

การศึกษาโครงการจัดองค์กรและวิธีการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตร
เพื่อการตลาดลูกค้า ช.ก.ส. นครปฐม จำกัด

ประสิทธิ์ ปิ่นแก้ว

ปัญหาพิเศษนี้เป็นส่วนหนึ่งของความสมบูรณ์ของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์สหกรณ์
โครงการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้

พ.ศ. 2549

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้

ชื่อเรื่อง	การศึกษาโครงสร้างการจัดองค์กรและวิธีการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. นครปฐม จำกัด
ชื่อผู้เขียน	นายประสิทธิ์ ปิ่นแก้ว
ชื่อปริญญา	ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์สหกรณ์
ประธานกรรมการที่ปรึกษา	อาจารย์ ดร.รัตนา โพธิ์สุวรรณ

บทคัดย่อ

การศึกษา โครงสร้างการจัดองค์กรและวิธีการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. นครปฐม จำกัด มีวัตถุประสงค์คือ ต้องการวิเคราะห์การจัดโครงสร้างองค์กรและการบริหารงาน ของสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. จำกัด และปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงาน ของ สกต. นครปฐม โดยรวบรวมข้อมูลจากผลการดำเนินงานของ สกต. นครปฐม รวมทั้งจากการวิเคราะห์ SWOT และ FOCUS GROUP จากคณะกรรมการดำเนินการของ สกต. นครปฐม จำนวน 15 คน ฝ่ายจัดการ สกต. นครปฐม 3 คน ผู้ทรงคุณวุฒิ 6 คน ที่ปรึกษา สกต. นครปฐม 1 คน ผู้แทนสมาชิกแต่ละอำเภอ 7 คน รวมประชากรทั้งสิ้น 30 คน ผลการศึกษา พบว่า โครงสร้างการจัดองค์กรของสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. นครปฐม จำกัด ขาดการพัฒนาเพื่อให้ทันสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก เช่น การเปลี่ยนแปลงกฎ ระเบียบ หรือข้อบังคับของสหกรณ์ จำนวนสมาชิกและปริมาณธุรกิจไม่มีความสอดคล้องกัน นั่นคือ มีจำนวนสมาชิกเป็นจำนวนมาก แต่สหกรณ์มีการทำธุรกิจน้อย การได้มาซึ่งคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ ไม่เป็นไปตามพระราชบัญญัติของสหกรณ์ โครงสร้างการบริหารงานของฝ่ายจัดการไม่เหมาะสม และสัมพันธ์กับปริมาณธุรกิจของสหกรณ์ และการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ไม่ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสหกรณ์ ทั้ง ๆ ที่มีความสามารถในการบริหารจัดการได้ ปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงานที่ผ่านมา พบว่า สมาชิกยังไม่เข้าใจบทบาทที่แท้จริงของตนเอง ขาดสำนึกในความเป็นเจ้าของ อีกทั้งการแข่งขันทางธุรกิจมีสูง ส่วนแบ่งทางการตลาดไม่มากพอที่จะขยายธุรกิจ สกต. มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูง ทำให้กำไรน้อย หรือประสบภาวะขาดทุน

ดังนั้น ผู้บริหารหรือคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ ควรจะต้องดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1. ทำการปรับโครงสร้างองค์กรของสหกรณ์เพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. นครปฐม จำกัด ให้มีความกระชับและคล่องตัวต่อการบริหารจัดการ จัดแผนงานให้มีความสัมพันธ์กับ

ธุรกิจของสหกรณ์ เพื่อให้เกิดการกระจายงานและกระจายความรับผิดชอบ รวมทั้งจัดหาบุคลากรฝ่ายจัดการให้เพียงพอและเหมาะสมกับปริมาณธุรกิจของสหกรณ์

2. ปรับปรุงวิธีการคัดเลือกคณะกรรมการดำเนินการ ให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 เพื่อให้ได้คณะกรรมการที่มีความรู้ความสามารถและมีความเข้าใจกับระบบการบริหารจัดการของสหกรณ์เป็นอย่างดี

3. เพิ่มปริมาณธุรกิจของสหกรณ์ให้ครบวงจร ว่าด้วยการจัดทำธุรกิจด้านสหกรณ์ เพื่อที่จะได้ให้บริการแก่สมาชิกได้อย่างทั่วถึง เช่น เพิ่มธุรกิจทางด้านการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย และธุรกิจด้านการรวบรวมผลผลิตการเกษตรของสมาชิก เพื่อสร้างความเชื่อถือให้แก่มวลสมาชิกของสหกรณ์

4. ให้ความรู้แก่สมาชิกอย่างต่อเนื่อง ในเรื่องสหกรณ์และบทบาทของสมาชิกต่อการพัฒนาสหกรณ์

Title	A Study on Organization Structure and the Managing Process of the Nakhonpathom Agricultural Marketing Cooperative, Limited
Author	Mr.Prasit Pinkaew
Degree of	Master of Science in Cooperative Economics
Advisory Committee Chairperson	Dr.Ratana Phothisuwan

ABSTRACT

The purpose of this study was to analyze the organization structure and the managing procedures of the Nakhonpathom Agricultural Marketing Cooperative Limited as well as the problems and obstacles in managing procedures. The data were gathered from the overall operation of this cooperative, SWOT, and FOCUS GROUP. The sample were collected from 30 persons – 15 from the Cooperative Board of Director, 3 from management section, 6 knowledgeable people, 1 cooperative advisor, and 7 representatives from each district.

It was found that the organization structure lacked of development on time with changeable situation such as changing its rules and regulation. The amount of its members and business did not match up; there were more members while less business operating. The selection of the Cooperative Board of Director did not follow by the Cooperative Act. The organization structure of the management section was inappropriate and not related with the amount of cooperative business. The cooperative business operation did not include its objectives even though the cooperative had ability in administrative management.

On the problems and obstacles in managing procedures, it was found that the cooperative members didn't understand their real roles and lacked the sense of proprietary. There was high business competition and the marketing share was not high enough to increase business. Also, the cooperative had high expenses for operation working; this caused less profit or losing money.

Therefore, the administrators or the Cooperative Board of Director should perform in the following issues:

1. They should improve the organization structure of the Nakhonpathom Agricultural Marketing Cooperative Limited to be close fitting and flexible for administrative management. Furthermore, they should organize its sections to be related with cooperative business in order to expand duties and responsibilities and provide sufficient and appropriate management personnel for cooperative business.

2. They should improve the selection of the Cooperative Board of Director followed by the 1999 Cooperative Act in order to obtain committee who had good knowledge and understanding about the cooperative administrative management system.

3. They should increase complete cooperative business cycle in order to serve all members such as increasing good supplies for selling and gathering agricultural products of cooperative members in order to cause reliability among cooperative members.

4. They should continuously provide the information concerning the cooperative and member's roles toward the development of the cooperative to its members.

กิตติกรรมประกาศ

ปัญหาพิเศษฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีด้วยความช่วยเหลือและแนะนำจาก อาจารย์ ดร.รัตนา โพธิ์สุวรรณ รองศาสตราจารย์ประยงค์ สายประเสริฐ และอาจารย์น้ำเพชร วินิจฉัยกุล ที่ได้ให้ความกรุณาให้คำปรึกษาและให้ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งนี้ เพื่อให้ปัญหาพิเศษฉบับนี้ สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ในการเก็บข้อมูลเพื่อนำมาใช้ในการศึกษา ขอบขอบคุณคณะกรรมการผู้จัดการและพนักงานของสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. นครปฐม จำกัด ที่ให้ความร่วมมือในการรวบรวมข้อมูล นอกจากนี้ต้องขอขอบคุณครอบครัวที่ส่งเสริมการศึกษาครั้งนี้และขอขอบคุณเพื่อน ๆ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์สหกรณ์ ภาคสมทบ (สัจจรกรุงเทพฯ) รุ่นที่ 2 ที่ได้ให้ความช่วยเหลือ และให้คำปรึกษาในการศึกษาครั้งนี้ให้ประสบความสำเร็จด้วยดี จึงขอขอบคุณทุกท่านมา ณ โอกาสนี้

ประสิทธิ์ ปิ่นแก้ว
สิงหาคม 2549

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(3)
ABSTRACT	(5)
สารบัญ	(7)
สารบัญภาพ	(9)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
ขอบเขตและข้อจำกัดของการวิจัย	2
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	2
นิยามศัพท์	3
บทที่ 2 การตรวจเอกสาร	4
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างสหกรณ์	5
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ	14
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการสหกรณ์	25
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ	28
หลักการและรูปแบบการดำเนินงานของสหกรณ์	30
การจัดโครงสร้างและวิธีการบริหารงานสหกรณ์เพื่อการตลาดลูกค้า	33
ร.ก.ส. ปัจจุบัน	
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	37
สรุปผลการตรวจสอบเอกสาร	41
กรอบแนวคิดการวิจัย	42
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย	43
สถานที่ดำเนินการวิจัย	43
ประชากร	43
เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล	43
ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย	44
วิธีการรวบรวมข้อมูล	44

วิธีวิเคราะห์ข้อมูล	44
บทที่ 4 ผลการวิจัย	46
ส่วนที่ 1 ป้ายชี้นำเข้า	46
ส่วนที่ 2 กระบวนการ	51
ส่วนที่ 3 ผลการดำเนินงาน	55
ส่วนที่ 4 ผลลัพธ์	63
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	68
สรุปผลการวิจัย	68
อภิปรายผล	68
ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย	69
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	70
บรรณานุกรม	71
ภาคผนวก	74
ประวัติผู้วิจัย	75

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1 เปรียบเทียบการบริหารจัดการของ สกต.นครปฐม จำกัด ในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต	53
2 ผลการดำเนินงานของ สกต.นครปฐม จำกัด ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2543-2547	55
3 เปรียบเทียบรายละเอียดของธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย (ปัจจัยการผลิต) ของ สกต.นครปฐม จำกัด ระหว่างปีการเงิน 2547 และ 2548	57
4 เปรียบเทียบรายละเอียดของธุรกิจรวบรวมผลิตผล ของ สกต.นครปฐม จำกัด ระหว่างปีการเงิน 2547 และ 2548	58
5 ความพึงพอใจของคณะกรรมการสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ช.ก.ส.นครปฐม จำกัด	60

สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า
1 โครงสร้างองค์กรอย่างง่าย	10
2 โครงสร้างองค์กรตามหน้าที่	10
3 โครงสร้างองค์กรตามหน่วยงานย่อย	11
4 โครงสร้างองค์กรแบบเมทริกซ์	12
5 โครงสร้างองค์กรแบบเครือข่าย	12
6 โครงสร้างองค์กรแบบกลุ่มบริษัท	13
7 วิธีการบริหารที่มุ่งคนเป็นหลัก	17
8 แผนผังโครงสร้างการจัดองค์กร ของ สกต. นครปฐม ในปัจจุบัน	35
9 โครงสร้างการจัดองค์กรของสหกรณ์การเกษตรแม่ใจ จำกัด (ปรับปรุง)	40
10 กรอบแนวคิดในการวิจัย	42
11 การจัดโครงสร้างการบริหารจัดการองค์กรของ สกต. นครปฐม จำกัด	46
12 แผนผังโครงสร้างองค์กรของ สกต. นครปฐม ที่เหมาะสม	65

บทที่ 1

บทนำ

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) เป็นธนาคารที่จัดตั้งโดยรัฐบาล มีวัตถุประสงค์ให้ความช่วยเหลือด้านการเงินแก่เกษตรกรและสหกรณ์การเกษตร เพื่อจัดหาปัจจัยการผลิต อาทิ ปุ๋ย ยา เมล็ดพันธุ์ เครื่องจักรกลการเกษตร รวมทั้งสิ่งจำเป็นในการดำรงชีวิตประจำวันด้วย (ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร, 2540)

การประกอบอาชีพของเกษตรกร ที่ผ่านมา มักประสบปัญหาที่สำคัญ คือ ขาดแคลนเงินทุนในการประกอบอาชีพ ต้องกู้ยืมจากพ่อค้าหรือนายทุนให้ท้องถิ่นซึ่งต้องเสียดอกเบี้ยแพง ขาดแคลนที่ดินทำกิน มีที่ดินน้อย บางรายไม่มีที่ดินทำกินเป็นของตนเอง ต้องเช่าจากผู้อื่นโดยเสียค่าเช่าแพง และถูกเอารัดเอาเปรียบจากการเช่า ประสบกับปัญหาเรื่องการผลิต ขาดความรู้เกี่ยวกับการผลิตสมัยใหม่ที่ถูกต้อง ทำให้ผลผลิตต่ำไม่คุ้มกับการลงทุน นอกจากนั้นผลผลิตที่ได้ไม่มีคุณภาพและไม่ตรงกับความต้องการของตลาด ขาดปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็น เช่น ระบบชลประทาน การคมนาคมขนส่ง ถูกเอารัดเอาเปรียบในเรื่องการขนส่ง ควบคุม และไม่มีที่เก็บรักษาผลผลิต ทำให้ต้องจำหน่ายผลผลิตตามฤดูกาล อีกทั้งไม่มีรายได้เพื่อนำมาใช้จ่ายในครอบครัวจึงถูกกดราคาเป็นผลทำให้คุณภาพชีวิต และฐานะความเป็นอยู่ต่ำกว่าผู้ประกอบอาชีพอื่น ขาดการศึกษา สุขอนามัย และความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน จากปัญหาดังกล่าว เป็นผลทำให้เกษตรกรในพื้นที่รวมตัวกันจัดตั้งสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. นครปฐม จำกัด โดยจดทะเบียนเป็นสหกรณ์ประเภทสหกรณ์การเกษตร เมื่อวันที่ 28 สิงหาคม พ.ศ. 2534 เลขทะเบียนสหกรณ์ที่ ก. 016834 เพื่อแก้ไขปัญหาของเกษตรกรในพื้นที่

