



การศึกษาโครงสร้างการจัดองค์กร และการวิเคราะห์ประสิทธิภาพ
การบริหารการเงินสหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง จำกัด
ปีการบัญชี 2539 - 2546

วิมพา พลอยศรี

ปัญหาพิเศษนี้เป็นส่วนหนึ่งของความสมบูรณ์ของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์สหกรณ์
โครงการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้

พ.ศ. 2549

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้



ใบรับรองปัญหาพิเศษ

โครงการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์สหกรณ์

ชื่อเรื่อง

การศึกษาโครงสร้างการจัดองค์กร และวิเคราะห์ประสิทธิภาพ

การบริหารการเงินสหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง จำกัด

ปีการบัญชี 2539 - 2546

โดย

วิมพา พลอยศรี

พิจารณาเห็นชอบโดย

ประธานกรรมการที่ปรึกษา

(รองศาสตราจารย์ประยงค์ สายประเสริฐ)

วันที่ 14 เดือน ก.พ. พ.ศ. 49

กรรมการที่ปรึกษา

(อาจารย์ ดร.รัตนา โพธิ์สุวรรณ)

วันที่ 14 เดือน ก.พ. พ.ศ. 49

กรรมการที่ปรึกษา

(อาจารย์น้ำเพชร วินิจฉัยกุล)

วันที่ 14 เดือน ก.พ. พ.ศ. 49

ประธานกรรมการประจำหลักสูตร

(รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ จรรยาสุภาพ)

วันที่ 14 เดือน ก.พ. พ.ศ. 2549

โครงการบัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

(รองศาสตราจารย์ ดร.เทพ พงษ์พานิช)

ประธานกรรมการโครงการบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ 14 เดือน ก.พ. พ.ศ. 2549

ชื่อเรื่อง

การศึกษาโครงสร้างการจัดองค์กร และการวิเคราะห์
ประสิทธิภาพการบริหารการเงิน สหกรณ์ออมทรัพย์
สำนักพระราชวัง จำกัด ปีการบัญชี 2539 - 2546

ชื่อผู้เขียน

นางสาววิมพา พลอยศรี

ชื่อปริญญา

วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์สหกรณ์

ประธานกรรมการที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์ประยงค์ สายประเสริฐ

บทคัดย่อ

การศึกษานี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาโครงสร้างการจัดองค์กรภายในฝ่ายจัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง จำกัด (2) วิเคราะห์ประสิทธิภาพการบริหารการเงิน โดยวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง จำกัด ปีบัญชี 2539 - 2546 (3) ศึกษาปัญหาและเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาสหกรณ์ โดยใช้ข้อมูลสถิติย้อนหลังตั้งแต่ปี 2539 - 2546 จากเอกสาร รายงานกิจการประจำปี ทำการวิเคราะห์ทั้งเชิงพรรณนา และวิเคราะห์เชิงปริมาณ การวิเคราะห์ เชิงพรรณนาได้ศึกษาถึงโครงสร้างการจัดองค์กร ส่วนการวิเคราะห์เชิงปริมาณใช้อัตราส่วนทางการเงิน เปรียบเทียบกับอัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

ผลการศึกษาพบว่า โครงสร้างการจัดองค์กรในฝ่ายจัดการ สหกรณ์ประสบปัญหาด้านเจ้าหน้าที่สหกรณ์มีปริมาณงานในความรับผิดชอบมาก ไม่ได้มีการแบ่งส่วนงานกันอย่างชัดเจน ไม่มีการกำหนดตำแหน่งงาน ด้านการมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ไม่มีการกำหนดความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล เมื่อเกิดความผิดพลาดหาผู้รับผิดชอบไม่ได้ ดังนั้นควรปรับปรุงโครงสร้างใหม่ โดยจัดให้มีการแบ่งส่วนงานอย่างชัดเจน เพิ่มจำนวนเจ้าหน้าที่ให้มีความเหมาะสม เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการบริการสมาชิกได้ทั่วถึง จัดทำระเบียบว่าด้วยอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ การมอบอำนาจควรทำเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อป้องกันการโต้แย้งหรือปัดความรับผิดชอบ ส่วนสายการบังคับบัญชา ควรแสดงให้เห็นว่าใครมีอำนาจในการสั่งการใคร และจะต้องรายงานไปยังผู้ใด

ส่วนการศึกษาประสิทธิภาพการบริหารการเงิน พบว่าหนี้สินส่วนใหญ่เป็นเงินรับฝากจากสมาชิก ความสามารถในการทำกำไรของสหกรณ์โดยรวมต่ำกว่าเกณฑ์อัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ เนื่องจากสหกรณ์มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่สูง ดังนั้นฝ่ายจัดการของสหกรณ์ควรพิจารณาหาแนวทางที่จะลด

ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เพื่อให้สหกรณ์มีกำไรสูงขึ้น และสหกรณ์ควรระดมหุ้นเพื่อให้สัดส่วนของเงินทุนเพิ่มขึ้น

แนวทางในการพัฒนา สหกรณ์ควรมีการวางแผนระยะสั้น ระยะปานกลางและระยะยาว เพื่อแก้ไขปัญหของสหกรณ์ โดยมีการปรับปรุงโครงสร้างการจัดองค์กรให้สอดคล้องกับภารกิจของสหกรณ์ ควรมีการอบรมให้ความรู้แก่สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการ ในเรื่องของหลักการ อุดมการณ์และวิธีการสหกรณ์ และควรนำคณะกรรมการดำเนินการฝ่ายจัดการไปศึกษาดูงานสหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง จำกัด ต่อไป



Title	The Study on Organization Structure and Efficiency Analysis of Financial Management of Bureau of the Royal Household Saving and Credit Cooperative, Limited: Fiscal Years of 1996-2003
Author	Miss Vimpa Ploisri
Degree of	Master of Science in Cooperative Economics
Advisory Committee Chairperson	Associate Professor Prayong Saiprasert

ABSTRACT

This study aimed at (1) studying the organizational structure of Bureau of the Royal Household Saving and Credit Cooperative, Limited, (2) analyzing the efficiency of financial administration of the cooperative, focusing on financial proportion during the fiscal years 1996 – 2003, and (3) studying and suggesting guidelines for the cooperative's solutions and development. The secondary source of data used for this study was annual reports of the fiscal years 1996-2003. The data analysis was done in both quantitative and descriptive. The descriptive analysis was adopted to study the organization structure. While, the quantitative analysis was used in comparison between the financial proportion and the standard financial proportion of Saving and Credit Cooperatives defined by the Cooperative Auditing Department.

Regarding the organization structure of the management, it was found that the cooperative faced the problem of overloading their staff with too many responsibilities. Job divisions were not clear and job positions were not exactly defined. There was no individual responsibility description; therefore, problems, ignorance, and responsibility avoidance occurred. Therefore, the organization should be re-organized by making clear job divisions, increasing number of staff

appropriately for more efficient services provided to members, to promulgate the regulation on authorities and responsibilities of the manager and staff. All assignments or designations should be in formal written paper to protect argument or responsibility avoidance. For the authority line, it is good to show clearly that who supervises or reports to whom.

Concerning the efficiency of financial administration, it was found that the main source of debts is members' deposits. The overview of the cooperative's profitability was under the standard financial proportion of Saving and Credit Cooperative of the Cooperative Auditing Department. This was because of high operation costs of the cooperative themselves. For this reason, the management part of the cooperative should find out how to reduce costs in order to increase profits and the cooperative should assemble shares to increase the proportion of capitals.

Regarding development methods, it was suggested that the cooperative should set short term, medium term, and long term plans for solving cooperative's problems by improving the organization structure in accordance with the cooperative's activities. It should provide training course for members, board of directors, and staff in the management part by emphasizing on the knowledge of cooperative principles and ideology practices. It should also organize a study visit to successful cooperatives for board of directors and staff in order to adopt what they learn to improve and develop the business of Bureau of the Royal Household Saving and Credit Cooperative, Limited in a long run.

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาปัญหาพิเศษฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยได้รับความกรุณาจาก รองศาสตราจารย์ประยงค์ สายประเสริฐ ประธานกรรมการที่ปรึกษา อาจารย์ดร.รัตนา โพธิ์สุวรรณ และอาจารย์น้ำเพชร วิจิณัยกุล กรรมการที่ปรึกษา ที่ให้คำแนะนำ ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนทำให้ปัญหาพิเศษฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ และขอขอบพระคุณเจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัยทุกท่าน ที่ให้ความกรุณาแนะนำขั้นตอนในการทำวิจัย

ขอขอบคุณกรรมการผู้จัดการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง จำกัด ที่ให้ความร่วมมือและความสะดวกในการจัดหาข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยครั้งนี้

สุดท้ายนี้ ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ญาติพี่น้อง และเพื่อน ๆ ที่ส่งเสริมสนับสนุน และให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยในการทำปัญหาพิเศษฉบับนี้ให้สำเร็จลุล่วง

วิมพา พลอยศรี

กันยายน 2549

สารบัญเรื่อง

	หน้า
บทคัดย่อ	(3)
ABSTRACT	(5)
กิตติกรรมประกาศ	(7)
สารบัญเรื่อง	(8)
สารบัญตาราง	(10)
สารบัญภาพ	(11)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญของปัญหา	3
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	5
ขอบเขตและข้อจำกัดของการวิจัย	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
นิยามศัพท์	6
บทที่ 2	10
การตรวจเอกสาร	10
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	10
แนวคิดการสหกรณ์	10
ทฤษฎีเกี่ยวกับระบบการจัดการสหกรณ์	12
แนวคิดเกี่ยวกับความสำเร็จของสหกรณ์ออมทรัพย์	16
ทฤษฎีเกี่ยวกับโครงสร้างและการจัดองค์กร	20
แนวคิดในการจัดโครงสร้างที่เหมาะสม	24
วัตถุประสงค์และวิธีการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ทั่วไป	28
การจัดการในสหกรณ์ออมทรัพย์	32
โครงสร้างการจัดองค์กรของสหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง จำกัด	39
การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินที่ใช้กับสหกรณ์ออมทรัพย์	43
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	49
กรอบแนวความคิดในการวิจัย	52

บทที่ 3 วิธีการวิจัย	53
สถานที่ดำเนินการวิจัย	53
วิธีการรวบรวมข้อมูล	53
การวิเคราะห์ข้อมูล	53
บทที่ 4 ผลการวิจัยและวิจารณ์	56
ส่วนที่ 1 ศึกษาโครงสร้างการจัดองค์กร	56
ส่วนที่ 2 วิเคราะห์ประสิทธิภาพการบริหารการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์	59
ส่วนที่ 3 ปัญหาและแนวทางในการแก้ไขเพื่อพัฒนาสหกรณ์	73
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	74
สรุปผลการวิจัย	74
อภิปรายผล	78
ข้อเสนอแนะจากการวิจัย	79
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	80
บรรณานุกรม	81
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก งบดุล งบกำไรขาดทุน	86
ภาคผนวก ข เกณฑ์อัตราส่วนมาตรฐานทางการเงิน	91
ภาคผนวก ค ประวัติผู้วิจัย	93

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง	3
2 อัตราดอกเบี้ยเงินรับฝากและเงินให้กู้	4
3 อัตราส่วนทุนหมุนเวียนของสหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง จำกัด ปีบัญชี 2539 – 2546	60
4 อัตราส่วนหนี้สินทั้งสิ้นต่อส่วนของทุนของสหกรณ์ออมทรัพย์ สำนักพระราชวัง จำกัด ปีบัญชี 2539 – 2546	61
5 อัตราส่วนลูกหนี้ต่อส่วนของทุนของสหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง จำกัด ปีบัญชี 2539 – 2546	62
6 สินทรัพย์ทั้งสินเฉลี่ยของสหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง จำกัด ปีบัญชี 2539 – 2546	63
7 อัตราร้อยละของรายได้ต่อสินทรัพย์ทั้งสินเฉลี่ยของสหกรณ์ออมทรัพย์สำนัก พระราชวัง จำกัด ปีบัญชี 2539 – 2546	64
8 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ของสหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง จำกัด ปีบัญชี 2539 – 2546	65
9 ทุนเฉลี่ยของสหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง จำกัด ปีบัญชี 2539 -2546	66
10 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุนของสหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง จำกัด ปีบัญชี 2539 – 2546	67
11 อัตราค่าใช้จ่ายของสหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง จำกัด ปีบัญชี 2539 – 2546	68
12 อัตราส่วนกำไรสุทธิของสหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง จำกัด ปีบัญชี 2539 – 2546	69
13 การเปรียบเทียบอัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง จำกัด กับกรมตรวจบัญชีสหกรณ์	72

สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า
1 หน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดการ	13
2 แสดงองค์ประกอบในโครงสร้างของสหกรณ์	15
3 โครงสร้างการบริหารงานสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำกัด	27
4 แผนภูมิโครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง จำกัด	42
5 กรอบแนวความคิดในการวิจัย	52
6 แผนภูมิโครงสร้างการจัดองค์กรที่เหมาะสมของสหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง จำกัด	75

บทที่ 1

บทนำ

สหกรณ์ออมทรัพย์ เป็นองค์กรทางธุรกิจของคณะบุคคลซึ่งร่วมกันจัดตั้งขึ้นในกลุ่มคนที่ทำงานอยู่ในหน่วยงานเดียวกัน หรืออาศัยอยู่ถิ่นฐานใกล้เคียงกัน ส่วนใหญ่เป็นสหกรณ์ของกลุ่มข้าราชการหรือผู้มีรายได้ประจำรายเดือน ทั้งนี้ลักษณะของการดำเนินงาน จะมุ่งให้สมาชิกประหยัดสะสม และกู้เงิน โดยมีการหักเงินได้รายเดือน ณ ที่จ่าย เป็นค่าหุ้นและชำระหนี้ให้สหกรณ์

สหกรณ์ออมทรัพย์ถือเป็นสถาบันการเงินรูปแบบหนึ่งในระบบเศรษฐกิจ ในประเทศไทยได้มีการจัดตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งแรกคือ สหกรณ์ออมทรัพย์ข้าราชการสหกรณ์จำกัด เมื่อปี พ.ศ. 2492 (ประเสริฐ จรรยาสุภาพ, 2545) วัตถุประสงค์หลักของสหกรณ์คือ ส่งเสริมการออมทรัพย์ ในรูปการซื้อหุ้น รับฝากเงินจากสมาชิกโดยสนับสนุนให้สมาชิกที่มีฐานะทางเศรษฐกิจดี นำเงินส่วนเกินของรายได้มาฝากไว้กับสหกรณ์ และให้สมาชิกกู้ยืมเงิน เมื่อมีความเดือดร้อนโดยคิดดอกเบี้ยในอัตราต่ำ ภารกิจที่สำคัญในการบริหารการเงิน คือจัดสรรเงินทุนที่ได้จากการระดมเงินออม ไปให้สมาชิกที่มีปัญหาเดือดร้อนและมีความจำเป็นในการครองชีพกู้ สิ่งจึงสำคัญแก่สมาชิกในเรื่องธุรกิจเงินฝาก คือ เงินฝากประเภทออมทรัพย์พิเศษ ซึ่งมีเงื่อนไขที่เอื้อประโยชน์แก่สมาชิกในเรื่องอัตราดอกเบี้ยที่สูงกว่าเงินฝากออมทรัพย์ และไม่ต้องเสียภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา ทำให้ธุรกิจเงินฝาก ในขบวนการสหกรณ์ออมทรัพย์มีแนวโน้มสูงขึ้นเรื่อย ๆ ปัจจุบันสหกรณ์ออมทรัพย์ได้เปลี่ยนสภาพจาก สหกรณ์ที่ต้องพึ่งพาแหล่งเงินทุนจากภายนอก มาเป็นสหกรณ์ที่มีเงินต้นระบบ จึงทำให้สหกรณ์จะต้องบริหารเงินจำนวนมากเหล่านั้น โดยหาทางนำเงินไปลงทุนให้เกิดประโยชน์สูงสุด

สหกรณ์ออมทรัพย์มีวัตถุประสงค์หลักของการดำเนินธุรกิจ คือเพื่อส่งเสริมฐานะทางเศรษฐกิจของสมาชิก โดยส่งเสริมให้สมาชิกออมทรัพย์ ส่งเสริมการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และช่วยตนเองในหมู่สมาชิก เป็นการฝึกนิสัยการออมให้กับสมาชิก และสมาชิกก็ได้รับผลตอบแทนจากการออมพอสมควร การออมตามลำพังของสมาชิกต้องใช้เวลานาน จึงจะได้เงินจำนวนที่เพียงพอต่อการสร้างฐานะ หรือในระหว่างการออมเกิดความจำเป็นในการใช้เงิน ก็ต้องเอาเงินออมออกมาใช้จ่าย แล้วตั้งต้นออมใหม่ การออมแบบนี้สำเร็จยาก จึงต้องใช้วิธีร่วมกันจัดตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์ขึ้นมา มีข้อบังคับกำหนดไว้ คือสมาชิกจะต้องส่งเงินออมไว้กับ สหกรณ์ในจำนวนและเวลาที่แน่นอนเป็นประจำทุกเดือน ในรูปการถือหุ้นตามส่วนเงินได้รายเดือนไว้กับสหกรณ์ ถ้าสมาชิกคนใดมีเงินออมสามารถนำมาฝากกับสหกรณ์ได้ ซึ่งสหกรณ์จะให้ผลตอบแทนที่สูงกว่าสถาบันการเงินอื่น

ในภาวะปัจจุบันธนาคารพาณิชย์ต่างๆ ลดดอกเบี้ยเงินฝากลงอย่างต่อเนื่อง แต่สหกรณ์ให้ดอกเบี้ยสูงกว่าธนาคารพาณิชย์ ทำให้เงินของสมาชิกที่ฝากธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ ได้ไหลเข้ามาสู่สหกรณ์จำนวนมาก ดังนั้นผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์จำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ในกระบวนการบริหารการเงิน

ผู้บริหารการเงินสหกรณ์ออมทรัพย์ จะต้องตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารการเงิน และจะต้องพัฒนาวิสัยทัศน์ ตลอดจนหมั่นศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการบริหารการเงินต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในหน้าที่ของตน ซึ่งจะช่วยให้การบริหารการเงินของสหกรณ์เป็นไปอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ (จุฑาทิพย์ ภัทราวาท, 2546: 11)

การบริหารการเงินในสหกรณ์ออมทรัพย์ นอกจากจะคำนึงถึงประสิทธิภาพการบริหารให้มีกำไรแล้ว ยังต้องเน้นที่การกินคืออยู่ดี และคุณภาพชีวิตที่ดีของสมาชิก ดังนั้นปรัชญาการบริหาร สหกรณ์จึงไม่คำนึงถึง “กำไรสูงสุด” เป็นหลัก แต่คำนึงถึงความอยู่ดี กินดี และมีสุขของสมาชิก (รัตนา โพธิ์สุวรรณ, 2546)

การลงทุนถือเป็นการหารายได้อย่างหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็นการลงทุนด้วยการซื้อหุ้น ซื้อพันธบัตร ซื้อหุ้นกู้ ซึ่งรวมกันเรียกว่า “ตราสารหนี้” การลงทุนในตราสารหนี้ ผู้ลงทุนจะต้องมีเวลาในการติดตามความเคลื่อนไหวตลอดจน จะต้องมีความรู้ทางด้านการบัญชี การเงิน สภาพคล่อง เพื่อที่จะหมุนเวียนเงินลงทุนดังกล่าว ซึ่งจะทำให้รายได้สูงขึ้น สหกรณ์ออมทรัพย์ถือว่าเป็นหน่วยงานที่จัดระบบสวัสดิการไว้แก่สมาชิก ในการดำเนินงานของสหกรณ์ จึงจำเป็นต้องให้สอดคล้องกับสถานการณ์ และสามารถที่จะมีเงินได้ทันทีที่สมาชิกมาถอนได้ตลอดเวลาทำการ ซึ่งถือว่ามีสภาพคล่องที่ดี

ผู้บริหารสหกรณ์ทุกระดับจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถ ในการพิจารณาที่จะลงทุนในตราสารหนี้ต่าง ๆ เพื่อที่จะสามารถบริหารงานทางการเงินไปได้อย่างราบรื่น เกิดผลดีต่อการสร้างกำไรในอนาคต (กวี วงศ์พูน, 2545: 8)

ความสำคัญของปัญหา

จากหลักการที่สหกรณ์ออมทรัพย์เกิดขึ้น โดยสมาชิกเพื่อสมาชิก และเป็นของสมาชิก ดังนั้นสมาชิกของสหกรณ์ จึงถือเป็นแหล่งเงินทุนอันดับแรก และมีความสำคัญที่สุดเพราะหากขาดซึ่งสมาชิก สหกรณ์ก็ดำรงอยู่ไม่ได้ และอาจจะไม่มีเงินทุนในการบริหาร และการบริการแก่สมาชิก

แหล่งเงินทุนและการจัดสรรเงินทุน จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ จำเป็นต้องให้ความสำคัญและเอาใจใส่อย่างจริงจังและต่อเนื่องตลอดเวลา เพราะด้านหนึ่งเป็นเรื่องของการควบคุมต้นทุนทางการเงิน อีกด้านหนึ่งเป็นเรื่องของการสร้างผลประโยชน์ทางการเงิน และโดยภาพรวมก็เพื่อให้เกิดความเหมาะสมระหว่าง ลักษณะของเงินทุนกับลักษณะของการลงทุน เพื่อให้สามารถรองรับภาระที่เกิดขึ้นทั้งในรูปของการชำระคืนและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ

สหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง จำกัด ได้จดทะเบียนเมื่อวันที่ 4 กรกฎาคม 2538 เลขทะเบียนสหกรณ์ที่ อ.026138 เลขทะเบียนข้อบังคับที่ อ.070938 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการส่งเสริมให้ข้าราชการประจำ ข้าราชการบำนาญ และลูกจ้างประจำ ที่เป็นสมาชิกของสหกรณ์รู้จักการออมทรัพย์ และสร้างชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น เมื่อแรกตั้งมีสมาชิกเพียง 687 คน การดำเนินธุรกิจได้เจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ปัจจุบัน 30 กันยายน 2546 มีสมาชิกจำนวน 4,777 คน เงินรับฝากมีปริมาณเพิ่มขึ้นจาก 46 ล้านบาท เป็น 467 ล้านบาท ปริมาณเงินให้กู้ยืมเพิ่มขึ้นจาก 50 ล้านบาท เป็น 424 ล้านบาท (จากตาราง 1)

ตาราง 1 ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง

ปี พ.ศ.	จำนวน สมาชิก (คน)	ทุนเรือนหุ้น (บาท)	เฉลี่ย หุ้น/คน (หุ้น)	การให้บริการ เงินกู้ (บาท)	เฉลี่ย หนี้/คน (บาท)	เงินรับฝาก (บาท)	กำไรสุทธิ (บาท)
2539	2,473	8,456,840.00	342	50,972,272.86	20,611.51	46,009,242.90	984,862.08
2540	3,911	21,842,460.00	558	99,563,277.38	25,457.24	90,904,382.10	2,980,339.81
2541	4,175	38,081,810.00	912	122,368,604.70	29,309.85	126,064,491.61	5,466,224.12
2542	4,267	55,890,790.00	1,310	141,372,300.26	33,131.54	165,793,132.43	5,330,603.64
2543	4,302	75,007,920.00	1,744	245,227,363.31	57,003.11	200,425,215.93	9,883,059.15
2544	4,423	95,788,470.00	2,166	356,127,125.46	80,517.10	305,258,204.06	13,722,935.36
2545	4,432	117,554,050.00	2,652	391,375,491.68	88,306.74	368,323,209.54	16,387,751.64
2546	4,777	144,677,280.00	3,029	424,647,322.79	88,894.14	467,713,908.25	15,957,272.62

ที่มา : รายงานกิจการประจำปี สหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง จำกัด ปี 2539 - 2546

ตาราง 2 อัตราดอกเบี้ยเงินรับฝากและเงินให้กู้

ประเภท	อัตราดอกเบี้ย (ร้อยละ)							
	2539	2540	2541	2542	2543	2544	2545	2546
เงินรับฝาก								
เงินฝากออมทรัพย์	10	10	10	10	5	5	5	3
เงินฝากออมทรัพย์พิเศษ	11.5	11.5	11.5	11.5	7	7	7	5
เงินให้กู้ทุกประเภท	13.5	13.5	13.5	13.5	10	10	10	8

ที่มา : รายงานประจำปี สหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง พ.ศ. 2539 - 2546

ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง จำกัด ตั้งแต่ปี 2539 – 2546 จะเห็นได้ว่าสหกรณ์มีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยจำนวนสมาชิกเพิ่มขึ้นทุกปี แต่สหกรณ์มิได้จัดจ้างเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ ใช้ข้าราชการสำนักพระราชวังซึ่งมีหน้าที่ในการปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ อยู่แล้ว มาทำหน้าที่ฝ่ายจัดการ และไม่มีการมอบหมายงานแต่ละหน้าที่ให้ชัดเจน

อัตราดอกเบี้ยเงินรับฝากของสหกรณ์ (จากตาราง 2) นั้น ถือว่าสูงมากเมื่อเทียบกับอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ ดังนั้นจึงทำให้มีปริมาณเงินฝากเป็นจำนวนมาก โดยแยกเป็นเงินรับฝากออมทรัพย์ จำนวน 51,392,302.27 บาท และเงินรับฝากออมทรัพย์พิเศษจำนวน 416,321,605.98 บาท รวมเป็นเงินรับฝากทั้งสิ้น 467,713,908.25 บาท ในจำนวนเงินรับฝากออมทรัพย์พิเศษ 416,321,605.98 บาท เป็นของสมาชิกจำนวน 300,532,656.73.- บาท คิดเป็น 72.19 % ของเงินรับฝากออมทรัพย์พิเศษทั้งหมด และเป็นของหน่วยงานที่สังกัดสำนักพระราชวังจำนวน 115,788,949.25 บาท คิดเป็น 27.81 % ของเงินรับฝากออมทรัพย์พิเศษทั้งหมด ซึ่งส่งผลให้สหกรณ์ต้องแบกรับดอกเบี้ยจ่ายจำนวนมาก

สหกรณ์นำเงินที่รับฝากจากสมาชิมาปล่อยให้สมาชิกกู้ โดยคิดดอกเบี้ยในอัตราที่สูงมากกว่าอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ทั่วไป ซึ่งผิดหลักการและอุดมการณ์สหกรณ์ ที่ว่าระบบสหกรณ์จะช่วยให้สภาพทางเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิกอยู่ในภาวะที่ดี จนสามารถทำให้สมาชิกอยู่ดีกินดี และมีสันติสุขได้ด้วย การประหยัด การช่วยตัวเองและช่วยซึ่งกันและกัน

การจัดโครงสร้างองค์กร มีการจัดแผนงานไม่เหมาะสม เนื่องจากสถานการณ์ต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งภายในและภายนอก ภายในเช่น จำนวนสมาชิก ปริมาณเงินทุน ปริมาณเงินกู้ จำนวนหุ้น เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ส่วนสถานการณ์ภายนอก เช่น อัตราดอกเบี้ยเงิน

รับฝากและเงินกู้ของสถาบันการเงินต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา แต่สหกรณ์ยังมีโครงสร้างองค์กร การจัดแผนงานต่าง ๆ ภายในสหกรณ์ยังเป็นแบบเดิม จึงไม่สามารถให้บริการแก่สมาชิกที่เพิ่มขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารการเงินอย่างมีประสิทธิภาพ จึงเป็นเรื่องสำคัญ และน่าสนใจที่จะศึกษาข้อมูลทางการเงินเป็นส่วนสำคัญ เพื่อที่จะช่วยให้การตัดสินใจในการกำหนดนโยบาย และการวางแผนงานทุกระดับเป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงเป็นไปตามเป้าหมาย

จากปัญหาและเหตุผลดังกล่าว ผู้ศึกษาจึงสนใจที่จะศึกษาโครงสร้างการจัดองค์กร และวิเคราะห์ประสิทธิภาพการบริหารการเงินของ สหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง จำกัด ว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด สามารถตอบสนองความต้องการได้ตรงตามความต้องการของสมาชิกหรือไม่ รวมทั้งในการบริหารการเงินนั้นมีปัญหาอะไรบ้าง เพื่อจะได้นำมาพัฒนาองค์กรต่อไป.

