ พยายามลดต้นทุนให้ต่ำมีกำไรสูง ดังเช่นธุรกิจการค้าทั่วไป ซึ่งการเรียนรู้นั้นสามารถศึกษาได้จากข้อมูลทางบัญชีที่เจ้าหน้าที่สหกรณ์จัดทำขึ้นเสนอต่อผู้จัดการสหกรณ์ ซึ่งได้แก่ การรายงานผลการปฏิบัติงานประจำเดือน งบการเงินประจำปี และรายงานทางการเงินการบัญชีต่าง ๆ นั้น ฝ่ายจัดการของสหกรณ์ควรให้ความสำคัญของการนำข้อมูลทางบัญชีมาใช้ในการบริหารงาน ควบคุมติดตามผลการดำเนินงาน อีกทั้งการปรับปรุงแผนการดำเนินงานอย่างมีหลักการและวิธีการที่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ เป็นไปตามหลักการและอุดมการณ์สหกรณ์ เพื่อพัฒนาสหกรณ์ให้เจริญยิ่งขึ้น

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เป็นหน่วยงานของรัฐบาลที่มุ่งการพัฒนาสถาบันเกษตรกร ในด้านการช่วยเหลือตรวจสอบ กำกับ แนะนำด้านการเงินการบัญชี และฝึกอบรมด้านการเงินการบัญชีแก่สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร ตระหนักถึงภารกิจอันสำคัญยิ่งที่มีส่วนร่วมในพัฒนาสหกรณ์ โดยอาศัยการฝึกอบรมเสริมสร้างทัศนคติ และความรู้แก่ผู้จัดการสหกรณ์ ให้รู้จักการจัดการทางการเงิน และการนำข้อมูลทางบัญชีไปใช้ในการจัดการสหกรณ์ ให้มีความมั่นคง เจริญรุ่งเรือง และเป็นที่ยอมรับเชื่อถือทัดเทียมกับธุรกิจอื่น อันจะส่งผลให้สมาชิกของสหกรณ์มีรายได้เพิ่มขึ้น และมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นด้วยตามลำดับ จึงกำหนดจัดให้มีโครงการให้การศึกษอบรมผู้จัดการสหกรณ์ภาคเกษตร หลักสูตรการใช้ข้อมูลทางบัญชีเพื่อการจัดการ

2. วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรม

- (1) มีความรู้ ความเข้าใจ ความสำคัญและรูปแบบงบการเงินจนสามารถนำข้อมูลจากงบการเงินไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานของสหกรณ์ได้
- (2) ทราบประโยชน์ ความสำคัญ หลักและวิธีการจัดการทางการเงินจนสามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการสหกรณ์ได้อย่างเหมาะสม
- (3) ทราบและเข้าใจ ความสำคัญ และการนำเสนอข้อมูลเพื่อการบริหารงาน ประโยชน์ของรายงานผลการดำเนินงาน รูปแบบการรายงานและวิธีการนำเสนอต่อผู้บริหาร

สหกรณ์ได้อย่างชัดเจน

- (4) ทราบและเข้าใจ ความหมายและความสำคัญของงบประมาณ วิธีการประมาณการตัวเลขข้อมูลต่างๆ สำหรับจัดทำงบประมาณ จนสามารถนำงบประมาณไปใช้ในการบริหารจัดการสหกรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. คุณสมบัติของผู้เข้ารับการอบรม

- (1) ผู้จัดการ หรือผู้ทำหน้าที่ฝ่ายจัดการของสหกรณ์ภาคเกษตร
- (2) สนักสนใจเข้ารับการอบรม
- (3) เข้าอบรมได้ตลอดหลักสูตร

4. หลักสูตรการฝึกอบรม

ก. หลักสูตร

หมวดที่ 1 หมวดความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ของผู้จัดการ

1.1 การใช้ประโยชน์จากงบการเงิน	6 ชั่วโมง
1.2 การจัดการทางการเงิน	6 ชั่วโมง
1.3 การเสนอรายงานผลการดำเนินงานแก่ฝ่ายบริหาร	3 ชั่วโมง
1.4 งบประมาณประจำปี	1½ ชั่วโมง
รวม	16½ ชั่วโมง

หมวดที่ 2 หมวดเบ็ดเตล็ด

2.1 การประเมินผลการฝึกอบรม	½ ชั่วโมง
2.2 พิธีเปิด - ปิดการฝึกอบรม	1 ชั่วโมง
รวม	1½ ชั่วโมง