ความสำคัญของปัญหา

โครงสร้างการจัดองค์กรของสหกรณ์เพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. นครปฐม ที่ใช้อยู่ปัจจุบันเป็นโครงสร้างที่ถูกกำหนดขึ้นตั้งแต่เริ่มก่อตั้งสหกรณ์ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2534 ซึ่งไม่เคยมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแต่อย่างใด ถึงแม้ว่าสถานการณ์จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก เช่น จำนวนสมาชิก เงินทุนและปริมาณธุรกิจของสหกรณ์เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้การจัดแผนงานต่าง ๆ ภายในสหกรณ์ ไม่สอดคล้องกับธุรกิจต่าง ๆ ของสหกรณ์ เช่น สหกรณ์ยังขาดการทำธุรกิจเกี่ยวกับการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย การรวบรวมผลิตผล และการให้บริการแก่สมาชิก กอปรกับจำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสหกรณ์มีจำนวนน้อย เมื่อเปรียบเทียบกับปริมาณธุรกิจที่มากขึ้น ทำให้

บุคลากรของสหกรณ์ต้องรับผิดชอบงานหลายด้านด้วยกัน ทำให้ฝ่ายจัดการต้องมีภาระและอำนาจหน้าที่ในการรับผิดชอบงานหลายด้าน ส่งผลให้การปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการเป็นไปอย่างไม่ทั่วถึงและขาดประสิทธิภาพ ทำให้สหกรณ์ไม่เกิดการพัฒนาและล้มเหลวในการดำเนินงาน ผู้ศึกษาจึงได้สนใจที่จะศึกษาโครงสร้างการจัดองค์กรและวิธีการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. นครปฐม จำกัด เพื่อให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการของ สกต.นครปฐม จำกัด

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาโครงสร้างการจัดองค์กรและวิธีการบริหารงานของ สกต. นครปฐม จำกัด
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการของ สกต. นครปฐม จำกัด

ขอบเขตและข้อจำกัดของการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาเฉพาะ โครงสร้างการจัดองค์กรและวิธีการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. นครปฐม จำกัด ระหว่างปี พ.ศ. 2543 – 2548 เท่านั้น โดยในส่วนของโครงสร้างการจัดองค์กร จะศึกษาถึง การจัดกลุ่มงาน แผนกงาน และการออกแบบงาน การกำหนดตำแหน่งพนักงาน (จำนวนบุคลากรและคุณวุฒิ) การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่ง สายการบังคับบัญชา และการจัดวางความสัมพันธ์ของแผนกงาน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลจากการศึกษาทำให้สามารถทราบถึงโครงสร้างการจัดองค์กรของ สกต. นครปฐม จำกัด และวิธีการบริหารจัดการของสหกรณ์ สกต. นครปฐม จำกัด ตลอดจนทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการของ สกต. นครปฐม จำกัด เพื่อจะได้เป็นข้อมูลในการปรับเปลี่ยนองค์กรและวิธีการบริหารจัดการองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพต่อไปในอนาคต

นิยามศัพท์

นิยามศัพท์ทั่วไป

สหกรณ์การเกษตร (agricultural cooperative) หมายถึง กลุ่มของเกษตรกร ที่มีความเดือดร้อนเกี่ยวกับการประกอบอาชีพ ร่วมกันจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติของสหกรณ์ เพื่อช่วยแก้ไขความเดือดร้อนที่เกิดขึ้น

สหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. จำกัด (สกต.) (Agricultural Marketing Cooperative Limite, AMC.) หมายถึง สหกรณ์การเกษตรในระดับจังหวัด ดำเนินธุรกิจทุกประเภทตามที่กฎหมายกำหนดยกเว้นธุรกิจสินเชื่อ อาจจัดโครงสร้างภายในเป็นเขตและสาขา โดยตั้งอยู่ในระดับจังหวัด และอำเภอ ซึ่งเป็นศูนย์กลางที่สะดวกแก่การติดต่อของสมาชิก (ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร, 2540)

การจัดการ (management) หมายถึง กระบวนการ ในการวางแผน จัดการองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุม

การวางแผน หมายถึง ภาระหน้าที่และกิจกรรมเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายและผลสำเร็จตามเป้าหมาย

การจัดองค์กร หมายถึง การพัฒนาระบบงานให้สอดคล้องกับการจัด โครงสร้าง องค์กร การมอบอำนาจหน้าที่และกระจายอำนาจหน้าที่

การสั่งการ หมายถึง การบังคับบัญชาการทำงานต่อพนักงาน สกต. นครปฐม

การควบคุม หมายถึง ภาระหน้าที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์ประเมินผล การปฏิบัติงาน การกำหนดมาตรฐานงาน

นิยามศัพท์ปฏิบัติการ

สหกรณ์ (cooperatives) หมายถึง สหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาด ลูกค้า ธ.ก.ส. นครปฐม จำกัด หรือ สกต. นครปฐม

ธนาคาร (bank) หมายถึง ธนาคารเพื่อการเกษตร และสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.)

ฝ่ายบริหาร (managerial) หมายถึง คณะกรรมการดำเนินการของ สกต. นครปฐม ที่ผ่านการคัดเลือกจากสมาชิกในที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี

ฝ่ายจัดการ (managerial staff) หมายถึง ฝ่ายที่คณะกรรมการดำเนินการ สกต. นครปฐม จัดจ้างหรือมีมติที่ประชุมคณะกรรมการให้มาควบคุมดูแลการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย ผู้จัดการ หัวหน้าพนักงาน พนักงานการเงิน พนักงานบัญชี

สมาชิก หมายถึง เกษตรกรที่เป็นลูกค้าสังกัดกลุ่มเดิมของธนาคารได้เข้ามาเป็น สมาชิก สกต.นครปฐม

ปัจจัยภายใน หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ คน (สมาชิก สกต.และคณะกรรมการ ดำเนินการ) ทุนในการดำเนินงานและ โครงสร้างองค์กรรวมทั้งการบริหารจัดการองค์กรด้วย

โครงสร้างองค์กร หมายถึง ความสัมพันธ์ซึ่งเกิดขึ้นโดยการทำงานร่วมกันของแต่ละบุคคล แต่ละตำแหน่ง และเป็นส่วนรวมขององค์กรในที่สุด

การบริหารงาน หมายถึง คณะบุคคลที่มีหน้าที่การวินิจฉัยตัดสินใจสั่งการภายใน โครงสร้างการบริหารงานของ สกต.นครปฐม

ทุน หมายถึง เงินค่าหุ้นของสมาชิกและ ทุนอื่นตามข้อบังคับสหกรณ์ ประเภท สหกรณ์การเกษตร

ปัจจัยภายนอก หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบมาจากภายนอก สกต.นครปฐม ได้แก่ นโยบายของ ธกส. การสนับสนุนจากหน่วยงานด้านสหกรณ์ที่เกี่ยวข้อง และดำเนินงาน ตรวจบัญชีสหกรณ์นครปฐม กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ การตรวจรับรองงบแสดงฐานะการเงิน

ผลการดำเนินงาน หมายถึง ผลการดำเนินงานของ สกต.นครปฐม

ธุรกิจซื้อ หมายถึง การดำเนินธุรกิจของ สกต.นครปฐม ในการจัดหาสินค้าอุปโภค บริโภค วัสดุอุปกรณ์การเกษตรมาจำหน่ายให้แก่สมาชิก เช่น ปุ๋ยเคมี, ยานพาหนะ (รถบรรทุก) เครื่องจักรกลการเกษตร รถจักรยานยนต์ เป็นต้น

ธุรกิจขาย หมายถึง การดำเนินธุรกิจของ สกต. นครปฐม ให้การสนับสนุนสมาชิก นำสินค้าที่ผลิตได้มาขายให้ สกต.นครปฐม

ธุรกิจรวบรวมผลผลิต หมายถึง การดำเนินธุรกิจของสมาชิกในการรวบรวมผลผลิต จัดตลาดเพื่อการแปรรูป และส่งออก

เกษตรกรลูกค้า หมายถึง สมาชิก สหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาด ลูกค้ำ ธกส. นครปฐม จำกัด

บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

การศึกษาเรื่องการศึกษา โครงสร้างการจัดองค์กรและวิธีการบริหารงานของสหกรณ์ การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. นครปฐม จำกัด ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความกระจ่างในปัญหาและการดำเนินการศึกษาได้อย่างถูกต้อง โดยครอบคลุมเนื้อหา ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างองค์กร
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการและการจัดการสหกรณ์
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร
4. หลักการและรูปแบบการดำเนินงานของสหกรณ์
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างสหกรณ์

ความหมายขององค์กร

องค์กรเป็นหน่วยงานที่มีลักษณะแบบพลวัต(dynamic) นั่น คือ มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่เสมอ ซึ่งเกิดจากกระบวนการปรับเปลี่ยนทั้งภายในและภายนอกองค์กร (เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์, 2520) โดยปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร แบ่งเป็น 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยภายนอก ประกอบด้วยสภาพเศรษฐกิจของประเทศ สภาพการเมือง สภาพการบริหารราชการแผ่นดิน กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของหน่วยงาน สภาพสังคม สภาพเศรษฐกิจโลก สภาพการแข่งขัน สภาพการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี สภาพการแข่งขันเชิงธุรกิจ สภาพวัตถุดิบทางธรรมชาติ สภาพการรักษาสิ่งแวดล้อม ขนบธรรมเนียม ประเพณีและวัฒนธรรมและทรัพยากรมนุษย์ ส่วนปัจจัยภายในองค์กร ประกอบด้วย นโยบายขององค์กร ระบบการบริหารขององค์กร ผู้บริหาร ระบบการบริหารงานบุคคล ระเบียบ กฎเกณฑ์ กติกาขององค์กร สถานที่ทำงาน บุคลากร การตอบแทนและสวัสดิการ บรรยากาศการทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน ความมั่นคงและผลประโยชน์ขององค์กร การศึกษาการจัดองค์กรจึงจำเป็นต้องทราบถึงความหมายขององค์กรก่อน ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายขององค์กร ไว้ดังนี้

Eric อ้างในบุญทัน ดอกไธสง (2529: 25) ให้ความเห็นว่า องค์กร หมายถึง รูปแบบของการรวมกลุ่ม (organized body) หรือเป็นระบบ (system) สมาคม (society) หรือรูปแบบ

โครงสร้างทางเทคนิคและการบริหาร (structure) เพื่อจัดทำธุรกิจเป็นหมู่เดียวกัน ซึ่งมีลักษณะประกอบด้วยผู้ให้คำแนะนำ ชำนาญ ผู้ประสานสัมพันธ์และสมาชิก

Scott (อ้างในบุญทัน คอกโซสง, 2529) ได้ให้ความหมายขององค์กรว่า เป็นระบบของโครงสร้าง สัมพันธภาพระหว่างกลุ่มบุคคล ซึ่งแต่ละคนมีหน้าที่แตกต่างกัน แต่มีบทบาทร่วมกัน และองค์กรมีส่วนให้ความปลอดภัยและมีบทบาทต่อพฤติกรรมที่แสดงออก

Barnard (อ้างในบุญทัน คอกโซสง, 2529) กล่าวว่า องค์กร เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้มนุษย์สามารถเอาชนะอุปสรรค ซึ่งเกินกว่ากำลังความสามารถของแต่ละคนได้ ดังนั้น องค์กร จึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะช่วยให้คนสามารถสนองตอบความต้องการต่าง ๆ ของตนได้ นอกจากนี้ Chris Argyris (อ้างในธงชัย สันติวงษ์, 2537) กล่าวว่า องค์กรถูกจัดขึ้นเพื่อช่วยให้ทุกฝ่ายสามารถตอบสนองความพอใจร่วมกันอย่างดีที่สุด

จากความหมายขององค์กรของนักวิชาการต่าง ๆ ข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า (ธงชัย สันติวงษ์, 2537) องค์กร หมายถึง หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งที่มีโครงสร้างและองค์กรภายในที่จัดไว้อย่างเป็นระเบียบ ให้บุคลากรต่าง ๆ ได้ร่วมมือกันประกอบกิจการในหน้าที่ของตนตามอุดมการณ์ของหน่วยงานนั้น ๆ ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดองค์กรและโครงสร้างขององค์กร