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ในการวิจัยดังนี้

1. เพื่อศึกษาโครงสร้างการจัดองค์กรภายในฝ่ายจัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง จำกัด
2. เพื่อวิเคราะห์ประสิทธิภาพการบริหารการเงินโดยวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง จำกัด ระหว่างปีบัญชี 2539 – 2546
3. เพื่อศึกษาปัญหาและเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาสหกรณ์

ขอบเขตและข้อจำกัดของการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาโครงสร้างการจัดองค์กร และวิเคราะห์ประสิทธิภาพการบริหารการเงินของสหกรณ์ ในระหว่างปีบัญชี 2539 – 2546 ด้านโครงสร้างการจัดองค์กร จะครอบคลุมถึง

- การแบ่งส่วนงาน
- การจัดผังตำแหน่งงาน
- อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
- สายการบังคับบัญชา

ด้านการวิเคราะห์ประสิทธิภาพการบริหารการเงิน โดยใช้อัตราส่วนต่าง ๆ ทางการเงิน

- วัดสภาพคล่องทางการเงิน
- วัดความสามารถในการก่อหนี้
- วัดความสามารถในการใช้สินทรัพย์
- วัดความสามารถในการหากำไร

ผลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ เป็นผลที่เกิดจากการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง จำกัด ดังนั้นจึงไม่สามารถนำผลที่ได้ไปใช้กับสหกรณ์ออมทรัพย์ได้ทุกสหกรณ์ เพราะสหกรณ์ออมทรัพย์แต่ละแห่งมีปัจจัย และการดำเนินงานต่าง ๆ ที่ไม่เหมือนกัน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. สหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง จำกัด สามารถนำผลของการศึกษาไปปรับปรุงโครงสร้างการจัดองค์กรที่เหมาะสมได้
2. ผู้บริหารและผู้จัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง จำกัด สามารถนำผลการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางการตัดสินใจ เพื่อวางแผนงาน และกำหนดนโยบายที่จะพัฒนางานสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

นิยามศัพท์

นิยามศัพท์ทั่วไป

การจัดการ หมายถึง กระบวนการ กิจกรรมหรือภารกิจที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการและการควบคุม

การจัดองค์กรสหกรณ์ หมายถึง การจัดความสัมพันธ์ระหว่างส่วนงานต่าง ๆ ของสหกรณ์ เพื่อให้ทุกส่วนสามารถสัมพันธ์และรวมกันเป็นหน่วยที่มีประสิทธิภาพในการทำงานไปสู่เป้าหมายจนสำเร็จผลได้

ทุนการดำเนินงานของสหกรณ์ หมายถึง ทุนเรือนหุ้น ทุนสำรอง เงินสะสมตามข้อบังคับ เงินรับฝากจากสมาชิก เงินกู้ยืมและเงินเบิกเกินบัญชี

บุคลากร หมายถึง การดำเนินงานของสหกรณ์จะมีบุคคลที่เกี่ยวข้องโดยตรง 3 ฝ่าย คือ สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการ

นิยามศัพท์ปฏิบัติการ

สหกรณ์ หมายถึง สหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง จำกัด

โครงสร้างองค์กร หมายถึง ระบบการจัดการองค์กร ซึ่งรวมถึงการจัดระบบงาน การแบ่งงานภายใน การวางแผนอัตราค่าจ้าง การควบคุมภายใน และการบริหารงานบุคคลได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

การแบ่งส่วนงาน หมายถึง การแบ่งงานออกตามความเหมาะสม เพื่อให้บุคลากรเกิดความชำนาญเฉพาะอย่างในการทำงาน

การจัดผังตำแหน่งงาน หมายถึง การระบุหน้าที่งาน

อำนาจหน้าที่ หมายถึง สิทธิที่จะออกคำสั่งและอำนาจที่จะทำให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม

ความรับผิดชอบ หมายถึง ความรับผิดชอบในงานและรู้หน้าที่ของงาน

สายการบังคับบัญชา หมายถึง การกำหนดว่าใครปกครองบังคับบัญชาใคร และระบุถึงจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่เหมาะสมที่ขึ้นตรงต่อผู้บังคับบัญชาหนึ่งคน

สมาชิกสหกรณ์ หมายถึง สมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง จำกัด

ฝ่ายจัดการ หมายถึง ผู้จัดการสหกรณ์ และพนักงานฝ่ายต่าง ๆ ของสหกรณ์สำนักพระราชวัง จำกัด

ธุรกิจสินเชื่อ หมายถึง การให้เงินกู้แก่สมาชิก การรับฝากเงินจากสมาชิก และการถือหุ้นของสมาชิก

เงินรับฝาก หมายถึง การบริการรับฝากเงินจากสมาชิก 2 ประเภท คือเงินฝากออมทรัพย์ และเงินฝากออมทรัพย์พิเศษ

เงินรับฝากออมทรัพย์ หมายถึง เงินที่สหกรณ์รับฝากจากสมาชิก โดยมีเงื่อนไข ไม่กำหนดระยะเวลาการฝากการถอน

เงินรับฝากออมทรัพย์พิเศษ หมายถึง เงินที่สหกรณ์รับฝากจากสมาชิก โดยมีเงื่อนไข กำหนดระยะเวลาการถอนเป็นช่วง ๆ เช่น ถอนเงินฝากได้ไม่เกินเดือนละ 1 ครั้ง

ผลการดำเนินงาน หมายถึง ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง จำกัด

ปีการบัญชี หมายถึง ปีทางบัญชีของสหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง จำกัด ซึ่งเริ่มตั้งแต่ 1 ต.ค. – 30 ก.ย. ของปีถัดไป

งบดุล หมายถึง งบสรุปยอดดุลเดบิตและยอดดุลเครดิต หลังจากปิดบัญชีตามหลักการบัญชีแล้ว งบนี้แสดงฐานะทางการเงินของสหกรณ์ ณ วันใดวันหนึ่งว่ามีทรัพย์สินและหนี้สินประเภทอะไรเป็นมูลค่าเท่าใด และมีเงินทุนเท่าใด

งบกำไรขาดทุน หมายถึง งบแสดงผลการดำเนินงานของสหกรณ์สำหรับงวดเวลาหนึ่ง เพื่อสรุปให้เห็นว่าเมื่อเปรียบเทียบรายได้กับค่าใช้จ่ายของงวดเวลานั้นแล้ว จะมีผลกำไรหรือขาดทุนสุทธิเท่าใด

สินทรัพย์ หมายถึง มูลค่ารวมของสินทรัพย์หมุนเวียน ได้แก่ เงินสดในมือ เงินฝากธนาคาร เงินลงทุนชั่วคราว ลูกหนี้เงินกู้ (หักส่วนที่เป็นหนี้เสียแล้ว) ฯลฯ และสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน ได้แก่ เงินลงทุนระยะยาว ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ รายจ่ายรอตัดบัญชี สินทรัพย์ไม่มีตัวตน ค่านิยม สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า สัมปทาน ฯลฯ และสินทรัพย์อื่น ๆ

หนี้สิน หมายถึง มูลค่าของหนี้สินทั้งหมด คือหนี้สินหมุนเวียน หนี้สินระยะยาว และหนี้สินอื่น

ทุน หมายถึง ทุนเรือนหุ้น เงินสำรอง เงินสะสมอื่น ๆ เช่น ทุนรักษาระดับอัตราเงินปันผล ทุนสาธารณะประโยชน์

รายได้ หมายถึง มูลค่ารวมที่ได้จากธุรกิจสินเชื่อ ได้แก่ดอกเบี้ยเงินให้กู้แก่สมาชิก และรายได้จากการบริการอื่นเป็นรายได้ตามปกติของกิจการ

ค่าใช้จ่าย หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการดำเนินงานปกติ เช่น เงินเดือน ค่าสาธารณูปโภคต่าง ๆ และอื่น ๆ

กำไรสุทธิ หมายถึง รายได้หักค่าใช้จ่ายทั้งหมด

การบริหารการเงิน หมายถึง วิธีการเกี่ยวกับการจัดหาและการจัดสรรเงินทุนของธุรกิจหรือของสหกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ในการดำเนินงานของ สหกรณ์ ซึ่งหน้าที่ของผู้บริหารการเงิน จำแนกออกได้เป็น 3 หน้าที่ คือ วิธีการวิเคราะห์ วางแผน และควบคุม

ประสิทธิภาพทางการเงิน หมายถึง ความสามารถในการบรรลุเป้าหมายทางการเงิน และการจัดการโดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด เปรียบเทียบจากรายงานทางงบการเงินในปีที่ผ่านมา

สภาพคล่องทางการเงิน หมายถึง สภาพที่สหกรณ์มีเงินสดจำนวนหนึ่งเพียงพอที่จะชำระหนี้เจ้าหนี้ได้ตามกำหนดเวลา

อัตราส่วนวัดสภาพคล่อง หมายถึง อัตราส่วนวัดความสามารถในการจ่ายภาระผูกพันทางการเงินระยะสั้น เมื่อครบกำหนด

อัตราส่วนวัดความสามารถในการก่อหนี้ หมายถึง อัตราส่วนวัดความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าหนี้กับผู้ถือหุ้น

อัตราส่วนผลตอบแทนการใช้สินทรัพย์ หมายถึง อัตราส่วนของกำไรจากการดำเนินงานต่อสินทรัพย์ทั้งสิ้นเฉลี่ย

ความสามารถในการทำกำไร หมายถึง ความสามารถในการหารายได้ จำนวน
เพียงพอกำหนดที่ได้ลงไป เพื่อหารายได้มาเป็นผลตอบแทนแก่สมาชิกในลักษณะที่เราต้องการหรือ
ได้เลือกสรรไว้แล้ว



บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาโครงสร้างการจัดองค์กรและวิเคราะห์ประสิทธิภาพการบริหารการเงินของสหกรณ์ ได้ศึกษาตรวจสอบเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและที่มีผู้ได้วิจัยมาแล้ว เพื่อให้เกิดความกระจ่างซึ่งปัญหา และเป็นแนวทางในการศึกษา โดยแบ่งออกเป็น 6 ส่วน ดังนี้คือ

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

- แนวคิดการสหกรณ์
- ทฤษฎีเกี่ยวกับระบบการจัดการสหกรณ์
- แนวคิดเกี่ยวกับความสำเร็จของสหกรณ์ออมทรัพย์
- ทฤษฎีเกี่ยวกับโครงสร้างและการจัดการองค์กร
- แนวคิดในการจัดโครงสร้างที่เหมาะสม

2. วัตถุประสงค์และวิธีการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์

3. โครงสร้างการจัดองค์กรของสหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง จำกัด

4. การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน

5. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

6. กรอบแนวความคิดในการวิจัย

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดการสหกรณ์

สหกรณ์ในระบบเศรษฐกิจการตลาดแบบทุนนิยม เกิดขึ้นจากแนวคิดทฤษฎีเศรษฐกิจศาสตร์ว่าด้วย “การประหยัดต่อขนาด” (economies of scale) คณะบุคคลจำนวนหนึ่ง ซึ่งมีปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างน้อยหนึ่งอย่าง ร่วมกันจัดตั้งเป็นสหกรณ์ขึ้น ตามกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ และร่วมกันดำเนินกิจการเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม โดยช่วยเหลือตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ในการแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคม (อาบ นกะจิต, 2547: 56)

หลักการสหกรณ์ที่ยึดถือในปัจจุบันนี้ เป็นผลสืบเนื่องมาจากหลักสหกรณ์ของผู้นำแห่งเมืองรอตเตอร์ดัมประเทศอังกฤษ ซึ่งเป็นผู้ริเริ่มก่อตั้งร้านสหกรณ์ขึ้นมาครั้งแรกในปี พ.ศ. 2387 และดำเนินประสบผลสำเร็จ ทั้งนี้เพราะยึดหลักในการปฏิบัติ 10 ประการ คือ เปิดรับสมาชิกทั่วประเทศ

การออกเสียงหนึ่งเสียงสำหรับคนหนึ่งคน การค้าด้วยเงินสด การให้การศึกษาแก่สมาชิก ความเป็นกลางทางการเมืองและศาสนา ไม่เสี่ยงภัยจนเกินไป จำกัดเงินปันผลแก่ทุนเรือนหุ้น การขายสินค้าตามราคาตลาด จำกัดจำนวนหุ้นที่สมาชิกถือซึ่งหลักสหกรณ์ทั้ง 7 ข้อ ได้มีการปรับปรุงครั้งแรกเมื่อเดือนกันยายน 2509 การปรับปรุงทำโดย องค์การสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ ต่อมาสถานะเศรษฐกิจเปลี่ยนแปลงไป องค์การสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ แสดงการณ์ว่าด้วยเอกลักษณ์ของการสหกรณ์และมีประกาศ เมื่อ วันที่ 15 กันยายน 2538 โดยกล่าวถึงหลักการสหกรณ์ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้ คือ

หลักการที่ 1 การเปิดรับสมาชิกทั่วไปและด้วยความสมัครใจ สหกรณ์เป็นองค์การแห่งความสมัครใจ ที่เปิดรับบุคคลทั้งหลายที่สามารถใช้บริการของสหกรณ์และเต็มใจรับผิดชอบในฐานะสมาชิกเข้าเป็นสมาชิก โดยปราศจากการกีดกันทางเพศ สังคม เชื้อชาติ การเมือง หรือศาสนา

หลักการที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย สหกรณ์เป็นองค์กรประชาธิปไตยที่ควบคุม โดยมวลสมาชิกผู้มีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน ในการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจบริหารและสตรี ผู้ที่ได้รับเลือกให้เป็นผู้แทนสมาชิก ต้องรับผิดชอบต่อมวลสมาชิกในสหกรณ์ขึ้นสมาชิกมีสิทธิในการออกเสียงเท่าเทียมกัน (สมาชิกหนึ่งคนมีสิทธิหนึ่งเสียง) สำหรับสหกรณ์ในระดับอื่น ให้ดำเนินไปตามแนวทางประชาธิปไตยด้วยเช่นกัน

หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจโดยสมาชิกสหกรณ์ สหกรณ์จึงมีความเที่ยงธรรมในการให้ และควบคุมการใช้เงินทุนในสหกรณ์ สมาชิกจะได้รับผลตอบแทนสำหรับเงินทุนตามเงื่อนไขแห่งสมาชิกภาพ ในอัตราที่จำกัด (ถ้ามี) มวลสมาชิกเป็นผู้จัดสรรผลประโยชน์ส่วนเกินเพื่อจุดมุ่งหมายประการใดประการหนึ่งหรือทั้งหมดจากดังต่อไปนี้ คือ เพื่อการพัฒนาสหกรณ์ของตนเอง โดยจัดให้เป็นทุนของสหกรณ์ ซึ่งส่วนหนึ่งของทุนนั้นต้องไม่นำมาแบ่งปันกันเพื่อผลประโยชน์แก่สมาชิก ตามส่วนของปริมาณที่ทำกับสหกรณ์ และเพื่อสนับสนุนกิจกรรมอื่นใดที่มวลสมาชิกเห็นชอบ

หลักการที่ 4 การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ สหกรณ์เป็นองค์การที่พึ่งพาและปกครองตนเองโดยการควบคุมของสมาชิก ในกรณีที่สหกรณ์จำเป็นต้องมีข้อตกลงหรือ ผูกพันกับองค์กรอื่น ๆ รวมถึงองค์การของรัฐ หรือต้องการแสวงหาทุนจากแหล่งภายนอก สหกรณ์ต้องกระทำภายใต้เงื่อนไข อันเป็นที่มั่นใจได้ว่ามวลสมาชิกจะยังคงไว้ซึ่งอำนาจในการควบคุมตามแนวทางประชาธิปไตย และยังคงดำรงความเป็นอิสระของสหกรณ์

หลักการที่ 5 การศึกษา การฝึกอบรมและข่าวสาร สหกรณ์พึงให้การศึกษา และการฝึกอบรมแก่มวลสมาชิก ผู้แทนจากการเลือกตั้ง ผู้จัดการและพนักงาน เพื่อบุคคลเหล่านั้นสามารถมีส่วนช่วยพัฒนาสหกรณ์ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถให้ข่าวสารแก่สาธารณชน

โดยเฉพาะอย่างยิ่งแก่เยาวชน และบรรดาผู้นำทางความคิด ในเรื่องคุณลักษณะและคุณประโยชน์ของ สหกรณ์ได้

หลักการที่ 6 การร่วมมือระหว่างสมาชิก สหกรณ์สามารถให้บริการแก่สมาชิกได้อย่าง มีประสิทธิภาพสูงสุด และเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ขบวนการสหกรณ์ได้ โดยการประสานความร่วมมือกันในระดับท้องถิ่น ระดับชาติ ระดับภูมิภาค และระดับนานาชาติ

หลักการที่ 7 ความเอื้ออาทรต่อชุมชนสหกรณ์ฯ พึงดำเนินกิจกรรมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของชุมชน ตามนโยบายที่มวลสมาชิกให้ความเห็นชอบ (วันทนีย์ ภูมิภัทราคม และคณะ, 2540: 172 – 173)

ทฤษฎีเกี่ยวกับระบบการจัดการสหกรณ์

ระบบการบริหารจัดการสหกรณ์

จุฑาทิพย์ ภัทราวาท (2546: 19-22) กล่าวไว้ในเอกสารประกอบการฝึกอบรมการจัดทำ แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ ดังนี้

ระบบการจัดการสหกรณ์ แสดงให้เห็นกิจกรรมการปฏิบัติงานของกลุ่มบุคคล 3 ฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการสหกรณ์ ซึ่งได้แก่ สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ และฝ่ายจัดการ โดยระบบการจัดการจะเริ่มต้นจากการใช้อำนาจหน้าที่ในการควบคุมการจัดการของสมาชิก โดยสมาชิกจะเข้าร่วมประชุมใหญ่ เพื่อพิจารณาข้อบังคับ เลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการรับทราบผลการดำเนินงานและกำหนดนโยบายอย่างกว้าง ๆ จากนั้นคณะดำเนินการสหกรณ์จะปฏิบัติหน้าที่โดยการเข้าประชุมคณะกรรมการดำเนินการ เพื่อตีความนโยบายจากที่ประชุมใหญ่ และกำหนดนโยบาย แนวทางการปฏิบัติและระเบียบสหกรณ์ ตลอดจนกำกับ ดูแล การปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการ ให้เป็นไปตามนโยบายของที่ประชุมใหญ่ และอยู่ภายใต้กรอบของกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์ รวมทั้งนโยบายของรัฐ สำหรับผู้จัดการจะมีหน้าที่สำคัญในการสานต่อนโยบายของ คณะกรรมการดำเนินการ โดยนำมาวางแผนปฏิบัติงาน ผ่านกระบวนการจัดการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาจกำหนดเป็นรูปของแผนงาน ระเบียบ และคำสั่ง ให้พนักงานสหกรณ์นำไปปฏิบัติและให้บริการแก่สมาชิกต่อไป

หน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดการสหกรณ์ ผู้จัดการสหกรณ์นับเป็นบุคคลที่มีบทบาทและความสำคัญต่อความสำเร็จในการจัดการสหกรณ์เป็นอย่างมาก กล่าวกันว่า ผู้จัดการสหกรณ์ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ทั้งด้านการสหกรณ์และด้านธุรกิจ มีความสามารถด้านการจัดการ ในการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และข้อมูลข่าวสาร โดยปฏิบัติหน้าที่ในการ

จัดการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดตามแนวคิดด้านการจัดการในปัจจุบัน อาจกล่าวได้ว่าหน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดการมี 4 ประการ ดังต่อไปนี้



ภาพ 1 หน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดการ

ที่มา : เอกสารประกอบการฝึกอบรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ (2546)

1. การวางแผน (planning) เป็นหน้าที่สำคัญประการแรกในกระบวนการจัดการ การวางแผน คือ การค้นหาขั้นตอนการปฏิบัติงาน และตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร มีขั้นตอนอะไร เมื่อใด และอย่างไร จุดมุ่งหมายสำคัญของการวางแผน คือ การปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ของสหกรณ์ไปในทางที่ดี

2. การจัดองค์การรวมทั้งการจัดการงานบุคคล (organizing) ผลจากการวางแผนย่อมก่อให้เกิดกิจกรรมต่าง ๆ ขึ้น จึงจำเป็นต้องมีการจัดผังตำแหน่งงานหรือโครงสร้างองค์การ เพื่อกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น รวดเร็ว ไม่ก้าวก่ากัน และบรรลุเป้าหมายขององค์การในที่สุด แนวคิดในการจัดโครงสร้างองค์การ คือ โครงสร้างจะต้องมีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายนอกเสมอ ถ้าหากสภาพแวดล้อมภายนอกที่ธุรกิจดำเนินอยู่มีสภาพที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง โครงสร้างขององค์การควรจะชัดเจนแน่นอนในลักษณะที่เรียกว่า “Mechanistic System” แต่ถ้าสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โครงสร้างจะต้องมีความคล่องตัวมากพอสมควรในลักษณะที่เรียกว่า “Organic System” ดังนั้นหากสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงในอัตราปกติ โครงสร้างองค์การควรมี 2 ลักษณะร่วมกัน

ส่วนการจัดการงานบุคคลเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับ การคัดเลือกบุคคล การพัฒนาบุคคล ตลอดจนการจูงใจและธำรงรักษามูลค่าบุคคลให้ทำงานอย่างมีความสุข เพื่อให้การใช้ทรัพยากรบุคคลเป็น ประโยชน์สูงสุดแก่สหกรณ์

3. การอำนวยการหรือการชี้นำ (directing) การอำนวยการ จะช่วยผลักดันให้แผนงาน ที่กำหนดขึ้น การจัดองค์การและการจัดการงานบุคคลเกิดขึ้นจริง โดยการอำนวยการจะเริ่มต้นจาก การตัดสินใจ การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชา และการควบคุมการปฏิบัติงานโดยจะต้อง อาศัยเครื่องมือต่าง ๆ มาสนับสนุน ได้แก่ ภาวะผู้นำ และมนุษยสัมพันธ์

4. การควบคุมติดตามผลการดำเนินงาน (controlling) การควบคุม หมายถึงกระบวนการที่ จะประกันหรือรับรองให้แต่ละองค์กร สามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป็นไปตามแผนที่วางไว้ โดย การตรวจสอบ ติดตามวัดผลงาน ประเมินค่าของงาน และหาวิธีการแก้ไข

ขั้นตอนในการควบคุมประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่

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

หน้าที่การจัดการที่กล่าวมาทั้งหมด ต่างก็มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน การมุ่งเน้นไป ที่จุดใดจุดหนึ่งเพียงจุดเดียว ย่อมไม่สามารถทำให้การจัดการด้านอื่น ๆ สำเร็จลุล่วงไปได้ ผู้จัดการ สหกรณ์จึงต้องให้ความสำคัญกับทุกเรื่องอย่างเท่าเทียมกัน สิ่งที่สำคัญ คือ ผู้จัดการจะต้องตระหนัก ถึงการใช้ทรัพยากรของสหกรณ์ อันได้แก่ คน เงินทุน วัสดุอุปกรณ์ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และต้อง พยายามสร้างระบบข้อมูลข่าวสารเพื่อการจัดการ (management information system) ขึ้นมาเป็น ทรัพยากร ที่จะนำไปใช้ในการจัดการเพื่อความสำเร็จของสหกรณ์ต่อไป ทั้งนี้ ผู้จัดการ สหกรณ์ จะต้องตระหนักถึงขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา และการสร้างสิ่งจูงใจให้เขาเหล่านั้น ได้ เข้ามามีบทบาทและมีส่วนร่วมในการจัดการ ตามที่ได้มอบหมายอย่างจริงจัง

นอกจากนั้น สิ่งที่จะต้องนึกถึงอยู่เสมอ คือ “สหกรณ์เป็นองค์กรของสมาชิกเพื่อ สมาชิก โดยสมาชิก” สิ่งนี้จะทำให้เข้าใจขอบเขตของการจัดการสหกรณ์อย่างชัดเจน ซึ่งจะช่วยให้ สามารถบรรลุความสำเร็จในการจัดการสหกรณ์ได้อย่างเหมาะสม

องค์ประกอบในโครงสร้างองค์การของสหกรณ์

จุฑาทิพย์ ภัทราวาท (2546: 22-23) กล่าวไว้ในเอกสารประกอบการฝึก อบรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ ดังนี้

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบในโครงสร้างองค์การของสหกรณ์ จำแนกได้เป็น 3 ส่วน

1. ส่วนของเจ้าของสหกรณ์ในฐานะผู้ควบคุม ในโครงสร้างองค์การของสหกรณ์ องค์ประกอบที่มีอำนาจสูงสุด คือ ที่ประชุมใหญ่สมาชิก ซึ่งอยู่ในฐานะเจ้าของและผู้ควบคุมสหกรณ์ ซึ่งที่ประชุมใหญ่สมาชิกจะให้อำนาจหน้าที่ในการแต่งตั้งผู้ตรวจสอบกิจการเพื่อปฏิบัติหน้าที่แทนตนในการควบคุมสหกรณ์อีกส่วนหนึ่ง
2. ส่วนของผู้บริหารสหกรณ์ ในโครงสร้างองค์การส่วนของผู้บริหารสหกรณ์ ได้แก่ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ซึ่งทำหน้าที่ในการบริหารงานสหกรณ์แทนสมาชิก โดยสมาชิก
3. ส่วนของฝ่ายจัดการ จะประกอบด้วย ผู้จัดการสหกรณ์และเจ้าหน้าที่ ซึ่งจะทำหน้าที่ในการจัดการสหกรณ์ให้เป็นไปตามนโยบาย ข้อบังคับ และระเบียบของสหกรณ์ ภายใต้การอำนวยการของฝ่ายบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ



ภาพ 2 แสดงองค์ประกอบในโครงสร้างของสหกรณ์

ที่มา : เอกสารประกอบการฝึกอบรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ (2546)

รูปแบบโครงสร้างองค์การสหกรณ์

จุฑาทิพย์ ภัทรวาท (2546: 23-24) กล่าวไว้ในเอกสารประกอบการฝึกอบรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ ดังนี้

รูปแบบโครงสร้างองค์การของสหกรณ์แต่ละแห่งย่อมขึ้นอยู่กับแผนงาน ขนาดของสหกรณ์ เทคโนโลยี และสภาพแวดล้อม ดังนั้น เมื่อปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้เปลี่ยนแปลงไป โครงสร้างองค์การของสหกรณ์ ก็ควรมีการปรับเปลี่ยน เพื่อให้สามารถรองรับนโยบาย แผนงาน ขนาดธุรกิจ เทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปได้อย่างเหมาะสม เพื่อความสำเร็จของสหกรณ์ด้วย

แนวคิดเกี่ยวกับความสำเร็จของสหกรณ์ออมทรัพย์

การที่จะให้สหกรณ์มีการจัดการที่เกิดประสิทธิผล ทางด้านเศรษฐกิจและทางสหกรณ์ ต้องมีการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกและคณะกรรมการสหกรณ์ด้วย ถ้าคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์จะกำหนดนโยบายให้เหมาะสม ก็ควรจะต้องรู้ว่าสมาชิกประสงค์จะให้สหกรณ์ของตนดำเนินงานอย่างไร

ความสำเร็จของขบวนการสหกรณ์ จะขึ้นอยู่กับจัดการเป็นส่วนใหญ่ โดยมีกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องอยู่ 3 ฝ่าย ต่างก็มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบร่วมกัน บุคคลดังกล่าวได้แก่ สมาชิก สหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการ และผู้จัดการ รวมทั้งพนักงานเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ด้วย บุคคลเหล่านี้ได้ร่วมกันดำเนินงานโดยมีสมาชิกของสหกรณ์เป็นฐาน เลือกคณะกรรมการดำเนินการที่ดี มีความรู้สูง มีคุณสมบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่วางไว้ ให้ทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบายดำเนินงาน พิจารณาผลประโยชน์ของมวลสมาชิก และเลือกผู้จัดการที่มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีความรู้ความสามารถ มีทักษะและความเข้าใจในการจัดการงานทุกด้านของสหกรณ์ เช่น งานด้านการเงิน การจัดการทรัพยากรสิ่งของ การจัดการบริหารงานบุคคล ซึ่งจะต้องจัดการงานดังกล่าวให้เกิดคุณภาพ

การวางแผนการเงินและการลงทุนของสหกรณ์ เป็นกุญแจสำคัญของความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ และแผนงานที่ดีควรจะบ่งบอกให้ทราบถึงจุดบกพร่องและจุดเด่นของธุรกิจ สหกรณ์ที่พิจารณาอยู่ สหกรณ์จะต้องพยายามรักษาจุดเด่นที่มีให้คงอยู่ตลอดไป และพยายามแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ถ้าไรที่เกิดจากนโยบาย และการตัดสินใจต่าง ๆ ของคณะกรรมการดำเนินการ และผู้จัดการ อัตราส่วนกำไร จะเป็นเครื่องชี้วัดให้เห็นว่าการบริหารการจัดการมีประสิทธิภาพหรือไม่

การบริหารการเงินและการลงทุนของสหกรณ์ออมทรัพย์นั้น นโยบายที่สำคัญอย่างยิ่ง คือ การรักษาสภาพคล่องทางการเงินอย่างมีประสิทธิภาพ และขณะเดียวกัน ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงการเจริญเติบโตของเงินออมที่มีอยู่ในสหกรณ์ออมทรัพย์อย่างต่อเนื่อง เงินออมไม่ว่าจะเป็นทุนเรือนหุ้น เงินรับฝาก ทุนสำรอง และทุนสะสมอื่น ๆ ก็ตาม ซึ่งเงินเหล่านี้จะมีต้นทุนอยู่ในตัวของมันเอง โดยปกติสหกรณ์ออมทรัพย์จะนำเงินมาให้สมาชิกกู้เพื่อจะทำรายได้เข้าสหกรณ์ อย่างไรก็ตาม การบริหารการเงินและการลงทุนของสหกรณ์ออมทรัพย์นั้น จะต้องมีการสำรองเงินสด เงินฝากธนาคาร หรือ ตราสารทางการเงินที่มีสภาพคล่องสูง ซึ่งจะเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ง่ายที่สุด เพื่อตอบสนองการไหลออกของเงิน ดังนั้นการบริหารการเงินและการลงทุนที่มีประสิทธิภาพ จะต้องมีการมีแหล่งเงินทุน แหล่งสนับสนุนสภาพคล่องทางการเงิน เช่น มีการขอวงเงินสินเชื่อที่ธนาคารพาณิชย์เป็นแหล่งต่อทุน เพื่อการบริหารสภาพคล่องของสหกรณ์ ซึ่งจะสามารถบริการการเงินและการลงทุนให้ประสบความสำเร็จ

การขอกู้ยืมเงิน หรือการขอสินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์จากธนาคารพาณิชย์นั้น สหกรณ์ออมทรัพย์จะดำเนินการขอสินเชื่อระยะสั้น เช่น การใช้สินเชื่อแบบกำหนดวงเงินเบิกเกินบัญชีโดยใช้เงินฝากประจำเป็นหลักประกัน หรือมีคณะกรรมการดำเนินการเป็นผู้ค้ำประกัน แต่อย่างไรก็ตามการขอใช้วงเงินเบิกเกินบัญชีนี้ ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดเป็นข้อจำกัดไว้ ไม่เกินธนาคารละสามสิบล้านบาทเท่านั้น ซึ่งสหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่มักไม่พอใช้ในการรักษาสภาพคล่อง จึงมีวิธีการขอใช้วงเงินสินเชื่ออีกวิธีหนึ่งคือการใช้เงินฝากประจำ หลักทรัพย์รัฐบาล หรือหลักทรัพย์รัฐวิสาหกิจค้ำประกันได้ โดยวิธีการออกตัวสัญญาใช้เงิน เป็นการขอใช้วงเงินสินเชื่อระยะสั้นอีกเหมือนกัน ซึ่งไม่มีการจำกัดวงเงินที่ใช้ แต่ขึ้นอยู่กับหลักประกัน สำหรับอัตราดอกเบี้ยนั้นเท่ากันหรือใกล้เคียงกัน

เป้าหมายในการบริหารการเงินสหกรณ์ออมทรัพย์ ย่อมไม่แตกต่างไปจากเป้าหมายในการบริหารการเงินขององค์การธุรกิจอื่น ซึ่งได้แก่

- ความสามารถในการทำกำไร (profitability)
- การรักษาสภาพคล่อง (liquidity)
- การดำรงความเสี่ยง (risk) ในระดับต่ำ
- ความมั่นคงและมีเสถียรภาพ (security & stability)

ความสามารถในการทำกำไร คำกล่าวที่ว่า “สหกรณ์เป็นองค์การที่ไม่แสวงหากำไร” นั้นมิได้หมายความว่าสหกรณ์ไม่ต้องทำกำไร แต่การเป็นองค์การไม่แสวงหากำไรที่แท้จริงนั้นหมายถึง สหกรณ์จำเป็นจะต้องดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพเช่นเดียวกับองค์การธุรกิจประเภท

อื่น ตัวบ่งชี้ที่สำคัญของประสิทธิภาพในการดำเนินงาน คือ ความสามารถในการทำกำไร เมื่อสหกรณ์ดำเนินงานมีผลกำไรเกิดขึ้น สหกรณ์จะคืนกำไรกลับสู่สมาชิกตามวิธีการสหกรณ์

การรักษาสภาพคล่อง ในฐานะการเป็นสถาบันการเงิน สหกรณ์ต้องให้ความสำคัญกับการรักษาสภาพคล่องให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม สถานการณ์ที่ชี้บ่งถึง “สภาพคล่อง” ในสหกรณ์ ออมทรัพย์ ได้แก่ การมีเงินเพียงพอให้แก่สมาชิกที่มาถอนหุ้น ถอนเงินฝาก การจ่ายเงินปันผล และเงินเฉลี่ยคืนได้ตามกำหนดเวลา ผู้บริหารการเงินที่มีความสามารถต้องพิจารณาให้มีการรักษาสภาพคล่อง ในระดับที่เหมาะสม ถ้าสหกรณ์ใช้นโยบายการรักษาสภาพคล่องสูงเกินไปอาจกระทบต่อความสามารถในการทำกำไรของสหกรณ์ได้ เนื่องจากการดำรงรักษาเงินสดและสินทรัพย์สภาพคล่องที่เปลี่ยนมือง่าย เพื่อรักษาสภาพคล่องมากเพียงใดย่อมจะเสียโอกาสนำเงินทุนส่วนนี้ไปใช้หมุนเวียนในการดำเนินงานในทางที่ก่อให้เกิดรายได้เพียงนั้น

การดำรงความเสี่ยงในระดับต่ำสุด แนวทางของนักสหกรณ์ไม่ควรจะดำเนินการใดๆ ที่มีความเสี่ยง เพราะดำเนินการบนความเสี่ยงย่อมมีโอกาที่จะก่อให้เกิดความเสียหายต่อสหกรณ์และสมาชิกในที่สุด

จำเนียร สาระนาค (2529: 7) กล่าวว่า สหกรณ์จะดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ ประโยชน์แก่สมาชิก จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบหรือมูลธาตุแห่งความสำเร็จ 5 ประการ สรุปได้ดังนี้

1. สหกรณ์จะต้องมีการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ คือผู้จัดการต้องมีความสามารถ ซื่อสัตย์สุจริต มีความคิดเห็นตามแนวทางสหกรณ์ ทั้งนี้ต้องได้รับความช่วยเหลือจากคณะกรรมการด้วย

2. สหกรณ์จะต้องมีขนาดธุรกิจเพียงพอ

3. สหกรณ์จะต้องมีทุนเพียงพอที่จะดำเนินการ

4. สหกรณ์จะต้องได้รับการอุดหนุนจากสมาชิกด้วยความภักดี

5. สหกรณ์ต้องอำนวยความสะดวก บริการ สนองความต้องการทางเศรษฐกิจแก่

สมาชิก

สาโรจน์ อังสุมาลิน (2528: 8) กล่าวไว้ว่า จุดมุ่งหมายของการบริหารการเงิน เพื่อให้ผลตอบแทนกับผู้ถือหุ้นให้มากที่สุด โดยนำหลักเกณฑ์ของตลาดเงินทุนมาเป็นหลักในการพิจารณา คือ ถ้ากิจการหรือธุรกิจใดมีผลตอบแทนการดำเนินงานดีกว่าผลตอบแทนในตลาดเงินทุน ราคาหุ้นของกิจการก็จะสูงขึ้น กิจการก็สามารถหาเงินทุนมาใช้ในกิจการได้โดยง่าย และมีเงื่อนไขที่เป็นประโยชน์ต่อกิจการ ในทัศนะของสังคม ถ้ามีเงินแล้วนำไปใช้ในกิจการที่มีแนวโน้มที่จะสูงขึ้นเรื่อย ๆ แสดงว่าทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดของสังคมกำลังถูกจัดสรรไปอย่างมีประสิทธิภาพ

การวางแผนการเงินเป็นกุญแจสำคัญของความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจและแผนที่ดีควรจะต้องแบ่งให้ทราบจุดบกพร่องและจุดเด่นของธุรกิจที่พิจารณาอยู่ ธุรกิจจะต้องพยายามรักษาจุดเด่นที่มีให้คงอยู่ตลอดไปและพยายามแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ถ้าอะไรที่เกิดจากนโยบายและการตัดสินใจต่าง ๆ ของ ผู้จัดการและคณะกรรมการบริหาร อัตราส่วนกำไร จะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่า การจัดการของกิจการมีประสิทธิภาพหรือไม่