รวมทั้งสิ้น 18 ชั่วโมง

ข. รายละเอียดวัตถุประสงค์ ประเด็นสำคัญและวิธีการอบรมเป็นรายวิชา

หมวดที่ 1 ว่าด้วยความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ผู้จัดการ	รวม 16½ ชั่วโมง
1.1 การใช้ประโยชน์จากงบการเงิน	6 ชั่วโมง

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจถึงความสำคัญและรูปแบบของงบการเงินจนสามารถนำข้อมูลจากงบการเงินไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- ประเด็นสำคัญ** (1) ความหมายและความสำคัญของงบการเงิน
 (2) ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบจัดทำงบการเงิน
 (3) รูปแบบของงบการเงิน
 (4) ทำความเข้าใจกับงบการเงิน
 (5) แนวทางการใช้ประโยชน์จากงบการเงิน

วิธีการฝึกอบรม การบรรยาย ยกตัวอย่างประกอบ มีเอกสารประกอบการบรรยาย

1.2 การจัดการทางการเงิน 6 ชั่วโมง

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับประโยชน์ ความสำคัญ หลักและวิธีการจัดการทางการเงินจนสามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการสหกรณ์ได้อย่างเหมาะสม

- ประเด็นสำคัญ** (1) ความหมายของการจัดการทางการเงิน
 (2) ความสำคัญของการจัดการทางการเงิน
 (3) การจัดการเงินทุนหมุนเวียน
 - การจัดการเงินสด
 - การจัดการลูกหนี้
 - การจัดการสินค้าคงเหลือ
 (4) การจัดการทางการเงินด้านสินทรัพย์ถาวร
 (5) การจัดการหาเงินทุน
 - การจัดการเงินทุนระยะสั้น
 - การจัดการเงินทุนระยะปานกลาง
 - การจัดการเงินทุนระยะยาว
 (6) นโยบายเงินปันผล

วิธีการฝึกอบรม การบรรยาย มีเอกสารประกอบการบรรยาย

1.3 การเสนอรายงานผลการดำเนินงาน 3 ชั่วโมง

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจ

1. ความสำคัญ และการนำเสนอข้อมูลเพื่อการบริหารงาน
2. ประโยชน์ของรายงานผลการดำเนินงาน
3. รูปแบบการรายงานและวิธีการนำเสนอ

- ประเด็นสำคัญ** (1) ความสำคัญของรายงานผลการดำเนินงาน
 (2) การจัดทำรายงานผลการดำเนินงาน

(3) การเสนอรายงานผลการดำเนินงานแก่ฝ่ายบริหาร

วิธีการฝึกอบรม การบรรยาย มีเอกสารประกอบการบรรยาย

1.4 งบประมาณประจำปี

1½ ชั่วโมง

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทราบ เข้าใจความหมายและความสำคัญ
 วัตถุประสงค์ ของงบประมาณ ตลอดจนวิธีการประมาณตัวเลขข้อมูลต่างๆ สำหรับ
 จัดทำงบประมาณ จนสามารถนำงบประมาณไปใช้ประโยชน์ใน
 การบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประเด็นสำคัญ (1) ความหมายของงบประมาณ

(2) ประโยชน์ของงบประมาณ

(3) ประเภทของงบประมาณ

(4) วิธีการและขั้นตอนในการจัดทำงบประมาณของสหกรณ์

(5) การนำเสนองบประมาณ

วิธีการฝึกอบรม การบรรยาย มีเอกสารประกอบการบรรยาย

หมวดที่ 2 หมวดเบ็ดเตล็ด

รวม 1½ ชั่วโมง

2.1 การประเมินผลการฝึกอบรม

½ ชั่วโมง

วัตถุประสงค์ เพื่อจัดการเรียนรู้ การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับ
 การอบรมเป็นแนวทางในการปรับปรุงหลักสูตรและโครงการฝึกอบรม
 ให้ดียิ่งขึ้น

วิธีประเมินผล ให้ผู้เข้ารับการอบรมกรอกแบบประเมินผลโครงการหลังเสร็จสิ้นการ
 บรรยายและฝึกอบรม

2.2 พิธีเปิด - ปิดการฝึกอบรม

1 ชั่วโมง

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมทราบวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรม
 หน่วยงานที่รับผิดชอบในการดำเนินการจัดอบรม ตลอดจนผลที่คาดว่าจะ
 จะได้รับของผู้เข้ารับการอบรม

วิธีการ

1. ลงทะเบียนพิธีเปิดการฝึกอบรม
2. พิธีมอบวุฒิบัตรและปิดการฝึกอบรม

5. ระยะเวลาการฝึกอบรม

ระหว่างวันที่ เดือน พ.ศ.