สุภาพร พิศาลบุตร (2541) การศึกษาความเข้าใจองค์กร โดยส่วนรวมทั้งองค์กร จะทำให้เข้าใจในเค้าโครงขอบข่ายขององค์กร รวมถึง ความสัมพันธ์ของหน่วยงานต่อหน่วยงาน หรือของหน่วยงานต่อตำแหน่งงาน องค์กรมีความสัมพันธ์เกี่ยวกับการบริหาร นักวิชาการสมัยใหม่ ได้ให้ความสำคัญแก่องค์กร โดยถือว่าองค์กรเป็นโครงสร้างหลักของการบริหาร และเป็นปัจจัยหลักที่จะทำให้การบริหารดำเนินไปตามเป้าหมาย โดยในทัศนะนี้้องค์กรและการบริหารจะต้องศึกษาควบคู่กันไปในลักษณะของระบบ โดยถือว่าองค์กรและการบริหารเป็นระบบ ความสัมพันธ์ระหว่างระบบย่อย ๆ ภายในรวมกันเป็นระบบที่มีวัตถุประสงค์เฉพาะจึงต้องทำความเข้าใจถึงความหมายขององค์กรและการบริหาร

การจัดองค์กร คือ การจัดโครงสร้างของงานไว้อย่างเป็นระเบียบเพื่อให้บุคคลต่าง ๆ ได้ร่วมมือกันทำงานในหน้าที่ของตน ดังนั้น การร่วมมือกันทำงานจึงต้องมีการแบ่งงานกันทำ

กระบวนการจัดองค์กร หมายถึง การจัดกลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ ที่จำเป็นเพื่อสำหรับที่จะให้สำเร็จผลตามวัตถุประสงค์ในส่วนรวมและดำเนินการมอบหมายงานแต่ละกลุ่มให้กับผู้บริหาร ซึ่งควรจะต้องมีอำนาจหน้าที่ที่จำเป็น สำหรับการควบคุมบังคับบัญชาคนให้ปฏิบัติงานหรือ

กิจกรรมนั้น ๆ ให้เสร็จสิ้นไป (Koontz and O'Donell อ้างในบุญทัน ดอกไธสง, 2529) โดยที่กระบวนการการจัดองค์กรเป็นภาระสำคัญของผู้บริหาร ที่จะดำเนินการให้เกิดผลงานตามเป้าหมาย ซึ่งประกอบด้วย กลไกการจัดการย่อย ๆ 5 เรื่อง คือ

1. การวางแผน คือ การกำหนดขั้นตอนการทำงาน การวางรูปแบบและปฏิบัติงาน การสรรหาทรัพยากรที่จะใช้ไว้อย่างเหมาะสม
 2. การจัดองค์กร คือ การออกแบบโครงสร้างขององค์กรหรือหน่วยงาน ตลอดจนการแบ่งงานอย่างเหมาะสม
 3. การจัดคนเข้าทำงาน คือ การจัดคนเข้าทำงานให้เหมาะสมกับงาน ซึ่งหมายถึงการมอบหมายงานและการจัดการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
 4. การสั่งการ หรือการอำนวยการ หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารในการใช้ความสามารถชักจูงผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด จนกระทั่งองค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้
 5. การควบคุมการปฏิบัติงาน คือ การวางระเบียบและวิธีปฏิบัติเพื่อให้มีการแนะนำการปฏิบัติงาน การรายงาน การตรวจสอบ ตลอดจนการตามงานและการประเมินผล
- กลไกทั้ง 5 นี้ เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะจัดการกับงานแต่ละชิ้นให้มีการปฏิบัติจัดทำอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นกลไกที่อาจวางไว้ตายตัวสำหรับงานที่มีลักษณะตายตัวถาวรไม่มีการเปลี่ยนแปลงก็ได้ หรือจะปรับปรุงแก้ไขให้รับงานแต่ละชิ้นในกรณีของงานที่มีความแตกต่างผันแปรก็อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงได้

โครงสร้างองค์กร

สุภาพร พิศาลบุตร (2541) กล่าวว่า โครงสร้างองค์กร (organization structure) หมายถึง ความสัมพันธ์ซึ่งเกิดขึ้นโดยการทำงานร่วมกันของแต่ละบุคคล แต่ละตำแหน่ง และเป็นส่วนรวมขององค์กรในที่สุด การศึกษาพิจารณาเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์กรต้องทราบลักษณะที่สำคัญที่ประกอบขึ้นเป็นโครงสร้างองค์กร คือ

1. หน้าที่การงาน (function) คือ สิ่งซึ่งแสดงให้เห็นความแตกต่างกันของงานแต่ละอย่างที่จะกำหนดหน้าที่การงานอย่างนั้น จะต้องให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วย ดังนั้น หน้าที่การงานจึงหมายถึง การทำงานที่สามารถระบุได้ว่าเป็นงานประเภทใดมีความแตกต่างจากงานอื่น ๆ อย่างไร และสามารถทราบถึงวัตถุประสงค์หลักขององค์กรนั้น ๆ ด้วย นอกจากนี้สามารถแยกประเภทของหน้าที่การงานออกเป็น 2 ประเภท คือ หน้าที่ฝ่ายจัดการ และหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการ การแบ่งหน้าที่งานยังเป็นเครื่องมือช่วยให้งานสมดุลกันด้วย ความสมดุลกันหมายถึง

การจัดหน้าที่การงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับกำลังคน กำลังเงิน และทรัพยากรในการบริหารที่มีอยู่ในองค์กรนั้น

2. การแบ่งการทำงาน (division of work) หมายถึง การแยกแยะหรือรวมงานที่มีลักษณะเหมือนกันเข้าไว้ด้วยกัน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ การจัดซอยที่เป็นภาระหน้าที่การงานออกเป็นส่วน ๆ เพื่อแบ่งแยกกันทำงานตามลักษณะเฉพาะ (specialization) และมีฝีมือการทำงานของคน (skill)

3. หน่วยงานที่สำคัญขององค์กร หน่วยงานที่สำคัญขององค์กร ได้แก่ หน่วยงานหลักหน่วยงานที่ปรึกษา และหน่วยงานอนุหรือสนับสนุน

3.1 หน่วยงานหลัก หมายถึง หน่วยงานที่ทำหน้าที่โดยตรงกับวัตถุประสงค์หลักขององค์กร และบุคคลหนึ่งบุคคลใดที่ปฏิบัติหน้าที่ในขั้นแรก และโดยตรงต่อสายการบังคับบัญชา ก็ถือว่าเป็นบุคคลในหน่วยงานหลัก

3.2 หน่วยงานที่ปรึกษา หมายถึง หน่วยงานที่ช่วยให้หน่วยงานหลักสามารถปฏิบัติงานได้ เช่น หน่วยงานที่เกี่ยวกับการเจ้าหน้าที่ ถือเป็นหน่วยงานที่ปรึกษาหรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่รองลงไป

3.3 หน่วยงานอนุหรือสนับสนุน หมายถึง หน่วยงานช่วยบริการแก่หน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา ลักษณะของงานด้านสนับสนุนเป็นหน่วยงานธุรการหรืออำนวยความสะดวกเป็นส่วนใหญ่ เช่น งานเลขานุการ งานสารบรรณ งานพัสดุ และงานอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

4. สายบังคับบัญชา หมายถึง ความสัมพันธ์ตามลำดับชั้นระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาในแต่ละองค์กร การจัดสายบังคับบัญชาของงานจะทำให้ทราบบทบาทการทำงานของหน่วยงานและความมีประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร ลักษณะการจัดสรรการบังคับบัญชาที่ดีควรประกอบด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

4.1 จำนวนระดับชั้นของสายบังคับบัญชา ไม่ควรให้มีจำนวนมากเกินไป เพราะจะทำให้ไม่สะดวกแก่การควบคุม ความคล่องตัวของงานที่ไหลจากจุดหนึ่งสู่จุดหนึ่งอาจชักช้าหรือค้างงั้น ณ จุดใดก็ได้ ถ้ามีระดับสายบังคับบัญชามากเกินไป

4.2 สายบังคับบัญชาของแต่ละสายงานควรมีลักษณะชัดเจนและสะดวกแก่การปฏิบัติงาน ซึ่งการจัดสายบังคับบัญชาให้ชัดเจนและง่ายจะทำให้การปฏิบัติงานสะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น

4.3 สายการบังคับบัญชา ไม่ควรให้มีการก้าวก่าย ซ้อนทับหรือทับกัน เช่น งานอย่างหนึ่งควรให้มีผู้รับผิดชอบเพียงคนเดียวหรือการสั่งการก็เช่นกัน ถ้าจัดให้มีผู้สั่งงานได้

หลายคนหลายตำแหน่งในงานอย่างเดียวกันแล้ว งานก็จะเกิดการซ้อนกันและไม่ประสานงาน ทำให้งานช้าอาจเกิดความเสียหายได้

5. ช่วงการบังคับบัญชา คือ สิ่งที่แสดงให้ทราบว่าผู้บังคับบัญชาคนหนึ่ง มีขอบเขตรับผิดชอบบังคับบัญชาเพียงใด มีผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ที่คน หรือมีหน่วยงานที่อยู่ในความรับผิดชอบบังคับบัญชาที่หน่วยงาน ซึ่งจะทำให้ทราบว่าช่วงการบังคับบัญชาของผู้ใต้บังคับบัญชานั้นกว้างแคบเพียงใด

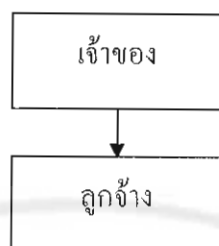
6. เอกภาพทางการบริหาร ลักษณะอันเป็นเอกภาพในการบริหาร หมายถึง การบริหารงานที่มีอำนาจควบคุมบังคับบัญชามารวมอยู่ที่ผู้ใดผู้หนึ่งหรือคณะใดคณะหนึ่งโดยเด็ดขาด จะต้องระบุให้ชัดแจ้งลงไปว่าใครเป็นผู้รับผิดชอบและมีอำนาจหน้าที่บังคับบัญชาเพียงใด แค่นั้น ทั้งนี้ เพื่อป้องกันการปิดความรับผิดชอบและการปฏิบัติงานก้าวถ่าง การสั่งงานซ้ำซ้อนกัน

7. ประเภทโครงสร้างองค์กร การจัดโครงสร้างองค์กร ก็คือ การจัดตำแหน่งแหล่งที่มาของการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล และนำเอาแต่ละส่วนขององค์กรมาประสานกันเป็นส่วนรวม เพื่อสนองปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้น โครงสร้างขององค์กรจึงเป็นเครื่องมือของการบริหารเพื่อนำสู่เป้าหมาย รูปแบบโครงสร้างองค์กรที่เป็นพื้นฐาน โดยทั่วไปมีอยู่ 3 แบบ คือ โครงสร้างองค์กรแบบงานหลัก โครงสร้างองค์กรแบบหน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา และโครงสร้างองค์กรแบบคณะกรรมการ

8. แผนผังองค์กร เป็นอุปกรณ์สำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้เกิดความเข้าใจในการอธิบายหรือชี้แจง เกี่ยวกับกิจกรรมขององค์กร เช่น การจัดองค์กรออกตามลักษณะของโครงสร้างแบบใด ใครเป็นผู้มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในองค์กรนั้น สายบังคับบัญชาและการติดต่อสื่อสารอย่างไร เป็นไปในลักษณะใด

ประเภทของโครงสร้างองค์กร

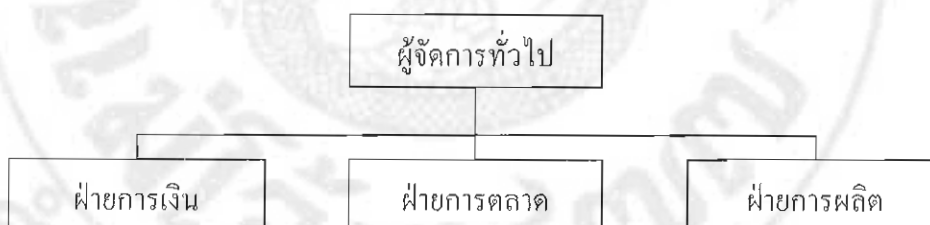
โครงสร้างองค์กรอย่างง่าย (simple structure) พบมากในกิจการแบบเดี่ยวแก่ หรือมีขนาดเล็ก เจ้าของเป็นผู้บริหารงาน มีระเบียบและวิธีปฏิบัติงานน้อย มีข้อดี คือ มีความคล่องตัวสูง การติดต่อสื่อสารรวดเร็ว สามารถดำเนินกลยุทธ์ได้อย่างรวดเร็ว ข้อเสีย คือ ความไม่เป็นระเบียบแบบแผน จะทำให้เกิดสับสน ไม่มีแรงจูงใจ เนื่องจากโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งมีน้อย ทำให้รักษานุคตากรยาก มีโครงสร้างตามภาพ 1