เต็มใจ สุวรรณทัต (2536: 123) กล่าวว่าไว้ว่า การบริหารการเงินหรือสภาพคล่องอย่างมีประสิทธิภาพผู้บริหารจะต้องคำนึงถึง การเจริญเติบโตของเงินออมที่มีอยู่ในสหกรณ์อย่างต่อเนื่อง เงินออมนี้ไม่ว่าจะเป็นทุนเรือนหุ้น เงินสำรองสะสม เงินรับฝากก็ตาม ซึ่งเงินเหล่านี้จะมีต้นทุนในตัวของมันเอง โดยปกติ สหกรณ์จะให้สมาชิกกู้เพื่อจะทำรายได้เข้าสู่สหกรณ์ อย่างไรก็ตามในการบริหารการเงินนั้น จะต้องมีการสำรองเงินสด เงินฝากธนาคาร หรือตราสารทางการเงินที่มีสภาพคล่องซึ่งจะเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ง่ายที่สุดเพื่อสนองตอบการไหลออกของเงิน ดังนั้นการบริหารการเงินที่มีประสิทธิภาพ จะต้องมีการมีแหล่งเงินทุน แหล่งสนับสนุนสภาพคล่อง เช่น มีธนาคารพาณิชย์ มีชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย เป็นแหล่งต่อทุน เพื่อบริหารสภาพคล่องของสหกรณ์

เบญจวรรณ รักษ์สุธิ (2527) กล่าวว่าไว้ว่า การบริหารหลักทรัพย์ในความต้องการของตลาด เงินสดที่ธุรกิจมีอยู่เกินความจำเป็นในการดำเนินงานของธุรกิจ ในขณะที่ขณะหนึ่งสามารถ นำเงินสดส่วนนี้ไปลงทุนหาผลประโยชน์ในหลักทรัพย์เป็นการชั่วคราวได้ โดยลงทุนในสินทรัพย์ที่ใกล้เคียงกับเงินสด หรือหลักทรัพย์ระยะสั้น ซึ่งสามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ทันที เมื่อธุรกิจจำเป็นต้องใช้เงินสดอีก แทนการเก็บไว้เฉย ๆ หรือฝากธนาคารประเภทใช้เช็ค ซึ่งไม่ก่อให้เกิดรายได้ การจัดสรรเงินสดไปลงทุนในหลักทรัพย์ในความต้องการของตลาด จะทำให้ธุรกิจสามารถบริหารเงินสดให้บรรลุเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น ในแง่ความคล่องตัวทางการเงินและความสามารถในการหากำไร หลักทรัพย์ในความต้องการของตลาดมีหลายชนิด เช่น ตัวเงินคลัง ตั๋วสัญญาใช้เงินตั๋วแลกเงิน เอกสารการฝากเงินธนาคาร เอกสารการค้า และสัญญาซื้อขายเป็นต้น ธุรกิจควรนำเงินสดที่เกินความจำเป็น ไปลงทุนในหลักทรัพย์ที่จะก่อให้เกิดประโยชน์แก่ธุรกิจมากที่สุดโดยมีหลักเกณฑ์ที่จะใช้พิจารณาเลือกหลักทรัพย์ดังนี้

1. ความเสี่ยงภัยในการผิณัดชำระหนี้ หมายถึง โอกาสที่ผู้กู้ยืมจะผิณัดชำระดอกเบี้ยและใช้คืนเงินด้วย หลักทรัพย์ที่มีโอกาสที่จะผิณัดชำระหนี้สูง ผู้ลงทุนย่อมมีความเสี่ยงภัยทางการเงินสูง ย่อมได้รับการชดเชยด้วยผลตอบแทนจากการลงทุนในอัตราที่สูงขึ้น ดังนั้นเหตุผลของการเลือกลงทุนในหลักทรัพย์ต่าง ๆ จึงต้องเปรียบเทียบระหว่างความเสี่ยงภัยในการผิณัดชำระหนี้ของหลักทรัพย์กับผลตอบแทนจากการลงทุน

2. ความคล่องตัวในการซื้อขาย หมายถึง ความสามารถที่ผู้ลงทุนในหลักทรัพย์จะเปลี่ยนหลักทรัพย์เป็นเงินสดได้โดยไม่ต้องพิจารณาทั้งในด้านราคา และเวลาของการเปลี่ยนหลักทรัพย์ต้องเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ในมูลค่าที่คาดได้แน่นอนพอสมควรในเวลาอันสั้น หลักทรัพย์ที่มีความคล่องตัวในการซื้อขายสูง อัตราผลตอบแทนจะต่ำกว่าหลักทรัพย์ที่มีความคล่องตัวในการซื้อขายต่ำ ในการพิจารณาเลือกลงทุนในหลักทรัพย์ต่าง ๆ จึงต้องเปรียบเทียบระหว่างความคล่องตัวในการซื้อขายกับผลตอบแทนที่จะได้จากหลักทรัพย์นั้น

3. อายุของหลักทรัพย์ หมายถึง กำหนดเวลาของการใช้เงินลงทุนในหลักทรัพย์ ซึ่งมีส่วนสัมพันธ์กับความเสี่ยงในการเปลี่ยนแปลงมูลค่าของเงินลงทุนในหลักทรัพย์ และอัตราดอกเบี้ยซึ่งเป็นผลตอบแทนจากการลงทุนในหลักทรัพย์นั้น กล่าวคือ หลักทรัพย์ที่มีอายุที่ยาวนาน มูลค่าของเงินลงทุนในหลักทรัพย์เมื่อเวลาใช้คืน และอัตราดอกเบี้ยยังเปลี่ยนแปลงมากผลตอบแทนของหลักทรัพย์ต้องสูงมาก ยกเว้นกรณีที่คาดว่าอัตราดอกเบี้ยในตลาดจะต่ำลงเท่านั้น จึงจะมีผู้ยอมลงทุนในหลักทรัพย์ที่ให้ผลตอบแทนของหลักทรัพย์ระยะยาวต่ำกว่าระยะสั้น หรือระยะปานกลาง ดังนั้นธุรกิจอาจจะหาผลประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยในอนาคตได้ โดยการซื้อหรือขายหลักทรัพย์ก่อนจะถึงกำหนดของอายุหลักทรัพย์ในราคาตลาดที่ ขึ้น ๆ ลง ๆ ตามการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย

ทฤษฎีเกี่ยวกับโครงสร้างและการจัดการองค์กร

โครงสร้างองค์กร (organizational structure)

สตรูท มินะพันธ์ (2546: 101-102) ได้กล่าวในหนังสือเศรษฐศาสตร์การจัดการองค์กร ธุรกิจเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร ไว้ว่า องค์กร ไม่ว่าจะมีความใหญ่หรือเล็ก ทำธุรกิจที่สลับซับซ้อนหรือแบบง่าย ๆ มีรูปแบบโครงสร้างการจัดการประกอบด้วย 3 องค์ประกอบใหญ่คือ

(1) บุคลากรหรือพนักงาน (individuals) เป็นองค์ประกอบโครงสร้างองค์กรที่สำคัญที่สุด บุคลากรเป็นลูกจ้างหรือตัวแทนของเจ้าขององค์กร ทำหน้าที่ตามภาระงานที่ได้รับมอบหมายตามลักษณะงานที่ต้องรับผิดชอบ มีความรับผิดชอบพร้อมกับอำนาจการตัดสินใจควบคู่กันกับงาน และบุคลากรจะได้รับผลตอบแทนตามขอบเขตภาระงาน ความสามารถ อำนาจการตัดสินใจ และผลงานที่เกิดขึ้น

(2) หน่วยงานกิจกรรม (strategic business units) กิจกรรมบางกิจกรรมในองค์กรสามารถใช้บุคลากรเพียงคนเดียวในการทำงาน แต่โดยทั่วไป กิจกรรมในองค์กรเป็นกิจกรรมที่อาศัยทีมงาน ประกอบด้วยบุคลากรหลายคนรวมกันเป็นหน่วยงาน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ กิจกรรมการ

สร้างค่าในองค์กรจะประกอบไปด้วยงานหลาย ๆ งาน รวมกันเข้าเป็นหน่วยงานที่มีเป้าหมายและภารกิจของหน่วยงานนั้นอย่างชัดเจน

(3) **ชั้นอำนาจการสั่งการ (hierarchy of authority)** เมื่อองค์กรธุรกิจประกอบไปด้วยหน่วยงานย่อย ๆ ที่มีความสัมพันธ์ลดหลั่นซับซ้อนกัน และต้องประสานงานระหว่างกันในการสร้างค่าแก่องค์กร องค์กรธุรกิจจึงต้องมีระบบชั้นอำนาจสั่งการ เพื่อควบคุมตรวจสอบบุคลากรและหน่วยธุรกิจ ให้ปฏิบัติงานตามภาระที่รับมอบหมาย มีความสอดคล้องซึ่งกันและกัน เอื้ออำนวยให้กระแสนกิจกรรมขององค์กรเป็นไปด้วยความเรียบร้อยอย่างมีประสิทธิภาพ หน่วยงานภายในองค์กรธุรกิจจะมีหัวหน้าหน่วยงานทำหน้าที่ดูแล ควบคุม ตรวจสอบ และประเมินกิจกรรมของหน่วยงาน รวมทั้งของบุคลากรในหน่วยงาน ลดหลั่นหรือสูงขึ้นตามชั้นการจัดองค์กร

การจัดองค์การ (organizing)

ถาวร โชติชื่น (2543: 65) ได้ให้ความหมายไว้ในหนังสือคู่มือบริหารงาน บริหารคน ดังนี้

“การจัดองค์การ” หมายถึง การจัดหน่วยงาน

หมายถึง การวิเคราะห์งานทั้งหมด แล้วแบ่งงานตามหน้าที่ และจัดเป็นหมวดหมู่ โดยรวมงานที่คล้ายคลึงกันเข้าด้วยกัน

หมายถึง การจัดความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ เพื่อให้ทุกส่วนสามารถสัมพันธ์และรวมกันเป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพในการทำงานไปสู่เป้าหมายจนสำเร็จผลได้

หมายถึง การกำหนดทรัพยากรที่ต้องมีและงานที่ต้องทำ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร พร้อมทั้งมีการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบของตำแหน่งงานต่าง ๆ

สิ่งที่ได้จากการจัดองค์การที่ดี

การมีโครงสร้างองค์การที่ดี ช่วยให้ประสบความสำเร็จ เพราะจะทำให้เกิดสิ่งต่อไปนี้

- 1) มีการแบ่งแยกหน้าที่อย่างชัดเจน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้เกี่ยวข้อง สามารถติดต่อประสานงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว
- 2) งานไม่ซ้ำซ้อน จึงไม่เปลืองกำลังคน และทำให้ไม่ล่าช้าในการทำงาน
- 3) การควบคุมบังคับบัญชาเป็นไปอย่างเหมาะสมทำให้ได้ประสิทธิภาพในการทำงาน
- 4) ไม่มีปัญหางานค้างค้ำ เพราะขาดคนทำงาน

กระบวนการในการจัดองค์การ (process of organizing)

การดำเนินการจัดองค์การจะประกอบด้วยการจัด 3 ขั้นตอน ดังนี้

1) พิจารณาแยกประเภทงาน จัดกลุ่มงาน และออกแบบงาน สำหรับผู้ทำงานในแต่ละคน

ในการดำเนินการจัดองค์การ จะต้องพิจารณาและตรวจสอบแยกประเภทว่ากิจการของคนนั้นมีงานอะไรบ้างที่จะต้องจัดทำ เพื่อให้กิจการได้รับผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ขั้นตอนก็คือทำการจัดกลุ่มงาน หรือจำแนกประเภทงานเหล่านั้นออกเป็นประเภท โดยมีหลักพิจารณาที่ว่างานที่เหมือนกันควรจะรวมอยู่ด้วยกัน ทั้งนี้ เพื่อให้เป็นไปตามหลักของการแบ่งงานกันทำ โดยการจัดจำแนกออกตามหน้าที่งานแต่ละชนิดเป็นกลุ่ม ๆ ที่แตกต่างกัน ต่อจากนั้นจึงจัดแบ่งงานของแต่ละกลุ่มเหล่านั้นออกเป็นส่วน ๆ เรื่อยไป ทั้งตามถนัดและความสามารถของผู้ที่จะปฏิบัติ จนกระทั่งในที่สุดได้เป็นงานชิ้นต่าง ๆ ที่แต่ละส่วนหรือแต่ละชิ้นเหล่านี้เหมาะสมกับคุณสมบัติของผู้ที่จะทำในแต่ละระดับ ในขั้นของการออกแบบงานนี้ ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงคุณสมบัติของผู้ที่จะปฏิบัติเสมอ

2) ระบุขอบเขตของงานและมอบหมายงาน พร้อมทั้งกำหนดความรับผิดชอบและให้อำนาจหน้าที่

ขั้นตอนของการจัดองค์การในกระบวนการขั้นที่ 2 ของการจัดองค์การ จะเริ่มขึ้นด้วย

(1) การระบุให้เห็นถึงขอบเขตของงานที่แบ่งให้สำหรับแต่ละคนตามที่ได้ออกแบบมาแล้วในขั้นแรก เพื่อให้ทราบว่า งานแต่ละชิ้นที่จะได้แบ่งและออกแบบไว้นั้น จะเกี่ยวข้องกับเรื่องอะไร ชนิดไหน มีขอบเขตและปริมาณมากน้อยแค่ไหน สิ่งสำคัญในที่นี้ก็คือ การระบุชื่อตำแหน่งพร้อมกับให้รายละเอียดเกี่ยวกับงานชิ้นนั้น ๆ เอาไว้

(2) ต่อจากนั้นผู้บริหารก็จะดำเนินการมอบหมายงานแต่ละชิ้นที่ง่ายกว่าให้แก่ผู้ทำงานในระดับรองลงไป ตามวิธีการมอบหมายงาน

(3) การมอบหมายงาน ย่อมประกอบด้วยการกำหนดเป็นความรับผิดชอบที่ชัดเจนเกี่ยวกับงานที่มอบหมายให้ทำ พร้อมกันนั้นก็มอบอำนาจหน้าที่ให้ เพื่อที่จะใช้สำหรับการทำงานตามความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จสิ้นไป ผู้ที่มีความรับผิดชอบมากกว่าย่อมจะมีอำนาจมากกว่าเสมอ และขณะเดียวกันก็แสดงให้เห็นถึง ความสามารถในการควบคุม โดยใช้อำนาจหน้าที่ดังกล่าว

3) การจัดวางความสัมพันธ์

เพื่อให้งานส่วนต่าง ๆ ที่แบ่งกันนั้น สามารถทำงานร่วมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันโดยไม่กระจัดกระจายและให้อยู่ร่วมกันโดยไม่ขัดแย้ง ด้วยเหตุผลที่ว่า กระบวนการดำเนินงานของ

กลุ่มจะอยู่ในลักษณะที่เคลื่อนไหวตลอดเวลา โอกาสที่จะให้ทุกฝ่ายรู้ถึงขอบเขตความรับผิดชอบตามที่ได้รับมอบหมายก่อนทำงานนั้น ย่อมเป็นไปได้ยาก การจัดวางความสัมพันธ์ของงานส่วนต่างๆ และระหว่างกลุ่มจนเป็นโครงสร้างที่สัมพันธ์กันของหลาย ๆ ส่วน จึงเป็นสิ่งจำเป็น การประสานงานกันและการก่อให้เกิดมีระเบียบขึ้น ในการจัดวางความสัมพันธ์ จะทำให้ทราบได้ว่า ใครต้องรายงานต่อใคร และขณะเดียวกันก็จะช่วยให้งานของส่วนต่าง ๆ ดำเนินไปโดยปราศจากข้อขัดแย้ง กฎของการทำงานร่วมกันก็จะเกิดเป็นระเบียบขึ้นได้

หลักการองค์การ (organization principle)

หลักการองค์การ หมายถึง หลักเกณฑ์พื้นฐานหรือข้อเท็จจริงที่ยอมรับและควรนำมาใช้ภายในองค์การ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานสูงสุด

ในสำนักงานทั่วไปจะยึดหลักการองค์การทั่วไป ดังนี้

1) หลักการกำหนดวัตถุประสงค์ (definition of objectives) ธุรกิจใดธุรกิจหนึ่งจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของงานให้เป็นที่เข้าใจชัดเจน วัตถุประสงค์ในการจัดการสำนักงาน ได้แก่ การประสานงานกิจกรรมต่าง ๆ ในกระบวนการข้อมูล เพื่อให้ต้นทุนลดต่ำลง และผลผลิตในการทำงานสูงขึ้น โดยถือว่าเป็นหน้าที่ที่ให้ความสะดวกหรือให้บริการแก่หน้าที่อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในองค์การ จัดเตรียมข้อมูลที่ถูกต้องและให้มีความพร้อมเมื่อจำเป็นต้องใช้

2) หลักของความรับผิดชอบ (principle of responsibility) ความรับผิดชอบขององค์การเป็นภาระผูกพันของบุคคลในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้น ผู้บริหารสำนักงานจะต้องพิจารณากำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบที่สำคัญของผู้ได้บังคับบัญชาในแต่ละระดับควรมีการกำหนดความรับผิดชอบ ดังนี้

- กำหนดวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายที่สำคัญของแต่ละหน้าที่
- กำหนดกิจกรรมที่จำเป็นเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์
- พิจารณารูปแบบการจัดองค์การที่มีเหตุผลเพื่อให้กิจกรรมลุล่วงไปด้วยดี
- กำหนดความรับผิดชอบของบุคคลในแต่ละระดับเพื่อให้งานบรรลุ

วัตถุประสงค์

- กำหนดการติดต่อสื่อสารและความสัมพันธ์ที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดความ

พยายามร่วมกัน

3) หลักของการมอบอำนาจหน้าที่ควบคู่กับความรับผิดชอบ (principle of delegate authority with responsibility) อำนาจหน้าที่ (authority) หมายถึง สิทธิที่จะออกคำสั่งและอำนาจที่จะทำให้อื่นปฏิบัติตาม ซึ่งอำนาจหน้าที่นี้ จะต้องได้รับมอบอำนาจจากผู้บังคับบัญชาที่อยู่เหนือขึ้นไป

แต่ละบุคคลในองค์กรต้องได้รับอำนาจหน้าที่ที่เหมาะสม กับความรับผิดชอบและจำเป็นต้องทำควบคู่กัน เพื่อที่จะได้สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้ลุล่วงไปด้วยดี

4) หลักของการมีผู้บังคับบัญชาคนเดียวหรือมีเอกภาพในการบังคับบัญชา (principle of unity of command) หลักข้อนี้ ถือว่าผู้ได้บังคับบัญชาควรปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเท่านั้น ทั้งนี้ เพื่อป้องกันการสับสน โดยแต่ละบุคคลต้องทราบอย่างชัดเจนว่าตนต้องรายงานการปฏิบัติงานขึ้นตรงต่อใคร หรือรับคำสั่งการปฏิบัติงาน หรือรับผิดชอบในการทำงานขึ้นตรงต่อผู้บังคับบัญชาคนใด

5) หลักการมอบหมายงานที่มีประสิทธิผล (effective delegation) การจัดองค์กรที่มีประสิทธิผล จะประกอบด้วยบุคลากรที่ทำงานตามที่รับมอบหมาย การมอบหมายงานต้องระบุให้ชัดเจนว่า บุคคลใดทำหน้าที่อะไร

6) หลักการกำหนดสายการบังคับบัญชา (principle of span of control) หมายถึง การกำหนดสายการบังคับบัญชาภายในหน่วยงานให้ชัดเจนว่า ใครปกครองบังคับบัญชาใครบ้าง พร้อมทั้งระบุถึงจำนวนผู้ได้บังคับบัญชาที่เหมาะสมที่ขึ้นตรงต่อผู้บังคับบัญชาหนึ่งคน

7) หลักของการมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน (unity of direction) แต่ละฝ่ายต้องมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกันแต่ละหน้าที่มีความสัมพันธ์กัน และต้องทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่สำคัญของธุรกิจร่วมกัน

8) กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่บุคลากร และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

9) การจัดแบ่งงานสำนักงานออกตามความเหมาะสม เพื่อให้บุคลากรเกิดความชำนาญเฉพาะอย่างในการทำงาน

10) กำหนดความสำคัญระหว่างหน่วยงานหลัก (line) และหน่วยงานที่ปรึกษา (staff)

แนวคิดในการจัดโครงสร้างที่เหมาะสม

แนวความคิดในการจัดการจะสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะการปฏิบัติการจัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งระหว่างตัวผู้จัดการระดับสูงกับผู้ปฏิบัติในระดับหัวหน้างานระดับใด ๆ ใน การพยายามหาทางที่ดีที่สุด จะต้องใช้ขั้นตอนของแนวทางความคิดทางด้านการจัดการที่จะต้องหาทางเลือกที่ดีที่สุด ที่จะนำมาจัดการกิจการใด ๆ ก็ตามที่จะให้ประสพผลดี ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความในเรื่องของการจัดองค์กร โครงสร้างองค์กร ความขัดแย้งในองค์กร การศึกษาอบรม การควบคุม แนวทางพัฒนาสหกรณ์ การบริหารการเงิน ไว้ดังนี้

พะยอม วงศ์สารศรี (2528) กล่าวว่าโครงสร้าง (structure) หมายถึง องค์ประกอบต่าง ๆ ที่มาประกอบกัน คำจูนกันให้เกิดรูปร่างลักษณะของสิ่งของหรือองค์การ เพื่อให้สิ่งของหรือองค์การนั้น ๆ มีรูปร่างลักษณะสามารถดำรงอยู่ เกิดความมั่นคงแข็งแรง เกิดความเจริญก้าวหน้าในทำนองเดียวกัน โครงสร้างขององค์การจะประกอบไปด้วยบุคคล หน่วยงาน ต่าง ๆ รวมทั้งยังแสดงให้เห็นถึงภาระหน้าที่ความสัมพันธ์ด้านอำนาจหน้าที่ (authority) และความรับผิดชอบ (responsibility) ระหว่างตำแหน่งและหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การถ้าโครงสร้างของ องค์การดีก็จะช่วยเหลือสนับสนุนให้งานในหน้าที่ต่าง ๆ ขององค์การดำเนินไปด้วยดีมี ประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพราะ

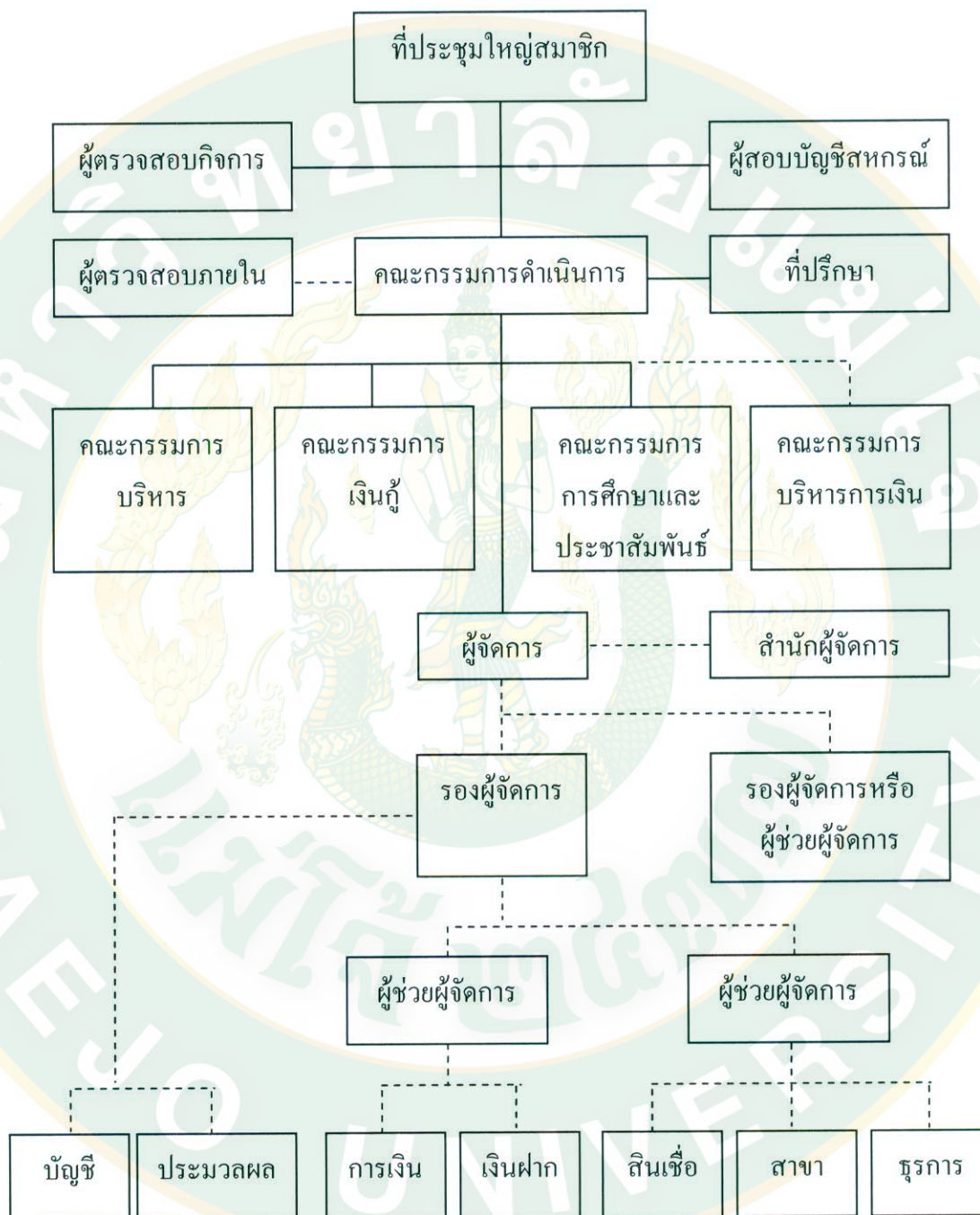
1. โครงสร้างขององค์การจะกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบไว้ โดย ระบุให้เห็นว่าใครบังคับบัญชาใครและใครมีหน้าที่รับผิดชอบงานประเภทใด นอกจากนี้โครงสร้าง ขององค์การยังช่วยให้สมาชิกขององค์การรู้บทบาทของตนเองและบทบาทของผู้อื่นที่จะต้อง เกี่ยวข้อง
2. โครงสร้างขององค์การจะแสดงให้เห็นถึงการติดต่อสื่อสารและการ ประสานงานระหว่างบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การ
3. โครงสร้างขององค์การจะกำหนดการตัดสินใจให้แก่ฝ่ายบริหารระดับสูงใน องค์การเกี่ยวกับงานด้านต่าง ๆ ที่จะดำเนินการ
4. โครงสร้างขององค์การจะกำหนดความสมดุลอย่างเหมาะสมและการให้ ความสำคัญแก่กิจกรรมต่าง ๆ

โครงสร้างขององค์การสหกรณ์ก็เช่นเดียวกัน จะประกอบไปด้วยสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ ผู้จัดการและพนักงานของสหกรณ์ ถ้าองค์ประกอบทั้งสี่ของสหกรณ์ดี มี คุณภาพ เช่น สมาชิกเป็นคนที่รักดีต่อสหกรณ์ เอาใจใส่ที่จะพัฒนาสหกรณ์ มีการเข้าร่วมประชุม ใหญ่ทุกครั้ง และทำธุรกิจกับสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการเป็นผู้มีความกระตือรือร้นในการ ปรับปรุงงานสหกรณ์ คอยสอดส่องดูแลเพื่อให้สหกรณ์ดำเนินไปด้วยดี ผู้จัดการมีความรู้ ความสามารถ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความซื่อสัตย์ เป็นหัวหน้างานที่ดีมีมนุษยสัมพันธ์ดี รวมทั้งพนักงานเจ้าหน้าที่ต่าง ๆ ของสหกรณ์ต่างก็รู้หน้าที่และปฏิบัติงานด้วยความเอาใจใส่ขยัน ซื่อสัตย์ ถ้าองค์ประกอบที่ดีทั้ง 4 นี้มาประกอบกันเข้าอย่างเหมาะสม คือ มีการกำหนดอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบสายการบังคับบัญชา สายการติดต่อสื่อสารของบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ ภายในสหกรณ์ ก็จะเป็นโครงสร้างสหกรณ์ที่ดี ซึ่งจะทำให้สหกรณ์นั้นสามารถดำเนินงานบรรลุ เป้าหมายและเจริญก้าวหน้า การเสื่อมสลายหรือยุบเลิกก็คงไม่เกิดขึ้น ปรากฏการณ์บางอย่างที่ไม่ดี ก็จะไม่เกิดขึ้น เช่น การขาดทุน การทุจริต การทะเลาะเบาะแว้งหรือการขัดแย้งกันระหว่างผู้จัดการ

กับคณะกรรมการดำเนินการ พนักงานเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ตั้งตัวเป็นนายของสมาชิก เป็นต้น เพราะฉะนั้น โครงสร้างของสหกรณ์ประกอบไปด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วน องค์ประกอบทางด้านบุคคลทั้ง 4 ฝ่าย และการจัดสายสัมพันธ์ (relationship) เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบระหว่างองค์ประกอบทั้ง 4 ฝ่ายนั้น สำหรับการการจัดสายสัมพันธ์ในสหกรณ์ในประเทศไทยของสหกรณ์แต่ละประเภทมักจะเป็นรูปแบบเดียวกัน คือ มีที่ประชุมใหญ่ของสมาชิกเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการขึ้นมาบริหารงาน คณะกรรมการจัดจ้างผู้จัดการและพนักงานเจ้าหน้าที่เข้ามาจัดการและปฏิบัติงานประจำ

ตามที่ได้ศึกษาจากเอกสารรายงานกิจการของสหกรณ์ออมทรัพย์หลาย ๆ แห่ง จะขอยกตัวอย่างโครงสร้างของสหกรณ์ออมทรัพย์ที่สมบูรณ์คือ สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำกัด ณ ปีบัญชี 2547 มีจำนวนสมาชิก 5,711 คน สมาชิกสมทบ 1,451 คน ทุนเรือนหุ้น 1,898,757,040 บาท ทุนสำรอง 276,152,090.37 บาท เงินรับฝากรวม 6,393,512,157.58 บาท ให้เงินกู้แก่สมาชิกทั้งสิ้น 1,167,252,628.52 บาท กำไรสุทธิ 201,881,234.92 บาท สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำกัด มีการจัดจ้างพนักงานตั้งแต่ผู้จัดการถึงพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยมีองค์ประกอบตำแหน่งงานดังนี้ ผู้จัดการ สำนักผู้จัดการ รองผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ ฝ่ายบัญชี ประมวลผล การเงิน เงินฝาก สินเชื่อ สาขา ธุรกิจ การคลัง ดังภาพ 3

สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำกัด



----- เส้นประ คือ โครงสร้างการบริหารจัดการภายใน

ภาพ 3 โครงสร้างการบริหารงาน สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำกัด

ที่มา : รายงานประจำปี สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำกัด 2547

วัตถุประสงค์และวิธีการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ทั่วไป

วัตถุประสงค์ของสหกรณ์ออมทรัพย์

อาบ นละจิต (2547: 49) กล่าวว่าไว้ในเอกสารประกอบการสอนภาควิชาเศรษฐศาสตร์ สหกรณ์ดังนี้ สหกรณ์ออมทรัพย์เป็นสหกรณ์ทางการเงินที่ส่งเสริมให้บุคคลที่เป็นสมาชิกรู้จักการประหยัด รู้จักออมทรัพย์ และสามารถบริการเงินกู้ให้แก่สมาชิก เพื่อนำไปใช้จ่ายเมื่อเกิดความจำเป็นโดยยึดหลักการช่วยตนเอง ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ร่วมกันแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจและสังคม ด้วย สรุปวัตถุประสงค์ที่สำคัญมีดังนี้คือ

1. ส่งเสริมการออมทรัพย์ การส่งเสริมการออมทรัพย์เป็นวัตถุประสงค์หลักของสหกรณ์ออมทรัพย์ แบ่งเป็น 2 วิธี คือ

1.1 ส่งเสริมการออมทรัพย์โดยการถือหุ้น สหกรณ์กำหนดให้สมาชิก ส่งชำระค่าหุ้นเป็นประจำทุกเดือน โดยการหักเงินค่าหุ้น ณ ที่จ่ายเงินเดือน และจ่ายเงินปันผลค่าหุ้นให้แก่สมาชิกตามอัตราที่กฎหมายสหกรณ์กำหนดไว้ เงินปันผลที่ได้รับนี้ไม่ต้องเสียภาษี และเมื่อสมาชิกลาออกจากสหกรณ์ ก็สามารถถอนค่าหุ้นคืนได้

1.2 ส่งเสริมการออมทรัพย์โดยการรับฝากเงิน สหกรณ์มีบริการด้านเงินฝากประจำและเงินฝากออมทรัพย์ และให้ผลตอบแทนในรูปของดอกเบี้ยในอัตราเดียวกับธนาคารพาณิชย์หรือสูงกว่าตามฐานะของแต่ละสหกรณ์