ถึงวันที่ เดือน พ.ศ.

ระหว่างเวลา 08.30 – 16.30 น.

รวม 3 วันทำการ

6. วิธีการฝึกอบรม

การบรรยาย มีเอกสารประกอบการบรรยาย

7. สถานที่ฝึกอบรม

.....

8. จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม

รุ่นละ 30 คน กลุ่มเป้าหมายในพื้นที่สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ภูมิภาคที่

สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์

9. การประเมินผล

- (1) ให้ผู้เข้ารับการอบรม กรอกแบบประเมินผลแสดงความคิดเห็นเมื่อเสร็จสิ้นการบรรยาย
- (2) การติดตามและประเมินผลการฝึกอบรมแล้ว 3-6 เดือนโดยจัดทำแบบสอบถามผู้ผ่านการอบรมและผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรม เพื่อประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานหลังการฝึกอบรมและนำแนวทางในการปรับปรุงหลักสูตรหรือกำหนดหลักสูตรใหม่

10. การรับรองผลการฝึกอบรม

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ จะมอบวุฒิบัตรให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมซึ่งมีเวลาเข้ารับการฝึกอบรมไม่น้อยกว่า 80% ของเวลาทั้งหมด

11. วิทยากรในการฝึกอบรม

ข้าราชการจากสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ภูมิภาค

ข้าราชการสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์

12. งบประมาณในการฝึกอบรม

ใช้งบประมาณจากกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ รุ่นละ บาท

13. ผู้รับผิดชอบในการฝึกอบรม

ผู้อำนวยการโครงการ

.....

ผู้อำนวยการสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ภูมิภาคที่

ผู้บริหารโครงการ

.....

หัวหน้าฝ่ายสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ภูมิภาคที่

ผู้ช่วยผู้บริหารโครงการ

.....

หัวหน้ากลุ่มฝึกอบรม

.....

นักวิชาการตรวจสอบบัญชี 3 - 5

ฝ่ายการเงินและใบสำคัญ

.....

นักวิชาการตรวจสอบบัญชี

กำหนดการฝึกอบรม
หลักสูตร การใช้ข้อมูลทางบัญชีเพื่อการบริหารงาน
ระหว่างวันที่
ณ

เวลา วันที่	08.00 – 09.00	09.00 – 10.00	10.00 – 11.00	11.00 – 12.00	12.00 – 13.00	13.00 – 14.00	14.00 – 15.00	15.00 – 16.00
วันที่ 1	ลงทะเบียนและ พิธีเปิดการฝึกอบรม	การใช้ประโยชน์จากงบการเงิน (วิทยากร))			พักรับประทาน อาหารกลางวัน	การใช้ประโยชน์จากงบการเงิน (ต่อ) (วิทยากร))		
วันที่ 2		การจัดการทางการเงิน (วิทยากร))				การจัดการทางการเงิน (ต่อ) (วิทยากร))		
วันที่ 3		การเสนอรายงานผลการดำเนินงาน (วิทยากร))				งบประมาณประจำปี (วิทยากร))	ประเมินผลการฝึกอบรม และพิธีปิด	

หมายเหตุ พักรับประทานอาหารว่างและเครื่องดื่ม เวลา 10.30 – 10.45 น. และเวลา 14.30 – 14.45 น.

แผนการพัฒนาเกษตรกรและสหกรณ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2547