ภาพ 1 โครงสร้างองค์กรอย่างง่าย

ที่มา : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (2548)

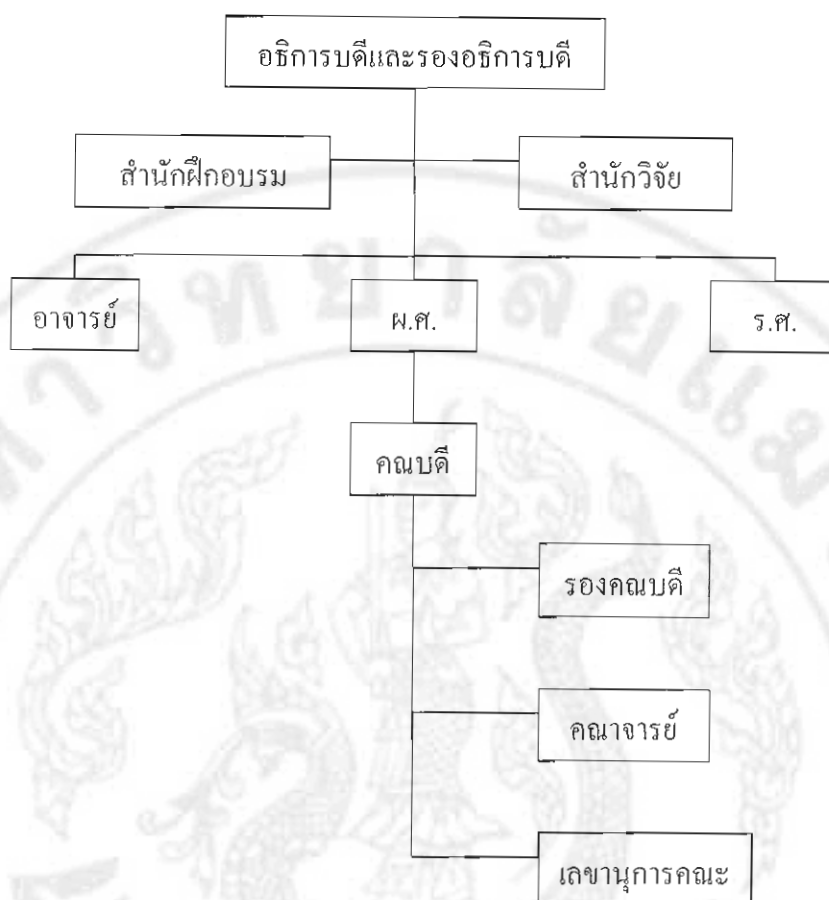
2. โครงสร้างองค์กรตามหน้าที่ จะแบ่งงานออกเป็นกลุ่มตามลักษณะหรือขอบเขตของงานที่แตกต่างกัน เพื่อให้กิจการได้รับประโยชน์จากหลักของการแบ่งงานกันทำ (division of labor) เพื่อให้เกิดความชำนาญ (specialization) ผู้บริหารระดับสูงจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงาน มีข้อดี คือ เกิดการเรียนรู้ระหว่างกันและผลผลิตในการทำงานดีขึ้น เกิดการตรวจสอบระหว่างกัน เกิดความชำนาญ แต่มีข้อเสีย คือ มักมีปัญหาในการติดต่อประสานงาน มุมมองที่ต่างกัน เช่น การมุ่งเน้นกำไรระยะสั้น ทำให้โอกาสการวิจัยและพัฒนาลดลง ดังภาพ 2



ภาพ 2 โครงสร้างองค์กรตามหน้าที่

ที่มา : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (2548)

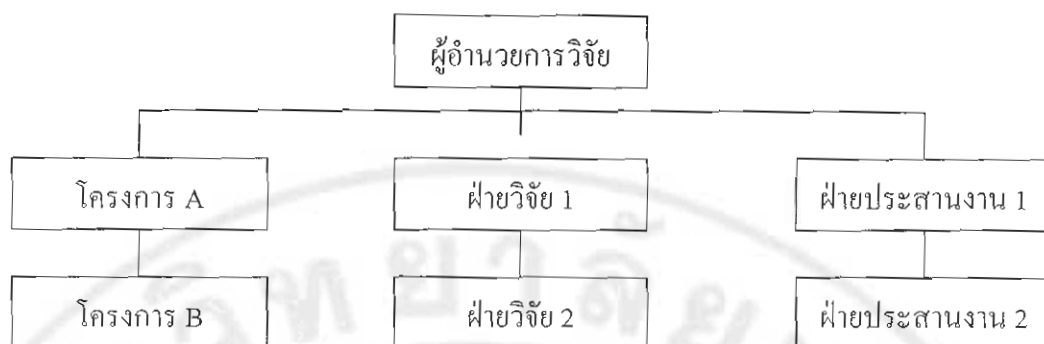
3. โครงสร้างองค์กรตามหน่วยงานย่อย จะมีผู้บริหารหน่วยงาน (divisional manager) โดยจะรับผิดชอบหน่วยงานที่แบ่งตามผลิตภัณฑ์ ความชำนาญ หรือกลุ่มลูกค้า ภายใต้หน่วยงานอาจมีการแบ่งกิจกรรมย่อยตามหน้าที่งาน มีข้อดี คือ หน่วยงานย่อยเหมือนเป็นบริษัทย่อยทำให้มีการกำหนดเป้าหมายชัดเจน หน่วยงานย่อยสามารถพิจารณาโอกาสในการเจริญเติบโตได้ในระดับหนึ่ง สามารถกำหนดกลยุทธ์ได้ แต่มีข้อเสีย คือ ต้องระดมทุนมอบหมายงานในหน่วยงานย่อย การจัดแย้งของหน่วยงานย่อยอาจเป็นการทำลายวัฒนธรรมขององค์กร ดังภาพ 3



ภาพ 3 โครงสร้างองค์กรตามหน่วยงานย่อย

ที่มา : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (2548)

4. โครงสร้างองค์กรแบบเมทริกซ์ (matrix structure) เป็นโครงสร้างที่ให้ความสนใจทั้งหน้าที่งาน กิจกรรมและโครงสร้าง (project) ควบคู่กันไป มีสายการบังคับทั้งแนวดิ่งและแนวนอน เหมาะกับองค์กรขนาดใหญ่ที่มีระดับการบริหารน้อยและจำเป็นต้องกระจายอำนาจการบริหาร รวมทั้งมีแผนงานที่เป็นระบบ มีข้อดี คือ มีความคล่องตัวสูง ปรับเปลี่ยนได้รวดเร็วให้ทันกับการแข่งขัน แต่มีข้อเสีย คือ ต้นทุนการบริหารจัดการสูง โดยเฉพาะค่าจ้างเงินเดือนบุคลากร ต้องมีการสร้างทีมใหม่เสมอ เนื่องจากการโยกย้ายบุคลากรเป็นประจำ ควรมีการสร้างความสมดุลระหว่างหัวหน้าฝ่ายและหัวหน้าโครงการ จะเห็นได้มากในรูปแบบของสถาบันวิจัย หรือสถาบันให้การศึกษาต่าง ๆ ดังภาพ 4



ภาพ 4 โครงสร้างองค์กรแบบเมทริกซ์

ที่มา : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (2548)

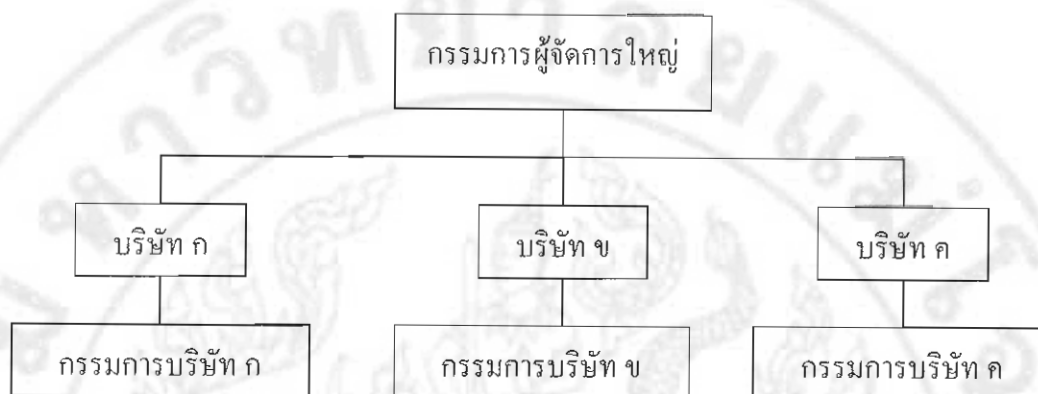
5. โครงสร้างองค์กรแบบเครือข่าย (network structure) กระจายกิจกรรมตามภูมิภาคต่าง ๆ หรือมีสำนักงานใหญ่ทำหน้าที่เป็นตัวกลาง นายหน้าในการติดต่อประสานงานและประสานกิจการต่าง ๆ ที่สำคัญเช่น supply-chain management (ขายประกัน direct sales การผลิตรายการโทรทัศน์หรือโฆษณา) มีข้อดี คือ ค่าใช้จ่ายต่ำและเกิดขึ้นได้ง่าย เนื่องจากสามารถทำการ outsource ได้ แต่มีข้อเสีย คือ องค์กรไม่สามารถควบคุมกิจการในเครือข่ายได้อย่างเต็มที่เหมือนที่ตัวเอง ดังภาพ 5



ภาพ 5 โครงสร้างองค์กรแบบเครือข่าย

ที่มา : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (2548)

6. โครงสร้างองค์กรแบบกลุ่มบริษัท (conglomerate structure/ holding structure) พบได้ทั่วไปในกิจการหรือองค์กรขนาดใหญ่ จะมีบริษัทย่อยอยู่ภายใต้การควบคุมของสำนักงานใหญ่ โดยบริษัทย่อยจะมีอิสระไม่ขึ้นอยู่กับการควบคุมของบริษัทย่อยอื่น ๆ สำนักงานใหญ่ทำหน้าที่ในการบริหารการเงินและการวางแผนรวม จะเห็นได้ในกรณีของบริษัท conglomerate firm ทั่วไปอย่างปูนซีเมนต์ไทย ซีพี PTT เป็นต้น มีโครงสร้างตามภาพ 6



ภาพ 6 โครงสร้างองค์กรแบบกลุ่มบริษัท
ที่มา : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (2548)

ประเภทขององค์กร

ประธาน คงฤทธิศึกษาการ (2535: 3-5) ได้กล่าวถึง ชนิดหรือประเภทองค์กรไว้ 2 ประเภทด้วยกัน คือ องค์กรอย่างเป็นทางการ และองค์กรแบบไม่เป็นทางการ

องค์กรอย่างเป็นทางการ (formal organization) เกิดขึ้นเพราะมีกฎหมาย คำสั่ง หรือข้อบังคับเป็นแหล่งกำเนิด มีสายการบังคับบัญชา (hierarchy) ที่มองเห็น ทำให้ทราบว่าใครเป็นหัวหน้า ใครเป็นผู้บังคับบัญชา ใครมีหน้าที่ที่มีความรับผิดชอบอะไร อย่างไร โดยการแบ่งแยกหน้าที่ ความรับผิดชอบ โดยองค์กรนั้น ๆ จะต้องมิตรัพยากรที่สำคัญในการดำเนินงาน เช่น เงินหรืองบประมาณ มีระเบียบข้อบังคับในการดำเนินงาน

องค์กรอย่างไม่เป็นทางการ (informal organization) เกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติของมนุษย์ ซึ่งดำรงชีวิตอยู่ร่วมกันในสังคม มิได้มีกฎหมาย คำสั่ง หรือข้อบังคับรับรองรูปแบบเหมือน องค์กรแบบเป็นทางการ ฉะนั้น องค์กรแบบไม่เป็นทางการจึงมักเป็นไปตามอธยาศัยและความพึงพอใจอันเป็นเรื่องส่วนบุคคล รูปลักษณะจึงมักไม่ปรากฏโดยแน่นอนเสมอไป

Max Weber อ้างไว้ในบุญตัน ดอกโธสง (2529: 25) ได้กล่าวถึง ลักษณะของ องค์ประกอบ 3 ประการตามกฎหมาย คือ องค์การทางประเพณี องค์การตามกฎหมายและองค์การอื่น เกิดจากบารมี

องค์การตามประเพณี (tradition) คือ กฎหมายของรัฐซึ่งยอมรับการมอบอำนาจ ให้แก่พระเจ้าแผ่นดินผู้เป็นประมุขของชาติ และยอมรับว่าการขึ้นครองราชย์นั้น ต้องมาจากวงศ์ ตระกูลของพระองค์ที่สืบแทนราชสมบัติได้ทั้งราชกุมาร และราชกุมารี และข้าราชการบริพารยัง ยอมรับว่าอำนาจต่าง ๆ ในการบริหารนั้น พระองค์เป็นผู้มอบให้