2. การให้เงินกู้แก่สมาชิก สหกรณ์จะนำเงินค่าหุ้นและเงินฝากของสมาชิกรวมกันไว้ให้สมาชิกที่มีความเดือดร้อนกู้ยืม โดยคิดอัตราดอกเบี้ยต่ำกว่ากู้จากเอกชน เงินกู้ที่สหกรณ์จ่ายให้สมาชิกมี 3 ประเภท คือ

2.1 เงินกู้เพื่อเหตุฉุกเฉิน ในกรณีที่สมาชิกมีความจำเป็นเร่งด่วนหรือมีรายจ่ายที่เกิดขึ้นอย่างกระทันหัน สมาชิกสามารถกู้เงินประเภทนี้ได้ ไม่เกินครึ่งหนึ่งของเงินได้รายเดือน แต่จำกัดขั้นสูงไว้ตามฐานะของแต่ละสหกรณ์ และกำหนดส่งชำระคืนไม่เกิน 2 งวดรายเดือน เงินกู้ประเภทนี้ไม่ต้องมีหลักฐาน

2.2 เงินกู้สามัญ สมาชิกสามารถกู้เงินประเภทนี้ได้ประมาณ 4 – 15 เท่าของเงินได้รายเดือน แต่จะจำกัดขั้นสูงไว้ตามฐานะของแต่ละสหกรณ์ กำหนดส่งชำระคืนระหว่าง 24 – 72 งวด และต้องมีสมาชิกด้วยกันค้ำประกันอย่างน้อย 1 คน การกำหนดขั้นสูงของวงเงินกู้จะใช้จ่ายเงินเดือนเฉลี่ยของสมาชิกแต่ละสหกรณ์เป็นฐานในการกำหนด

2.3 เงินกู้พิเศษ ถ้าสหกรณ์มีฐานะมั่นคงแล้ว สหกรณ์จะเปิดบริการเงินกู้พิเศษเพื่อให้สมาชิกนำไปลงทุนประกอบอาชีพ หรือกู้ไปเพื่อการเคหะสงเคราะห์ เงินกู้ประเภทนี้ให้

ตามจำนวนเงินที่จะนำไปลงทุนประกอบอาชีพ หรือขึ้นอยู่กับราคาของบ้านและที่ดินที่จะซื้อ หรือจำกัดขั้นสูงไว้ไม่เกิน 400,000 – 1,000,000 บาท และกำหนดชำระคืนตั้งแต่ 10 – 15 ปี โดยมี อสังหาริมทรัพย์จำนองเป็นหลักประกัน

การดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ทั่วไป

1. การรับฝากจากสมาชิก วิธีส่งเสริมการออมทรัพย์ให้สหกรณ์ประเภทนี้อีกวิธีหนึ่งก็คือ เงินฝาก สหกรณ์ควรพยายามชี้แจงและชักชวนให้ฝากเงินไว้ในสหกรณ์ ซึ่งจะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนที่น่าพอใจและไม่เสี่ยงภัยแต่อย่างใด ทั้งนี้ เพื่อสหกรณ์จะได้มีต้นทุนดำเนินงานเพียงพอ สหกรณ์สามารถรับเงินฝากได้ 2 ประเภท คือ

1.1 เงินฝากประจำ ได้แก่ เงินฝากเป็นก้อน ซึ่งเมื่อถอนคืนก็ถอนเป็นก้อนเต็มจำนวน และถอนได้ต่อเมื่อสิ้นระยะเวลาที่ตกลงกันไว้ ระยะเวลาฝากนั้นมีต่าง ๆ กันคือ 3 เดือน 6 เดือน หรือ 12 เดือน และอัตราดอกเบี้ยก็กำหนดให้ตามระยะเวลาฝาก

1.2 เงินฝากออมทรัพย์ ได้แก่ เงินฝากรายย่อย เพื่อสะสมไว้ซึ่งจะฝากเพิ่มเมื่อใด เป็นจำนวนเท่าใดก็ได้เสมอ และจะถอนคืนเมื่อใดโดยจำนวนเท่าใดก็ได้ โดยมีต้องบอกล่วงหน้า สหกรณ์ออมทรัพย์ควรส่งเสริมระบบเงินฝากประเภทสะสม เพื่อช่วยเหลือสมาชิกที่มีรายได้น้อยให้สะสมเงินเหลือจ่ายเล็ก ๆ น้อย ๆ ของตนให้เป็นก้อนใหญ่ อัตราดอกเบี้ยเงินฝากสะสมนั้นควรกำหนดให้ต่ำกว่าอัตราดอกเบี้ยเงินฝากประจำดังกล่าวข้างต้น

2. การให้เงินกู้แก่สมาชิก เรื่องการให้เงินกู้ในสหกรณ์ออมทรัพย์สำหรับคนในเมืองเป็นความมุ่งหมายชั้นรอง เพื่อช่วยให้สมาชิกอยู่ในฐานะที่จะออมทรัพย์ได้สม่ำเสมอ ซึ่งเป็นความมุ่งหมายชั้นแรก การให้เครดิตของสหกรณ์ประเภทนี้โดยมากเป็นเครดิตสั้นเปลือกใช้หมดไป อาจไม่ก่อให้เกิดรายได้เพิ่มพูนขึ้นโดยการใช้จ่ายนั้น ทั้งนี้ ผิดกับสหกรณ์เครดิตในหมู่ผู้ผลิต ซึ่งการให้เครดิตโดยมากเป็นเครดิตที่ก่อประโยชน์นอกเลย เช่น เงินกู้เพื่อการลงทุนประกอบเกษตรกรรม อันเป็นทางก่อให้เกิดรายได้จากการใช้จ่ายนั้นและเป็นหลักประกันการชำระคืนเงินกู้ยืมในตัว ฉะนั้นการให้เงินกู้ของสหกรณ์คนในเมืองส่วนมากจึงต้องกำหนดข้อจำกัดต่าง ๆ ไว้อย่างรัดกุม ทั้งในเรื่องความมุ่งหมายแห่งเงินกู้ หลักประกัน และเงินงวดชำระหนี้ ในการพิจารณาให้กู้แก่ผู้ที่กู้ไม่เกินเงินค่าหุ้นของตนเป็นอันดับแรก หากการขอกู้เงินดังกล่าวมีหลายรายด้วยกันแต่สหกรณ์ไม่มีเงินพอที่จะให้กู้ได้ ควรพิจารณาให้กู้แก่ผู้ขอกู้เงินจำนวนน้อยก่อน รายที่เหลือให้นำไปพิจารณาเป็นอันดับแรกในเดือนต่อไป ทั้งนี้เพื่อเป็นการส่งเสริมให้สมาชิกถือหุ้นและคงหุ้นไว้ในสหกรณ์ตลอดไป เงินกู้นั้นในระยะแรกควรมี 3 ประเภท คือ

2.1 เงินกู้สามัญ เงินกู้สามัญเป็นทั้งเงินกู้ระยะเวลาดสั้น และเงินระยะปานกลาง หรือในบางสหกรณ์เรียกว่า เงินกู้ที่มีหลักประกัน หมายถึง เงินกู้เพื่อให้สมาชิกนำไปใช้เพื่อกิจการต่าง ๆ ที่จำเป็นและมีประโยชน์ เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าการศึกษาของสมาชิกเองหรือลูกหลาน ค่าใช้จ่ายในครอบครัว ซื้ออุปกรณ์หรือของใช้ภายในบ้าน ค่าซ่อมแซมบ้าน ซื้อบ้าน ซื้อที่ดิน ซื้อรถยนต์ ชำระหนี้เก่าและค่าใช้จ่ายเพื่องานสมรส งานฌาปนกิจ และงานอุปสมบท เงินกู้ประเภทนี้ควรให้กู้ได้รายละไม่เกิน 500,000 บาท โดยทั่วไปการชำระคืนเงินกู้ประเภทนี้ เฉพาะในสหกรณ์คณมีเงินเดือนกำหนดให้สมาชิกผู้กู้ชำระคืนเป็นงวดรายเดือนพร้อมด้วยดอกเบี้ย ส่วนในสหกรณ์ที่ตั้งขึ้นตามหลักชุมชนซึ่งสมาชิกมีอาชีพต่าง ๆ กัน อาจกำหนดให้สมาชิกชำระคืนเป็นงวดรายเดือนหรืองวดรายสองเดือน หรืองวดรายสามเดือนสุดแต่รายได้ของผู้กู้ให้ไว้ต่อสหกรณ์ตามแบบที่กำหนดไว้ทุกราย ถ้าเงินกู้มีจำนวนไม่เกินค่าหุ้นที่ผู้กู้มีอยู่ในสหกรณ์ ก็ให้ถือค่าหุ้นเป็นหลักประกันโดยไม่ต้องมีหลักประกันอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือมีสมาชิกสหกรณ์หนึ่งคนค้ำประกัน หรือมีสหกรณ์หรือเทศบาลหรือเอกสารการฝากเงินในธนาคารออมสิน ซึ่งสหกรณ์เห็นสมควรจําเป็นประกัน

2.2 เงินกู้เพื่อเหตุฉุกเฉิน เป็นเงินกู้ระยะเวลาดสั้น บางสหกรณ์อาจเรียกว่า เงินกู้ไม่มีหลักประกัน สหกรณ์อาจให้เงินกู้เพื่อเหตุนั้นได้ เช่น ค่ารักษาพยาบาล ไฟไหม้บ้านเรือน และค่าเล่าเรียนบุตรระยะเปิดภาคเรียน เป็นต้น เงินกู้เพื่อเหตุฉุกเฉินนี้เป็นเงินกู้จำนวนน้อย คือไม่เกิน 16,000 บาท หรือครึ่งหนึ่งของจำนวนเงินได้รายเดือนของสมาชิกนั้น สุดแต่จำนวนไหนน้อยกว่า หรือไม่เกินค่าหุ้นของสมาชิกที่มีอยู่ในสหกรณ์ ในการให้กู้เงินประเภทนี้ไม่ต้องมีหลักประกัน เพียงแต่ให้สมาชิกทำหนังสือเป็นหลักฐาน เงินกู้ที่ให้ไม่เกินครึ่งหนึ่งของรายได้รายเดือนจะต้องส่งคืนภายใน 2 งวด ตั้งแต่เดือนที่ได้รับเงินกู้ ส่วนเงินกู้ซึ่งไม่เกินค่าหุ้นของสมาชิกต้องชำระคืนไม่เกิน 1 ถึง 3 ปี

2.3 เงินกู้พิเศษ เมื่อคณะกรรมการได้พิจารณาเห็นว่าสหกรณ์มีฐานะการเงินพอที่จะช่วยเหลือให้เงินกู้ เพื่อเสริมฐานะมั่นคงและประโยชน์ของสมาชิก โดยจำนวนเกินกว่าขั้นสูงของเงินกู้สามัญ คณะกรรมการดำเนินการมีอำนาจวินิจฉัยให้เงินกู้พิเศษแก่สมาชิกได้ โดยมีระเบียบว่าด้วยการให้เงินกู้พิเศษนี้ ตลอดจนเงื่อนไขและวิธีการตามที่เห็นสมควร ภายได้ข้อจำกัดดังต่อไปนี้

2.3.1 ความมุ่งหมายแห่งเงินกู้พิเศษนั้น ควรเป็นการส่งเสริมฐานะความมั่นคง โดยมีหลักฐานพิสูจน์ให้เป็นที่พอใจคณะกรรมการดำเนินการ

2.3.2 จำนวนเงินกู้พิเศษ ซึ่งให้สมาชิกคนหนึ่ง ๆ นั้น ย่อมสุดแต่กรรมการพิจารณาเห็นสมควร โดยอาจกำหนดขั้นสูงไม่เกิน 200,000 บาท

2.3.3 สมาชิกที่ยังส่งเงินกู้ประเภทอื่นไม่หมด ไม่ให้ได้รับเงินกู้พิเศษ หรือสมาชิกยังส่งเงินกู้พิเศษไม่หมดนั้นก็ไม่ได้ได้รับเงินกู้ไม่ว่าประเภทใด ๆ อีก เว้นแต่เมื่อให้เงินกู้ใหม่แล้ว สมาชิกนั้นจะมีหนี้สินต่อสหกรณ์ในฐานะผู้กู้โดยจำนวนเงินต้นรวมกัน ไม่เกินจำกัดขั้นสูงของเงินกู้สามัญ

2.3.4 การให้เงินกู้พิเศษนั้น ผู้กู้ต้องทำหนังสือกู้ให้ไว้ต่อสหกรณ์ทุกราย ตามแบบที่กำหนดไว้ ถ้าเงินกู้พิเศษนั้นมีจำนวนไม่เกินค่าหุ้นซึ่งผู้กู้มีอยู่ในสหกรณ์ ก็ไม่ต้องมีหลักประกันแต่อย่างใด แต่ถ้าเงินกู้พิเศษนั้นมีจำนวนเกินกว่าค่าหุ้นซึ่งผู้กู้มีอยู่ในสหกรณ์ ก็ต้องมีหลักประกันอย่างใดอย่างหนึ่งดังต่อไปนี้

(1) มีอสังหาริมทรัพย์อันปลอดจากภาระจำนองอื่น จำนองเป็นประกันเต็มจำนวนเงินกู้นั้น โดยต้องเป็นที่พอใจของคณะกรรมการดำเนินการว่าจำนวนเงินกู้ส่วนที่เกินกว่าค่าหุ้นของผู้กู้ต้องอยู่ในร้อยละห้าสิบแห่งค่าของอสังหาริมทรัพย์นั้น

(2) มีหลักทรัพย์รัฐบาล หรือเอกสารการฝากเงินใน ธนาคารออมสิน ซึ่งคณะกรรมการดำเนินการเห็นสมควรจำเป็นประกันเงินกู้นั้น โดยจำนวนเงินกู้ส่วนที่เกินกว่าค่าหุ้นของผู้กู้ต้องอยู่ในร้อยละแปดสิบแห่งค่าของอสังหาริมทรัพย์นั้น

(3) การส่งเงินงวดชำระหนี้เงินกู้พิเศษนั้น ขอให้ปฏิบัติ เช่นเดียว กับกับเงินกู้สามัญ และจำนวนเงินงวดที่ชำระหนี้นั้นอาจกำหนดไว้ไม่เกิน 20 ปี โดยไม่มีการผ่อน เวลาปฏิบัติ

(4) การให้เงินกู้พิเศษนั้น ควรได้รับความเห็นชอบของบรรดา คณะกรรมการดำเนินการ ผู้เข้าประชุมพิจารณาคำขอกู้นั้นไม่น้อยกว่าสามในสี่

ส่วนดอกเบี้ยเงินกู้ทุกประเภทนั้น ถ้ากำหนดเรียกในอัตราต่ำกว่ามาก จะเป็นเหตุ ให้สมาชิกขอกู้เงินเปล่าเพื่อและสหกรณ์อาจเสี่ยงต่อการขาดทุน จึงควรกำหนดเรียกดอกเบี้ยใน อัตราพอ สมควร เพื่อยับยั้งการขอกู้รายที่ไม่สุจริตนัก และเพื่อให้สหกรณ์มีรายได้เพื่อเหลือเพื่อ ขาดไว้บ้าง ครั้นเมื่อครบบัญชีสิ้นปีแล้วปรากฏว่าสหกรณ์มีกำไรมากพอ ก็จะนำกำไรส่วนหนึ่งออก เฉลี่ยคืนให้แก่สมาชิกผู้กู้ตามส่วนจำนวนรวมแห่งดอกเบี้ยเงินกู้ซึ่งสมาชิกนั้น ๆ ได้ส่งแก่สหกรณ์ ในระหว่างปี ซึ่งมีผลเท่ากับลดดอกเบี้ยให้แก่สมาชิกผู้กู้ในปลายมือ

การจัดการในสหกรณ์ออมทรัพย์

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2538: 66) ได้จัดทำคู่มือการส่งเสริมสหกรณ์ออมทรัพย์ กำหนดตำแหน่งของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ว่า ต้องสอดคล้องกับธุรกิจของสหกรณ์ และสามารถตรวจสอบภายในซึ่งกันและกันได้ทันที เพื่อเป็นการป้องกันปัญหาข้อบกพร่องของสหกรณ์

โครงสร้างการจัดการในสหกรณ์แบ่งได้โดยขนาดของสหกรณ์ แยกได้เป็น 3 ขนาดคือ

1. สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นใหม่หรือขนาดเล็ก ตำแหน่งที่สหกรณ์ควรจะต้องมี

- ผู้จัดการ
- เจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงิน
- เจ้าหน้าที่บัญชี
- เจ้าหน้าที่ธุรการ

ในกรณีที่สหกรณ์ยังไม่สามารถจัดหาเจ้าหน้าที่ได้ครบทุกตำแหน่ง อย่างน้อยที่สุดต้องมีเจ้าหน้าที่ 2 คน โดยให้แบ่งหน้าที่ดังนี้

- ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่การเงิน
- เจ้าหน้าที่บัญชีและเจ้าหน้าที่ธุรการ

ถ้ามีเจ้าหน้าที่ 3 คน ทำหน้าที่ดังนี้

- ผู้จัดการ
- เจ้าหน้าที่การเงิน
- เจ้าหน้าที่บัญชีและเจ้าหน้าที่ธุรการ

2. สหกรณ์ที่มีขนาดใหญ่ขึ้น ให้แบ่งแยกตำแหน่งหน้าที่เพิ่มขึ้นอีกดังนี้คือ

- ผู้จัดการ
- ฝ่ายการเงิน
- ฝ่ายบัญชี
- ฝ่ายธุรการ
- ฝ่ายทะเบียนหุ้นและบัญชีเงินกู้ (แยกมาจากฝ่ายบัญชี)
- ฝ่ายจัดเก็บ (แยกมาจากฝ่ายการเงิน)

3. สหกรณ์ที่มีสมาชิกและธุรกิจมากกว่าสหกรณ์ขนาดที่ 1 และ 2 อาจแบ่งหน้าที่บางฝ่ายแยกย่อยออกไปดังนี้

- ผู้จัดการ
- ฝ่ายการเงิน
- ฝ่ายบัญชี
- งานบัญชีและทะเบียน
- งานจัดทำรายงานทางบัญชีและการเงิน
- ฝ่ายธุรการ
- งานสารบรรณ
- งานสมาชิกภาพ
- งานเงินกู้
- งานเลขานุการ
- ฝ่ายทะเบียนหุ้นและบัญชีเงินกู้
- งานทะเบียนหุ้น
- งานบัญชีเงินกู้
- ฝ่ายจัดเก็บ
- งานเรียกเก็บเงิน
- งานเงินกู้

ไม่ว่าการจัดตำแหน่งหน้าที่ในสหกรณ์จะเป็นในรูปแบบใดก็ตาม สิ่งที่จะต้องคำนึงเป็นพิเศษคือ เจ้าหน้าที่การเงินและเจ้าหน้าที่บัญชีต้องเป็นคนละคน

ผู้จัดการ มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

1. ตรวจสอบการสมัครเข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์ ตลอดจนจัดให้ผู้เข้าเป็นสมาชิกลงลายมือชื่อในทะเบียนสมาชิก และชำระค่าธรรมเนียมแรกเข้ากับค่าหุ้นตามข้อบังคับสหกรณ์
2. เก็บเงินค่าหุ้นรายเดือน แจกยอดจำนวนหุ้น จ่ายคืนค่าหุ้นและชักงูงการถือหุ้นในสหกรณ์
3. รับเงินฝาก จ่ายคืนเงินฝาก และชักงูงการฝากเงินในสหกรณ์
4. ตรวจสอบคำขอกู้ จ่ายเงินกู้ จัดทำเอกสารเกี่ยวกับเงินกู้ เรียกเก็บเงินชำระหนี้ และดำเนินการอื่น ๆ เกี่ยวกับเรื่องการให้เงินกู้ให้เป็นไปตามข้อบังคับและระเบียบของสหกรณ์ที่กำหนดไว้

5. ตรวจสอบการออกใบเสร็จรับเงิน เรียกใบสำคัญจ่ายเงินโดยให้ครบถ้วน รวมทั้งเก็บรักษาเงินสดของสหกรณ์ให้เป็นไปตามระเบียบของสหกรณ์ที่กำหนดไว้

6. ดูแลตรวจตราการจัดทำบัญชีและทะเบียนต่าง ๆ ของสหกรณ์ให้ถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ

7. เป็นธุระในการนัดเรียกประชุมคณะกรรมการดำเนินการ และคณะกรรมการ เงินกู้

8. เข้าร่วมประชุมชี้แจงในการประชุมใหญ่ ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ และ คณะกรรมการเงินกู้

9. ปฏิบัติการเกี่ยวกับการโต้ตอบหนังสือของสหกรณ์

10. รักษาความสะอาดของสหกรณ์ รับผิดชอบตรวจตราทรัพย์สินต่าง ๆ ของสหกรณ์ และดูแลให้อยู่ในสภาพอันดีและปลอดภัย

11. เสนอรายงานกิจการประจำเดือนต่อคณะกรรมการดำเนินการ

12. กำหนดหน้าที่และวิธีปฏิบัติงานของบรรดาเจ้าหน้าที่อื่น ๆ ของสหกรณ์ ตลอดจนเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบดูแลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เหล่านั้น ให้เป็นไปโดย ถูกต้องและเรียบร้อย

13. ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการดำเนินการหรือคณะกรรมการเงินกู้ หรือ ตามที่ควรกระทำเพื่อให้กิจการสหกรณ์ลุล่วงไปด้วยดี

ผู้ช่วยผู้จัดการ มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

1. ปฏิบัติหน้าที่ตามที่คณะกรรมการดำเนินการหรือผู้จัดการมอบหมาย
2. ในกรณีที่ไม่มีผู้จัดการหรือผู้จัดการไม่อยู่ ให้ผู้ช่วยผู้จัดการทำหน้าที่ผู้จัดการ
3. ปฏิบัติการอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการดำเนินการหรือผู้จัดการมอบให้หรือตามที่ ควรกระทำเพื่อให้กิจการในหน้าที่ของตนลุล่วงไปด้วยดี

ฝ่ายบัญชี มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

งานบัญชีและทะเบียน

1. แยกใบสำคัญการรับ - จ่ายเงิน ซึ่งเจ้าหน้าที่การเงินมอบให้ ทำสลิปลูกหนี้ - เจ้าหนี้ ตามประเภทการรับหรือจ่าย

2. บันทึกรายการในระบบบัญชี

3. จัดทำทะเบียนต่าง ๆ

- ทะเบียนเครื่องเขียนแบบพิมพ์
- ทะเบียนครุภัณฑ์
- ทะเบียนควบคุมการใช้จ่ายเงินงบประมาณ

4. จัดทำบททดลอง ตรวจสอบความถูกต้องของการจัดทำบัญชี

5. เก็บรักษาเอกสารประกอบการลงบัญชีทุกประเภทไว้โดยครบถ้วน พร้อมทั้งให้ทำการตรวจสอบได้ทันที

6. จัดทำและควบคุมยอดคงเหลือทะเบียนหุ้นและบัญชีเงินกู้ เพื่อตรวจสอบว่าตรงกับบัญชีแยกประเภทในสมุดรวมบัญชีทั่วไปหรือไม่ เป็นประจำทุกเดือน
งานจัดทำรายงานทางบัญชีและการเงิน

1. จัดทำรายงานกิจการประจำเดือนตามแบบที่นายทะเบียนสหกรณ์ เสนอคณะกรรมการดำเนินการและส่งสำนักงานสหกรณ์จังหวัด เพื่อรายงานกรมส่งเสริมสหกรณ์ทุกเดือน

2. เดือนสิ้นปีทางบัญชีของสหกรณ์ ต้องเตรียมงานดังต่อไปนี้ล่วงหน้าเพื่อรับการสอบบัญชี

- ตรวจสอบเครื่องเขียนแบบพิมพ์คงเหลือเมื่อสิ้นปีบัญชี แล้วบันทึกในทะเบียนเครื่องเขียนแบบพิมพ์ให้เรียบร้อย

- คิดค่าเสื่อมราคาครุภัณฑ์และทรัพย์สินอื่นประจำปี และบันทึกในทะเบียนให้เรียบร้อย

- จัดทำและรวบรวมรายละเอียดต่าง ๆ ประกอบงบการเงินตามแบบที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด

ฝ่ายการเงิน มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

1. รับจ่ายเก็บรักษาเงินสดของสหกรณ์ภายในอำนาจที่ได้รับมอบหมายจากผู้จัดการ
2. รวบรวมหลักฐานการรับ – จ่าย ส่งให้ฝ่ายบัญชีจัดทำบัญชี
3. จัดทำเกี่ยวกับการรับเงินฝากออมทรัพย์และเงินฝากออมทรัพย์พิเศษ
4. จัดทำข้อเสนอดูโดยสรุปเกี่ยวกับการรับจ่ายเงินของสหกรณ์ เสนอคณะกรรมการดำเนินการเป็นประจำทุกเดือน
5. ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้จัดการ

ฝ่ายธุรการ มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

1. งานสารบรรณ

- รับหนังสือและแยกเรื่อง
- เสนอหนังสือ
- ร่างโต้ตอบหนังสือ
- พิมพ์หนังสือ
- ส่งหนังสือ
- เก็บหนังสือ

2. งานสมาชิกภาพ

การรับสมาชิก

- รับใบสมัครเข้าเป็นสมาชิก
- ตรวจสอบสมบัติสมาชิก
- เสนอคณะกรรมการดำเนินการพิจารณารับเข้าเป็นสมาชิก
- จัดทำทะเบียนสมาชิก
- แจ้งผู้สมัครทราบ
- ตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงเงินได้รายเดือนของสมาชิกกับการเงินของ

หน่วยงาน

- ทำตัวอย่างบหน้ารายการเก็บเงินประจำเดือน
- การเปลี่ยนแปลงการส่งเงินค่าหุ้นและเงินงวดชำระหนี้
- รับหนังสือแสดงความจำนง
- เสนอคณะกรรมการดำเนินการพิจารณา
- แจ้งฝ่ายจัดเก็บทราบ และเปลี่ยนแปลงตัวอย่างบหน้ารายการเก็บเงิน

ประจำเดือน

สมาชิกลาออก

- รับใบลาออก
- ส่งฝ่ายทะเบียนหุ้นและบัญชีเงินกู้ ตรวจสอบหุ้นและหนี้สินในฐานะผู้กู้และ

ผู้ค้าประกัน

- เสนอคณะกรรมการดำเนินการพิจารณาอนุมัติ
- แจ้งฝ่ายทะเบียนหุ้นและบัญชีเงินกู้และฝ่ายจัดเก็บ
- เปลี่ยนแปลงตัวอย่างบหน้ารายการเก็บเงินประจำเดือน

- จำหน่ายชื่อออกจากทะเบียนสมาชิก

3. งานเงินกู้

- รับคำขอกู้เงินของสมาชิก ลงทะเบียนรับคำขอกู้
- ตรวจสอบสิทธิการขอกู้และการค้ำประกันเบื้องต้น
- ส่งฝ่ายทะเบียนหุ้นและบัญชีเงินกู้ ตรวจสอบหุ้นและหนี้
- รวบรวมเสนอคณะกรรมการดำเนินการหรือคณะกรรมการเงินกู้หรือผู้มี

อำนาจพิจารณาอนุมัติ

- ส่งฝ่ายจัดเก็บเพื่อเขียนหนังสือกู้

4. งานเลขานุการ

- เป็นธุระช่วยเหลือเลขานุการในการ
 1. จัดระเบียบวาระการประชุม
 2. การนัดประชุม
 3. การบันทึกรายงานการประชุม
- จัดสถานที่ประชุมและอำนวยความสะดวกในการประชุม
- การบรรจุแต่งตั้งเจ้าหน้าที่สหกรณ์
 1. ประกาศรับสมัครเจ้าหน้าที่ การรับสมัคร การสอบ
 2. จัดทำคำสั่งบรรจุแต่งตั้ง
- การจัดทำหนังสือสัญญาจ้าง หนังสือค้ำประกัน
- อื่น ๆ

ฝ่ายทะเบียนหุ้นและบัญชีเงินกู้

1. งานทะเบียนหุ้น

- จัดทำทะเบียนหุ้นของสมาชิกรายตัวให้เป็นปัจจุบัน
- จัดทำบหนัารายการเก็บเงินค่าหุ้นประจำเดือน
- ทำใบสรุบบหนัารายการเก็บเงิน
- จัดทำรายการคุมยอดคงเหลือหุ้นรายหน่วยให้เป็นปัจจุบัน และตรวจสอบกับ

ยอดคุมของฝ่ายบัญชีให้ถูกต้อง

- ทุก ๆ สิ้นปีบัญชี จัดทำรายละเอียดหุ้นคงเหลือรายคน และแจ้งให้ฝ่ายบัญชี

และสมาชิกทราบ

- กิดเงินปันผลตามหุ้น ทุก ๆ วันสิ้นปีทางบัญชีและทำรายงานการจ่ายเงินปัน

ผล โดยประสานงานกับฝ่ายจัดเก็บ

- ตรวจสอบหุ้นคงเหลือของสมาชิก เมื่อสมาชิกขอกู้เงิน

2. งานบัญชีเงินกู้

- จัดทำแผ่นบัญชีเงินกู้ของสมาชิกรายตัวให้เป็นปัจจุบัน
- จัดทำงบหน้ารายการการเก็บเงินงวดชำระหนี้ประจำเดือน และชำระหนี้ก่อน

กำหนด

- จัดทำรายการคุมยอดคงเหลือหนี้รายหน่วยให้เป็นปัจจุบัน และตรวจสอบกับยอดคุมของฝ่ายบัญชีให้ถูกต้อง

และสมาชิกทราบ

- ทุก ๆ สิ้นปีบัญชี จัดทำรายละเอียดหุ้นคงเหลือรายคน และแจ้งให้ฝ่ายบัญชี
- จัดทำแผ่นทะเบียนผู้ค้ำประกันและตรวจสอบสิทธิการค้ำประกันของสมาชิก
- ตรวจสอบหนี้คงเหลือของสมาชิกเมื่อสมาชิกขอกู้หรือขอชำระหนี้ก่อน

กำหนด

ฝ่ายจัดเก็บ

1. งานเรียกเก็บเงิน

- จัดทำทะเบียนการรับเงินงวดชำระหนี้
- เขียนใบรับเงินค่าหุ้นตามงบบหน้าหน้ารายการเก็บเงิน
- เขียนใบรับเงินงวดชำระหนี้ประจำเดือนตามทะเบียนการรับเงินงวดชำระหนี้
- รวมยอดเงินหลังใบรับเงิน แยกค่าหุ้น เงินต้นและดอกเบี้ยทุกเล่ม และตรวจสอบกับยอดเงินในงบบหน้ารายการเก็บเงิน
- เขียนใบรับเงินงวดชำระหนี้ก่อนกำหนด
- คัดเงินเฉลี่ยคืนของสมาชิกรายคน รายหน่วยทุกสิ้นปี โดยประสานงานกับ

ฝ่ายทะเบียนหุ้นและบัญชีเงินกู้

2. งานเงินกู้

- เขียนหนังสือกู้ หนังสือค้ำประกัน หนังสือมอบอำนาจรับเงินกู้สามัญ ซึ่งได้รับอนุญาตจากคณะกรรมการดำเนินการแล้วให้ถูกต้อง แล้วส่งฝ่ายการเงินเพื่อจ่ายเงินกู้
- ออกเลขที่หนังสือกู้และหนังสือค้ำประกันในทะเบียนหนังสือกู้ทุกประเภท

โครงสร้างการจัดองค์กรของสหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง จำกัด

สหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง จำกัด จัดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 เมื่อวันที่ 4 กรกฎาคม 2538 มีสถานที่ตั้งสำนักงานอยู่ที่ สำนักงานพระคลังข้างที่ ในพระบรมมหาราชวัง ถนนหน้าพระลาน เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร เมื่อแรกตั้งมีสมาชิก 687 คน มีค่าหุ้น 265,110.- บาท และค่าธรรมเนียมแรกเข้าคนละ 100.- บาท สมาชิก 687 คน เป็นเงิน 68,700.- บาท รวมเป็นทุนของสหกรณ์เมื่อแรกตั้ง 333,810.- บาท ในระยะแรกตั้ง สหกรณ์ยังไม่มีรายได้มากพอที่จะจัดจ้างเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ได้ ทางคณะกรรมการดำเนินการจะให้กรรมการบางท่านมาช่วยปฏิบัติงานในฐานะเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ไปพลางก่อน จนกว่าสหกรณ์จะมีรายได้มากพอ จึงจะดำเนินการจัดจ้างเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ต่อไป

วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ของสหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง ก็มีวัตถุประสงค์เช่นเดียวกับสหกรณ์ออมทรัพย์ทั่ว ๆ ไป ซึ่งสหกรณ์ออมทรัพย์เป็นสถาบันการเงินที่เกี่ยวกับการออมทรัพย์และการช่วยเหลือทางการเงินซึ่งกันและกันในกลุ่มสมาชิก โดยไม่คำนึงถึงกำไร เมื่อมีกำไรก็จะจัดสรรคืนกำไรเป็นประจำปี วัตถุประสงค์ที่สำคัญหลัก ๆ คือ