ที่	หลักสูตร	กลุ่มเป้าหมาย	จำนวน		วิทยากร	ผู้จัด	หมายเหตุ
			รุ่น	คน			
1	การบัญชีเกษตรผสมผสาน	สมาชิกสหกรณ์ และกลุ่มเกษตรกร	43	1,290	ข้าราชการ สตท. 1-9	สตท. 1-9	สตท. คือ สำนักงานตรวจ บัญชีสหกรณ์ที่ 1-9
2	กลยุทธ์การจัดทำงบการเงิน	พนักงานบัญชี	14	420	ข้าราชการ สตท. 1-9	สตท. 1-9	
3	การจัดทำบัญชีของสหกรณ์	สหกรณ์การเกษตร	10	300	ข้าราชการ สตท. 1-9	สตท. 1-9	
4	การบริหารการควบคุมภายใน สำหรับคณะกรรมการ	คณะกรรมการ สหกรณ์การเกษตร	18	540	ข้าราชการ สตท. 1-9 หรือ สตท.	สตท. 1-9 หรือ สตท.	
5	การใช้ข้อมูลทางบัญชีในการบริหารงาน สำหรับคณะกรรมการ		18	540	ข้าราชการ สตท. 1-9 หรือ สตท.	สตท. 1-9 หรือ สตท.	
6	การควบคุมภายในเพื่อการจัดการสำหรับผู้จัดการ	ผู้จัดการ	6	180	ข้าราชการ สตท. 1-9	สตท. 1-9	สตท. คือ สำนักงานตรวจ บัญชีสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร
7	การใช้ข้อมูลทางบัญชีเพื่อการจัดการสำหรับผู้จัดการ	สหกรณ์การเกษตร	6	180	ข้าราชการ สตท. 1-9	สตท. 1-9	
8	การตรวจสอบกิจการอย่างง่าย สำหรับสหกรณ์การเกษตร	ผู้ตรวจสอบกิจการ สหกรณ์การเกษตร	13	390	ข้าราชการ สตท. 1-9 หรือ สตท.	สตท. 1-9 หรือ สตท.	

ภาคผนวก ก

เครื่องมือที่ใช้ในศึกษา

เลขที่แบบสอบถาม.....

จังหวัด.....

แบบสอบถาม

(สำหรับผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร)

เพื่อการวิจัยเรื่อง

“การวิเคราะห์ความต้องการและพัฒนาศักยภาพการบริหารงาน
ด้านการเงินการบัญชีของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร ศึกษาเฉพาะภาคกลาง”

ตอนที่ 1 ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม

1. ชื่อ-สกุลของผู้ตอบแบบสอบถาม..... อายุ ปี
2. ท่านจบการศึกษาชั้นสูงสุดระดับใด

<input type="checkbox"/> 1. ประถมศึกษาตอนต้น <input type="checkbox"/> 2. ประถมศึกษาตอนปลาย <input type="checkbox"/> 3. มัธยมศึกษาตอนต้น <input type="checkbox"/> 4. มัธยมศึกษาตอนปลาย	<input type="checkbox"/> 5. ปวช. สาขา..... <input type="checkbox"/> 6. ปวส. หรืออนุปริญญา สาขา <input type="checkbox"/> 7.ปริญญาตรี ไปรคณะสาขาที่จบมา..... <input type="checkbox"/> 8. ปริญญาโท หรือสูงกว่า ไปรคณะสาขาที่จบมา.....
--	--
3. ท่านดำรงตำแหน่ง“ผู้จัดการสหกรณ์” แห่งนี้มาเป็นเวลานานเท่าใดปีเดือน
4. ท่านเคยดำรงตำแหน่งอื่นในสหกรณ์แห่งนี้อีกหรือไม่
 1. ไม่เคย 2. เคย ไปรคณะ.....
5. ในขณะที่ท่านประกอบอาชีพเสริมอื่นๆ อีกหรือไม่
 1. ไม่มี 2. มี ไปรคณะ.....

	ระดับความสำคัญ					ระดับการปฏิบัติงาน					
	ไม่ สำคัญ			สำคัญ มาก		ไม่ พอใจเลย			น่า พอใจ มากที่สุด		
	←				→	←				→	
หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้จัดการสหกรณ์											
(15) การจัดทำบัญชีและทะเบียนต่างๆของสหกรณ์ให้ถูกต้องครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
(16) การเก็บรักษาเงินสดของสหกรณ์ในจำนวนที่คณะกรรมการกำหนดไว้ เพื่อสำรองไว้ใช้จ่ายในกิจการของสหกรณ์	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
(17) การจัดส่งเงินสดแต่ละวันของสหกรณ์เข้าบัญชีเงินฝากธนาคาร	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
(18) การรักษาดวงตราของสหกรณ์ไว้ได้อย่างเหมาะสม	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
(19) การรับผิดชอบตรวจตราทรัพย์สินต่างๆตลอดจนผลิตภัณฑ์หรือสินค้าอื่นๆ ของสหกรณ์ให้อยู่ในสภาพอันดีและปลอดภัย	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
ด้านการตรวจสอบ											
(20) การตรวจสอบรับสมัครผู้เข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์อย่างถูกต้อง โดยเป็นธุระจัดให้ผู้เข้าเป็นสมาชิกลงลายมือชื่อในทะเบียนสมาชิกและชำระค่าธรรมเนียมแรกเข้า	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
(21) การตรวจสอบเอกสารเกี่ยวกับเงินกู้ ได้แก่ คำขอกู้ และสัญญาเงินกู้	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
(22) การตรวจสอบหลักประกันเกี่ยวกับเรื่องเงินกู้	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
(23) การรับผิดชอบตรวจสอบการรับจ่ายเงินทั้งปวงของสหกรณ์ ให้เป็นการถูกต้อง	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
(24) การรวบรวมใบสำคัญและเอกสารต่างๆเกี่ยวกับการเงินของสหกรณ์ไว้โดยครบถ้วน	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
ด้านอื่นๆ											
(25) การเก็บรักษาสัญญาจ้างและหลักประกันของพนักงานและลูกจ้างของสหกรณ์ ให้ครบถ้วนและปลอดภัย	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
(26) การส่งเสริมเผยแพร่วิชาการเกษตรให้แก่สมาชิกสหกรณ์	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
(27) การส่งเสริมการผลิตทางอุตสาหกรรมให้แก่สมาชิกสหกรณ์	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
(28) การส่งเสริมการประกอบอาชีพด้านอื่นๆ ให้แก่สมาชิกสหกรณ์	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5