องค์การตามกฎหมาย (rational legal) นั้น ผู้นำที่มีพรสวรรค์ซึ่งส่วนมากเป็นกลุ่ม นักการเมืองและกลุ่มนักศาสนา เพราะความที่ตนมีเอกลักษณ์เด่นอย่างใดอย่างหนึ่ง ทำให้เกิดความ เชื่อถือในตัวผู้นำนั้น

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร

การบริหาร คือ การทำให้งานต่าง ๆ ลุล่วงไปโดยอาศัยผู้บริหารเข้ามาใช้ทรัพยากร ทั้งด้านบุคคลและวัตถุ สิ่งของ ประสานงานร่วมกันไปได้โดยไม่ติดขัด (ธงชัย สันติวงษ์, 2539: 1) จากสภาพเงื่อนไขที่กล่าวนี้ จะช่วยให้เห็นถึงงานสำคัญของผู้บริหารที่ต้องทำพร้อมกันตลอดเวลา 3 อย่างด้วยกัน คือ

- ในด้านที่เป็นผู้นำหรือหัวหน้างาน หมายถึง ภาระหน้าที่ของบุคคลหนึ่งที่ ปฏิบัติงานเป็นผู้นำภายในองค์กร
- ในด้านของภารกิจหรือสิ่งที่ต้องทำ หมายถึง การจัดระเบียบทรัพยากรต่าง ๆ เข้าด้วยกัน
- ในด้านของความรับผิดชอบ หมายถึง การต้องทำให้งานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไป ด้วยดีด้วยการอาศัยบุคคลต่าง ๆ ในองค์กรให้ช่วยกันทำให้บังเกิดผล

Dodge (อ้างในบุญตัน ดอกโธสง, 2529) กล่าวว่า การบริหารเป็นวัฏจักรของ ความคิดและการกระทำที่จำเป็นเพื่อบรรลุความสำเร็จของโครงการ โดยไม่คำนึงถึงธรรมชาติและ ขนาดโดยอาจจะเป็นได้ทั้งการบริหารส่วนตัว การบริหารทางการทหารหรือการเมือง แต่คำว่าการ จัดการประกอบด้วยวิธีการ ตั้งหลักเกณฑ์แล้วนำไปปฏิบัติเป็นพิเศษ นอกจากนั้น ยังมีการ เปลี่ยนแปลงตามโอกาส

Kingsbury (อ้างในบุญทัน ดอกไธสง, 2529) ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า หมายถึง กิจกรรมของกลุ่มในองค์กรที่ทำงานร่วมกันให้บรรลุวัตถุประสงค์ ภายใต้หลักการที่ว่า

(1) ต้องมีองค์กร (organization) และองค์กรนั้นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ (objective) อันแน่ชัด

(2) ต้องมีคนทำงาน คนซึ่งทำงานนี้จะต้องมีการทำงานร่วมกัน ดังนั้น คนจึงเป็นส่วนสำคัญในการบริหารหรือการทำงาน

(3) ต้องมีทรัพยากรในการบริหาร ซึ่งนอกจากคน (men) แล้วจะต้องมีทรัพยากรอื่นที่สำคัญ ได้แก่ เงิน (money) วัสดุ (material)

(4) ต้องมีการจัดการในการบริหารหรือการทำงาน เป็นต้นว่า การจัดสายการบังคับบัญชา การกำหนดระเบียบ วิธีการทำงาน เพื่อให้การทำงานเป็นไปโดยราบรื่นและบรรลุวัตถุประสงค์

ทฤษฎีการบริหาร

Frederick W. Taylor (1976 อ้างในธงชัย สันติวงษ์, 2537: 49-53) ได้สรุปเป็นทฤษฎีการบริหารที่มีหลักเกณฑ์เป็นวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพ โดยมีพื้นฐานอยู่ในหลักการ 4 ประการ คือ

1. ต้องมีการคิดค้นและกำหนด “วิธีที่ดีที่สุด” (one best way) สำหรับงานที่จะทำ คือ จะต้องมีการกำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุด ที่จะช่วยให้สามารถทำงานเสร็จลุล่วงไปด้วยดีตามวัตถุประสงค์ โดยมีหลักเกณฑ์ที่ได้พิสูจน์มาแล้วว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุดจริง

2. ต้องมีการคัดเลือกและพัฒนาคนงาน โดยตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าการรู้จักงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับคนงาน อบรมคนงาน ให้รู้จักวิธีทำงานที่ถูกวิธี

3. ต้องพิจารณาอย่างรอบคอบเกี่ยวกับวิธีทำงานควบคู่กับการพิจารณาคนงาน Taylor เชื่อว่า คนงานจะไม่คัดค้านต่อวิธีทำงานใหม่ที่ได้กำหนดขึ้น เพราะโดยหลักเหตุผล คนงานทุกคนจะเห็นจริงถึงโอกาสที่เขาจะได้รับรายได้สูงขึ้นจากการทำงาน ถูกวิธีที่จะช่วยให้ได้ผลผลิตสูงขึ้น

4. ต้องมีการประสานร่วมมือกันอย่างใกล้ชิด ระหว่างผู้บริหารและคนงาน โดย Taylor เชื่อว่าฝ่ายบริหารควรจะได้ประสานงานอย่างใกล้ชิดเป็นประจำกับคนงานที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน แต่จะต้องมิใช่การไปลงมือปฏิบัติงานที่ควรจะเป็นงานของคนงานเหล่านั้น

จะเห็นได้ว่าทฤษฎีการบริหารของ Taylor ให้ความสำคัญต่อวิธีการแบ่งงานที่ดีที่สุดในสถานที่ปฏิบัติงาน มีการวิเคราะห์งานแต่ละงาน เพื่อหาทางที่ดีที่สุด ให้ความสนใจผู้ปฏิบัติงานระดับล่าง ซึ่งสวนทางกับเฮนรี ฟาโยล์ (Henri Fayol) และลูเธอร์ คูลิค (Luthers Culick)

ทฤษฎีการบริหารของ Henri Fayol

ทฤษฎีการบริหารของ Fayol นั้น เชื่อว่าศาสตร์ที่เกี่ยวกับการบริหาร สามารถใช้ได้กับการบริหารทุกชนิด ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานของเอกชนหรือของรัฐบาล จึงได้สรุปสาระสำคัญตามแนวคิดของตนไว้ ดังนี้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2537: 49-53)

1. เกี่ยวกับหน้าที่การบริหาร ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน (planning) การจัดองค์กร (organization) การบังคับบัญชา (commanding) การประสานงาน (coordinating) และการควบคุม (controlling)
2. ผู้บริหารจะต้องมีคุณลักษณะพร้อมด้วยความสามารถทางร่างกาย จิตใจ ไหวพริบ การศึกษาหาความรู้ เทคนิคในการทำงาน และประสบการณ์ต่าง ๆ
3. หลักการบริหาร เพื่อใช้สำหรับเป็นแนวทางปฏิบัติ สำหรับผู้บริหาร มีดังนี้
 - 1) อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ผู้บริหารต้องมีความรับผิดชอบต่อผลงานที่ตนทำไป
 - 2) มีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว เพื่อป้องกันมิให้เกิดความสับสนในคำสั่งปฏิบัติงาน
 - 3) มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน
 - 4) ชำรงไว้ซึ่งสายงาน
 - 5) การแบ่งงานกันทำ
 - 6) รักษาระเบียบวินัย
 - 7) ถือประโยชน์ส่วนบุคคลเป็นรองจากประโยชน์ส่วนรวม
 - 8) ให้ประโยชน์ตอบแทน
 - 9) รวมอำนาจไว้ส่วนกลาง
 - 10) มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย
 - 11) มีความเสมอภาค
 - 12) มีเสถียรภาพของการว่าจ้างทำงาน
 - 13) มีความคิดริเริ่ม
 - 14) มีความสามัคคี

ทฤษฎีการบริหารของ Luther Gulick

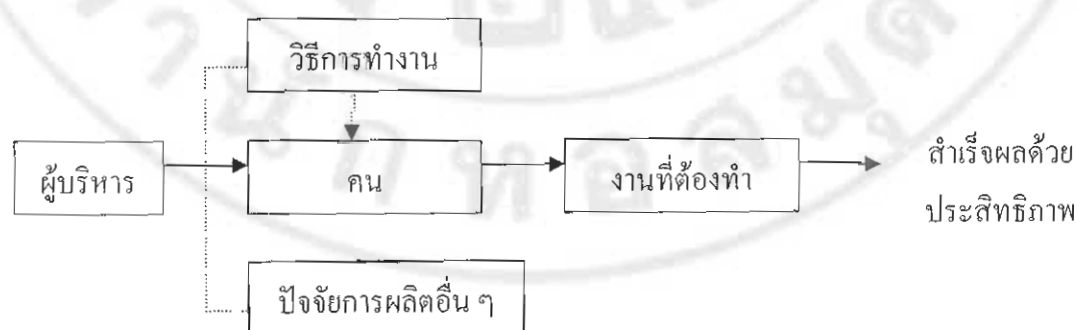
สำหรับทฤษฎีการบริหารของ Gulick นั้น มองว่า ประสิทธิภาพเป็นเรื่องสำคัญที่สุดของการบริหาร และเพื่อให้การบริหารงานในทุกหน่วยงานมีประสิทธิภาพ จะต้องมีการแบ่งตามความเหมาะสม และความจำเป็นของงาน โดยได้เสนอกระบวนการบริหารในรูปของ POSDCORB คือ ประกอบด้วยการวางแผน (planning) การจัดองค์กร (organization) การสรรหาบุคคล (staffing) การอำนวยการ (directing) การประสานงาน (coordinating) การรายงานผลการปฏิบัติงาน (reporting) และการจัดทำงบประมาณ (budgeting) (อุทัย เลหาวิเชียร, 2535: 71)

จะเห็นได้ว่า Gulick มองการบริหารเป็นเรื่องที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

ทฤษฎีการบริหารของ Elton Mayo

ปธาน สุวรรณมงคล (2535: 71-74) ได้สรุปทฤษฎีการบริหารแบบมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งเป็นแนวคิดและวิธีการบริหารที่มุ่งถึงคนเป็นหลัก โดยมีแนวทางดังนี้

1. คน ควรเป็นหัวใจของการบริหาร ที่ผู้บริหารต้องใส่ใจเป็นพิเศษ เพราะในการทำงานนั้น งานต่าง ๆ ทุกอย่างที่ทำมีความสำคัญขึ้นอยู่กับคนทำงาน
2. คน มีความต้องการทางด้านจิตใจ และความต้องการทางด้านสังคม ที่ต้องมีการตอบสนองควบคู่ไปด้วย
3. การดำเนินการภายใต้แนวความคิดนี้ จึงต้องให้ความสำคัญต่อ “คนผู้ทำงาน” มากกว่า “งาน” ที่จะให้คนและต้องหาวิธีให้คนมีความสุข มีอิสระที่จะคิดริเริ่มเพื่อสร้างสรรค์ในทางต่าง ๆ ที่เขาควรจะมีสิทธิเลือกทำงานของตนบ้าง ดังแสดงในภาพ 7



ภาพ 7 วิธีการบริหารที่มุ่งคนเป็นหลัก

จากการตรวจเอกสารในทฤษฎีการบริหารของนักวิชาการหลายท่านที่ผ่านมาสามารถกล่าวได้ว่า ทฤษฎีการบริหารของ Taylor นั้น จะเน้นถึงวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพในขณะที่ทฤษฎีการบริหารของ Fayol และ Gulick นั้นให้ความสำคัญกับผู้บริหารและประสิทธิภาพในการบริหารงานของผู้บริหารซึ่งทฤษฎีที่กล่าวมาจะสอดคล้องและผสมผสานในทฤษฎีแบบมนุษยสัมพันธ์ของ Mayo ที่เน้นคนทำงาน และวิธีที่จะให้คนทำงานให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญต่อคนทำงาน

เทอร์รี่ (Terry) อ้างใน ปธาน สุวรรณมงคล (2535: 7) ให้ความหมายว่า การบริหารเป็นกระบวนการของการวางแผน การจัดองค์กร การกระตุ้น และการควบคุมที่ดำเนินไปในการกำหนดและบรรลุถึงจุดมุ่งหมายร่วมกัน โดยการใช้ทรัพยากรบุคคลอื่น ๆ ซึ่งคล้ายกับแมกฟาร์แลนด์ (McFarland) อ้างในปธาน สุวรรณมงคล (2535: 7) ที่มองว่า การบริหารเป็นกระบวนการของการรวบรวมทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด เพื่อไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยผู้บริหารเป็นผู้ชี้นำทรัพยากรมนุษย์ ไปสู่การใช้ประโยชน์สูงสุดจากทรัพยากรอื่น ที่ไม่ใช่มนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายที่กล่าวมา อาจสรุปได้ว่า การบริหาร คือ การใช้ศาสตร์และศิลป์ และทรัพยากรการบริหาร มาประกอบการตามกระบวนการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งปัญญา หิรัญรัมย์ (2534: 6) กล่าวว่า การบริหารมีลักษณะเด่นเป็นสากลอยู่หลายประการ คือ การบริหารย่อมมีวัตถุประสงค์ การบริหารอาศัยปัจจัยบุคคลเป็นองค์ประกอบสำคัญ การบริหารต้องใช้ทรัพยากรการบริหารเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน การบริหารมีลักษณะการดำเนินการเป็นกระบวนการ การบริหารเป็นการดำเนินงานร่วมกันของกลุ่มบุคคล และการบริหารอาศัยความร่วมมือ ร่วมใจของบุคคล