1. ส่งเสริมให้สมาชิกมีการออมทรัพย์ (ในรูปการถือหุ้น) โดยช่วยให้สามารถสะสมส่วนหนึ่งของรายได้ในทางที่มั่นคง และได้รับประโยชน์ตามสมควร
 2. รับฝากเงินจากสมาชิก
 3. จัดให้มีเงินกู้สำหรับสมาชิกตามความจำเป็นโดยคิดดอกเบี้ยในอัตราที่ต่ำ
- แหล่งที่มาและการใช้ไปของเงินทุนของสหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง มีดังนี้คือ

แหล่งที่มา

1. เงินค่าหุ้น หลักของสหกรณ์คือการรวมทุนกันในกลุ่มสมาชิก โดยการกำหนดให้สมาชิกทุกคนส่งเงินค่าหุ้นรายเดือนต่อสหกรณ์ ตามระเบียบว่าด้วยหุ้น ซึ่งเป็นการออมโดยการบังคับ สหกรณ์จะคิดเงินปันผลให้กับผู้ถือหุ้น
2. เงินรับฝาก เป็นการส่งเสริมให้สมาชิกออมตามความสมัครใจ หรือตามที่สมาชิกมีโอกาที่จะออมได้ การรับฝากของสหกรณ์ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือฝากออมทรัพย์ และฝากออมทรัพย์พิเศษ
3. เงินกู้ยืม จากสถาบันการเงินอื่น ๆ เมื่อมีความจำเป็น (วงเงินเบิกเกินบัญชี)

แหล่งที่ใช้

1. ให้สมาชิกกู้ แบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ เงินกู้ฉุกเฉิน และเงินกู้สามัญ
2. ถ้ามีเงินเหลือจากให้สมาชิกกู้ยืมแล้ว ก็จะนำไปลงทุนในพันธบัตร และฝากไว้ในสถาบันการเงิน เช่น ธนาคารพาณิชย์ เป็นต้น เพื่อดำรงสภาพคล่องไว้บริการให้สมาชิกถอนเงิน

หลักเกณฑ์การกู้เงิน

1. เงินกู้ฉุกเฉิน กู้ได้ครั้งหนึ่งของเงินเดือน แต่ไม่เกิน 15,000.- บาท การส่งชำระคืน 2 งวด (2 เดือน)
2. เงินกู้สามัญ กู้ได้ไม่เกิน 20 เท่าของเงินเดือน แต่ถ้าสมาชิกที่ทำงานเป็นระยะเวลา 10 ปีแล้ว สามารถกู้ได้ 25 เท่าของเงินเดือน การส่งชำระคืนไม่เกิน 84 งวด (7 ปี)

หลักเกณฑ์การรับเงินฝาก

1. เงินฝากออมทรัพย์ สมาชิกสามารถฝากออมทรัพย์ในสหกรณ์นี้ได้ โดยเปิดบัญชีครั้งแรกต้องไม่น้อยกว่า 100 บาท จะฝากหรือถอน เมื่อใดโดยจำนวนเท่าใดก็ได้ สมาชิกสามารถเปิดบัญชีได้รายละ 1 บัญชี จำนวนเงินฝากสูงสุดไม่เกิน 1,000,000.- บาท สหกรณ์คิดดอกเบี้ยให้ปีละ 2 ครั้งคือสิ้นเดือนมี.ค. และ ก.ย.ของทุกปี
2. เงินฝากออมทรัพย์พิเศษ จะเปิดบัญชีเงินฝากออมทรัพย์พิเศษ ครั้งแรกต้องไม่น้อยกว่าหนึ่งหมื่นบาท และผู้ฝากจะส่งเงินฝากเพิ่มขึ้นเมื่อใด โดยจำนวนเท่าใดก็ได้แต่ต้องไม่น้อยกว่าหนึ่งพันบาท การถอนเงินจากบัญชีเงินฝากออมทรัพย์พิเศษ จะถอนเมื่อใดจำนวนเท่าใดก็ได้ แต่ในเดือนหนึ่ง ๆ จะให้ถอนได้เพียงหนึ่งครั้ง หากมีการถอนครั้งที่สองและครั้งต่อ ๆ ไป สหกรณ์จะคิดค่าธรรมเนียมการถอน ในอัตราร้อยละ 2 ของจำนวนเงินที่ถอนแต่ต้องไม่ต่ำกว่า 300 บาท สมาชิกจะสามารถเปิดบัญชีเงินฝากออมทรัพย์พิเศษได้ 2 เล่ม ๆ ละไม่เกิน 400,000.- บาท สหกรณ์คิดดอกเบี้ยให้ทุกสิ้นเดือน

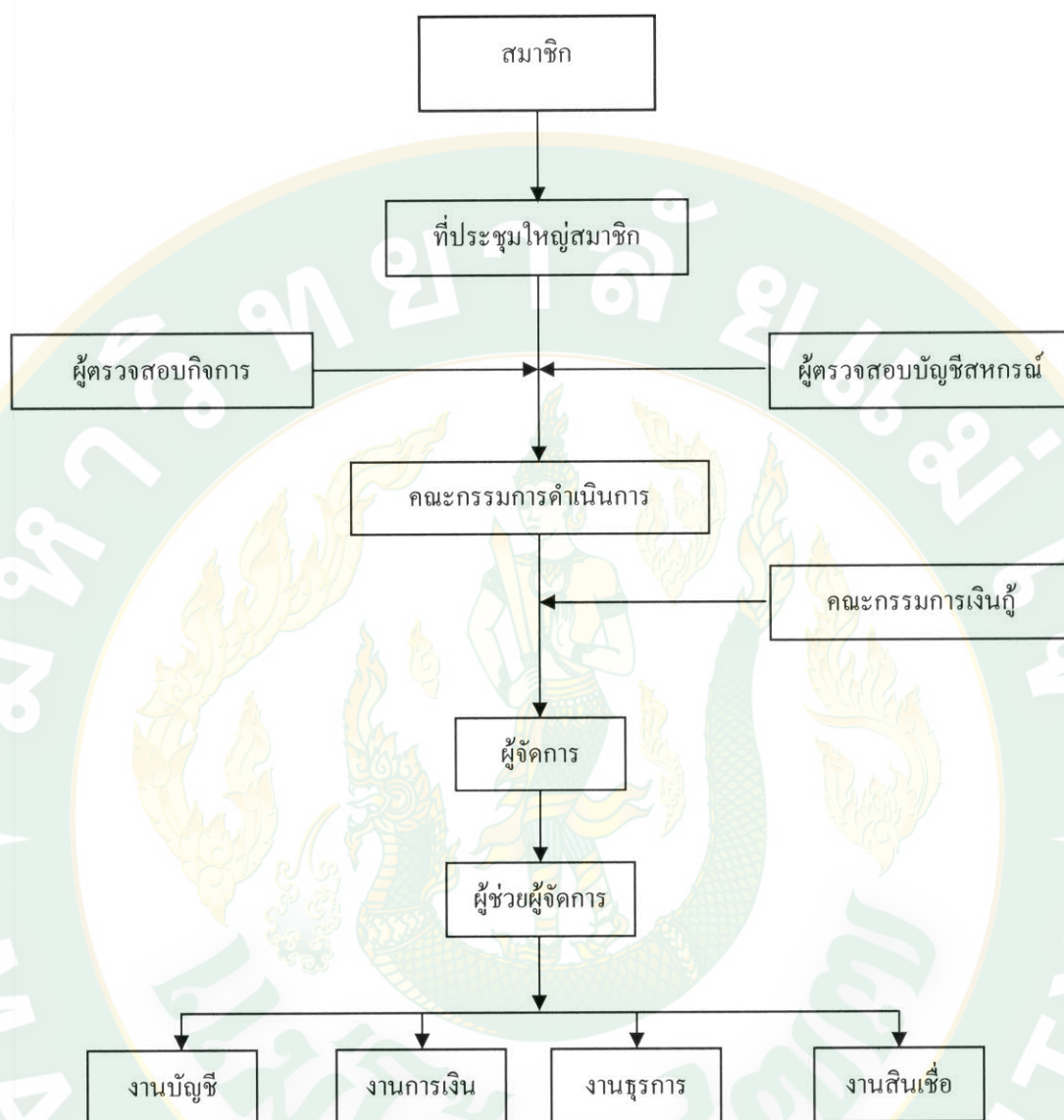
การดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง จำกัด

การแบ่งส่วนงานและการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ สหกรณ์ไม่ได้จัดจ้างเจ้าหน้าที่เป็นของตนเอง มีข้าราชการและลูกจ้างของสำนักพระราชวัง มาช่วยปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ การบัญชีใช้ระบบบัญชีตามที่ทางราชการกำหนด โดยมีการใช้คอมพิวเตอร์มาประมวลผลข้อมูลทั้งระบบเกี่ยวกับสมาชิกและด้านการบัญชี

สหกรณ์จ่ายเงินให้สมาชิกด้วยเช็คเพียงอย่างเดียว ไม่มีการรับหรือจ่ายเป็นเงินสด เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์จะไม่มีการรับหรือจ่ายเป็นเงินสด ถ้าสมาชิกรายจ่ายเงินให้กับสหกรณ์ไม่ว่าจะเป็นการชำระหนี้ หรือฝากเงิน สมาชิกจะต้องนำเงินไปฝากเข้าบัญชีของสหกรณ์ที่ธนาคารไทยพาณิชย์ แล้วนำไปสำหรับการฝากเงินมาให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์ ถ้าสมาชิกชำระหนี้เจ้าหน้าที่ก็จะออกใบเสร็จรับเงินให้ ถ้าสมาชิกฝากเงินเจ้าหน้าที่ก็จะปรับสมุดเงินฝากให้

โครงสร้างของสหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง จำกัด ประกอบด้วย

1. สมาชิก จากรายงานผลการดำเนินงาน ณ วันที่ 30 กันยายน 2546 มีจำนวนสมาชิกทั้งสิ้น 4,777 คน ซึ่งเป็นข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างสังกัดสำนักพระราชวัง
2. คณะกรรมการดำเนินการ มีจำนวนทั้งสิ้น 15 คน มาจากการเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่ และคณะกรรมการดำเนินการจะมาเลือกตั้งกันเอง เป็นคณะกรรมการเงินกู้จำนวน 8 คน
3. ผู้ตรวจสอบกิจการ 1 คน เป็นข้าราชการสำนักพระราชวัง เลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่
4. ผู้สอบบัญชีสหกรณ์ จัดจ้างภาคเอกชนเข้ามาตรวจสอบ
5. ฝ่ายจัดการ ซึ่งประกอบด้วย ผู้จัดการ 1 คน ผู้ช่วยผู้จัดการ 1 คน เจ้าหน้าที่จำนวน 4 คน เป็นข้าราชการสำนักพระราชวัง



ภาพ 4 แผนภูมิโครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง จำกัด
ที่มา : รายงานประจำปี สหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง จำกัด (2546)

การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินที่ใช้กับสหกรณ์ออมทรัพย์

การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน เป็นเครื่องมือในการประเมินฐานะการเงิน ประสิทธิภาพ และความสามารถในการหากำไรของธุรกิจ (เพชร ชุมทรัพย์, 2546) ประเภทของ อัตราส่วนทางการเงิน แบ่งเป็น 4 ประเภท คือ

1. อัตราส่วนวิเคราะห์ความคล่องตัว (liquidity ratios)
2. อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการก่อหนี้ (leverage ratios)
3. อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการใช้สินทรัพย์ (activity ratios)
4. อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไรหรือประสิทธิภาพในการบริหาร (profitability ratios)

ความหมายของอัตราส่วนทางการเงิน

เกณฑ์อัตราส่วนมาตรฐานทางการเงิน ของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรของกรม ตรวจบัญชีสหกรณ์ (2545) ได้อธิบายความหมายของอัตราส่วนทางการเงิน ดังนี้

1. อัตราส่วนวัดสภาพคล่อง (liquidity ratios)

$$1.1 \text{ อัตราส่วนทุนหมุนเวียน} = \frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}}$$

อัตราส่วนนี้เป็นอัตราส่วนที่นิยมใช้กันมากที่สุด และใช้เป็นเครื่องชี้ฐานะทางการเงินระยะสั้นของธุรกิจนั้น ถึงแม้ว่าอัตราส่วนนี้จะเป็เครื่องมือวัดอย่างหยาบ ๆ ก็ตาม แต่ก็ยังช่วยตอบคำถามในเรื่องความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นหรือสภาพคล่องของกิจการ ณ เวลานั้นได้ระดับหนึ่ง และยังช่วยชี้ถึงระดับความปลอดภัยของเจ้าหนี้ อัตราส่วนหมุนเวียนที่ต่ำ แสดงว่ากิจการอาจไม่ชำระหนี้สินระยะสั้นได้เมื่อครบกำหนด แต่อัตราส่วนทุนหมุนเวียนสูงย่อมแสดงถึงความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นได้สูง

ตามปกติถือว่าอัตราส่วนนี้ยิ่งสูงความคล่องตัวยิ่งมาก ถ้ามองในแง่เจ้าหนี้เหตุการณ์ลักษณะนี้เป็นเรื่องน่าพอใจ แต่ถ้ามองในฐานะผู้บริหารที่มีความรอบคอบแล้ว เหตุการณ์ดังกล่าวอาจเป็นปัญหาแก่กิจการได้ ทั้งนี้ อาจเป็นไปได้ว่ากิจการมีสินทรัพย์หมุนเวียนเกินความจำเป็น เช่น มีสินค้าคงเหลือมากเกินไป ถือเงินสดมากโดยไม่มี ความจำเป็น เป็นต้น

ดังนั้น อัตราส่วนทุนหมุนเวียนที่สูง จึงมิได้หมายความว่ากิจการจะสามารถชำระหนี้ได้คล่องและมีประสิทธิภาพเสมอไป ทั้งนี้ ส่วนหนึ่งอาจเป็นข้อเสียแก่กิจการ เนื่องจากไม่ได้ใช้สินทรัพย์ส่วนนี้ในการก่อให้เกิดกำไรแก่กิจการเท่าที่ควร ทั้งนี้ อาจเป็นผลเนื่องมาจากการขายสินค้าน้อยลงหรือเก็บเงินจากลูกหนี้ได้ช้า ทำให้ยอดลูกหนี้สะสมเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ และเสียโอกาสในการที่จะนำเงินจำนวนนั้นไปลงทุนเพื่อหารายได้ หรือนำไปชำระหนี้สินระยะยาวเพื่อลดดอกเบี้ยจ่าย หรือนำไปจ่ายเป็นเงินปันผลซึ่งจะทำให้ผู้ถือหุ้นได้รับประโยชน์ หรือนำไปลงทุนอย่างอื่น เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อกิจการยิ่งขึ้น

ในกรณี อัตราส่วนทุนหมุนเวียนต่ำก็ไม่ได้หมายความว่ากิจการจะไม่สามารถชำระหนี้ได้เสมอไป ตัวอย่างเช่น กิจการสาธารณูปโภคจะลงทุนในสินทรัพย์ประเภทถาวรมาก เงินเข้าจากรายได้ค่อนข้างสม่ำเสมอ สินทรัพย์หมุนเวียนจึงมีไม่มาก แต่ก็ไม่ใช่อุปสรรคต่อการชำระหนี้ระยะสั้นแต่อย่างใด เนื่องจากบริการที่ให้ส่วนใหญ่แล้ว จะได้รับชำระค่าบริการจากผู้บริโภคเดือนต่อเดือนหรือกิจการที่ขายเป็นเงินสดก็มักจะถือสินค้าไว้เป็นจำนวนน้อย เพราะสินค้าส่วนใหญ่เป็นสินค้าที่หมุนได้เร็วจึงไม่ต้องการเงินทุนหมุนเวียนมากนัก แต่ถ้าเป็นกิจการที่มีขนาดเดียวกัน แต่ขายสินค้าเป็นเงินเชื่อก็มักจะถือสินค้าไว้เป็นจำนวนมาก และมักจะเป็นสินค้าที่หมุนได้ช้า ในกรณีนี้กิจการย่อมต้องการเงินทุนหมุนเวียนในจำนวนที่มากกว่า

การพิจารณาอัตราส่วนนี้ จึงไม่สามารถพิจารณาได้เพียงลำพัง ควรพิจารณาดูการเคลื่อนไหวของเงินทุนหมุนเวียนในอดีตควบคู่ไปด้วย ซึ่งการวิเคราะห์ในลักษณะนี้ จะเป็นเครื่องชี้บอกถึงสภาพคล่องทางการเงินที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่ผ่านมาได้

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

$$\begin{aligned} \text{โดยที่สินทรัพย์หมุนเวียนเร็ว} = & (\text{เงินสดและเงินฝากธนาคาร} + \text{เงินฝากสหกรณ์อื่น} + \\ & \text{เงินส่งชำระหนี้ระหว่างทาง} + \text{เงินลงทุนระยะสั้น} + \\ & \text{ลูกหนี้ระยะสั้นสุทธิ} + \text{ดอกเบี้ยเงินให้กู้ค้างรับสุทธิ}) \end{aligned}$$

อัตราส่วนนี้เป็นอัตราส่วนที่คล้ายกับอัตราส่วนทุนหมุนเวียน คือ ใช้สินทรัพย์หมุนเวียนเปรียบเทียบกับหนี้สินหมุนเวียน แต่อัตราส่วนนี้จะให้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพคล่องทางการเงินได้ดีกว่าอัตราส่วนทุนหมุนเวียน เนื่องจากจะใช้แต่เฉพาะสินทรัพย์หมุนเวียนที่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ง่ายและเร็ว เช่น เงินสดและฝากธนาคาร เงินฝากสหกรณ์อื่น เงินส่งชำระหนี้

ระหว่างทาง เงินลงทุนระยะสั้น ลูกหนี้ระยะสั้นสุทธิ และดอกเบี้ยค้างรับสุทธิ ในการเปรียบเทียบ อัตราส่วนนี้ จะตัดสินทรัพย์หมุนเวียนบางรายการ ซึ่งเป็นปัญหาในการเปลี่ยนเป็นเงินสดออก เช่น สินค้าคงเหลือ ค่าใช้จ่ายล่วงหน้าหรือสินทรัพย์หมุนเวียน ซึ่งต้องใช้เวลานานในการที่จะเปลี่ยนเป็นเงินสด จะพิจารณาเพียงสินทรัพย์ที่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้เร็วเท่านั้น

อัตราส่วนนี้ มีข้อสมมุติฐานว่า ถ้าต้องเลิกกิจการ หรือหยุดดำเนินงานจำเป็นต้องขายสินทรัพย์เพื่อนำเงินมาชำระหนี้ระยะสั้น มีสินทรัพย์อะไรบ้างที่พร้อมที่จะเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ทันที ใช้พิจารณาควบคู่กับอัตราส่วนทุนหมุนเวียน

2. อัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการก่อหนี้ (leverage ratios)

$$2.1 \text{ อัตราส่วนหนี้สินทั้งสิ้นต่อทุน} = \frac{\text{หนี้สินทั้งสิ้น}}{\text{ทุน}}$$

อัตราส่วนนี้เป็นการวัดความสัมพันธ์ของเงินทุนของกิจการ ที่จัดหามาในรูปของหนี้ เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปว่า การก่อหนี้ของกิจการมีขีดจำกัดและปัจจัยที่เป็นข้อจำกัดมีหลายปัจจัยด้วยกัน เช่น ความคล่องตัวของสินทรัพย์ที่จะเปลี่ยนเป็นเงินสดและประเภทธุรกิจ เป็นต้น อัตราส่วนนี้ใช้พิจารณาว่า เจ้าหนี้มีเกราะคุ้มกันความปลอดภัยสำหรับผลขาดทุนที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตจากส่วนของผู้ถือหุ้นได้เป็นจำนวนมากน้อยเพียงใด และหากกิจการมีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนมีค่าสูง เงินทุนจากเจ้าของมีเพียงเล็กน้อยและมาจากหนี้สินเป็นส่วนใหญ่ ความเสี่ยงส่วนใหญ่ก็จะตกเป็นของเจ้าหนี้ ในขณะที่ในส่วนของการเองก็ต้องแบกรับภาระในรูปดอกเบี้ยไว้สูง ในทางตรงกันข้ามการที่กิจการมีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนต่ำ แสดงได้ว่าเจ้าหนี้มีเกราะคุ้มกันในการได้รับชำระหนี้จากกิจการ แต่การมีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนที่ต่ำเกินไปก็ไม่เป็นผลดีเช่นกัน เพราะนอกจากจะแสดงถึงเครดิตของกิจการไม่ดีแล้ว ยังทำให้การขยายตัวเป็นไปได้ช้าอีกด้วย

$$2.2 \text{ อัตราส่วนลูกหนี้ต่อส่วนของทุน} = \frac{\text{ลูกหนี้เงินให้กู้สุทธิต่อส่วนของผู้ถือหุ้น}}{\text{ทุนเรือนหุ้น + ทุนสำรอง}}$$

$$\text{โดยที่ลูกหนี้เงินให้กู้สุทธิ} = \text{ลูกหนี้ระยะสั้นสุทธิ} + \text{ลูกหนี้ระยะยาวสุทธิ}$$

อัตราส่วนนี้ไม่ใช่เป็นอัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการก่อหนี้โดยตรง แต่เป็นอัตราส่วนที่ใช้ประกอบในการพิจารณาในการก่อหนี้ของกิจการ

อัตราส่วนนี้ใช้วัดความพอเพียงของเงินทุนเฉพาะที่เป็นทุนสำรองและทุนเรือนหุ้น (ค่าหุ้นของสมาชิก) ว่ามีความพอเพียงสำหรับลูกหนี้ได้มากน้อยเพียงใด ถ้าอัตราส่วนนี้สูงแสดงว่าทุนดังกล่าวไม่เพียงพอแต่การลงทุนสำหรับลูกหนี้ ในทางตรงข้ามหากอัตราส่วนนี้ต่ำแสดงว่าทุนดังกล่าวมีความเพียงพอสำหรับลูกหนี้และยังมีทุนเหลืออยู่

อัตราส่วนนี้ใช้พิจารณาประกอบกับอัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (debt to equity ratio) เช่นในกรณีที่กิจการมีความสามารถในการก่อหนี้ และในขณะเดียวกันทุนของกิจการไม่เพียงพอในการทำกิจการ จึงใช้เป็นข้อมูลเพื่อประกอบการพิจารณาในการก่อหนี้ได้ดียิ่งขึ้น

3. อัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการใช้สินทรัพย์ (activity ratios)

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

$$\text{โดยที่สินทรัพย์ทั้งสิ้นถัวเฉลี่ย} = \frac{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นต้นงวด} + \text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นปลายงวด}}{2}$$

อัตราส่วนนี้จะวัดความสามารถในการใช้สินทรัพย์เพื่อก่อให้เกิดรายได้ทั้งสิ้นมากน้อยหรือเต็มประสิทธิภาพหรือไม่ ถ้าอัตราส่วนนี้มีค่าสูง แสดงว่ามีความสามารถในการใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่เพื่อก่อให้เกิดรายได้ทั้งสิ้นได้สูง และมีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ หากอัตราส่วนนี้มีค่าน้อยแสดงว่ากิจการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ต่าง ๆ เพื่อก่อให้เกิดรายได้ไม่เต็มประสิทธิภาพเท่าที่ควร ควรพิจารณาหาแนวทางใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ให้เต็มประสิทธิภาพ

4. อัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการทำกำไร (profitability ratios)

$$4.1 \text{ อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์} = \frac{\text{กำไรจากการดำเนินงาน} \times 100}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นถัวเฉลี่ย}}$$

$$\text{โดยที่สินทรัพย์ทั้งสิ้นถัวเฉลี่ย} = \frac{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นต้นงวด} + \text{สินทรัพย์ปลายงวด}}{2}$$

อัตราส่วนนี้ แสดงให้เห็นผลตอบแทนที่ได้จากการลงทุนทั้งสิ้นหรือการใช้สินทรัพย์ว่าได้ผลตอบแทนเพียงพอหรือไม่ และเป็นอัตราส่วนที่ฝ่ายบริหารใช้ควบคุมการดำเนินการ เพราะเป็นอัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถของฝ่ายบริหาร ในการใช้สินทรัพย์ของกิจการ ในอันที่ก่อให้เกิดกำไรกลับคืนมาสู่กิจการ

ข้อสังเกต

1. การใช้ยอดสินทรัพย์ทั้งสิ้นโดยเฉลี่ย เพราะถือว่ากำไรเกิดจากการใช้ทรัพยากรที่กิจการมีอยู่ตลอดรอบระยะเวลาบัญชี
2. การวิเคราะห์อัตราส่วนผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม ควรพิจารณาควบคู่ไปกับอัตราหมุนของสินทรัพย์ ถ้ามีความขัดแย้งกัน กล่าวคือ อัตราหมุนของสินทรัพย์ มีค่าสูงซึ่งหมายความว่ากิจการใช้สินทรัพย์ให้เกิดรายได้มาก ในขณะที่อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวมมีค่าต่ำ กิจการควรหาสาเหตุด้วยเนื่องจากเหตุใด เพื่อจะได้หาทางแก้ไขได้ตรงจุด

$$4.2 \text{ อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน} = \frac{\text{กำไรสุทธิ} \times 100}{\text{ทุนถัวเฉลี่ย}}$$

$$\text{โดยที่ทุนถัวเฉลี่ย} = \frac{\text{ทุนต้นงวด} + \text{ทุนปลายงวด}}{2}$$

ส่วนของเจ้าของ หมายถึง ส่วนทุน กำไรสะสม และเงินสำรองต่าง ๆ ซึ่งไม่รวมหนี้สินระยะสั้นหรือหนี้สินระยะยาวแต่ประการใด

อัตราส่วนนี้เป็นอัตราส่วนระหว่างกำไรที่เกิดขึ้นทั้งหมดของกิจการ เปรียบเทียบกับส่วนของเจ้าของ เป็นการวัดความสามารถ ในการหาผลตอบแทนของกิจการจากเงินลงทุนเฉพาะส่วนของเจ้าของ ว่ามีมากน้อยเพียงใด หรือวัดประสิทธิภาพในการทำกำไรเมื่อเปรียบเทียบกับ ส่วนทุน ดังนั้น จึงเป็นอัตราส่วนที่สำคัญ ใช้พิจารณาเกี่ยวกับการจัดหาเงินทุนในการก่อหนี้ (leverage ratio) เช่น หากอัตราส่วนมีค่าน้อย แสดงว่าผู้ถือหุ้นได้รับผลตอบแทนต่ำ ซึ่งอาจเกิดจากการวัดสัดส่วนการลงทุนที่ไม่เหมาะสม เป็นการใช้ส่วนของทุนมากกว่าส่วนของหนี้ ซึ่งมีต้นทุนสูงกว่า ในกรณีอัตราส่วนมีค่ามาก แสดงว่าผู้ถือหุ้นได้รับผลตอบแทนสูง แสดงว่าประสิทธิภาพในการทำกำไรให้กับส่วนของเจ้าของ

$$4.3 \text{ อัตราค่าใช้จ่าย} = \frac{\text{ค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น}}{\text{รายได้ทั้งสิ้น}} \times 100$$

อัตราส่วนนี้ เป็นการวัดความพยายามในรูปค่าใช้จ่าย กับความสำเร็จในรูปของรายได้ ซึ่งจะชี้เห็นถึงการเคลื่อนไหว ระหว่างขายกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น ว่ามีความสัมพันธ์กันในลักษณะใด ค่าใช้จ่าย อาจแบ่งเป็นค่าใช้จ่ายในการขาย และค่าใช้จ่ายในการบริหาร ซึ่งมีความสัมพันธ์กับขาย แตกต่างกัน คือ ค่าใช้จ่ายในการขาย เช่น ค่าโฆษณา ค่านายหน้า ค่าขนส่งออก ย่อมจะมีจำนวนมากขึ้น หากกิจการมีการขายมาก ดังนั้น ค่าใช้จ่ายในการขายจึงเปลี่ยนแปลงเป็นอัตราส่วนต่อขาย ส่วนค่าใช้จ่ายในการบริหารนั้นจะไม่เปลี่ยนแปลงเป็นอัตราส่วนกับการขาย ซึ่งอาจเรียกค่าใช้จ่าย ในการบริหารเป็นค่าใช้จ่ายคงที่ คือ จะไม่เพิ่มขึ้นทั้ง ๆ ที่กิจการมียอดขายเพิ่มขึ้น ค่าใช้จ่ายพวกนี้ เช่น ค่าเบี้ยประกัน ค่าเช่าอาคาร เงินเดือนของฝ่ายบริหาร ดังนั้น หากขายเพิ่มขึ้น ค่าใช้จ่ายไม่เพิ่มขึ้น การคำนวณหาอัตราส่วนรายการนี้ก็เพิ่มขึ้น ซึ่งการวิเคราะห์อัตราส่วนค่าใช้จ่าย ทั้งสองประเภท สามารถวิเคราะห์ได้เป็นการภายในเพราะมีข้อมูลเพียงพอ แต่หากเป็นบุคคลภายนอกอาจวิเคราะห์ในลักษณะค่าใช้จ่ายดำเนินงานรวมเท่านั้น ยกเว้นงบกำไรขาดทุนมีรายละเอียดเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เพียงพอเท่านั้น

$$4.4 \text{ อัตรากำไรสุทธิ} = \frac{\text{กำไรสุทธิ} \times 100}{\text{รายได้ทั้งสิ้น}}$$

อัตราส่วนนี้แสดงให้เห็นทราบว่ารายได้จากการดำเนินงานทุก ๆ 100 บาท จะมีกำไรสุทธิเกิดขึ้นเท่าใด ถ้าอัตราส่วนที่คำนวณได้มีค่าสูง แสดงว่ากิจการมีความสามารถในการหากำไรจากการดำเนินงานสูง (ภายหลังจากที่คิดต้นทุนและค่าใช้จ่ายทั้งหมด) แต่อัตราส่วนนี้มีข้อจำกัด คือ รายการค่าใช้จ่ายบางรายการที่นำไปหักจากรายได้ เพื่อคำนวณกำไรสุทธินั้น อาจเป็นค่าใช้จ่ายที่มีได้เกิดขึ้นทุกปี เช่น หนี้สงสัยจะสูญ เป็นต้น ดังนั้น ถ้าอัตรากำไรสุทธิมีค่าต่ำกิจการควรวิเคราะห์สาเหตุเปรียบเทียบกับปีก่อน ๆ ด้วยว่ามีรายการใดปกติ นอกจากนี้ก็ควรเปรียบเทียบกับกิจการของคู่แข่งที่มีขนาด ประเภท และปริมาณธุรกิจเหมือน ๆ กัน เพื่อจะได้ทราบว่ากิจการบริหารงานได้มีประสิทธิภาพเช่นไร

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ยินดี เจ้าแก้ว (2528) ได้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมความคิดเห็น และความรู้ความเข้าใจของสมาชิกที่มีผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูบุรีรัมย์ จำกัด พบว่า ประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ฯ อยู่ในระดับที่สูงมาก คือมีอัตราส่วนทางการเงินด้านต่าง ๆ สูงกว่าเกณฑ์กำหนด แสดงถึงความสามารถในการบริหารเงินทุนที่สหกรณ์ฯ มีอยู่แต่ความสำเร็จในด้านการให้บริการแก่สมาชิกควรจะมีการปรับปรุง เพราะความสำเร็จของสหกรณ์นั้นต้องบรรลุถึงความสำเร็จ 2 ประการคือ (1) ความสำเร็จในด้านธุรกิจ (2) ความสำเร็จในทางสหกรณ์จึงถือได้ว่าสหกรณ์ประสบความสำเร็จ ดังนั้น การที่จะถือว่าสหกรณ์ประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใดไม่ได้ขึ้นอยู่กับกำไรที่สหกรณ์ทำได้เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ขึ้นอยู่กับประโยชน์และบริการที่สมาชิกที่ได้รับจากสหกรณ์ด้วยเป็นสำคัญ

สุวิทย์ กาญจนโรจน์ (2534) ได้ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์การระดมเงินทุนและการบริหารการเงินของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดนครราชสีมา ได้พบปัญหาและอุปสรรคในการระดมเงินทุนของสหกรณ์ คือสหกรณ์ฯ ขาดแคลนเงินทุนของตนเอง และสหกรณ์ฯ ขาดสถาบันการเงินกลางของตนเอง ดังนั้นทุนดำเนินงานที่สหกรณ์จัดหามาใช้ในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์นั้นส่วนใหญ่เป็นเงินกู้จากแหล่งภายนอกซึ่งมีจำนวนถึงร้อยละ 50 ของเงินทุนดำเนินงานและการประเมินผลการบริหารการเงินของสหกรณ์ ความสามารถในการจัดหาทุนมาดำเนินงานอยู่ในเกณฑ์ที่ดี โดยมีอัตราส่วนทางการเงินอยู่ในเกณฑ์ที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์กำหนดไว้