	ระดับความสำคัญ					ระดับการปฏิบัติงาน				
	ไม่สำคัญ		สำคัญ	มาก		ไม่น่าพอใจเลย		น่าพอใจมากที่สุด		
หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้จัดการสหกรณ์										
(29) การจัดทำทะเบียนเกษตรกรของสมาชิก เช่น อาชีพ พื้นที่ กิจกรรม เป็นต้น	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(30) การศึกษาอบรมทางสหกรณ์และทางอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องให้แก่ สมาชิก	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(31) การติดต่อประสานงานกับเลขานุการในภาคนี้เรียกประชุม	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(32) การเข้าร่วมประชุม	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(33) การชี้แจงในการประชุม	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(34) การทำหนังสือโต้ตอบในกิจการของสหกรณ์	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

35. ท่านคิดว่าผลการปฏิบัติงานของท่านโดยรวมแล้วอยู่ในระดับใด

- () 1. ยอดเยี่ยม () 2. ดี () 3. ปานกลาง () 4. ยังไม่ดีพอ

36. หน้าที่ความรับผิดชอบใดที่ท่านชอบมากที่สุด.....
เพราะเหตุใด.....

37. หน้าที่ความรับผิดชอบใดที่ท่านชอบน้อยที่สุด.....
เพราะเหตุใด.....

38. ปัญหาใดในการทำงานที่เกิดขึ้นบ่อยหรือเป็นประจำและท่านแก้ปัญหานั้นอย่างไร

- (1).....วิธีแก้คือ.....
(2).....วิธีแก้คือ.....
(3).....วิธีแก้คือ.....

39. ท่านเคยได้รับการฝึกอบรมในขณะดำรงตำแหน่ง"ผู้จัดการสหกรณ์" หรือไม่

- () 1. ไม่เคย () 2. เคย โปรดระบุ.....

40. วิธีการเรียนรู้แบบใดที่ท่านคิดว่าตัวท่านสามารถเรียนรู้ได้เป็นอย่างดี

(เรียงลำดับจากมากที่สุด 3 ลำดับแรก "1,2,3")

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 1. การมีผู้สอนในห้องเรียน | <input type="checkbox"/> 7. การใช้สมุดคู่มือ |
| <input type="checkbox"/> 2. การดูวิดีโอ | <input type="checkbox"/> 8. การนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการเรียนรู้ |
| <input type="checkbox"/> 3. การเรียนรู้ด้วยตัวเอง | <input type="checkbox"/> 9. การรวมกลุ่มเพื่อระดมความคิด |
| <input type="checkbox"/> 4. การสังเกตผู้อื่น | <input type="checkbox"/> 10. การจำลองจากสภาพการณ์จริง |
| <input type="checkbox"/> 5. การดูงานนอกสถานที่ | <input type="checkbox"/> 11. อื่นๆ |
| <input type="checkbox"/> 6. การทดลองงานจริง | |