ฉะนั้น การบริหารต้องอาศัยความร่วมมือ เพื่อให้เกิดความร่วมมือของกลุ่มอันจะนำไปสู่พลังร่วมของกลุ่มที่จะทำให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์

ปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กร

เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์ (2520) กล่าวว่า สภาวะการณ์ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กร มีปัจจัยที่มาอยู่ 2 ทาง คือ สภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กร และสภาวะภายในองค์กร

ปัจจัยภายนอกองค์กรที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กร

1. สภาพทางเศรษฐกิจของประเทศ สามารถดูได้จากผลิตภัณฑ์มวลรวม ค่าเฉลี่ยต่อหัวของรายได้ประชากรทั้งประเทศ ถ้าประเทศไทยมีรายได้เฉลี่ยของประชากรต่อคนต่อปีสูง

และเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศอื่น ๆ แล้วตัวเลขอยู่ในเกณฑ์ดี ก็แสดงให้เห็นว่าสภาพเศรษฐกิจของประเทศอยู่ในเกณฑ์ดีไปด้วย

2. สภาพการเมือง การดำเนินการทางการเมืองของประเทศไทย เป็นตัวดัชนีชี้วัดการดำเนินการทางด้านการค้า และการประกอบการ โลกได้แบ่งสภาพการเมืองออกเป็น 3 ขั้ว คือ ระบอบประชาธิปไตย ระบอบคอมมิวนิสต์ และระบอบสังคมนิยม ทั้ง 3 แนวทางการเมืองเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งสำหรับนักลงทุนข้ามประเทศที่จะต้องศึกษา วิเคราะห์ก่อนที่จะตัดสินใจลงทุนทำกิจการค้า การลงทุนในประเทศที่ใช้ระบบการปกครองแบบประชาธิปไตย ปัญหาใหญ่ที่น่ากลัวของนักลงทุนจากต่างประเทศ คือ สิทธิของมนุษยชน อันก่อให้เกิดปัญหาค่าจ้างแรงงาน สวัสดิการ เพราะนักลงทุนทุกประเทศทั่วโลก จะมีแนวความคิดเหมือนกันอยู่ตรงที่ว่า จะต้องลงทุนให้น้อยที่สุดเพื่อกำไรให้มากที่สุด

3. สภาพการบริหารราชการแผ่นดิน จากระบบการปกครองของประเทศ จะต้องศึกษาไปถึงระบบการบริหารราชการแผ่นดิน ทุกประเทศทั่วโลกจะกำหนดรูปแบบการบริหารราชการแผ่นดินไว้เป็นกฎหมาย กฎหมายที่ใช้ในการปกครองประเทศถือว่าเป็นตัวแม่บท ประเทศไทยเรียกกฎหมายนี้ว่า กฎหมายรัฐธรรมนูญ

4. กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ทั้งในและต่างประเทศ หน่วยงาน องค์กร ทั้งของรัฐ และเอกชนอยู่ได้ด้วยกฎ ระเบียบ และแนวปฏิบัติของหน่วยงานและองค์กรเอง ขณะเดียวกันก็จะต้องดำเนินการกิจการของตนเองให้สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ กติกาของรัฐ และถ้าเป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับต่างประเทศ ก็มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาและวิเคราะห์กฎหมายของประเทศนั้น ๆ รวมไปถึงการศึกษากฎหมายของประเทศที่เกี่ยวข้องหรือคาดว่าจะต้องเกี่ยวข้องในอนาคต ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินการในเชิงธุรกิจไม่เกิดปัญหาทั้งในปัจจุบันและอนาคต

5. สภาพสังคม (society) หมายถึง สภาพสังคมที่สงบสุขโดยส่วนรวม ประชาชนเคารพกฎหมาย ดำรงดูแลความสงบสุขของบ้านเมือง ไม่มีผลกระทบจากสภาพสังคมของประเทศเพื่อนบ้าน โจรผู้ร้ายมีน้อยและเจ้าหน้าที่สามารถควบคุมได้ การประกอบอาชีพและการดำรงชีวิตของประชาชนโดยทั่วไปเป็นไปอย่างปกติ อาหารการกินไม่ขาดสน รายได้ของประชาชนสอดคล้องกับค่าครองชีพ ปัญหาการว่างงานมีน้อย ลักษณะบ้านเมืองมีแนวโน้มสู่ความเจริญ ปัจจัยพื้นฐานในการดำรงชีวิตมีพร้อมทุกด้าน

6. สภาพเศรษฐกิจโลก ถ้าเป็นการประกอบการค้าการลงทุนขนาดใหญ่หรือการลงทุนข้ามประเทศ การศึกษาภาวะการณ์ของเศรษฐกิจของโลกเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องศึกษาทั้งอดีต ภาวะปัจจุบัน และรวมไปถึงการมองแนวโน้มความน่าจะเป็นอนาคต เศรษฐกิจโลกที่เวลานี้ก็คือสภาพเศรษฐกิจในส่วนของประเทศ หรือภูมิภาค ที่ได้ชื่อว่าเจริญแล้ว

7. สภาพการณ์ขนส่ง ถือเป็นปัจจัยเสริมที่สำคัญในการจัดจำหน่าย ผลผลิตจากโรงงานสู่ผู้บริโภค ปัจจุบันระบบการขายได้ปรับเปลี่ยนไปในการสนองความต้องการของลูกค้าที่เน้นความรวดเร็ว ความเที่ยงตรง และความเป็นหนึ่งในการบริการ

8. สภาพการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญยิ่งในการลงทุนประกอบการของหน่วยงาน บริษัท ห้างร้าน รวมไปถึง องค์การของรัฐ การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในหน่วยงานกลายเป็นความจำเป็นทั้งหน่วยงานของเอกชนและรัฐต้องเร่งดำเนินการเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานและให้เกิดประโยชน์ตามที่องค์การต้องการ

9. สภาพการแข่งขันในเชิงธุรกิจ สุภชาติจีน กล่าวว่า ู้เขา ู้เรา ก็จะสามารถกำชัยชนะได้ครั้งหนึ่งแล้ว เช่นเดียวกับการค้าในยุคปัจจุบัน การผูกขาดทางการค้าได้หายไปและระบบการค้าเสรีได้เข้ามาแทนที่ เอกชนสามารถจะทำการประกอบการค้าและเลือกที่จะประกอบการค้าได้ตามความรู้ ความสามารถ และได้รับความคุ้มครองภายใต้ขอบเขตของบทบัญญัติแห่งกฎหมาย

10. สภาพวัตถุดิบทางธรรมชาติ เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สร้างแรงดึงดูดให้นักลงทุนสนใจ เพราะนักลงทุนสมัยใหม่มองว่า การลงทุนในที่ ๆ มีวัตถุดิบพร้อมในระยะยาว ย่อมจะเป็นการดีกว่าการขนถ่ายวัตถุดิบจากจุดกำเนิดประเทศหนึ่งไปสู่โรงงานที่ตั้งอยู่อีกประเทศหนึ่ง

11. สภาพการรักษาสิ่งแวดล้อม สังคมปัจจุบัน เป็นสังคมที่ต้องการสภาพแวดล้อมที่ดี เพื่อให้คุณภาพชีวิตที่ดีให้กับผู้อยู่อาศัย ขอบข่ายของการจัดสภาพแวดล้อมมีอิทธิพล ครอบคลุมไปถึงการรักษาสภาพสิ่งแวดล้อมทั้งที่โดยธรรมชาติได้สร้างสรรค์ขึ้น เช่น ป่าไม้ ภูเขา น้ำตก ดิน หิน แร่ สัตว์ป่า ฯลฯ และสภาพแวดล้อมที่สร้างขึ้นโดยน้ำมือมนุษย์ เช่น ที่อยู่อาศัย ที่ประกอบการค้า เส้นทางสัญจร สิ่งสาธารณูปโภค เครื่องอุปโภคบริโภค ยานพาหนะ ฯลฯ

12. ขนบธรรมเนียม ประเพณี และวัฒนธรรม การประกอบการธุรกิจไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ หรือ เอกชนต้องคำนึงถึงสภาพของชุมชนท้องถิ่นในเรื่องของความเชื่อ ธรรมเนียมปฏิบัติ ที่เรียกว่าขนบธรรมเนียม ประเพณี และวัฒนธรรมของแต่ละท้องถิ่น แต่ละประเทศ

13. ทรัพยากรมนุษย์ องค์การขนาดใหญ่ที่ต้องใช้ทรัพยากรบุคคลหลายสาขาอาชีพ ใช้แรงงานจำนวนมาก จำเป็นต้องศึกษาสภาพความพร้อมในด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อจะได้ไม่ประสบปัญหาในการดำเนินการด้านธุรกิจ มีตำแหน่งอะไรในองค์กร ต้องการคุณสมบัติของบุคลากรแบบไหน จำนวนเท่าไร และในท้องถิ่นนั้น ๆ จะมีหรือไม่ มีจำนวนเพียงพอไหม ถ้าไม่จะมีวิธีการดำเนินการอย่างไรที่จะได้มา ต้องการกลุ่มแรงงานฝีมือสาขาใดประเภทใด หาได้จากไหน เป็นต้น

ปัจจัยภายในองค์กรที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กร

1. นโยบายของบริษัท/องค์กร ผลจากนโยบายจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร โดยทันทีและเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน
2. ระบบการบริหารงานของบริษัท/องค์กร ผู้บริหารขององค์กรสามารถปรับเปลี่ยนระบบการบริหารงานของบริษัท/องค์กร ได้ตลอดเวลา เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
3. ผู้บริหาร จะต้องทำหน้าที่ของการบริหารหน่วยงานที่ตนเองเข้ามารับผิดชอบอยู่อย่างเต็มที่ ณ จุดนี้ มีตัวชี้วัดที่เห็นชัดเจนเกี่ยวกับผู้บริหารอยู่ 2 ประเภท คือ
 - 3.1 ผู้บริหารมีอาชีพ ผู้บริหารประเภทนี้ไปอยู่ที่ไหนจะสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กรนั้น ๆ อยู่เสมอ ส่วนการเปลี่ยนแปลงจะดีขึ้นหรือเลวลง ก็ต้องให้กาลเวลาเป็นตัวพิสูจน์
 - 3.2 ผู้บริหารโดยตำแหน่ง ผู้บริหารประเภทนี้ จะมาเป็นผู้บริหารโดยวิธีการใดก็ได้แล้วแต่ จะสร้างความเปลี่ยนแปลงให้องค์กรน้อยมาก อาจได้เป็นเพราะอาวุโส และรวันเกษียณอายุ
4. ระบบการบริหารงานบุคคล เนื่องจากบุคคลเป็นจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของการปฏิบัติงาน จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และตลอดเวลา
5. ระเบียบ กฎเกณฑ์ กติกา ของบริษัท/องค์กร ไม่มีกฎเกณฑ์ใดที่จะอยู่ได้อย่างถาวร แม้แต่กฎหมายรัฐธรรมนูญของประเทศ ก็มีวิวัฒนาการของการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเป็นระยะ ๆ
6. สถานที่ทำงาน หรือที่ตั้งขององค์กร เป็นสิ่งที่สามารถทำนายอนาคตของกิจการได้ว่า จะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว
7. บุคลากร/พนักงาน กิจการที่มีคนเข้าบ่อย ออกบ่อย อาจดูสังคมมองว่า น่าจะมีปัญหาในตัวของตัวเอง ไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง ซึ่งองค์กรเองต้องหาเทคนิคและวิธีการแก้ปัญหาดังกล่าว เพราะจะก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรทั้งโดยตรงและโดยอ้อม
8. การตอบแทนและสวัสดิการ แรงดึงดูดใจบุคลากรให้อยู่กับองค์กรที่ดีประการหนึ่ง นอกจากเงินเดือน ก็คือ การให้ค่าตอบแทน ค่าสวัสดิการกับบุคลากรในองค์กร ซึ่งมีกลวิธีหลายรูปแบบเท่าที่ทำกันอยู่ทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน
9. บรรยากาศการทำงาน เช่น ผู้บริหารมีความเป็นกันเองกับลูกน้อง หาวิธีการให้พนักงานทำงานด้วยความสบายใจ และด้วยความผูกพันกับงานมากกว่าการสั่งการ และการบังคับ เปิดโอกาสให้มีการพักคลายเครียดในช่วงของการทำงานระยะยาว ยินดีให้ลูกน้องเข้าพบ

ปรึกษาหารือทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ทักทายถามหาสารทุกข์สุขดิบตามความเหมาะสมและให้โอกาสพิเศษ ให้ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แก่ลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน ตลอดจนครอบครัว ตามควรแก่กรณีและวัฒนธรรม

10. สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน หากมีพร้อม จะสร้างความประทับใจให้กับพนักงานเป็นอย่างมาก ในทางกลับกัน หน่วยงานที่นอกจากจะไม่มีสิ่งอำนวยความสะดวกให้แล้ว ยังเรียกร้องให้พนักงานจัดหามาเองก็ทำให้พนักงานเกิดเจตคติที่ไม่ดี และจะมีผลต่อเนื่องในระยะยาวต่อไป

11. ความมั่นคง โดยธรรมชาติของคนไทย ส่วนใหญ่จะไม่ชอบการเปลี่ยนงานบ่อย ๆ เพราะสังคมจะมองว่า คนที่เปลี่ยนงานบ่อย คือ คนที่มีปัญหา เมื่อจะเริ่มทำงาน ก็เริ่มคิดถึง ความมั่นคง หรือหลักประกันในการทำงาน

12. ผลการประกอบการขององค์กร/บริษัท จะส่งผลต่อการขยายตัวของธุรกิจขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

ทฤษฎีการจัดการ

การจัดการ เป็นศาสตร์ใหม่เมื่อเทียบกับวิทยาศาสตร์ (science) หรือสังคมศาสตร์ (social science) สาขาอื่น โดยที่เราอาจกล่าวได้ว่าการจัดการเกิดขึ้นจากการพัฒนาการของโลกและสังคมขนาดใหญ่และซับซ้อน ทำให้ต้องจัดสรรทรัพยากรและแบ่งงานกันทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด การศึกษาการจัดการเริ่มได้รับความสนใจจากผู้บริหารตั้งแต่สมัยปฏิวัติอุตสาหกรรม (industrial revolution) ซึ่งจะเห็นได้จากแนวความคิดของ Adam Smith นักเศรษฐศาสตร์ที่มีชื่อเสียงแห่งสหราชอาณาจักร ผู้เขียนหนังสือ The Wealth of Nation ในปี 1776 ว่าถ้าผู้บริหารมอบหมายให้คนงานแต่ละคนทำงานเฉพาะที่ตนเองมีความถนัด โดยแบ่งงานทั้งหมดออกเป็นส่วนย่อย ๆ หรือที่เรียกว่า “การแบ่งแยกงาน (division of labor)” เราจะได้ผลงานรวมในปริมาณมากกว่าการมอบหมายให้คนงานแต่ละคนทำงานทั้งหมดด้วยตัวเอง แนวคิดของ Smith จึงเป็นสมมติฐานที่สำคัญของการจัดการในสมัยเริ่มต้น ซึ่งมีอิทธิพลต่อการจัดการรูปแบบงานและโรงงานอุตสาหกรรม อย่างไรก็ตามการศึกษาด้านการจัดการกลับได้รับความสนใจอย่างเป็นรูปธรรม ในช่วงต่อของศตวรรษที่ 19 และ 20 โดยที่เราสามารถแบ่งวิวัฒนาการของการจัดการ (evolution of management) ออกเป็น 4 แนวทาง ได้แก่

1. การจัดการแบบคลาสสิก (classical approaches to management)
2. การจัดการเชิงพฤติกรรม (behavioral approaches to management)
3. การจัดการเชิงปริมาณ (quantitative approaches to management)
4. แนวคิดเรื่องการจัดการสมัยใหม่ (modern approaches to management)

การจัดการ (Management)

Dick Carison (อ้างในถวิล เลิศประเสริฐ, 2520) กล่าวว่า งานฝ่ายจัดการ มี 3 ด้านใหญ่ ๆ คือ การจัดการด้านการเงิน การจัดการสิ่งของ การจัดการคน การจัดการทั้ง 3 ด้าน จะต้องใช้ทักษะความรู้ และความสนใจ ฝ่ายจัดการจะต้องรวมงานทั้ง 3 ด้านนี้เป็นอันดับหนึ่ง อันเดียวกันและจะต้องทำให้เกิดคุณภาพ มิฉะนั้นแล้วจะทำให้องค์กรประสบความยุ่งยาก ฝ่ายจัดการ ประกอบด้วยคณะกรรมการดำเนินการ ประธานหัวหน้าฝ่าย ผู้กำกับงาน และหัวหน้างาน

French and Saward ได้นิยามคำว่า management ไว้ใน dictionary of management ว่า การจัดการ คือ กระบวนการ กิจกรรม หรือการศึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่อันจะเชื่อมั่นได้ว่า กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปในแนวทางที่จะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน้าที่อันจะสร้างและรักษาไว้ ซึ่งภาระที่จะเอื้ออำนวยต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ด้วยความพยายามร่วมกันของกลุ่มบุคคล (ทวีชัย ตระกูลวิเชียร, 2540)

การจัดการ เป็นหน้าที่สำคัญสำหรับผู้บริหารทุกคนในการที่จะบริหารจัดการองค์กรของตนให้สามารถดำเนินไปตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ซึ่งประกอบไปด้วยหน้าที่ 5 ประการที่ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวแตกต่างกันไปตามลักษณะขององค์กร ระยะเวลาที่ใช้ในการบริหาร ได้แก่ (ธงชัย สันติวงษ์, 2539: 13-15)

1. การวางแผน (planning) หมายถึง การกำหนดแผนงาน หรือวิธีการปฏิบัติงานไว้เป็นการล่วงหน้าเพื่อผลสำเร็จตามความต้องการ การวางแผนจะเกี่ยวข้องกับการใช้ดุลพินิจพิจารณา

1.1 การกำหนดเป้าหมาย

1.2 การวางแผนเพื่อให้ผลสำเร็จตามเป้าหมาย

2. การจัดองค์การ (organizing) คือ การพัฒนาระบบการทำงานเพื่อให้งานต่าง ๆ สามารถดำเนินไปโดยมีการประสานงานกันอย่างดี การจัดโครงสร้างองค์การ คือ การจัดโครงสร้างงานที่ประกอบด้วยการกำหนดตำแหน่ง การจัดกลุ่มงานเป็นหน่วย เป็นแผนก หรือเป็นกองการ มอบหมายอำนาจหน้าที่ที่จำเป็น สำหรับการปฏิบัติงาน โครงสร้างที่มีจะต้องชี้ชัดไว้ว่าใครทำงานใด และใครต้องรายงานต่อใครเพื่อให้เกิดความเป็นระเบียบในการปฏิบัติงานซึ่งเกี่ยวข้องกับ

2.1 โครงสร้างขององค์การ (organization structure)

2.2 การจัดแผนกงาน (organization department)

2.3 การมอบหมายงาน (delineation)

2.4 การรวมอำนาจหน้าที่ และการกระจายอำนาจหน้าที่ (centralization and decentralization)

3. การจัดคนเข้าทำงาน (staffing) หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารในการดำเนินกิจกรรมทางการจัดการเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (human resource management) โดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้องค์กรธุรกิจมีกำลังคนที่มีประสิทธิภาพพร้อมในการทำงานในทุกตำแหน่งงานที่เกี่ยวข้อง

3.1 การจัดหาบุคลากร

3.2 การพัฒนาบุคลากร

3.3 การบำรุงรักษาไว้ซึ่งบุคลากร

4. การสั่งการ (directing) หมายถึง กิจกรรมทางการจัดการโดยผู้บริหารในการบังคับบัญชาให้การทำงานต่าง ๆ ภายในองค์กรดำเนินไปโดยราบรื่น มีการประสานร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน ทั้งนี้ ความพยายามของผู้บริหารในการสร้างศิลปะการบังคับบัญชาที่จะทำให้การทำงานประจำวันของเจ้าหน้าที่ทุกคนเป็นไปด้วยดี ซึ่งเกี่ยวข้องกับ

4.1 การจูงใจ (motivation)

4.2 การสั่งงาน (order)

4.3 การติดต่อสื่อสาร (communication)

4.4 การประสานงาน (coordination)

5. การควบคุม (controlling) คือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่สร้างขึ้นเพื่อให้เกิดความแน่ใจว่าการทำงานต่าง ๆ จะสำเร็จผลตามแผนที่ตั้งไว้ การควบคุมจึงต้องพิจารณาว่าจะวัดผลงานอะไรจะวัดโดยวิธีการอย่างไร จะใช้เกณฑ์อะไรเป็นการวัดซึ่งเกี่ยวข้องกับ

5.1 การดำเนินการควบคุม

5.1.1 การควบคุมก่อนดำเนินการ

5.1.2 การควบคุมขณะดำเนินการ

5.1.3 การควบคุมหลังเสร็จสิ้นดำเนินการ

5.2 กระบวนการในการควบคุม

5.2.1 กำหนดมาตรฐานงาน

5.2.2 การตรวจสอบและวัดผลก้าวหน้าของงานที่ปฏิบัติ (measuring work in progress)

5.2.3 การวิเคราะห์และประเมินผลการปฏิบัติงาน (interpreting and evaluating)

5.2.4 การแก้ไขข้อผิดพลาด (correction)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการสหกรณ์

การจัดองค์กรสหกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญต่อการอยู่รอดของธุรกิจสหกรณ์มากที่สุด (ประพันธ์ เสวตนันท์, 2538: 170) และพสุ สัตถาภรณ์, 2533: 168) กล่าวว่า ในการจัดการสหกรณ์ หรือการจัดการธุรกิจอื่นใด ต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ อันได้แก่ คน (men) เงิน (money) วัสดุอุปกรณ์ (materials) และการจัดการ (management) เราเรียกปัจจัยเหล่านี้ว่า ปัจจัยนำเข้า (input) ซึ่งมีอยู่อย่างจำกัด ทำอย่างไรผู้บริหารจึงจะผสมผสานให้ปัจจัยหรือทรัพยากรเหล่านี้ เกิดประโยชน์สูงสุดเท่าที่จะเป็นไปได้ การผสมผสานนั้นต้องผ่านกระบวนการจัดการ (management process) ซึ่งได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การจัดบุคคลเข้าทำงาน การอำนวยความสะดวก การประสานงาน การควบคุมงาน นั่นเอง เพื่อที่จะได้ผลลัพธ์ออกมาซึ่งเราเรียกว่า output ซึ่งจะต้องเป็นผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ (efficiency) ประสิทธิภาพ (effectiveness) ประหยัด (economy) และพึงพอใจ (satisfaction) ผลลัพธ์จากการบริหารหรือการจัดการสหกรณ์ ก็คือ การบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ทั้งทางเศรษฐกิจและทางสหกรณ์นั่นเอง

บทบาทในการจัดการสหกรณ์

ผู้จัดการจะต้องทำหน้าที่ทั้ง 2 บทบาท (ประยงค์ สายประเสริฐ, 2537: 45-46) คือ บทบาทที่ 1 จะต้องทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกสหกรณ์ จะต้องมีความเข้าใจถึงปัญหาของสมาชิกซึ่งเป็นเจ้าของสหกรณ์ ผู้ซึ่งเป็นลูกค้ารายใหญ่ของสหกรณ์ ผู้จัดการจะต้องมีความสามารถในการจูงใจสมาชิก ในการจัดกลุ่มทำงานในด้านการผลิตและงานในด้านอื่น ๆ และจัดเจ้าหน้าที่ซึ่งอยู่ภายใต้บังคับบัญชาของตน คอยให้ความสะดวกในด้านการบริการต่าง ๆ แก่สมาชิก ขณะที่บริหารงานของสหกรณ์ ผู้จัดการจะต้องช่วยเหลือคณะกรรมการดำเนินการในการจัดหาข้อมูลในเรื่องต่าง ๆ ให้แก่คณะกรรมการดำเนินการเพื่อช่วยเหลือในการตัดสินใจ

บทบาทที่ 2 ผู้จัดการจะต้องมอบหมายงานต่าง ๆ ให้แก่เจ้าหน้าที่ในฝ่ายจัดการ ซึ่งเป็นผู้ทำงานอยู่ภายใต้บังคับบัญชาของตน คอยกำกับและควบคุมงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายไปแล้วและคอยกระตุ้นให้เขาทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ ให้เกิดผลดี

ทิพย์ ทิพย์ชัยเมธา (2527: 69) กล่าวว่า การจัดการอย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องมีการวินิจฉัย ตัดสินใจ สั่งการ และการปฏิบัติงานธุรกิจประจำวัน ซึ่งยังมีผลให้มีกำไรสูงสุดเท่าที่จะสูงได้ โดยต้องให้สิ่งที่ใส่เข้าไปในการประกอบการสหกรณ์ (input) เมื่อคิดเป็นต้นทุนน้อยกว่า จำนวนเงินทั้งหมดที่ทำการออกมา (output) โดย

1. สหกรณ์ควรมีคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ และผู้จัดการสหกรณ์ที่มีความรู้ ความสามารถในการจัดการสูง โดยเฉพาะผู้จัดการสหกรณ์นอกจากมีความสามารถสูงแล้ว ต้องมีความซื่อสัตย์สุจริต รู้แนวทางการปฏิบัติทางสหกรณ์ รู้หลักและวิธีการจัดการธุรกิจทั่วไป ขึ้นอยู่กับผลิตภัณฑ์ที่สหกรณ์ดำเนินการ ปัญหาของสหกรณ์