ปริญญ์ สมบูรณ์ (2536) ได้ศึกษาการประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูเชียงใหม่ จำกัด โดยเปรียบเทียบอัตราส่วนทางการเงิน พบว่า สหกรณ์ฯ มีความสามารถในการดำเนินธุรกิจโดยเฉลี่ย มีความคล่องตัวในการชำระหนี้ระยะสั้นสูง มีความสามารถในการนำเอาสินทรัพย์ที่มีอยู่ไปก่อให้เกิดรายได้ มีฐานะมั่นคง มีความสามารถในการนำเอาทุนของสหกรณ์ไปแสวงหากำไร ส่วนความสามารถในการทำกำไร และความสามารถในการนำเอาสินทรัพย์ที่มีอยู่ไปแสวงหากำไรปรากฏว่ายังต่ำกว่ามาตรฐานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

ภนิกา จารุแสงไฟโรจน์ (2537) ได้ศึกษาเรื่องประสิทธิภาพในการบริหารการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูเชียงใหม่ จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ พบว่ามีประสิทธิภาพในการบริหารการเงิน เมื่อเปรียบเทียบกับอัตราส่วนทางการเงินเฉลี่ยของสหกรณ์ออมทรัพย์ทั่วประเทศ จำนวน

930 สหกรณ์ ที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้รายงานไว้ในเวลาเดียวกัน คือในปีทางบัญชี 2532 – 2536 จากผลของการเปรียบเทียบแสดงให้เห็นว่า สหกรณ์มีความสามารถในการดำเนินธุรกิจโดยเฉลี่ยมีสภาพคล่องในการชำระหนี้ในระยะสั้นสูง มีความสามารถในการก่อหนี้ผูกพันได้อีกไม่มากนักเมื่อเทียบกับสินทรัพย์ทั้งสิ้น ความสามารถในการทำกำไรและความสามารถในการนำเอาสินทรัพย์ที่มีอยู่ไปแสวงหากำไรอยู่ในขั้นพอใช้ มีการบริการออมโดยส่งเสริมให้สมาชิกได้สะสมทุนเรือนหุ้นมากขึ้น มีการบริการด้านสินเชื่อให้แก่สมาชิกสูงเกินกว่าทุนเรือนหุ้นที่สหกรณ์มีอยู่ ส่วนความสามารถในการนำเอาสินทรัพย์ที่มีอยู่ไปก่อให้เกิดรายได้ยังไม่มากเท่าที่ควร มีการก่อหนี้ผูกพันมากกว่าทุนของสหกรณ์ที่มีอยู่ และการบริการด้านการรับฝากเงินจากสมาชิกยังต่ำกว่าเกณฑ์เฉลี่ยของสหกรณ์ออมทรัพย์ทั่วประเทศที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้รายงานไว้

ฉวีวรรณ ฝั้นตะ (2544) ได้วิเคราะห์ประสิทธิภาพการบริหารงานและแนวโน้มการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์สาทรณสุขลำพูน จำกัด ปีการบัญชี 2533 – 2542 พบว่าการดำเนินงานโดยทั่วไปมีประสิทธิภาพ ในส่วนของการวิเคราะห์ประสิทธิภาพการบริหารงานเมื่อเปรียบเทียบกับอัตราส่วนเฉลี่ยของสหกรณ์ออมทรัพย์ทั่วประเทศ พบว่าสหกรณ์มีสภาพคล่องในการชำระหนี้ระยะสั้นสูง มีความสามารถในการก่อหนี้ผูกพันได้อีกแต่ไม่มากนัก มีความสามารถในการใช้สินทรัพย์ ความสามารถในการใช้เงินทุนและความสามารถในการทำกำไรอยู่ในเกณฑ์ดี แนวโน้มการดำเนินงานจะมีอัตราการขยายตัวต่อเดือนเพิ่มขึ้น

ดารณี แก้วตะพาน (2548) ได้ศึกษาการพัฒนาการออมของสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จำกัด พบว่าการพัฒนาการออมของสมาชิกขึ้นอยู่กับการพัฒนา 2 ด้านคือ (1) ด้านการพัฒนาโครงสร้างองค์การของสหกรณ์ ซึ่งประกอบด้วยบุคคล สินทรัพย์และกฎหมาย (2) ด้านการพัฒนาโครงสร้างธุรกิจ ที่ประกอบด้วย การออมของสมาชิกและการให้สินเชื่อเพื่อเพิ่มทรัพย์สินของสมาชิก การศึกษาครั้งนี้มีข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาการออมและการให้สินเชื่อเพื่อเพิ่มทรัพย์สินของสมาชิก เป็น 2 ประการคือ (1) ควรเพิ่มเงินออมในรูปค่าหุ้นประจำเดือนของสมาชิกให้มากขึ้น โดยแก้ไขระเบียบการถือหุ้นตามอัตราส่วนของเงินได้รายเดือนให้สูงขึ้นจากอัตราที่ใช้อยู่ ทั้งนี้เพื่อให้บริการสินเชื่อเงินกู้ระยะยาวสนองความต้องการเพิ่มทรัพย์สินที่เป็นอสังหาริมทรัพย์ในรูปบ้านและที่อยู่อาศัยรูปแบบต่าง ๆ และที่เป็นสังหาริมทรัพย์ในรูปยานพาหนะ เช่น รถยนต์ รถจักรยานยนต์ เป็นต้น (2) ควรวิเคราะห์หาจำนวนที่เหมาะสมของพนักงาน ลูกจ้าง ซึ่งจำนวนพนักงานลูกจ้าง ในเวลานี้มีอยู่ 26 คน ให้บริการ

แก่สมาชิก 13,156 คน ซึ่งเฉลี่ยแล้วเท่ากับ 506 คน ต่อพนักงานหนึ่งคน พนักงานคนหนึ่งร่วมบริหารจัดการสินทรัพย์เฉลี่ย 189.53 ล้านบาท

เยาวดี ศรีประเสริฐ (2548) ได้ศึกษาผลการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียน ศูนย์กลางเทวา จำกัด พบว่าหนี้สินส่วนใหญ่เป็นเงินรับฝากจากสมาชิก ความสามารถในการทำกำไรของสหกรณ์โดยรวม ต่ำกว่าเกณฑ์อัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ เนื่องจากสหกรณ์มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่สูง

กลอยใจ กิจชนะเสรี (2548) ได้ศึกษาความคิดเห็นในการปรับปรุงโครงสร้างและการพัฒนาระบบสารสนเทศในสหกรณ์ออมทรัพย์กรมทรัพยากรธรณี จำกัด พบว่า สมาชิก ฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการ ส่วนใหญ่หรือร้อยละ 95.7 เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารจัดการเพราะการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างช่วยให้เกิดความมั่นคงแก่สหกรณ์ แต่ควรให้มีความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้

สรุป

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ข้างต้น สรุปได้ว่า สหกรณ์ออมทรัพย์เป็นสหกรณ์รูปหนึ่ง ซึ่งจัดตั้งในหมู่ผู้มีรายได้ประจำ เพื่อทำหน้าที่เป็นสถาบันการเงินที่จะระดมเงินทุนจากสมาชิก โดยการส่งเสริมให้สมาชิกนำเงินมาออมไว้กับสหกรณ์และสหกรณ์ก็นำเงินที่สะสมไว้นั้น ออกให้สมาชิกกู้ยืม เพื่อเป็นการช่วยเหลือและบรรเทาความเดือดร้อนของสมาชิกในยามที่สมาชิกมีความจำเป็นต้องใช้จ่ายใช้สอยเงินเป็นจำนวนมาก ๆ หรือในยามที่สมาชิกประสบอุบัติเหตุอันตรายหรือมีเหตุการณ์ฉุกเฉินเฉพาะหน้า และรายได้ที่สมาชิกได้รับอยู่นั้นไม่เพียงพอแก่การใช้จ่ายตามความจำเป็น ปัญหาของแต่ละสหกรณ์จะแตกต่างกันออกไปคือ ในด้านการบริหารงานของสหกรณ์ พบว่าสหกรณ์บางแห่งมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานอยู่ในเกณฑ์ดี แต่ก็ยังมีบางแห่งที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน แต่ปัญหาส่วนใหญ่คือปริมาณเงินมีจำกัดไม่เพียงพอที่จะให้บริการแก่สมาชิกในการกู้เงิน สมาชิกขาดความสนใจในสหกรณ์ และไม่ให้ความร่วมมือกับสหกรณ์ สหกรณ์ขาดการประชาสัมพันธ์ สหกรณ์เป็นองค์กรธุรกิจที่มีสมาชิกเป็นเจ้าของ ผู้ควบคุม และผู้ใช้บริการ ประสิทธิภาพการดำเนินงาน สามารถอำนวยความสะดวกให้แก่สมาชิกได้ตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ ก็คือสมาชิกต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจการของสหกรณ์ให้มากที่สุด เพื่อให้สหกรณ์ดำรงอยู่และแก้ปัญหาการดำเนินการต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น สหกรณ์เป็นองค์กร

ธุรกิจที่ต้องการความมั่นคง และสามารถอยู่รอดได้ ซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถในการจัดการของแต่ละสหกรณ์ การดำเนินธุรกิจสหกรณ์จะบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้เพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการบริหารเป็นสำคัญ หากฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิกได้อย่างทั่วถึงก็หมายความว่าสหกรณ์จะประสบผลสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ

กรอบแนวความคิดในการวิจัย



ภาพ 5 กรอบแนวความคิดในการวิจัย

บทที่ 3

วิธีการวิจัย

สถานที่ดำเนินการวิจัย

สถานที่ดำเนินการวิจัย คือ สหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง จำกัด ใน
พระบรมมหาราชวัง ถนนหน้าพระลาน เขตพระนคร กรุงเทพฯ 10200

วิธีการรวบรวมข้อมูล

การรวบรวมข้อมูล ได้ใช้ข้อมูลทุติยภูมิ คือข้อมูลที่ได้จากเอกสารรายงาน ได้แก่
รายงานกิจการประจำปีของสหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง จำกัด รายงานการสอบบัญชี
งบการเงินที่ได้รับการอนุมัติจากที่ประชุมใหญ่ รายงานผลการดำเนินงานของสหกรณ์ ข้อบังคับ
และระเบียบของ สหกรณ์ตั้งแต่ปีทางบัญชี 2539 – 2546

การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาโครงสร้างการจัดองค์กร และการวิเคราะห์ประสิทธิภาพการบริหารการเงิน
ของสหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง จำกัด ตั้งแต่เริ่มจดทะเบียนเมื่อปี พ.ศ. 2538 จนถึง ปี พ.ศ.
2546 (ในปีทางบัญชี 2539 – 2546) ได้วิเคราะห์ทั้งเชิงพรรณนา (descriptive method) และวิเคราะห์
เชิงปริมาณ (quantitative method) ดังนี้

1. การวิเคราะห์เชิงพรรณนา ได้ศึกษาถึงปัจจัยด้านโครงสร้างการจัดองค์กร จาก
เอกสารรายงานการสอบบัญชี และรายงานกิจการของสหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง จำกัด
ปี พ.ศ. 2538 - 2546 โดยศึกษาการแบ่งส่วนงาน การจัดผังตำแหน่งงาน การมอบอำนาจหน้าที่และ
ความรับผิดชอบ สายการบังคับบัญชา
2. การวิเคราะห์เชิงปริมาณ ได้ศึกษาประสิทธิภาพการบริหารการเงิน โดยใช้
อัตราส่วนทางการเงิน ในปีทางบัญชี (2539 – 2546) ดังนี้คือ

อัตราส่วนวัดสภาพคล่อง

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

อัตราส่วนวัดความสามารถในการก่อหนี้

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

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

$$\text{โดยที่ลูกหนี้เงินให้กู้สุทธิ} = \text{ลูกหนี้ระยะสั้นสุทธิ} + \text{ลูกหนี้ระยะยาวสุทธิ}$$

อัตราส่วนวัดความสามารถในการใช้สินทรัพย์

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

$$\text{โดยที่สินทรัพย์ทั้งสิ้นถัวเฉลี่ย} = \frac{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นต้นงวด} + \text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นปลายงวด}}{2}$$

อัตราส่วนวัดความสามารถในการหากำไร

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

$$\text{โดยที่สินทรัพย์ทั้งสิ้นถัวเฉลี่ย} = \frac{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นต้นงวด} + \text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นปลายงวด}}{2}$$

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

$$\text{โดยที่ทุนถัวเฉลี่ย} = \frac{\text{ทุนต้นงวด} + \text{ทุนปลายงวด}}{2}$$

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

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

โดยการนำเองบการเงินได้แก่ งบดุล เป็นงบที่แสดงฐานะทางการเงินของกิจการ และ งบกำไรขาดทุน เป็นงบที่แสดงถึงผลการดำเนินงานของกิจการ มาทำการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน และนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน ที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้กำหนดไว้

บทที่ 4

ผลการวิจัยและวิจารณ์

การศึกษาโครงสร้างการจัดองค์กร และการวิเคราะห์ประสิทธิภาพการบริหารการเงิน สหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง จำกัด ปีการบัญชี 2539 – 2546 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา โครงสร้างการจัดองค์กร รวมทั้งวิเคราะห์ประสิทธิภาพการบริหารการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ สำนักพระราชวัง จำกัด โดยศึกษาจากข้อมูลด้านการบริหารงานและรายงานกิจการของสหกรณ์ใน ระหว่างปีบัญชี 2539 – 2546 แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ศึกษาโครงสร้างการจัดองค์กร

ส่วนที่ 2 วิเคราะห์ประสิทธิภาพการบริหารการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์สำนัก พระราชวัง จำกัด โดยการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน ทำการเปรียบเทียบกับอัตราส่วนมาตรฐาน ทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ ของกรมตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ ใช้ข้อมูลทางการเงิน 8 ปี ตั้งแต่ ปีบัญชี 2539 – 2546

ส่วนที่ 3 ปัญหาและแนวทางการแก้ไขเพื่อพัฒนาสหกรณ์

ส่วนที่ 1 ศึกษาโครงสร้างการจัดองค์กร

การจัดองค์กรของสหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง จำกัด มีการจัดองค์กรตาม หน้าที่ประกอบด้วย

ฝ่ายบริหาร

1. คณะกรรมการดำเนินการจำนวน 15 คน มาจากการเลือกตั้งตาม ข้อบังคับของสหกรณ์ที่กำหนดไว้ และมีการประชุมคณะกรรมการเพียงปีละ 1 ครั้ง เพื่อรับรองงบ การเงิน ก่อนการประชุมใหญ่

2. คณะกรรมการเงินกู้จำนวน 8 คน มีการประชุมทุกเดือน ๆ ละ 1 ครั้ง

3. ผู้ตรวจสอบกิจการ จำนวน 1 คน ซึ่งเป็นข้าราชการสำนักพระราชวัง

ฝ่ายจัดการ ไม่มีการจัดจ้างเจ้าหน้าที่สหกรณ์ จะให้ค่าตอบแทนเป็นเงินโบนัสปีละ 1 ครั้ง แก่ข้าราชการที่มาปฏิบัติหน้าที่ ประกอบด้วย ผู้จัดการ 1 คน ผู้ช่วยผู้จัดการ 1 คน งานบัญชี 1 คน งานการเงิน 1 คน งานธุรการ 1 คน งานสินเชื่อ 1 คน

การดำเนินงานของสหกรณ์ มีการนำคอมพิวเตอร์มาประมวลผลข้อมูลทั้งระบบโดยใช้ โปรแกรมของบริษัท คิวแอนด์เอชอฟท์ จำกัด การรับหรือจ่ายเงินให้แก่สมาชิกจะผ่านธนาคารไทย

พาณิชย์ จำกัด เช่น การรับฝากเงินหรือรับชำระหนี้จากสมาชิก จะให้สมาชิกรับเงินไปฝากเข้าบัญชีของสหกรณ์ที่เปิดไว้กับธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด และนำสลิปการรับฝากเงินจากธนาคารมาให้ที่สหกรณ์ ซึ่งสหกรณ์ก็จะดำเนินการฝากเงินให้กับสมาชิก หรือออกใบเสร็จรับเงินให้กับสมาชิกในกรณีที่สมาชิกชำระหนี้ ส่วนการจ่ายเงินกู้ให้กับสมาชิก สหกรณ์ก็จะทำรายชื่อบุคคลที่กู้ เลขที่บัญชีของสมาชิก จำนวนเงิน ส่งให้ธนาคารทำการจ่ายเข้าบัญชีให้แก่สมาชิกทั้งกู้ฉุกเฉินและสามัญ จะไม่มีการรับหรือจ่ายเงินสดให้กับสมาชิก การดำเนินการเช่นนี้มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ข้อดีคือเจ้าหน้าที่ไม่มีการถือเงินสด ข้อเสียคือสหกรณ์จะเปิดดำเนินการได้ตามวันและเวลาที่ธนาคารเปิดทำการเท่านั้น

การแบ่งส่วนงาน

การดำเนินงานของสหกรณ์ไม่มีการแบ่งส่วนงานกันอย่างชัดเจน เนื่องจากเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์มีจำนวนน้อย จึงต้องช่วยกันทำทุกหน้าที่ ยกเว้นงานบัญชี การแบ่งส่วนงานเป็นการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงาน โดยมีหลักสำคัญว่าต้องไม่ให้พนักงานคนหนึ่งคนใดควบคุมงานเรื่องหนึ่งเรื่องใดแต่ต้นจนจบ เพราะมีเช่นนั้นอาจก่อให้เกิดการทุจริตได้ง่าย หรืออาจมีข้อผิดพลาดที่ไม่มีใครพบ การแบ่งส่วนงานที่ดีจะต้องแยกให้งานด้านปฏิบัติการ การดูแลรักษาทรัพย์สิน การบัญชี รวมทั้งการตรวจสอบภายในเป็นอิสระจากกัน เพื่อให้มีการควบคุมกันได้ และในขณะเดียวกันต้องให้มีการประสานงานที่ดีด้วย

จึงสรุปได้ว่า การแบ่งแยกหน้าที่ยังไม่มีมีการจำแนกตำแหน่ง โดยกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละตำแหน่งไว้ชัดเจน ทำให้พนักงานไม่ทราบว่าตนต้องปฏิบัติงานอย่างไรบ้าง

การจัดผังตำแหน่งงาน

ผังตำแหน่งงานยังไม่เหมาะสมและสหกรณ์ฯ ยังไม่มีคู่มือการทำงาน แสดงขั้นตอนและวิธีปฏิบัติงานรวมทั้งวางระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อช่วยให้พนักงานปฏิบัติงานได้โดยความเรียบร้อย

อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

เนื่องจากเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในสหกรณ์ไม่เพียงพอต่อปริมาณงานที่ต้องรับผิดชอบ และไม่ได้กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ทำให้การบริหารงานภายใน

สหกรณ์ฯ มีความซื่อสัตย์ในหน้าที่และความรับผิดชอบทำให้การปฏิบัติงานล่าช้า เกิดความผิดพลาดในการทำงาน สหกรณ์ฯ ควรกำหนดอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งของการบริหาร

การมอบหมายอำนาจและความรับผิดชอบไปยังระดับที่ต่ำกว่าในสายการบังคับบัญชาเป็นสิ่งจำเป็นมากในการบริหารองค์กร การมอบอำนาจหน้าที่ที่การงานควรทำเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อป้องกันการโต้แย้งหรือปิดความรับผิดชอบ

ปัจจุบันผู้จัดการทำหน้าที่ วางนโยบายในการบริหาร และเข้าร่วมประชุมชี้แจงในการประชุมใหญ่ ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ และคณะกรรมการเงินกู้

ผู้ช่วยผู้จัดการทำหน้าที่ดูแลความเรียบร้อยในการดำเนินงาน ตรวจสอบ อนุมัติเงินกู้ ลูกหนี้ และงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย

เจ้าหน้าที่บัญชี ทำหน้าที่ แยกใบสำคัญการรับ - จ่ายเงิน ซึ่งเจ้าหน้าที่การเงินมอบให้บันทึกรายการในระบบบัญชี จัดทำทะเบียนต่าง ๆ เช่นทะเบียนเครื่องเขียนแบบพิมพ์ ทะเบียนครุภัณฑ์ ทะเบียนควบคุมการใช้จ่ายเงินงบประมาณ จัดทำงบทดลอง ตรวจสอบความถูกต้องของการทำบัญชี เก็บรักษาเอกสารประกอบการลงบัญชีทุกประเภทไว้โดยครบถ้วน พร้อมทั้งจะให้การตรวจสอบได้ทันที จัดทำและควบคุมยอดคงเหลือทะเบียนหุ้นและบัญชีเงินกู้ เพื่อตรวจสอบว่าตรงกับบัญชีแยกประเภทหรือไม่ เป็นประจำทุกเดือน จัดทำรายงานการประชุมคณะกรรมการดำเนินการ คณะกรรมการเงินกู้ และการประชุมใหญ่สามัญ เสนอรายงานกิจการประจำเดือนต่อคณะกรรมการดำเนินการ จัดทำหนังสือรายงานกิจการสำหรับแจกให้สมาชิกในการประชุมใหญ่สามัญประจำปี ทำรายงานการจ่ายคืนค่าหุ้นแก่สมาชิกที่ลาออก ปฏิบัติการเกี่ยวกับการโต้ตอบหนังสือของสหกรณ์

เจ้าหน้าที่การเงิน ทำหน้าที่ รวบรวมหลักฐานการรับ - จ่าย ส่งให้เจ้าหน้าที่บัญชีจัดทำบัญชี จัดทำเกี่ยวกับการรับเงินฝากออมทรัพย์และเงินฝากออมทรัพย์พิเศษ จัดพิมพ์ใบเสร็จรับเงินรายเดือนของสมาชิกแยกแต่ละกอง

เจ้าหน้าที่งานธุรการ ทำหน้าที่ รับใบสมัครเข้าเป็นสมาชิก ตรวจสอบคุณสมบัติสมาชิก ตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงเงินได้รายเดือนของสมาชิกกับการเงินของหน่วยงาน ทำงบบัญชีรายการเก็บเงินประจำเดือน ทำหนังสือถึงกองคลังเพื่อหักเงินบำเหน็จบำนาญกรณีสมาชิกลาออกหรือถึงแก่กรรมและมีหนี้สินค้างกับสหกรณ์

เจ้าหน้าที่สินเชื่อ ทำหน้าที่ งานเงินกู้สามัญ รับคำขอกู้เงินของสมาชิก ตรวจสอบสิทธิการขอกู้และค้ำประกันเบื้องต้น บันทึกคำขอกู้ รวบรวมเสนอคณะกรรมการเงินกู้พิจารณาอนุมัติ เป็นธุระในการนัดประชุมคณะกรรมการเงินกู้ จัดพิมพ์สัญญาเงินกู้ เรียกสมาชิกมาทำสัญญา ทำรายงานส่งธนาคารเพื่อนำเงินเข้าบัญชีให้สมาชิกที่ขอกู้

ส่วนงานเงินกู้ถูกเงินเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ช่วยกันทำ โดยจะสลับกันทำคนละวัน ในการตรวจสอบสิทธิการกู้ บันทึกรายการกู้ รวบรวมเสนอผู้ช่วยผู้จัดการอนุมัติและทำรายงานส่งธนาคารเพื่อนำเงินเข้าบัญชีให้สมาชิกที่ขอกู้ ยกเว้นเจ้าหน้าที่บัญชี

สายการบังคับบัญชา

ไม่มีการสั่งการและรายงานผลการปฏิบัติงานตามลำดับชั้น ซึ่งจะแสดงให้เห็นว่าใครมีอำนาจในการสั่งการใคร และใครจะต้องรายงานไปยังผู้ใด ในปัจจุบันการปฏิบัติจะรายงานตรงต่อผู้จัดการเพียงคนเดียว

ส่วนที่ 2 วิเคราะห์ประสิทธิภาพการบริหารการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์

1. สภาพคล่องทางการเงิน

เป็นการวัดอัตราส่วนทุนหมุนเวียนของสหกรณ์ เพื่อใช้ประโยชน์ในการพิจารณาความสามารถของสหกรณ์ในการชำระหนี้ระยะสั้น เมื่อหนี้ถึงกำหนด ถ้าหากสินทรัพย์ของสหกรณ์มีมากกว่าหนี้สิน ก็หมายความว่าสหกรณ์สามารถชำระหนี้ได้ทันทีเมื่อถึงกำหนด จากค่าของอัตราส่วนที่คำนวณได้โดยนำเอาสินทรัพย์หมุนเวียนหารด้วยหนี้สินหมุนเวียน จากการศึกษาพบว่า ในปี 2539 สหกรณ์มีอัตราส่วนทุนหมุนเวียน 1.19 หมายความว่าสินทรัพย์หมุนเวียนมากกว่าหนี้สินหมุนเวียน 1.19 เท่า ตามปกติแล้วถือว่าอัตราส่วนนี้ยังสูงสภาพคล่องยิ่งมาก คือมีความสามารถในการชำระหนี้มาก หรือมีเงินทุนหมุนเวียนในมือสูง เมื่อนำเอาสินทรัพย์หมุนเวียนมาชำระหนี้ในส่วนที่เป็นหนี้สินหมุนเวียนแล้วยังคงมีเงินสดในมือหรือในการใช้จ่ายประจำวัน ในปี 2544 สหกรณ์มีอัตราส่วนทุนหมุนเวียนต่ำลงคือเท่ากับ 0.50 เท่า ต่อหนี้สินหมุนเวียน 1 เท่า ทั้งนี้เนื่องจากกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ได้มีคำแนะนำให้สหกรณ์แยกลูกหนี้เงินกู้สุทธิตัว (ซึ่งเดิมจัดให้เป็นสินทรัพย์หมุนเวียนทั้งหมด) ออกมาเป็น 2 ระยะ คือ ลูกหนี้เงินกู้ระยะสั้น จัดให้เป็นสินทรัพย์หมุนเวียน ส่วนลูกหนี้เงินกู้ระยะยาวจัดให้เป็นสินทรัพย์ จึงเป็นสาเหตุให้สินทรัพย์หมุนเวียนลดลง และอัตราส่วนทุนหมุนเวียนของสหกรณ์ลดลงไปด้วย สำหรับปี 2545 ลดลงไปอีกเล็กน้อย เนื่องจากสหกรณ์นำเงินไปลงทุนเพิ่มในเงินลงทุนระยะยาว ซึ่งก็จัดเป็นสินทรัพย์ด้วยเช่นกัน ดังนั้นสภาพคล่องทางการเงิน (อัตราส่วนทุนหมุนเวียน) ในรอบ 8 ปี (2539 – 2546) เฉลี่ยของสหกรณ์เท่ากับ 1.02 ต่อ 1 ซึ่งถือว่าเป็นอัตราที่ไม่สูง เมื่อเปรียบเทียบกับอัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ซึ่งเกณฑ์ของสหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่ อัตราส่วนมาตรฐานจะอยู่ที่ 2.97 ถึงแม้ว่าอัตราส่วนทุนหมุนเวียนต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน สหกรณ์ก็ไม่มีปัญหา

จากการขาดสภาพคล่องทางการเงิน เป็นเพราะว่าสหกรณ์มีประสิทธิภาพในการบริหารงานด้านการจัดเก็บหนี้จากลูกหนี้ เนื่องจากลูกหนี้ส่วนใหญ่ของสหกรณ์เป็นลูกหนี้ที่มีสภาพดี สามารถชำระหนี้ได้เป็นไปตามกำหนด และไม่ก่อให้เกิดปัญหาแก่สหกรณ์ที่จะเรียกให้ชำระคืน (ตาราง 3)

ตาราง 3 อัตราส่วนทุนหมุนเวียนของสหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง จำกัด
ปีบัญชี 2539 - 2546

ปี	สินทรัพย์หมุนเวียน (บาท)	หนี้สินหมุนเวียน (บาท)	อัตราส่วนทุนหมุนเวียน (เท่า)
2539	55,545,430.77	46,548,560.40	1.19
2540	115,955,712.93	91,205,179.26	1.27
2541	170,117,399.82	126,236,865.87	1.35
2542	228,457,630.22	166,073,552.40	1.38
2543	294,670,768.45	207,743,820.90	1.42
2544	151,708,814.98	305,456,296.81	0.50
2545	168,787,424.13	368,647,348.53	0.46
2546	272,602,289.73	468,004,760.05	0.58
อัตราส่วนเฉลี่ย			1.02
อัตราส่วนมาตรฐาน			2.97

ที่มา : รายงานกิจการประจำปี สหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง ปีบัญชี 2539 - 2546

2. ความสามารถในการก่อหนี้

2.1 อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน

เป็นอัตราส่วนวัดความสัมพันธ์ของเงินทุนของสหกรณ์ ที่จัดหามาในรูปของหนี้ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างหนี้สินที่สหกรณ์มีอยู่ทั้งหมดกับทุนของสหกรณ์ คือ ในวันที่จัดทำงบดุลนั้น หนี้สินทั้งหมดที่มี เป็นกี่เท่าของส่วนของผู้ถือหุ้น ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความสามารถในการชำระหนี้ว่าสหกรณ์มีทุนของตนเองที่จะใช้ชำระหนี้ได้เพียงใด ถ้าอัตราส่วนนี้สูงเกินไป สหกรณ์ก็จะมีความเสี่ยงในการชำระหนี้ แต่ถ้าต่ำเกินไปแสดงว่าการขยายตัวของสหกรณ์เป็นไปได้

อย่างล่าช้า จากการศึกษาค่าของอัตราส่วนที่คำนวณได้ โดยนำเอาหนี้สินรวมหารด้วยส่วนของทุน (ตาราง 4) พบว่า ในรอบ 8 ปี (2539 – 2546) อัตราส่วนหนี้สินรวมต่อส่วนของทุนของสหกรณ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.06 ซึ่งเป็นอัตราที่สูง เมื่อเทียบกับอัตราส่วนมาตรฐานของสหกรณ์ออมทรัพย์ของ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.57 ทั้งนี้เพราะ สมาชิกมีความต้องการบริการด้าน สินเชื่อมาก และสหกรณ์ระดมทุนโดยการรับฝากจากสมาชิก ทำให้สหกรณ์มีหนี้สินเป็นจำนวนมาก ซึ่งเป็นหนี้สินหมุนเวียนทั้งจำนวน เป็นผลให้สหกรณ์ต้องรับภาระค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับดอกเบี้ยจ่ายมาก

ตาราง 4 อัตราส่วนหนี้สินทั้งสินทั้งสินต่อส่วนของทุนของสหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง จำกัด ปีบัญชี 2539 - 2546

ปี	หนี้สินทั้งสิน (บาท)	ส่วนของทุน (บาท)	อัตราส่วนหนี้สินทั้งสิน ต่อส่วนของทุน (เท่า)
2539	46,548,560.40	9,462,202.08	4.92
2540	91,205,179.26	25,121,179.89	3.63
2541	126,236,865.87	44,232,911.26	2.85
2542	166,073,552.40	62,595,802.65	2.65
2543	207,743,820.90	87,197,711.55	2.38
2544	305,456,296.81	113,668,184.66	2.69
2545	368,647,348.53	140,463,517.30	2.62
2546	468,004,760.05	169,461,930.17	2.76
อัตราส่วนเฉลี่ย			3.06
อัตราส่วนมาตรฐาน			0.57

ที่มา : รายงานกิจการประจำปี สหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง จำกัด ปีบัญชี 2539 - 2546

2.2 อัตราส่วนลูกหนี้ต่อส่วนกองทุน

อัตราส่วนนี้ใช้ประกอบในการพิจารณาในการก่อหนี้ของสหกรณ์ โดยใช้วัดความพอเพียงของเงินทุน เฉพาะที่เป็นทุนเรือนหุ้นและทุนสำรอง ว่ามีความพอเพียงสำหรับลูกหนี้ได้มากน้อยเพียงใด ผลจากการศึกษาปี 2539 – 2546 พบว่า ค่าเฉลี่ยอัตราส่วนลูกหนี้ต่อทุนเท่ากับ 3.63 เท่าต่อส่วนกองทุน 1 เท่า แสดงว่าสหกรณ์มีทุนไม่เพียงพอต่อปริมาณความต้องการของลูกหนี้ และอัตราส่วนนี้สูงกว่าอัตราส่วนมาตรฐานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์คือ 1.44 ซึ่งแสดงว่ามีความเสี่ยงสูง (ตาราง 5)

ตาราง 5 อัตราส่วนลูกหนี้ต่อส่วนกองทุนของสหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง จำกัด ปีบัญชี 2539 – 2546

ปี	ลูกหนี้ (บาท)	ทุนเรือนหุ้น+ทุนสำรอง (บาท)	อัตราส่วนลูกหนี้ ต่อส่วนกองทุน (เท่า)
2539	50,972,972.86	8,477,340.00	6.01
2540	99,563,277.38	21,971,710.08	4.53
2541	122,352,602.44	38,510,060.14	3.18
2542	141,372,300.26	56,865,702.01	2.49
2543	245,227,363.31	76,539,165.40	3.20
2544	356,011,092.85	98,353,252.30	3.62
2545	391,158,313.07	121,558,191.66	3.22
2546	424,421,517.68	150,320,421.66	2.82
อัตราส่วนเฉลี่ย			3.63
อัตราส่วนมาตรฐาน			1.44