41. ท่านมีแรงจูงใจใดบ้างในการทำงาน (ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1. ความสำเร็จในหน้าที่การงาน | <input type="checkbox"/> 6. ความมั่นคงในอาชีพ |
| <input type="checkbox"/> 2. การได้รับการยอมรับนับถือจากผู้อื่น | <input type="checkbox"/> 7. มีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน |
| <input type="checkbox"/> 3. ความน่าสนใจในงาน | <input type="checkbox"/> 8. มีโอกาสที่จะก้าวหน้าในอนาคต |
| <input type="checkbox"/> 4. ความพอใจในอำนาจหน้าที่ที่รับผิดชอบ | <input type="checkbox"/> 9. สภาพแวดล้อมในการทำงาน |
| <input type="checkbox"/> 5. นโยบายและการบริหารงานของหน่วยงาน | <input type="checkbox"/> 10. อื่นๆ..... |

43. ท่านต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไรภายในสหกรณ์แห่งนี้บ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 1. ระบบการบริหารและการจัดการ | <input type="checkbox"/> 5. ความสัมพันธ์กับสมาชิก |
| <input type="checkbox"/> 2. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ | <input type="checkbox"/> 6. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี |
| <input type="checkbox"/> 3. สภาพแวดล้อมในการทำงาน | <input type="checkbox"/> 7. นโยบายต่างๆของหน่วยงาน |
| <input type="checkbox"/> 4. ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน | <input type="checkbox"/> 8. อื่นๆ..... |

ขอขอบพระคุณอย่างสูงที่ท่านสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม

เลขที่แบบสอบถาม.....

จังหวัด.....

แบบสอบถาม

(สำหรับเจ้าหน้าที่และสมาชิกของสหกรณ์)

เพื่อการวิจัยเรื่อง**“การวิเคราะห์ความต้องการและพัฒนาศักยภาพการบริหารงาน
ด้านการเงินการบัญชีของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร ศึกษาเฉพาะภาคกลาง”****ตอนที่ 1 ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม**

1. ชื่อ-สกุลของผู้ตอบแบบสอบถาม..... อายุ ปี
2. ท่านจบการศึกษาชั้นสูงสุดระดับใด

<input type="checkbox"/> 1. ประถมศึกษาตอนต้น	<input type="checkbox"/> 5. ปวช. สาขา.....
<input type="checkbox"/> 2. ประถมศึกษาตอนปลาย	<input type="checkbox"/> 6. ปวส. หรืออนุปริญญา สาขา.....
<input type="checkbox"/> 3. มัธยมศึกษาตอนต้น	<input type="checkbox"/> 7.ปริญญาตรี สาขา.....
<input type="checkbox"/> 4. มัธยมศึกษาตอนปลาย	<input type="checkbox"/> 8. ปริญญาโท หรือสูงกว่า สาขา.....
3. ท่านมีความเกี่ยวข้องกับสหกรณ์การเกษตรแห่งนี้ ในลักษณะใด

<input type="checkbox"/> 1. เป็นสมาชิกของสหกรณ์	
<input type="checkbox"/> 2. เป็นคณะกรรมการของสหกรณ์	
<input type="checkbox"/> 3. เป็นพนักงานหรือเจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ ไปรระบุตำแหน่ง.....	
<input type="checkbox"/> 4. เป็นบุคคลภายนอกจากหน่วยงานอื่น	

ไปรระบุตำแหน่งและหน่วยงานของท่าน.....
4. ระยะเวลาที่ท่านได้ทำการติดต่อกับสหกรณ์การเกษตรแห่งนี้ ปี เดือน