ที่มา : รายงานกิจการประจำปี สหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง จำกัด ปีบัญชี 2539 - 2546

3. ความสามารถในการใช้สินทรัพย์

เป็นอัตราส่วนวัดความสามารถในการใช้สินทรัพย์เพื่อก่อให้เกิดรายได้ทั้งสิ้นมากน้อยหรือเต็มประสิทธิภาพหรือไม่ ถ้าอัตราส่วนนี้มีค่าสูง แสดงว่ามีความสามารถในการใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่เพื่อก่อให้เกิดรายได้ทั้งสิ้นสูง และมีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ จากการศึกษาค่าของอัตราส่วนที่คำนวณได้โดยนำเอารายได้หารด้วยสินทรัพย์ทั้งสิ้นเฉลี่ยคูณด้วย 100 (ตาราง 6 และ 7) พบว่าอัตราส่วนร้อยละของรายได้ต่อสินทรัพย์ทั้งสิ้นเฉลี่ยของสหกรณ์ในรอบ 8 ปี (2539 – 2546) มีค่าเท่ากับ 10.85 นับว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ดี เพราะเกณฑ์เฉลี่ยของสหกรณ์ออมทรัพย์กรมตรวจบัญชีมีค่าเท่ากับ 9.80 ซึ่งหมายถึงว่าสหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง จำกัด มีความสามารถในการบริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่นำไปก่อให้เกิดรายได้อยู่ในเกณฑ์ดี

ตาราง 6 สินทรัพย์ทั้งสิ้นเฉลี่ยของสหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง จำกัด ปีบัญชี 2539 - 2546

ปี	สินทรัพย์		สินทรัพย์ทั้งสิ้นเฉลี่ย (บาท)
	ต้นปี (บาท)	สิ้นปี (บาท)	
2539	-	56,010,762.48	28,005,381.24
2540	56,010,762.48	116,326,359.15	86,168,560.82
2541	116,326,359.15	170,469,777.13	143,398,068.14
2542	170,469,777.13	228,669,355.05	199,569,566.09
2543	228,669,355.05	294,941,532.45	261,805,443.75
2544	294,941,532.45	419,124,481.47	357,033,006.96
2545	419,124,481.47	509,110,865.83	464,117,673.65
2546	509,110,865.83	637,466,690.22	573,288,778.03

ที่มา : รายงานกิจการประจำปีสหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง จำกัด ปีบัญชี 2539 - 2546

ตาราง 7 อัตราร้อยละของรายได้ต่อสินทรัพย์ทั้งสิ้นเฉลี่ย ของสหกรณ์ออมทรัพย์
สำนักพระราชวัง จำกัด ปีบัญชี 2539 - 2546

ปี	รายได้ (บาท)	สินทรัพย์ทั้งสิ้นเฉลี่ย (บาท)	อัตราร้อยละของรายได้ต่อ สินทรัพย์ทั้งสิ้นเฉลี่ย (ร้อยละ)
2539	3,830,735.52	28,005,381.24	13.68
2540	10,333,772.57	86,168,560.82	11.99
2541	18,559,739.50	143,398,068.14	12.94
2542	23,614,060.40	199,569,566.09	11.83
2543	27,796,368.51	261,805,443.75	10.62
2544	32,854,809.76	357,033,006.96	9.20
2545	40,046,709.79	464,117,673.65	8.63
2546	45,286,083.33	573,288,778.03	7.90
อัตราส่วนเฉลี่ย			10.85
อัตราส่วนมาตรฐาน			9.80

ที่มา : รายงานประจำปี สหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง จำกัด ปีบัญชี 2539 – 2546

4. ความสามารถในการทำกำไร

4.1 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์

อัตราส่วนนี้แสดงให้เห็นผลตอบแทนที่ได้จากการลงทุนทั้งสิ้นหรือการใช้สินทรัพย์ว่าได้ผลตอบแทนเพียงพอหรือไม่ จากการศึกษาค่าอัตราส่วนผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ของสหกรณ์ ตั้งแต่ปี 2539 – 2546 พบว่าค่าเฉลี่ยของอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ร้อยละ 3.42 แสดงว่าสหกรณ์ได้ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ต่ำ เมื่อเทียบกับอัตราส่วนมาตรฐานของกรมตรวจบัญชีมีค่าเท่ากับ 6.83 (ตาราง 8) ทั้งนี้เป็นเพราะว่าสหกรณ์นำสินทรัพย์ที่มีอยู่ไปหาผลตอบแทนได้น้อย เนื่องจากสหกรณ์มีค่าใช้จ่ายที่เป็นดอกเบี้ยจ่ายสูงมาก จึงทำให้ผลกำไรน้อย

ตาราง 8 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ ของสหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง จำกัด
ปีบัญชี 2539 - 2546

ปี	กำไรสุทธิ (บาท)	สินทรัพย์เฉลี่ย (บาท)	อัตราผลตอบแทน ต่อสินทรัพย์ (ร้อยละ)
2539	984,862.08	28,005,381.24	3.52
2540	2,980,339.81	86,168,560.82	3.46
2541	5,466,224.12	143,398,068.14	3.81
2542	5,330,603.64	199,569,566.09	2.67
2543	9,883,059.15	261,805,443.75	3.77
2544	13,722,935.36	357,033,006.96	3.84
2545	16,387,751.64	464,117,673.65	3.53
2546	15,957,272.62	573,288,778.03	2.78
อัตราส่วนเฉลี่ย			3.42
อัตราส่วนมาตรฐาน			6.83

ที่มา : รายงานกิจการประจำปี สหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง จำกัด ปีบัญชี 2539 - 2546

4.2 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน

เป็นอัตราส่วนระหว่างกำไรสุทธิประจำปีกับทุนของสหกรณ์ ซึ่งประกอบด้วยหุ้นที่สมาชิกถือ เงินสำรอง ทุนสะสมตามข้อบังคับต่าง ๆ และทั้งกำไรสุทธิประจำปี เป็นอัตราส่วนที่ใช้วัดผลตอบแทนที่ผู้เป็นเจ้าของจะได้รับจากเงินลงทุน ผลลัพธ์ที่ได้จะบอกให้ทราบว่าในรอบระยะเวลาที่ผ่านมาหนึ่งปีการบัญชี สามารถมีกำไรสุทธิเป็นร้อยละเท่าใดของทุนหรือส่วนของผู้เป็นเจ้าของมีความสามารถในการนำทุนของสหกรณ์ที่มีอยู่ไปแสวงหากำไร ซึ่งจะชี้ให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการหาผลตอบแทนจากเงินทุนของสหกรณ์เองว่าเป็นอย่างไร ได้มากน้อยเพียงใด จากอัตราส่วนที่คำนวณได้ โดยนำเอากำไรสุทธิหารด้วยทุนเฉลี่ย คูณด้วย 100 (ตาราง 9 และ 10) พบว่าสหกรณ์มีอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุนเฉลี่ยมีค่าเท่ากับ 14.23 นับว่าอยู่ในเกณฑ์ที่น่าพอใจ สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานของสหกรณ์ออมทรัพย์ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ซึ่งเท่ากับ 10.82

ตาราง 9 ทุนเฉลี่ยของสหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง จำกัด ปีบัญชี 2539 - 2546

ปี	ทุนของสหกรณ์		ทุนเฉลี่ย (บาท)
	ต้นปี (บาท)	สิ้นปี (บาท)	
2539	-	9,462,202.08	4,731,101.04
2540	9,462,202.08	25,121,179.89	17,291,690.99
2541	25,121,179.89	44,232,911.26	34,677,045.58
2542	44,232,911.26	62,595,802.65	53,414,356.96
2543	62,595,802.65	87,197,711.55	74,896,757.10
2544	87,197,711.55	113,668,184.66	100,432,948.11
2545	113,668,184.66	140,463,517.30	127,065,850.98
2546	140,463,517.30	169,461,930.17	154,962,723.74

ที่มา : รายงานกิจการประจำปีสหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง จำกัด ปีบัญชี 2539 - 2546

ตาราง 10 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน ของสหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง จำกัด
ปีบัญชี 2539 - 2546

ปี	กำไรสุทธิ (บาท)	ทุนเฉลี่ย (บาท)	อัตราผลตอบแทน ต่อส่วนของทุนเฉลี่ย (ร้อยละ)
2539	984,862.08	4,731,101.04	20.82
2540	2,980,339.81	17,291,690.99	17.24
2541	5,466,224.12	34,667,045.58	15.76
2542	5,330,603.64	53,414,356.96	9.98
2543	9,883,059.15	74,896,757.10	13.20
2544	13,722,935.39	100,432,948.11	13.66
2545	16,387,751.64	127,065,850.98	12.90
2546	15,957,272.62	154,962,723.74	10.30
อัตราส่วนเฉลี่ย			14.23
อัตราส่วนมาตรฐาน			10.82

ที่มา : รายงานกิจการประจำปี สหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง จำกัด ปีบัญชี 2539 - 2546

4.3 อัตราค่าใช้จ่าย

อัตราส่วนนี้ เป็นการวัดความพยายามในรูปค่าใช้จ่ายกับความสำเร็จ ในรูปของรายได้ ผลการศึกษาอัตราค่าใช้จ่ายในรอบ 8 ปี (2539 – 2546) เฉลี่ยเท่ากับ 67.49 (ตาราง 11) นับว่าเป็นอัตราที่สูงมากและไม่มีประสิทธิภาพ เมื่อเทียบกับอัตราส่วนมาตรฐานของสหกรณ์ออมทรัพย์ทั่วไปของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ซึ่งมีค่าเท่ากับ 30.30 หมายความว่าสหกรณ์เสียค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น 67.49 บาท ต่อรายได้ 100 บาท ซึ่งค่าใช้จ่ายส่วนใหญ่ของสหกรณ์จะเป็นดอกเบี้ยเงินรับฝากจากสมาชิก ซึ่งสหกรณ์จ่ายอัตราดอกเบี้ยเงินรับฝากสูงกว่าอัตราดอกเบี้ยเงินรับฝากของธนาคารพาณิชย์ สหกรณ์ควรพิจารณาในเรื่องอัตราดอกเบี้ยเงินรับฝากให้เหมาะสม

ตาราง 11 อัตราค่าใช้จ่าย ของสหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง จำกัด ปีบัญชี 2539 - 2546

ปี	ค่าใช้จ่าย (บาท)	รายได้รวม (บาท)	อัตราค่าใช้จ่าย (ร้อยละ)
2539	2,845,873.44	3,830,735.52	74.29
2540	7,353,432.76	10,333,772.57	71.16
2541	13,093,515.38	18,559,739.50	70.55
2542	18,283,456.76	23,614,060.40	77.43
2543	17,913,309.36	27,796,368.51	64.44
2544	19,131,874.40	32,854,809.76	58.23
2545	23,658,958.15	40,046,709.79	59.18
2546	29,328,810.71	45,286,083.33	64.76
อัตราส่วนเฉลี่ย			67.49
อัตราส่วนมาตรฐาน			30.50

ที่มา : รายงานกิจการประจำปี สหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง จำกัด ปีบัญชี 2539 – 2546

4.4 อัตรากำไรสุทธิ

ความสามารถในการทำกำไร เป็นอัตราส่วนระหว่างกำไรสุทธิต่อรายได้ ซึ่งใช้วัดความสามารถในการหากำไรของสหกรณ์ ว่าในรอบระยะเวลาหนึ่งปีการบัญชีที่ผ่านมา สหกรณ์สามารถทำกำไรสุทธิได้ร้อยละเท่าใดของรายได้ กำหนดได้โดยการนำเอากำไรสุทธิหารด้วยรายได้คูณด้วย 100 (ตาราง 12) จากการศึกษาพบว่า สหกรณ์มีอัตราส่วนกำไรสุทธิต่อรายได้ ในรอบ 8 ปีเฉลี่ยเท่ากับ 32.51 นับว่าเป็นอัตราส่วนที่ต่ำ เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานของสหกรณ์ออมทรัพย์ของกรมตรวจบัญชี ซึ่งมีค่าเท่ากับ 69.70 ทั้งนี้เนื่องจากสหกรณ์มีภาระที่ต้องจ่ายดอกเบี้ยเงินรับฝากสูง จึงเป็นสาเหตุให้สหกรณ์มีอัตราส่วนกำไรสุทธิต่ำ

ตาราง 12 อัตราส่วนกำไรสุทธิ ของสหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง จำกัด ปีบัญชี 2539 - 2546

ปี	กำไรสุทธิ (บาท)	รายได้รวม (บาท)	อัตราส่วนกำไรสุทธิ (ร้อยละ)
2539	984,862.08	3,830,735.52	25.71
2540	2,980,339.81	10,333,772.57	28.84
2541	5,446,224.12	18,559,739.50	29.45
2542	5,330,603.64	23,614,060.40	22.57
2543	9,883,059.15	27,796,368.51	35.56
2544	13,722,935.36	32,854,809.76	41.77
2545	16,387,751.64	40,046,709.79	40.92
2546	15,957,272.62	45,286,083.33	35.24
อัตราส่วนเฉลี่ย			32.51
อัตราส่วนมาตรฐาน			69.70

ที่มา : รายงานกิจการประจำปี สหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง จำกัด ปีบัญชี 2539 – 2546

การเปรียบเทียบอัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง จำกัด กับกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

ผลการเปรียบเทียบอัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง จำกัด จากการดำเนินงาน 8 ปี ที่ผ่านมากับกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ แสดงในตาราง 13 ดังนี้

1. อัตราส่วนวัดสภาพคล่อง

อัตราส่วนทุนหมุนเวียน

อัตราส่วนทุนหมุนเวียนของสหกรณ์เฉลี่ย 1.02 เท่าของหนี้สินหมุนเวียน โดยที่อัตราส่วนทุนหมุนเวียนที่ใช้เป็นมาตรฐานของสหกรณ์ขนาดใหญ่ เท่ากับ 2.97 เท่าของหนี้สินหมุนเวียน แสดงว่า อัตราส่วนทุนหมุนเวียนของสหกรณ์ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์เท่ากับ 1.95 เท่า คิดเป็นร้อยละ 65.65 ถึงแม้ว่าอัตราส่วนทุนหมุนเวียนจะต่ำกว่าอัตรามาตรฐาน แต่เมื่อพิจารณารายการของทุนพบว่า สหกรณ์ยังมีสภาพคล่อง มีความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้น แต่ควรมีการวางแผนเพื่อหาแนวทางการปรับปรุงสภาพคล่อง เนื่องจากหนี้สินหมุนเวียนส่วนใหญ่เป็นหนี้สินที่เกิดจากเงินรับฝากจากสมาชิก ถ้าสมาชิกมาถอนเงินจากสหกรณ์พร้อมกัน อาจทำให้สหกรณ์ประสบปัญหาด้านสภาพคล่องได้

2. อัตราส่วนวัดการก่อหนี้

อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน

อัตราส่วนหนี้สินทั้งสินต่อทุนของสหกรณ์เฉลี่ย 3.06 เท่าของทุน โดยที่อัตราส่วนหนี้สินทั้งสินต่อทุนที่ใช้เป็นมาตรฐานของสหกรณ์ขนาดใหญ่ เท่ากับ 0.57 แสดงว่า อัตราส่วนหนี้สินต่อทุนของสหกรณ์สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ 2.49 เท่า คิดเป็นร้อยละ 436.84 ผู้บริหารสหกรณ์ควรพิจารณาระดมทุน โดยการให้สมาชิกถือหุ้นมากขึ้น เพื่อเพิ่มความมั่นคงทางการเงิน

อัตราส่วนลูกหนี้ต่อส่วนของทุน

อัตราส่วนลูกหนี้ต่อส่วนของทุนของสหกรณ์เฉลี่ย 3.63 เท่าของทุน โดยที่อัตราส่วนลูกหนี้ต่อส่วนของทุนที่ใช้เป็นมาตรฐานของสหกรณ์ขนาดใหญ่ เท่ากับ 1.44 แสดงว่า อัตราส่วนลูกหนี้ต่อส่วนของทุนของสหกรณ์สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ 2.19 เท่า คิดเป็นร้อยละ 152.08 ผู้บริหารควรลดปริมาณการให้กู้ยืม

3. อัตราส่วนความสามารถในการใช้สินทรัพย์

อัตราร้อยละของรายได้ต่อสินทรัพย์ทั้งสิ้น

อัตราร้อยละของรายได้ต่อสินทรัพย์ทั้งสิ้นของสหกรณ์เฉลี่ย 10.85 โดยที่อัตราร้อยละของรายได้ต่อสินทรัพย์ทั้งสิ้นที่ใช้เป็นมาตรฐานของสหกรณ์ขนาดใหญ่ เท่ากับ 9.8 แสดงว่า อัตราร้อยละของรายได้ต่อสินทรัพย์ทั้งสิ้นของสหกรณ์สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานของกรมตรวจบัญชี สหกรณ์ 1.05 คิดเป็นร้อยละ 10.71 แสดงให้เห็นว่า สินทรัพย์ทั้งสิ้นของสหกรณ์ 100 บาท ก่อให้เกิดรายได้โดยเฉลี่ย 10.71 บาท ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ดังนั้น สหกรณ์ควรพิจารณาหาแนวทางใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ให้เต็มประสิทธิภาพ

4. อัตราส่วนความสามารถในการทำไร

อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์

อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ของสหกรณ์เฉลี่ยร้อยละ 3.42 โดยที่อัตราผลตอบแทน ต่อสินทรัพย์ที่ใช้เป็นมาตรฐานของสหกรณ์ขนาดใหญ่ เท่ากับ ร้อยละ 6.83 แสดงว่า อัตราผลตอบแทน ต่อสินทรัพย์ของสหกรณ์ ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ เท่ากับ 3.41 คิดเป็นร้อยละ 49.93 หมายความว่า สินทรัพย์ทั้งสิ้น 100 บาท สหกรณ์จะสามารถใช้ดำเนินงานเพื่อหากำไรได้ 3.42 บาท ดังนั้น ฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการควรบริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เต็มประสิทธิภาพ โดยวางแผนหาแนวทางในการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์หมุนเวียน และสินทรัพย์อื่น ๆ ที่มีอยู่เพื่อเพิ่มรายได้

อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน

อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุนของสหกรณ์เฉลี่ยร้อยละ 14.23 โดยที่อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุนที่ใช้เป็นมาตรฐานของสหกรณ์ขนาดใหญ่ เท่ากับ ร้อยละ 10.82 แสดงว่า อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุนของสหกรณ์สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ 3.41 คิดเป็นร้อยละ 31.51 หมายความว่า ทุนของสหกรณ์ 100 บาท ก่อให้เกิดรายได้โดยเฉลี่ย 14.23 บาท อย่างไรก็ตาม ถ้าพิจารณาอัตราส่วนนี้ร่วมกับการจัดหาเงินทุนในการก่อหนี้ พบว่า สหกรณ์มีการใช้สัดส่วนการลงทุนที่ไม่เหมาะสม คือใช้ส่วนของหนี้สินมากกว่าทุน

อัตราส่วนค่าใช้จ่าย

อัตราส่วนค่าใช้จ่ายของสหกรณ์เฉลี่ยร้อยละ 67.49 โดยที่อัตราค่าใช้จ่ายที่ใช้เป็นมาตรฐานของสหกรณ์ขนาดใหญ่ เท่ากับ ร้อยละ 30.30 แสดงว่า อัตราส่วนค่าใช้จ่ายของสหกรณ์สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ 37.19 คิดเป็นร้อยละ 122.74 ดังนั้น สหกรณ์ควรปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อเพิ่มรายได้ และลดค่าใช้จ่าย

อัตรากำไรสุทธิ

อัตรากำไรสุทธิของสหกรณ์เฉลี่ยร้อยละ 32.51 โดยที่อัตรากำไรสุทธิที่ใช้เป็นมาตรฐานของสหกรณ์ขนาดใหญ่ เท่ากับ ร้อยละ 69.70 แสดงว่า อัตรากำไรสุทธิของสหกรณ์ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ 37.20 คิดเป็นร้อยละ 53.37 หมายความว่า การดำเนินงานของสหกรณ์ก่อให้เกิดกำไรสุทธิต่ำ การบริหารจัดการยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ดังนั้น สหกรณ์ควรพิจารณาปรับปรุงการลงทุนในทรัพย์สินให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และปรับปรุงการดำเนินงานโดยการลดค่าใช้จ่าย จะทำให้สหกรณ์มีกำไรสุทธิเพิ่มขึ้น

ตาราง 13 การเปรียบเทียบอัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง จำกัด กับกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

อัตราส่วน	สหกรณ์ ออมทรัพย์ สำนัก พระราชวัง จำกัด	กรมตรวจ บัญชี สหกรณ์	ผลต่าง	ร้อยละ	ความหมาย
	(1)	(2)	(3) = (1) - (2)	(4) = (3) x 100 (2)	
1.อัตราส่วนวัดสภาพคล่อง					
อัตราส่วนทุนหมุนเวียน (เท่า)	1.02	2.97	-1.95	-65.66	ต่ำกว่าเกณฑ์ = ไม่มีประสิทธิภาพ
2.อัตราส่วนวัดการก่อหนี้					
อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (เท่า)	3.06	0.57	2.49	436.84	สูงกว่าเกณฑ์ = ไม่มีประสิทธิภาพ
อัตราส่วนลูกหนี้ต่อส่วนของทุน (เท่า)					
3.อัตราส่วนความสามารถในการใช้ สินทรัพย์	3.63	1.44	2.19	152.08	สูงกว่าเกณฑ์ = ไม่มีประสิทธิภาพ
อัตราร้อยละของรายได้ต่อ สินทรัพย์ทั้งสินเฉลี่ย (ร้อยละ)	10.85	9.8	1.05	10.71	สูงกว่าเกณฑ์ = มีประสิทธิภาพ
4.อัตราส่วนความสามารถในการทำไร					
อัตราผลตอบแทนต่อ สินทรัพย์ (ร้อยละ)	3.42	6.83	-3.41	-49.93	ต่ำกว่าเกณฑ์ = ไม่มีประสิทธิภาพ
อัตราผลตอบแทนต่อ ส่วนของทุน (ร้อยละ)	14.23	10.82	3.41	31.52	สูงกว่าเกณฑ์ = มีประสิทธิภาพ
อัตราค่าใช้จ่าย (ร้อยละ)	67.49	30.30	37.19	122.74	สูงกว่าเกณฑ์ = ไม่มีประสิทธิภาพ
อัตรากำไรสุทธิ (ร้อยละ)	32.51	69.70	-37.20	-53.37	ต่ำกว่าเกณฑ์ = ไม่มีประสิทธิภาพ

ที่มา: จากการคำนวณ

ส่วนที่ 3 ปัญหาและแนวทางในการแก้ไขเพื่อพัฒนาสหกรณ์

ปัญหาด้านโครงสร้างการจัดองค์กร

1. สหกรณ์ไม่มีการกำหนดโครงสร้างและแบ่งส่วนงานให้ชัดเจน จึงทำให้ไม่มีการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในแต่ละคนไว้ ซึ่งเมื่อเกิดปัญหาแล้วจะทำให้หาผู้รับผิดชอบไม่ได้
2. จำนวนเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอต่อปริมาณของงาน เนื่องจากมีจำนวนสมาชิกเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมากทำให้บริการสมาชิกได้ไม่ทั่วถึง
3. สหกรณ์ขาดการประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกทราบ ในเรื่องของการดำเนินงานของสหกรณ์
4. คณะกรรมการส่วนใหญ่เป็นผู้บังคับบัญชา ไม่มีตัวแทนของพนักงานและลูกจ้าง
5. ฝ่ายจัดการของสหกรณ์ขาดความรู้ในเรื่องของหลักการ อุดมการณ์และวิธีการสหกรณ์

ปัญหาด้านการบริหารการเงิน

1. สหกรณ์มีอัตราส่วนทุนหมุนเวียนต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน แต่สหกรณ์ยังไม่ขาดสภาพคล่องเนื่องจาก ลูกหนี้เงินกู้ของสหกรณ์สามารถเรียกเก็บหนี้ได้ทุกเดือน ส่วนหนี้สินหมุนเวียนส่วนใหญ่เป็นเงินรับฝากจากสมาชิก และเงินรับฝากจากหน่วยงาน ผู้บริหารควรพิจารณาหาแนวทางในการปรับปรุงสภาพคล่องถ้าสมาชิกมาถอนเงินออกจากสหกรณ์พร้อม ๆ กัน
2. สหกรณ์มีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนสูง แสดงว่าสหกรณ์มีความเสี่ยงในการชำระหนี้สหกรณ์ให้บริการสินเชื่อแก่สมาชิกสูงกว่าทุนเรือนหุ้นที่สหกรณ์มีอยู่ สหกรณ์ควรชะลอการเพิ่มหนี้
3. สหกรณ์มีความสามารถในการทำกำไรต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน เนื่องจากสหกรณ์มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูง ซึ่งค่าใช้จ่ายนี้คือดอกเบี้ยจ่ายเงินรับฝากจากสมาชิก ดังนั้นสหกรณ์จึงควรหาทางที่จะลดค่าใช้จ่าย เพื่อให้สหกรณ์มีกำไรที่สูงขึ้น

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาโครงสร้างการจัดองค์กรและวิเคราะห์ประสิทธิภาพการบริหารการเงิน สหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง จำกัด ปีการบัญชี 2539 – 2546 มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1.) ศึกษาโครงสร้างการจัดองค์กรภายในฝ่ายจัดการของสหกรณ์ 2.) วิเคราะห์ประสิทธิภาพการบริหารการเงิน โดยวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินเฉลี่ยของสหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง กับอัตราส่วนทางการเงินเฉลี่ยของสหกรณ์ออมทรัพย์ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ 3.) ศึกษาปัญหาและเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาและพัฒนาสหกรณ์ โดยใช้ข้อมูลสถิติภูมิจากรายงานกิจการของสหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง จำกัด ซึ่งผลการศึกษารูปได้ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

ด้านการศึกษาโครงสร้างการจัดองค์กร

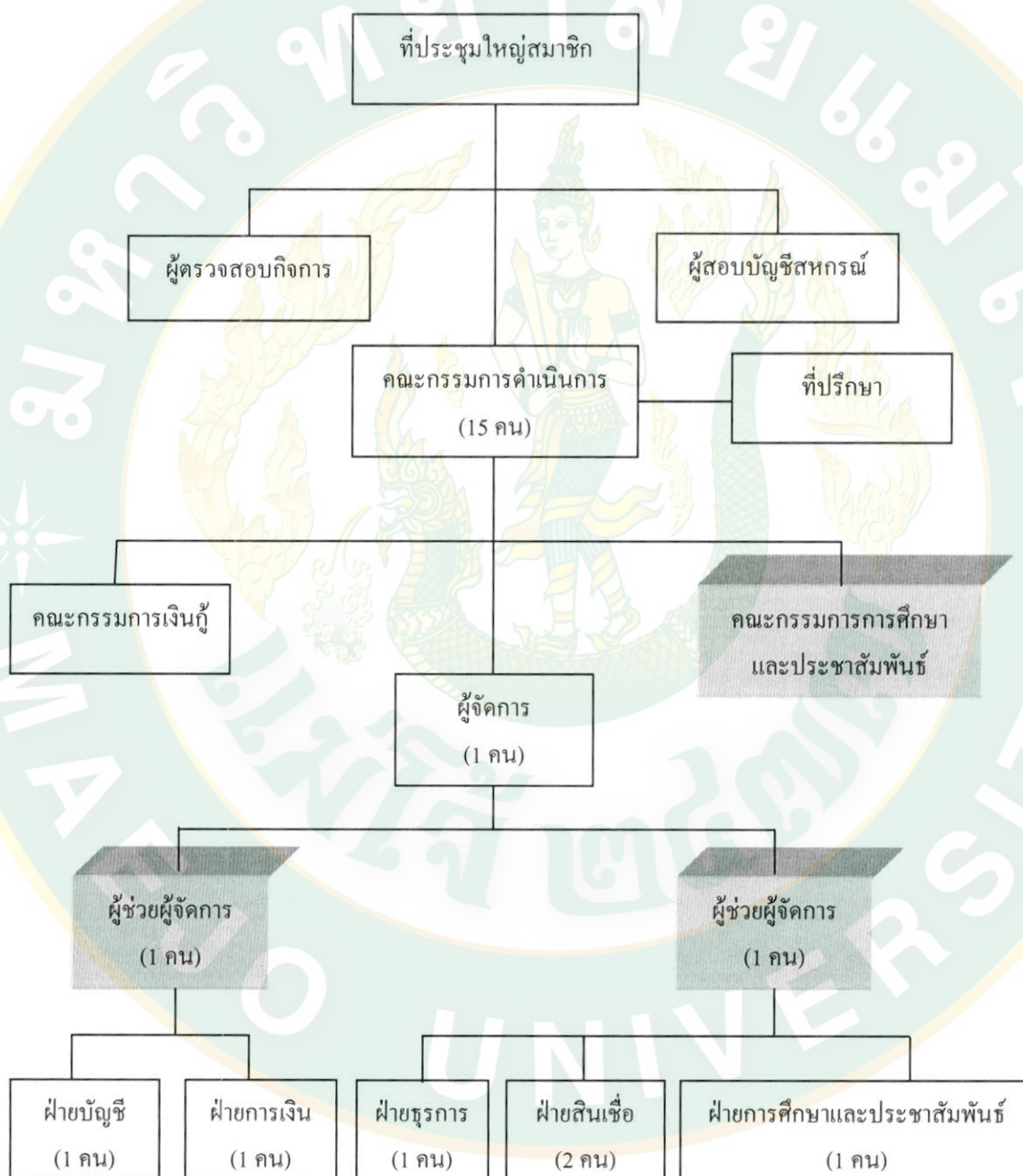
สหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง จำกัด มีโครงสร้างการจัดองค์กรโดยใช้บุคลากรจากหน่วยงานต้นสังกัด คือสำนักพระราชวัง ซึ่งในปัจจุบันประสบปัญหาเจ้าหน้าที่ที่มีปริมาณงานในความรับผิดชอบมาก สหกรณ์ฯ มีเจ้าหน้าที่ จำนวน 4 คน ทำหน้าที่บริการต่าง ๆ แก่สมาชิกจำนวน 4,777 คน เท่ากับเจ้าหน้าที่หนึ่งคนให้บริการสมาชิกจำนวน 1,194 คน ส่วนการบริหารจัดการทรัพย์สินเฉลี่ยคนละ 143.32 ล้านบาท ในการดำเนินธุรกิจขององค์กรได้ก็ตาม พนักงานถูกจ้างเป็นฝ่ายจัดการธุรกิจขององค์กร จึงไม่ควรให้พนักงานทำงานมากเกินไปกว่าที่ควรจะเป็น ดังนั้นผู้บริหารควรปรับจำนวนพนักงานให้เหมาะสม เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการบริการสมาชิกได้ทั่วถึง

การแบ่งส่วนงาน ไม่ได้มีการแบ่งส่วนงานกันอย่างชัดเจน เนื่องจากเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์มีจำนวนน้อย จึงต้องช่วยกันทำทุกหน้าที่ ยกเว้นงานบัญชี ดังนั้นควรปรับปรุงโครงสร้างองค์กรตามสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลง มีการแบ่งส่วนงานให้ชัดเจน

การจัดผังตำแหน่งงาน ควรจัดให้มีคู่มือการทำงาน แสดงขั้นตอนและวิธีปฏิบัติงาน รวมทั้งวางระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อช่วยให้พนักงานปฏิบัติงานได้ด้วยความเรียบร้อย

การมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ เป็นสิ่งจำเป็นมากในการบริหารองค์กร ควรกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งงานต่าง ๆ ทุกตำแหน่ง การมอบอำนาจหน้าที่การทำงานควรทำเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อป้องกันการโต้แย้งหรือปิดความรับผิดชอบ จะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

สายการบังคับบัญชา จะแสดงให้เห็นว่าใครมีอำนาจในการสั่งการใคร และใครจะต้องรายงานไปยังผู้ใด ดังนั้น โครงสร้างการจัดองค์กรที่เหมาะสมของสหกรณ์ออมทรัพย์ สำนักพระราชวัง จำกัด ควรเป็นดังภาพ 6



ภาพ 6 แผนภูมิโครงสร้างการจัดองค์กรที่เหมาะสม ของสหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง จำกัด

ด้านการวิเคราะห์ประสิทธิภาพการบริหารการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์สำนัก