	ระดับความสำคัญ					ระดับการปฏิบัติงาน					
	ไม่ สำคัญ			สำคัญ มาก		ไม่ น่า พอใจ เลย			น่า พอใจ มากที่สุด		
	←				→	←				→	
หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้จัดการสหกรณ์											
(15) การจัดทำบัญชีและทะเบียนต่างๆของสหกรณ์ให้ถูกต้องครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
(16) การเก็บรักษาเงินสดของสหกรณ์ในจำนวนที่คณะกรรมการกำหนดไว้ เพื่อสำรองไว้ใช้จ่ายในกิจการของสหกรณ์	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
(17) การจัดส่งเงินสดแต่ละวันของสหกรณ์เข้าบัญชีเงินฝากธนาคาร	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
(18) การรักษาดวงตราของสหกรณ์ไว้ได้อย่างเหมาะสม	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
(19) การรับผิดชอบตรวจตราทรัพย์สินต่างๆตลอดจนผลิตผลหรือสินค้าอื่นๆ ของสหกรณ์ให้อยู่ในสภาพอันดีและปลอดภัย	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
ด้านการตรวจสอบ											
(20) การตรวจสอบกับสมัครผู้เข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์อย่างถูกต้อง โดยเป็นธุระจัดให้ผู้เข้าเป็นสมาชิกลงลายมือชื่อในทะเบียนสมาชิกและชำระค่าธรรมเนียมแรกเข้า	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
(21) การตรวจสอบเอกสารเกี่ยวกับเงินกู้ ได้แก่ คำขอกู้ และสัญญาเงินกู้	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
(22) การตรวจสอบหลักประกันเกี่ยวกับเรื่องเงินกู้	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
(23) การรับผิดชอบตรวจสอบการรับจ่ายเงินทั้งปวงของสหกรณ์ให้เป็นการถูกต้อง	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
(24) การรวบรวมใบสำคัญและเอกสารต่างๆเกี่ยวกับการเงินของสหกรณ์ไว้โดยครบถ้วน	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
ด้านอื่นๆ											
(25) การเก็บรักษาสัญญาจ้างและหลักประกันของพนักงานและลูกจ้างของสหกรณ์ ให้ครบถ้วนและปลอดภัย	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
(26) การส่งเสริมเผยแพร่วิชาการเกษตรให้แก่สมาชิกสหกรณ์	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
(27) การส่งเสริมการผลิตทางอุตสาหกรรมให้แก่สมาชิกสหกรณ์	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
(28) การส่งเสริมการประกอบอาชีพด้านอื่นๆ ให้แก่สมาชิกสหกรณ์	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5

หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้จัดการสหกรณ์	ระดับความสำคัญ					ระดับการปฏิบัติงาน				
	ไม่สำคัญ			สำคัญ		ไม่น่าพอใจเลย			น่าพอใจมากที่สุด	
	←				→	←				→
(29) การจัดทำทะเบียนเกษตรกรของสมาชิก เช่น อาชีพ พื้นที่ กิจกรรม เป็นต้น	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(30) การศึกษาอบรมทางสหกรณ์และทางอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องให้แก่ สมาชิก	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(31) การติดต่อประสานงานกับเลขานุการในการนัดเรียกประชุม	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(32) การเข้าร่วมประชุม	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(33) การชี้แจงในการประชุม	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(34) การทำหนังสือโต้ตอบในกิจการของสหกรณ์	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

35. ท่านคิดว่าผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์โดยรวมแล้วอยู่ในระดับใด

- () 1. ยอดเยี่ยม () 2. ดี () 3. ปานกลาง () 4. ยังไม่ดีพอ

36. ท่านคิดว่าผู้จัดการสหกรณ์ควรพัฒนาหรือปรับปรุงด้านใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- () 1. ความรู้ความสามารถในงานที่ทำ () 5. มนุษยสัมพันธ์
 () 2. ทักษะติดต่องาน () 6. ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์และไอที
 () 3. ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับเป้าหมายขององค์กร () 7. การบริหารและการจัดการ
 () 4. การติดต่อสื่อสารกับผู้ร่วมงาน () 8. อื่นๆ(โปรดระบุ).....

37. มีปัญหาใดบ้างที่ท่านพบและเกิดขึ้นเป็นประจำในการทำงานของผู้จัดการสหกรณ์

.....

 ท่านคิดว่าปัญหาที่กล่าวมาสามารถแก้ไขด้วยวิธีใด.....

ขอขอบพระคุณอย่างสูงที่ท่านสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม

แบบสัมภาษณ์ผู้สอบบัญชีสหกรณ์

แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นโดยนักศึกษาโครงการบัณฑิตศึกษาเทคโนโลยีการบริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เพื่อรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นเป็นรายบุคคลจากผู้สอบบัญชีที่เกี่ยวข้องกับงานของสหกรณ์การเกษตรเพื่อใช้ประกอบในการทำวิทยานิพนธ์เกี่ยวกับ Need Analysis ของผู้จัดการสหกรณ์

โปรดกรอกแบบสอบถามตามความเห็นและทัศนคติของท่าน จักขอบพระคุณยิ่ง

1. ตำแหน่งงานของท่าน คือ
2. หน่วยงานของท่าน คือ.....
3. จำนวนสหกรณ์การเกษตรที่ท่านดูแลอยู่มีทั้งหมด.....สหกรณ์
4. ท่านคิดว่าจากปริมาณงานที่ผู้จัดการสหกรณ์ปฏิบัติอยู่ในขณะนี้ ควรลดหรือเพิ่มปริมาณงานในเรื่องใดบ้างหรือไม่ เพราะเหตุใด
.....
.....
.....
5. ท่านคิดว่าผู้จัดการสหกรณ์ควรพัฒนาคุณภาพในการทำงานเรื่องใดเพิ่มขึ้นจากที่ทำอยู่แล้ว
.....
.....
.....
6. สำหรับการปฏิบัติงานในอนาคต ท่านคิดว่าผู้จัดการสหกรณ์ควรได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติ สำคัญ ๆ เรื่องใดเพิ่มขึ้นบ้าง
.....
.....
.....