พระราชวัง จำกัด ปีบัญชี 2539 – 2546

สภาพคล่องทางการเงิน สหกรณ์มีอัตราส่วนทุนหมุนเวียนในรอบ 8 ปี (2539 – 2546) เฉลี่ยเท่ากับ 1.02 ซึ่งเป็นอัตราที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ของกรมตรวจบัญชี ซึ่งเกณฑ์ของสหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่ อัตราส่วนมาตรฐานจะอยู่ที่ 2.97 แต่สหกรณ์ก็ไม่มีปัญหาจากการขาดสภาพคล่องทางการเงิน เป็นเพราะว่าสหกรณ์มีประสิทธิภาพในการบริหารงานด้านการจัดเก็บจากลูกหนี้ เนื่องจากลูกหนี้ส่วนใหญ่ของสหกรณ์เป็นลูกหนี้ที่มีสภาพดี สามารถชำระหนี้ได้เป็นไปตามกำหนด และไม่ก่อปัญหาแก่สหกรณ์ที่จะเรียกให้ชำระคืน

แต่ผู้บริหารควรมีการวางแผนเพื่อหาแนวทางการปรับปรุงสภาพคล่อง เนื่องจากหนี้สินส่วนใหญ่เป็นหนี้สินที่เกิดจากเงินรับฝากจากสมาชิก ถ้าสมาชิกถอนเงินจากสหกรณ์พร้อม ๆ กัน อาจทำให้สหกรณ์ประสบปัญหาด้านสภาพคล่องได้

ความสามารถในการก่อหนี้ สหกรณ์มีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนในรอบ 8 ปี (2539 – 2546) เฉลี่ยเท่ากับ 3.06 ซึ่งเป็นอัตราที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ของกรมตรวจบัญชี ซึ่งเกณฑ์ของสหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่ อัตราส่วนมาตรฐานจะอยู่ที่ 0.57 ทั้งนี้เป็นเพราะสมาชิกมีความต้องการบริการด้านสินเชื่อมาก และสหกรณ์ระดมทุนโดยการรับฝากเงินจากสมาชิก ทำให้สหกรณ์มีหนี้สินเป็นจำนวนมาก แต่ก็ยังเป็นหนี้สินจากภายในสหกรณ์เอง ไม่ได้ยืมมาจากภายนอก ซึ่งหนี้สินจำนวนมากนี้ทำให้สหกรณ์มีภาระค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับดอกเบี้ยจ่ายมาก

ดังนั้นผู้บริหารสหกรณ์ควรพิจารณาลดการกู้ยืมบางรายและระดมทุน โดยการให้สมาชิกถือหุ้นมากขึ้น จะช่วยลดภาระค่าใช้จ่ายลงทั้งยังเพิ่มความมั่นคงทางการเงินได้อีกด้วย และเป็นการลดความเสี่ยงในการที่สมาชิกจะมาถอนเงินออกจากสหกรณ์พร้อม ๆ กัน

อัตราส่วนลูกหนี้ต่อส่วนของทุนในรอบ 8 ปี (2539 – 2546) เฉลี่ยเท่ากับ 3.63 ซึ่งเป็นอัตราที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ของกรมตรวจบัญชี ซึ่งเกณฑ์ของสหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่ อัตราส่วนมาตรฐานจะอยู่ที่ 1.44 แสดงว่าสหกรณ์มีทุนไม่เพียงพอต่อปริมาณความต้องการของสมาชิก ผู้บริหารควรพิจารณาลดปริมาณการกู้ยืมให้น้อยลง ควรเพิ่มหลักเกณฑ์ในการพิจารณาอนุมัติเงินกู้

ความสามารถในการใช้สินทรัพย์ สหกรณ์มีอัตราส่วนความสามารถในการใช้สินทรัพย์ ในรอบ 8 ปี (2539 – 2546) เฉลี่ยเท่ากับ 10.85 ซึ่งเป็นอัตราที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ของกรมตรวจบัญชี ซึ่งเกณฑ์ของสหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่ อัตราส่วนมาตรฐานจะอยู่ที่ 9.80 หมายความว่าสหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง จำกัด มีความสามารถในการบริหารสินทรัพย์อยู่ในเกณฑ์ดี

ความสามารถในการหากำไร สหกรณ์มีอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ของสหกรณ์ในรอบ 8 ปี (2539 -2546) เฉลี่ยเท่ากับ 3.42 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ของกรมตรวจบัญชี เกณฑ์มาตรฐานของสหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่ อัตราส่วนมาตรฐานจะอยู่ที่ 6.83 ฝ่ายบริหารควรบริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เต็มประสิทธิภาพ โดยวางแผนหาแนวทางในการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์หมุนเวียน เช่น ไม่ควรเก็บเงินสดและเงินฝากธนาคารไว้เป็นจำนวนมาก ควรหาทางนำไปลงทุนเพื่อหาผลตอบแทนที่ดีกว่า

อัตราส่วนค่าใช้จ่าย สหกรณ์มีอัตราส่วนค่าใช้จ่ายในรอบ 8 ปี (2539 – 2546) เฉลี่ยเท่ากับ 67.49 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ของกรมตรวจบัญชี เกณฑ์มาตรฐานของสหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่อัตราส่วนมาตรฐานจะอยู่ที่ 30.30 ค่าใช้จ่ายของสหกรณ์ส่วนใหญ่จะเป็นดอกเบี้ยจ่ายเงินรับฝากจากสมาชิก ซึ่งสหกรณ์จ่ายอัตราดอกเบี้ยเงินรับฝากสูงกว่าอัตราดอกเบี้ยเงินรับฝากทั่ว ๆ ไป ผู้บริหารสหกรณ์ควรพิจารณาในเรื่องอัตราดอกเบี้ยเงินรับฝากให้เหมาะสม

อัตรากำไรสุทธิ สหกรณ์มีอัตราส่วนกำไรสุทธิในรอบ 8 ปี (2539 – 2546) เฉลี่ยเท่ากับ 32.51 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ของกรมตรวจบัญชี เกณฑ์มาตรฐานของสหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่อัตราส่วนมาตรฐานจะอยู่ที่ 69.70

อัตรากำไรสุทธิของสหกรณ์ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน แสดงให้เห็นว่าสหกรณ์ไม่ได้มุ่งเน้นที่จะหากำไรจากสมาชิก ซึ่งตรงกับหลักการของสหกรณ์ คือไม่แสวงหากำไร แต่หลักการทำธุรกิจที่ดี ผู้บริหารควรดูแลสัดส่วนรายได้และค่าใช้จ่ายให้เหมาะสม

ปัญหาและข้อเสนอแนะในการพัฒนาสหกรณ์

ปัญหาด้านโครงสร้างการจัดองค์กร

โครงสร้างการจัดองค์กร (ใหม่) ของสำนักพระราชวัง จำกัด จะทำให้สามารถลดปัญหาของงานที่เกิดขึ้น ด้านความซ้ำซ้อนในหน้าที่ ความขัดแย้งในการทำงาน รวมทั้งความถูกต้องของงานทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้นส่งผลให้องค์กรเจริญเติบโตแบบยั่งยืนต่อไป

ปัญหาด้านการวิเคราะห์ประสิทธิภาพการบริหารการเงิน

สหกรณ์มีหนี้สินมากกว่าทุนของสหกรณ์ ซึ่งหนี้สินส่วนใหญ่เป็นเงินรับฝากจากสมาชิก สหกรณ์ควรใช้นโยบายในการระดมทุนจากสมาชิกโดยให้สมาชิกถือหุ้นเพิ่มเป็นรายเดือนหรือจ่ายเงินปันผลให้กับสมาชิกเป็นหุ้น ส่วนความสามารถในการทำกำไรของสหกรณ์ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ของกรมตรวจบัญชี เนื่องจากสหกรณ์มีค่าใช้จ่ายซึ่ง

เป็นดอกเบี้ยยจ่ายเงินรับฝากมาก ควรกำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินรับฝากจากสมาชิกโดยพิจารณาเปรียบเทียบกับอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ

อภิปรายผล

จากการศึกษาโครงสร้างการจัดองค์กร และการวิเคราะห์ประสิทธิภาพการบริหารการเงินสหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง จำกัด ปีการบัญชี 2539 – 2546 ผลการศึกษาพบว่าควรปรับปรุงโครงสร้างการจัดองค์กรให้เหมาะสมกับภาวะการณ์ในปัจจุบัน เพราะการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างช่วยให้เกิดความมั่นคงแก่สหกรณ์ การปรับปรุงโครงสร้างควรให้มีความโปร่งใสซึ่งสอดคล้องกับกลอยใจ กิจชนะเสรี (2548) และควรเพิ่มจำนวนบุคลากรฝ่ายจัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง จำกัด ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของดารณี แก้วตะพาน (2548) ที่ทำการศึกษาหาจำนวนพนักงาน ลูกจ้างที่เหมาะสมของสหกรณ์ออมทรัพย์ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จำกัด และพบว่า เจ้าหน้าที่ที่มีปริมาณงานที่รับผิดชอบมากเกินไป ดังนั้นสหกรณ์ควรมีการแก้ไขปรับปรุงการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร และเป็นการตอบสนองกับสภาพแวดล้อมของการทำงานที่เปลี่ยนแปลง ทั้งด้านปริมาณงานและความซับซ้อนของงานที่เพิ่มขึ้น ซึ่งในหน่วยงานจะต้องมีการจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม เป็นไปตามที่พะยอม วงศ์สารศรี (2528) กล่าวไว้ว่า โครงสร้างขององค์กรจะประกอบไปด้วยบุคคลหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งยังแสดงให้เห็นถึงภาระหน้าที่ความรับผิดชอบด้านอำนาจหน้าที่ (authority) และความรับผิดชอบ (responsibility) ระหว่างตำแหน่งและหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ถ้าโครงสร้างขององค์กรดี ก็จะช่วยเหลือสนับสนุนในงานในหน้าที่ต่าง ๆ ขององค์กรดำเนินไปด้วยดีมีประสิทธิภาพ

ด้านการวิเคราะห์ประสิทธิภาพทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง จำกัด เมื่อเปรียบเทียบกับสหกรณ์ออมทรัพย์ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ พบว่า สหกรณ์มีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนและอัตราส่วนลูกหนี้ต่อทุน สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์ออมทรัพย์ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ทำให้สหกรณ์ต้องรับภาระในรูปของดอกเบี้ยจำนวนมาก สหกรณ์ควรพิจารณาลดการกู้ยืมบางราย เพื่อลดหนี้สินของสหกรณ์ ซึ่งสอดคล้องกับ ภนิกา จารุแสงไฟโรจน์ (2537) ที่พบว่า สหกรณ์มีการบริหารด้านสินเชื่อให้แก่สมาชิกสูงเกินกว่าทุนเรือนหุ้นที่สหกรณ์มีอยู่

สหกรณ์มีความสามารถในการนำเอาสินทรัพย์ที่มีอยู่ไปก่อให้เกิดรายได้มีความสามารถในการนำเอาทุนของสหกรณ์ไปแสวงหากำไร ซึ่งสอดคล้องกับ ปริญญา สมบูรณ์

(2536) ที่พบว่าสหกรณ์มีความคล่องตัวในการชำระหนี้ระยะสั้นสูง มีความสามารถในการนำเอาทรัพย์สินที่มีอยู่ไปก่อให้เกิดรายได้ มีฐานะมั่นคง มีความสามารถในการนำเอาทุนของสหกรณ์ไปแสวงหากำไร

สหกรณ์มีความสามารถในการทำกำไรต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน เนื่องจากสหกรณ์มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน คือดอกเบี้ยจ่ายเงินรับฝากสูง ซึ่งสอดคล้องกับเขาวดี ศรีประเสริฐ (2548) ที่พบว่าหนี้สินส่วนใหญ่เป็นเงินรับฝากจากสมาชิก ความสามารถในการทำกำไรของสหกรณ์โดยรวม ต่ำกว่าเกณฑ์อัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ เนื่องจากสหกรณ์มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่สูง ดังนั้นฝ่ายจัดการของสหกรณ์ควรพิจารณาหาแนวทางที่จะลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เพื่อให้สหกรณ์มีกำไรสุทธิที่สูงขึ้น

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาขอเสนอแนะต่อคณะกรรมการ และฝ่ายจัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง จำกัด ดังนี้

1. ด้านโครงสร้างองค์กร ควรปรับปรุงโครงสร้างการจัดองค์กร ให้เหมาะสมกับปริมาณงานและสถานการณ์ปัจจุบัน ควรมีฝ่ายประชาสัมพันธ์ เพื่อเผยแพร่ข่าวสาร ผลการดำเนินงาน ให้ความรู้ความเข้าใจในเรื่องหลักการ อุดมการณ์และวิธีการสหกรณ์ แก่สมาชิก คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ
2. จัดเจ้าหน้าที่ให้มีจำนวนที่เหมาะสม สมดุลกับปริมาณงานของสหกรณ์ ถ้าขอข้าราชการของสำนักพระราชวัง มาเพิ่มไม่ได้ ก็ควรจัดจ้างบุคลากรเพิ่ม เนื่องจากข้าราชการของสำนักพระราชวัง มีภารกิจงานประจำอยู่แล้ว จึงไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้เต็มเวลา
3. ควรจัดทำระเบียบว่าด้วย อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้จัดการและเจ้าหน้าที่อื่น เพราะการปฏิบัติหน้าที่โดยไม่มีการแบ่งงาน ใช้วิธีช่วยกันทำ เมื่อเกิดข้อผิดพลาดจะไม่มีผู้รับผิดชอบ
4. สหกรณ์ควรพิจารณาจัดสวัสดิการในด้านต่าง ๆ ให้แก่สมาชิกเพิ่มขึ้น เช่น การประกันกลุ่ม ทุนการศึกษาของบุตร สวัสดิการรักษาพยาบาล สวัสดิการเพื่อเกื้อกูลสมาชิกอาวุโส เป็นต้น
5. สหกรณ์มีรายจ่ายดอกเบี้ยเงินรับฝากสูงมาก ดังนั้นควรมีการกำหนดเงินฝากขึ้นสูงอย่างรัดกุมมากยิ่งขึ้น และพิจารณาลดอัตราดอกเบี้ยเงินรับฝากโดยเปรียบเทียบกับอัตราดอกเบี้ยเงินรับฝากของธนาคารพาณิชย์ ซึ่งไม่ควรแตกต่างกันมาก

6. สหกรณ์ควรระดมทุนโดยการให้สมาชิกถือหุ้นเพิ่ม ดีกว่าระดมทุนโดยการรับฝากเงินจากสมาชิก เพื่อลดภาระดอกเบี้ยจ่าย และเป็นการเพิ่มความมั่นคงให้กับสหกรณ์

7. นำคณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ ไปศึกษาดูงานสหกรณ์ออมทรัพย์ที่ประสบความสำเร็จ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงและประยุกต์การดำเนินงานของสหกรณ์

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งนี้ ทำการศึกษาอัตราส่วนความสามารถในการทำกำไรอย่างคร่าว ๆ ส่วนรายละเอียด ควรทำการศึกษาวิจัยอีกครั้งเพื่อการบริหารกำไรสุทธิอย่างถูกต้องตามหลักการสหกรณ์สากล เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสหกรณ์ต่อไป
2. การศึกษาครั้งต่อไป ควรศึกษานโยบายการกำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินรับฝาก ให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับภาวะตลาด

บรรณานุกรม

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. 2545. **คู่มือการใช้งานอัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์**

และกลุ่มเกษตรกร. กรุงเทพมหานคร: กองประมวลผลและพัฒนาสารสนเทศ.

กรมส่งเสริมสหกรณ์. 2538. **คู่มือการส่งเสริมสหกรณ์ออมทรัพย์ ฝ่ายส่งเสริมสหกรณ์ออมทรัพย์.**

กรุงเทพฯ: กรม.

กลอยใจ กิจชนะเสรี. 2548. **ความคิดเห็นในการปรับปรุงโครงสร้างและการพัฒนาระบบสารสนเทศ**

ในสหกรณ์ออมทรัพย์กรมทรัพยากรธรณี จำกัด. เชียงใหม่: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท,
มหาวิทยาลัยแม่โจ้.

กวี วงศ์พุด. 2545. “การบริหารความเสี่ยงและการลงทุนของสหกรณ์ในภาวะปัจจุบัน”. **วารสาร**

สายรัฐสหกรณ์. 3,4 (ก.ค.): 4.

จำเนียร สาระนาค. 2529. **คำบรรยายในการฝึกอบรมและคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์**

การเกษตรและสหกรณ์นิคม ประจำปีงบประมาณ 2529. กรุงเทพมหานคร: กองวิชาการ.
กรมส่งเสริมการเกษตร.

จุฑาทิพย์ ภัทราวาท. 2546ก. **คู่มือการบริหารการเงินสำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์.** กรุงเทพฯ:

ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย.

_____. 2546ข. **คู่มือการจัดทำแผนกลยุทธ์ (เอกสารประกอบคำบรรยายในการฝึกอบรมจัดทำ**

แผนกลยุทธ์). กรุงเทพฯ: ชุมชุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย.

ฉวีวรรณ พันธุ์. 2544. **การวิเคราะห์ประสิทธิภาพการบริหารงานและแนวโน้มการดำเนินงานของ**

สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขลำพูน จำกัด ปีการบัญชี 2533-2542. เชียงใหม่:

วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยแม่โจ้.

คารณี แก้วตะพาน. 2548. **การพัฒนาการออมของสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ธนาคารเพื่อการเกษตร
และสหกรณ์การเกษตร จำกัด.** เชียงใหม่: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยแม่โจ้.

เต็มใจ สุวรรณทัต. 2536. **การประเมินค่าสหกรณ์จากการเงินและบัญชี : เอกสารการประชุมสัมมนา
เรื่องเทคนิคการควบคุมภายในสหกรณ์ออมทรัพย์ ชุมนุมสหกรณ์แห่งประเทศไทย จำกัด.
กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์แห่งประเทศไทย.**

ถาวร โชติชื่น. 2543. **คู่มือบริหารงาน บริหารคน.** กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์บุ๊กแบงก์.

เบญจวรรณ รักษ์สุธี. 2527. **การเงินธุรกิจ.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชวนพิมพ์.

ประเสริฐ จรรยาสุภาพ. 2545. **การสหกรณ์ (เอกสารคำสอน).** เชียงใหม่: ภาควิชาเศรษฐศาสตร์และ
สหกรณ์การเกษตร คณะธุรกิจการเกษตร มหาวิทยาลัยแม่โจ้.

ปริญญา สมบูรณ์. 2536. **การประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูเชียงใหม่ จำกัด
จังหวัดเชียงใหม่.** เชียงใหม่: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, สถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้.

พะยอม วงศ์สารศรี. 2528. **องค์การและการจัดการ.** กรุงเทพมหานคร: พรวนการพิมพ์.

เพชร ชุมทรัพย์. 2546. **หลักการบริหารการเงิน.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย
ธรรมศาสตร์.

ภนิกา จารุแสงไพโรจน์. 2537. **ประสิทธิภาพการบริหารการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ครู
เชียงใหม่ จำกัด.** เชียงใหม่: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, สถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้.

ยินดี เจ้าแก้ว. 2528. **ความคิดเห็น ความรู้ ความเข้าใจของสมาชิกที่มีผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์
ออมทรัพย์ครูบุรีรัมย์ จำกัด จังหวัดบุรีรัมย์.** กรุงเทพมหานคร: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท,
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

เยาวดี ศรีประเสริฐ. 2548. **การศึกษาผลการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนศูนย์กลางทewa
จำกัด.** เชียงใหม่: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยแม่โจ้.

รัตนา โพธิ์สุวรรณ. 2546. **เอกสารประกอบการสอนวิชาวิเคราะห์หลักและปรัชญาสหกรณ์.**

เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยแม่โจ้.

วันทนี ภูมิภัทราคม, เล็ก ค่องสกุล และ ทับทิม วงศ์ประยูร. 2540. **ระบบเศรษฐกิจไทยและ**

การสหกรณ์. พระนครศรีอยุธยา: โรงพิมพ์เทียนวัฒนา.

สรยุทธ มีนะพันธ์. 2546. **เศรษฐศาสตร์การจัดการองค์การธุรกิจ.** กรุงเทพมหานคร:

สแตนท์โทโนมิกส์.

สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำกัด. 2547. **รายงานกิจการประจำปี.** กรุงเทพฯ:

สหกรณ์.

สหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง จำกัด. 2539. **รายงานกิจการประจำปี.** กรุงเทพฯ: สหกรณ์.

_____. 2540. **รายงานกิจการประจำปี.** กรุงเทพฯ: สหกรณ์.

_____. 2541. **รายงานกิจการประจำปี.** กรุงเทพฯ: สหกรณ์.

_____. 2542. **รายงานกิจการประจำปี.** กรุงเทพฯ: สหกรณ์.

_____. 2543. **รายงานกิจการประจำปี.** กรุงเทพฯ: สหกรณ์.

_____. 2544. **รายงานกิจการประจำปี.** กรุงเทพฯ: สหกรณ์.

_____. 2545. **รายงานกิจการประจำปี.** กรุงเทพฯ: สหกรณ์.

_____. 2546. **รายงานกิจการประจำปี.** กรุงเทพฯ: สหกรณ์.

สาโรจน์ อังศุมาลิน. 2528. **การบริหารการเงินของสหกรณ์.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภา

ลาดพร้าว.

สุวิทย์ กาญจนโรจน์. 2534. **การวิเคราะห์การระดมเงินทุนและการบริหารการเงินของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดนครราชสีมา**. เชียงใหม่: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, สถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้.

อาบ นกะจัด. 2547. **เศรษฐศาสตร์สหกรณ์ว่าด้วยการตลาดสหกรณ์ : เอกสารประกอบการสอน**. เชียงใหม่: ภาควิชาเศรษฐศาสตร์สหกรณ์ คณะธุรกิจการเกษตร มหาวิทยาลัยแม่โจ้.







สหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง จำกัด

งบดุล

รายการ	2539	2540	2541	2542	2543	2544	2545	2546
สินทรัพย์								
สินทรัพย์หมุนเวียน								
เงินสดและเงินฝากธนาคาร	4,517,139.82	16,323,486.98	47,695,147.16	86,472,784.52	49,207,772.33	62,526,467.87	66,878,902.74	141,862,078.03
เงินลงทุนระยะสั้น	-	-	-	-	-	-	-	20,000,000.00
ลูกหนี้ระยะสั้น	50,972,972.86	99,563,277.38	122,352,002.44	141,372,300.26	245,227,363.31	88,910,664.19	101,229,454.82	109,866,052.62
ดอกเบี้ยเงินให้กู้ยืมรับ	2,598.09	10,318.57	1,813.47	8,542.89	14,887.21	25,461.23	51,277.18	78,760.16
วัสดุคงเหลือ	52,720.00	58,630.00	68,065.00	56,590.00	53,660.00	83,775.00	91,524.80	125,291.90
เงินปันผลและเงินเฉลี่ยคืนคลาดเคลื่อน	-	-	371.75	-	-	-	-	-
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	-	-	-	547,412.55	167,085.60	162,446.69	536,264.59	670,107.02
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	55,545,430.77	115,955,712.93	170,117,399.82	228,457,630.22	294,670,768.45	151,708,814.98	168,787,424.13	272,602,289.73
เงินลงทุนระยะยาว	-	-	-	-	-	-	50,000,000.00	50,000,000.00
ลูกหนี้ระยะยาว	-	-	-	-	-	267,100,428.66	289,928,858.25	314,555,465.06
เครื่องใช้และอุปกรณ์สำนักงาน	465,331.71	370,646.22	352,377.31	211,724.83	270,764.00	230,332.73	336,029.35	275,080.33
สิทธิการใช้ซอฟต์แวร์	-	-	-	-	-	84,905.10	58,554.10	33,855.10
รวมสินทรัพย์	56,010,762.48	116,326,359.15	170,469,777.13	228,669,355.05	294,941,532.45	419,124,481.47	509,110,865.83	637,466,690.22

รายการ	2539	2540	2541	2542	2543	2544	2545	2546
หนี้สินและทุนของสหกรณ์								
หนี้สินหมุนเวียน								
เงินเบิกเกินบัญชีธนาคาร	-	-	-	-	6,882,081.35	666.89	-	-
เงินรับฝาก	46,009,242.90	90,904,382.10	126,064,491.61	165,793,132.43	200,469,215.93	305,258,204.06	368,323,209.54	467,713,908.25
คำบำรุงสันนิบาตฯ ค้างจ่าย	-	10,000.00	20,000.00	30,000.00	40,000.00	-	-	-
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	539,317.50	290,797.16	152,374.26	250,419.97	352,523.62	197,425.86	324,138.99	290,851.80
รวมหนี้สินหมุนเวียน	46,548,560.40	91,205,179.26	126,236,865.87	166,073,552.40	207,743,820.90	305,456,296.81	368,647,348.53	468,004,760.05
รวมหนี้สิน	46,548,560.40	91,205,179.26	126,236,865.87	166,073,552.40	207,743,820.90	305,456,296.81	368,647,348.53	468,004,760.05
ทุนของสหกรณ์								
ทุนเรือนหุ้น	8,456,840.00	21,842,460.00	38,081,810.00	55,890,790.00	75,007,920.00	95,788,470.00	117,554,050.00	144,677,280.00
ทุนสำรอง	20,500.00	129,250.08	428,250.14	974,912.01	1,531,245.40	2,564,782.30	4,004,141.66	5,643,141.66
ทุนสะสม	-	169,130.00	256,627.00	399,497.00	775,487.00	1,591,997.00	2,517,574.00	3,184,235.89
กำไรสุทธิ	984,862.08	2,980,339.81	5,466,224.12	5,330,603.64	9,883,059.15	13,722,935.36	16,387,751.64	15,957,272.62
รวมทุนของสหกรณ์	9,462,202.08	25,121,179.89	44,232,911.26	62,595,802.65	87,197,711.55	113,668,184.66	140,463,517.30	169,461,930.17
รวมหนี้สินและทุนของสหกรณ์	56,010,762.48	116,326,359.15	170,469,777.13	228,669,355.05	294,941,532.45	419,124,481.47	509,110,865.83	637,466,690.22

สหกรณ์ออมทรัพย์สำนักพระราชวัง จำกัด

งบกำไรขาดทุน

รายการ	2539	2540	2541	2542	2543	2544	2545	2546
รายได้								
ดอกเบี้ยรับจากสมาชิกกู้เงิน	3,453,298.14	10,029,544.84	16,176,461.31	19,175,427.74	25,745,333.16	31,505,112.43	38,653,162.49	41,318,412.17
ดอกเบี้ยเงินฝากธนาคาร	126,674.38	150,417.73	2,346,998.14	4,417,329.26	2,034,214.53	1,327,994.89	1,012,264.43	913,442.74
ดอกเบี้ยเงินลงทุนในหลักทรัพย์	-	-	-	-	-	-	370,582.47	3,007,158.83
ค่าธรรมเนียมแรกเข้า	250,300.00	147,600.00	32,400.00	17,000.00	10,900.00	20,100.00	8,900.00	42,700.00
ค่าธรรมเนียมการถอนเงินฝาก	-	-	3,880.00	4,300.00	5,920.56	1,600.00	1,800.00	2,600.00
รายได้เบ็ดเตล็ด	463.00	6,210.00	0.05	3.40	0.26	2.44	0.40	1,769.59
รวมรายได้	3,830,735.52	10,333,772.57	18,559,739.50	23,614,060.40	27,796,368.51	32,854,809.76	40,046,709.79	45,286,083.33

รายการ	2539	2540	2541	2542	2543	2544	2545	2546
ค่าใช้จ่าย								
ดอกเบี้ยจ่ายเงินรับฝาก	2,689,022.09	7,150,092.08	12,729,809.72	17,863,852.58	16,941,119.63	18,103,673.52	22,865,564.73	27,944,244.64
ดอกเบี้ยจ่ายเงินเบิกเกินบัญชีธนาคาร	-	-	5,464.24	-	534,439.04	475,549.65	2,846.18	-
ค่าเบี้ยประชุมกรรมการ	-	3,800.00	9,700.00	9,700.00	9,100.00	8,800.00	122,300.00	166,500.00
ค่าซ่อมแซมทรัพย์สิน	-	8,881.00	16,907.00	23,099.00	5,029.00	20,070.70	44,824.00	-
ค่าซ่อมแซมและบำรุงรักษาเครื่องคอมพิวเตอร์	-	-	-	-	-	-	20,530.00	2,400.00
ค่าใช้จ่ายในการประชุมใหญ่	-	49,500.00	114,300.00	147,840.00	153,800.00	205,700.00	232,400.00	852,750.00
ค่าใช้จ่ายในการประชุมสามัญ	7,337.00	-	-	-	-	600.00	-	600.00
ค่าจัดพิมพ์รายงานกิจการ	-	-	-	-	-	-	21,000.00	28,890.00
ค่าอุปกรณ์สำนักงาน	11,237.14	13,482.92	20,407.75	10,536.20	18,291.06	22,458.75	34,368.36	72,540.25
ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์	22,650.25	8,000.00	31,144.00	15,113.00	27,326.00	20,977.50	24,200.00	33,322.30
ค่าเสื่อมราคาเครื่องใช้สำนักงานและอุปกรณ์	113,654.11	118,585.49	130,798.91	143,166.98	161,364.63	86,787.37	79,800.88	102,029.02
สิทธิการใช้ซอฟต์แวร์	-	-	-	-	-	-	26,351.00	24,699.00
หนังสือจะสูญ	-	-	16,602.26	-	-	116,032.61	101,146.00	8,626.50
ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาระบบงาน	-	-	11,000.00	11,000.00	-	10,700.00	10,700.00	10,700.00
ค่าธรรมเนียมธนาคาร	-	-	5,000.00	-	10,000.00	1,000.00	-	-
ค่าตรวจสอบกิจการ	-	-	-	-	-	-	10,000.00	11,000.00
ค่าสอบบัญชี	-	-	-	50,000.00	50,000.00	55,000.00	60,000.00	66,000.00
ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด	1,972.85	1,091.27	2,381.50	9,149.00	2,840.00	4,524.30	2,927.00	4,509.00
รวมค่าใช้จ่าย	2,845,873.44	7,353,432.76	13,093,515.38	18,283,456.76	17,913,309.36	19,131,874.40	23,658,958.15	29,328,810.71
กำไร(ขาดทุน)สุทธิ	984,862.08	2,980,339.81	5,466,224.12	5,330,603.64	9,883,059.15	13,722,935.36	16,387,751.64	15,957,272.62



เกณฑ์อัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินสหกรณ์ออมทรัพย์

ประเภทอัตราส่วน	หน่วย	ขนาด เล็กมาก	ขนาด เล็ก	ขนาด กลาง	ขนาด ใหญ่	ขนาด ใหญ่มาก	โดย รวม
1 อัตราส่วนวัดสภาพคล่อง							
1.1 อัตราส่วนทุนหมุนเวียน	เท่า	4.84	4.94	3.57	2.97	2.33	2.43
1.2 อัตราส่วนทุนหมุนเวียนเร็ว	เท่า	4.53	4.79	3.49	2.83	2.14	2.25
2 อัตราส่วนวัดการก่อหนี้							
2.1 อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน	เท่า	0.31	0.35	0.47	0.57	0.87	0.81
2.2 อัตราส่วนลูกหนี้ต่อส่วน ของทุน	เท่า	1.03	1.22	1.40	1.44	1.63	1.59
3 อัตราส่วนความสามารถในการ ใช้สินทรัพย์							
3.1 อัตราร้อยละของรายได้ต่อ สินทรัพย์ทั้งสิ้น	ร้อยละ	12.61	11.46	10.27	9.80	8.36	8.62
4 อัตราส่วนความสามารถในการ ทำกำไร							
4.1 อัตราผลตอบแทนต่อ สินทรัพย์	ร้อยละ	6.46	6.51	6.66	6.83	5.31	5.55
4.2 อัตราผลตอบแทนต่อ ส่วนของทุน	ร้อยละ	8.53	8.74	9.84	10.82	10.04	10.15
4.3 อัตราค่าใช้จ่าย	ร้อยละ	48.73	43.21	35.13	30.30	36.51	35.56
4.4 อัตรากำไรสุทธิ	ร้อยละ	51.27	56.79	64.87	69.70	63.49	64.44

ที่มา : กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (2545)



ประวัติผู้วิจัย

- ชื่อ - สกุล :** นางสาววิมพา พลอยศรี
- วัน เดือน ปี เกิด :** 24 สิงหาคม 2503
- ภูมิลำเนา :** กรุงเทพมหานคร
- ประวัติการศึกษา :** พ.ศ. 2524 ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (สาขาคอมพิวเตอร์ธุรกิจ)
 วิทยาเขตพาณิชยการพระนคร กรุงเทพฯ
 พ.ศ. 2530 ปริญญาตรี วิทยาศาสตร์บัณฑิต (จิตวิทยา) มหาวิทยาลัย
 รามคำแหง กรุงเทพฯ
- ประวัติการทำงาน :** พ.ศ. 2530 – ปัจจุบัน ตำแหน่ง พนักงานโท สำนักงานพระคลังข้างที่
 สำนักพระราชวัง
 พ.ศ. 2538 – ปัจจุบัน ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่ สหกรณ์ออมทรัพย์สำนัก
 พระราชวัง จำกัด