7. ปัญหาหรืองานที่ผู้จัดการสหกรณ์ปฏิบัติได้ยังไม่ตรงตามความต้องการของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

งานที่ผู้จัดการสหกรณ์ปฏิบัติในขณะนี้ ที่สามารถจะพัฒนาได้ดีขึ้นอีก	แนวทางแก้ไข (โปรดกาวิธีกรณแก้ปัญหาที่ท่านเห็นว่าเหมาะสม)				ถ้าปัญหาดังกล่าวสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม ขอให้ท่านแสดงผลลัพธ์จากการฝึกอบรมที่ท่านต้องการ
	ฝึกอบรม	เพิ่ม เครื่องมือ	เปลี่ยนกระบวน การทำงาน	ปรับปรุง นโยบาย	
1)					
2)					
3)					
4)					
5)					
6)					

บรรณานุกรม

- กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. กองการเจ้าหน้าที่และฝึกอบรม. 2545. รายงานสรุปผลการสำรวจความต้องการการฝึกอบรมของข้าราชการกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ที่ได้รับแต่งตั้งเป็นผู้สอบบัญชี (อัดสำเนา).
- กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. กองวิชาการ. 2532. รายงานผลการศึกษาเรื่องการศึกษาความต้องการการฝึกอบรมของคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์การเกษตรและสหกรณ์นิคมในจังหวัดภาคกลาง (อัดสำเนา).
- บุรพา ชตเชย. 2543ก. การเรียนรู้การวิเคราะห์ความต้องการจากโปรแกรม Designer's Edge (อัดสำเนา).
- _____. 2543ข. รายงานการวิเคราะห์ความต้องการด้านการฝึกอบรมสำหรับนักวิชาการศึกษา สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (อัดสำเนา).
- ปฏิวัติ วัตตุม. 2531. ศักยภาพในการจัดการธุรกิจของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ศูนย์วิจัยเศรษฐศาสตร์ประยุกต์. 2541. การศึกษาความพึงพอใจของสถาบันเกษตรกรต่อกิจกรรมบริการของสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์. กรุงเทพฯ: คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สนิท จิตตาภรณ์. 2517. งานของผู้จัดการสหกรณ์. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์รวมมิตรไทย.
- สยมพร โยธาสุมทร, วินัย อาจคงหาญ และนุกูล กรยีนนงค์. 2528. การจัดการสหกรณ์. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- สหกรณ์การเกษตรหนองจอกจำกัด. 2539. ข้อบังคับของสหกรณ์การเกษตรหนองจอกจำกัด (อัดสำเนา).
- _____. 2540. ระเบียบสหกรณ์การเกษตรหนองจอกจำกัดประจำปี 2540. (อัดสำเนา)
- สุนีย์ ศักกรันนท์ และนิพัทธ์ จิตรประสงค์. 2522. รายงานผลการวิจัยเรื่องปัญหาการบริหารการเงินของสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุภาวดี ยี่มิน. 2539. การศึกษาอัตราการเติบโตและแนวโน้มทางธุรกิจของสหกรณ์ในประเทศไทยระหว่างพ.ศ.2528-2537. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สุวิระ ทรงเมตตา. 2539. การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมของข้าราชการตำรวจในสถานีตำรวจ. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาข้าราชการตำรวจ กองบัญชาการศึกษากรมตำรวจ.

อัญชลี โกลิยพันธ์. 2528. การติดตามผลการดำเนินงานฝึกอบรมทางสหกรณ์ของสถาบันฝึกอบรมสหกรณ์การเกษตรแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ประวัติผู้ทำวิทยานิพนธ์

ชื่อ – นามสกุล

กัลชญา เพชรล้ำ
67/44 หมู่บ้านอมรพันธ์9 รอยเสนานิคม1
ถนนพหลโยธิน ลาดพร้าว กรุงเทพมหานคร

ประวัติการศึกษา

รัฐศาสตรบัณฑิต (บริหารรัฐกิจ)
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ.2541