2. สหกรณ์ต้องมีการปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้น โดยการประหยัดค่าใช้จ่ายและต้องวิเคราะห์ธุรกิจสหกรณ์เป็นระยะ ๆ เพื่อค้นหาแนวทางปรับปรุง

3. ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ จะต้องเอาอกเอาใจสมาชิกสหกรณ์และปฏิบัติต่อสมาชิกอย่างเป็นกันเอง ทั้งนี้เพราะสมาชิกเป็นเจ้าของและรับผิดชอบต่อการดำรงอยู่ได้ของสหกรณ์ กับเป็นนายจ้างของตนด้วย

4. สหกรณ์ต้องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้เป็นที่พอใจของสมาชิก เช่น ความเที่ยงตรงในการชั่งตวง และการกำหนดคุณภาพ ฯลฯ

5. สหกรณ์ต้องปรับปรุงเครื่องมือเครื่องใช้ เพื่อจัดการกับผลิตภัณฑ์เกษตรกรรมให้ทันสมัยอยู่เสมอ

สุจิน ปลื้มจินดา (2537: 43-44) กล่าวถึง ปัจจัยภายในที่ทำให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน ดังนี้

1. คน (men) ในการดำเนินงานของสหกรณ์จะมีบุคคลที่เกี่ยวข้องโดยตรง 3 ฝ่าย ได้แก่ สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการ ความสำเร็จของสหกรณ์นอกจากจะขึ้นอยู่กับคุณสมบัติที่เหมาะสมของบุคคลในแต่ละฝ่ายแล้ว ยังขึ้นอยู่กับความรู้และความเข้าใจในอุดมการณ์และหลักการสหกรณ์ หน้าที่และความรับผิดชอบที่แต่ละคนมีอยู่ในสหกรณ์ด้วย

2. เงิน (money) สหกรณ์สามารถระดมเงินเพื่อใช้เป็นทุนดำเนินงานได้จากแหล่งต่าง ๆ ดังนี้

2.1 จากสมาชิก ได้แก่ ค่าหุ้น และเงินรับฝาก

2.2 จากสหกรณ์เอง ได้แก่ การสะสมทุนสำรองและทุนต่าง ๆ ที่ได้จัดสรรจากกำไรสุทธิประจำปีของสหกรณ์ตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับ

2.3 จากสถาบันการเงินและแหล่งเงินทุนอื่น ๆ ได้แก่ การกู้ยืมจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร และจากทางราชการ

ความสำเร็จของสหกรณ์ ส่วนหนึ่งจะเกิดจากการบริหารการเงินที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสามารถในการจัดหาเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ และการใช้เงินทุนเพื่อให้ได้ผลตอบแทนสูงสุด

3. วัสดุอุปกรณ์ (materials) ในที่นี้วัสดุอุปกรณ์จะรวมถึงเครื่องมือ เครื่องจักร และสิ่งก่อสร้างต่าง ๆ ของสหกรณ์ด้วย การที่สหกรณ์จะดำเนินงานจนประสบผลสำเร็จได้จะต้องมีวัสดุอุปกรณ์ที่มีคุณภาพและเพียงพอที่จะใช้ในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามการลงทุนจัดหาวัสดุอุปกรณ์เหล่านี้ควรคำนึงถึงการใช้ประโยชน์ที่คุ้มค่าด้วย

4. การจัดการ (management) การจัดการ คือ การนำทรัพยากร คน เงิน และวัสดุอุปกรณ์เข้าประสานกัน เพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงานของสหกรณ์ให้ได้รับผลตอบแทนมากที่สุดโดยเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด หรือเพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงสุดนั่นเอง

กฤษณะ มาเทียน และจเรย์ สนประเทศ (2542: 30-37) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการสหกรณ์ ปัจจัยในการบริหารที่จะทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพไว้ และความสำเร็จในการจัดการสหกรณ์ไว้ดังนี้ ไม่ว่าจะเป็นสหกรณ์ประเภทใดก็ตาม การจัดการส่วนใหญ่จะยึดถือในแนวทางปฏิบัติอันเดียวกัน ตามหลักการของสหกรณ์ เพราะสหกรณ์เป็นทั้งสมาคมและวิสาหกิจในขณะเดียวกัน ทั้งนี้ เพื่อเป็นการเสริมสร้างให้การปฏิบัติงานหรือการจัดการสหกรณ์ อยู่ในระบบและเป็นไปตามหลักเกณฑ์ของอุดมการณ์สหกรณ์ ฉะนั้น ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสหกรณ์ จะต้องมีความรู้และความเข้าใจในหลักการจัดการสหกรณ์ ซึ่งแยกพิจารณาในหลักการที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1. สหกรณ์จะต้องดำเนินธุรกิจกับสมาชิกก่อนบุคคลภายนอก การดำเนินการต่าง ๆ ของสหกรณ์มีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายประการแรก คือ สหกรณ์จะกระทำกับบุคคลที่เป็นสมาชิกเป็นอันดับแรก เพราะสหกรณ์เป็นของสมาชิกดำเนินการเพื่อประโยชน์ของสมาชิก เมื่อสหกรณ์อำนวยความสะดวกหรือบริการแก่สมาชิกโดยทั่วถึงและครบถ้วนแล้ว จึงจะช่วยเหลือหรืออำนวยความสะดวกแก่บุคคลที่ไม่ได้เป็นสมาชิก แต่จะต้องไม่มีผลกระทบต่อความเสียหายอันจะเกิดขึ้นแก่สมาชิกและสหกรณ์ ในกรณีใดก็ตามถ้าสหกรณ์เห็นว่ายังไม่สามารถที่จะช่วยเหลือแก่บุคคลภายนอกได้ สหกรณ์จะให้บริการเฉพาะสมาชิกเท่านั้น ฉะนั้นบุคคลภายนอกหรือประชาชนทั่วไป ยากจะให้สหกรณ์ช่วยเหลือ ก็จะต้องสมัครเข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์เสียก่อน

2. สหกรณ์จะต้องจัดการแบบประชาธิปไตย โดยยึดหลักแห่งความเสมอภาคและเสรีภาพ มีการจำกัดในการออกเสียง (หนึ่งคนออกเสียงได้หนึ่งเสียง)

3. สหกรณ์จะต้องให้สมาชิกมีส่วนร่วมในทางเศรษฐกิจกับสหกรณ์ การจัดการสหกรณ์ที่มีประสิทธิภาพ สหกรณ์จะต้องดำเนินการให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในทางเศรษฐกิจกับสหกรณ์ กล่าวคือ สหกรณ์ต้องชักจูง แนะนำ สนับสนุนและส่งเสริมให้สมาชิกนำเงินมาลงทุนไว้กับสหกรณ์ ไม่ว่าจะเป็นการถือหุ้นหรือฝากเงินกับสหกรณ์ สนับสนุนให้สมาชิกทำธุรกิจกับสหกรณ์ เมื่อสหกรณ์ดำเนินงานมีกำไรให้สหกรณ์คืนกำไรแก่สมาชิก ดังนี้

3.1 จ่ายเงินปันผลตามหุ้นที่สมาชิกได้ลงทุนไว้กับสหกรณ์ โดยให้จ่ายอย่างจำกัด ทั้งนี้ เพราะเป็นการแสดงเจตนารมณ์ในการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และลงทุนเพื่อแก้ปัญหา ร่วมกัน มิใช่หวังผลประโยชน์จากการลงทุนเหมือนกับบริษัทจำกัด แต่ต้องคำนึงถึงรายได้เปรียบ เปรียบเทียบที่จะนำไปฝากไว้กับธนาคาร

3.2 จ่ายเงินเฉลี่ยคืนตามส่วนธุรกิจที่สมาชิกได้กระทำกับสหกรณ์เพื่อเป็นการ แสดงให้เห็นว่า การดำเนินงานของสหกรณ์มิได้มุ่งแสวงหากำไรที่เป็นที่ตั้ง เพียงแต่ให้มีรายได้พอ คู่กับรายจ่ายบ้างก็เป็นการเพียงพอแล้ว เป้าหมายหลักของสหกรณ์มุ่งไปยังความอยู่ดีกินดีของ สมาชิก หลักการจัดการสหกรณ์ข้อนี้ยังเป็นการยืนยันได้ว่า สหกรณ์ไม่ใช่องค์กรที่บรรดาสมาชิก ทั้งหลายจะเข้ามาครอบงำหรือแสวงหากำไรใส่ตนเองและพวกพ้องและยังได้กล่าวถึงปัจจัยในการ บริหารที่จะทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดและทฤษฎีด้านการพัฒนาองค์กร

การพัฒนาองค์กร (organization development)

หมายถึงความพยายามเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีแบบแผน มีการวิเคราะห์ปัญหา วางแผนกลยุทธ์ และการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุ เป้าหมาย หรือการพัฒนาระบบโดยส่วนรวมทั้ง องค์การเริ่มจากระดับผู้บริหารลงสู่ระดับล่างทั้งองค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของ องค์การ

การพัฒนาองค์กร จะสำเร็จได้ถ้ามีการวางแผนและการใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ เข้าช่วย เช่น เรื่องการจูงใจ เรื่องอำนาจ การสื่อสาร ความเข้าใจในเรื่องวัฒนธรรมองค์กร การ แก้ปัญหา การกำหนดเป้าหมาย ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกลุ่ม การจัดการความขัดแย้ง ต่าง ๆ ความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร ประกอบด้วย

1. ความแตกต่างระหว่างการพัฒนาองค์กรและการฝึกอบรม (the differences between organization development and training) การฝึกอบรม (training) เป็นการพัฒนาความรู้ ความชำนาญ ทักษะคติ ลักษณะนิสัย และหน้าที่การทำงาน โดยการฝึกอบรมเน้นที่ตัวบุคคลมากกว่าองค์การ ส่วน การพัฒนาองค์กรจะเกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาทั้งตัวบุคคล กลุ่มองค์กร โครงสร้าง องค์การ ระบบการทำงานและอื่น ๆ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อบุคคลทั้งองค์การ จึงมีความหมายที่กว้าง กว่าการฝึกอบรม

2. ลักษณะสำคัญของการพัฒนาองค์กร (the nature of organizational development) การพัฒนาองค์กรนั้นจะมีลักษณะต่าง ๆ หลายประการ เช่น การพัฒนาจะมุ่งเน้นไปที่วัฒนธรรม

องค์การ (organization cultural) ค่านิยม (value) และทัศนคติของบุคคลภายในองค์การ โดยการพัฒนาจะต้องทำเป็นระบบ เช่น ระบบโครงสร้างใหม่ ซึ่งต้องทำแผนแม่แบบในการปฏิบัติการพัฒนาจะต้องเริ่มกระทำอย่างต่อเนื่องมีการสอดแทรก (intervention) เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

3. คุณค่าของการพัฒนาองค์การ (organization development values) การพัฒนาองค์การมีคุณค่าต่อมนุษย์และการเจริญเติบโตขององค์การ การพัฒนาองค์การ ต้องการความสำคัญต่อความร่วมมือ (collaboration) แนวความคิด (concepts) โดยองค์การจะต้องมีการเข้าถึงประโยชน์ที่เกิดขึ้นในความพยายามพัฒนาองค์การประกอบด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้

- ความคาดหวังสำหรับบุคคล (respect for people) เพื่อระมัดระวังต่อการกระทำเพื่อไม่ให้เกิดความผิดหวัง
- ต้องมั่นใจและได้รับการสนับสนุน (trust and support) ประสิทธิภาพขององค์การและความแข็งแกร่งจะต้องมีลักษณะที่ทำให้มั่นใจ และมีบรรยากาศในการสนับสนุนการพัฒนาองค์การ
- อำนาจที่เท่าเทียมกัน (power equalization) ประสิทธิภาพขององค์การและความแข็งแกร่งจะต้องมีลักษณะที่ทำให้มั่นใจและมีบรรยากาศในการสนับสนุนการพัฒนาองค์การ
- การเผชิญหน้า (confrontation) ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์การจะต้องได้รับการเผชิญหน้าโดยมีการติดต่อเพื่อร่วมแก้ปัญหาไม่หลีกเลี่ยงหรือสะสมปัญหา
- การมีส่วนร่วม (participation) พนักงานที่ได้รับผลกระทบจากการพัฒนาองค์การจะต้องมีส่วนร่วมในการรับรู้ผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นโดยร่วมตัดสินใจในการแก้ปัญหาที่เกิดการเปลี่ยนแปลงในการนำนโยบายนั้นไปปฏิบัติ

4. การพัฒนาอย่างเป็นระบบ (organization development system) จะต้องมีการสร้างแผนแม่บทในการเปลี่ยนแปลง มีการประเมินสถานการณ์ขององค์การ เพื่อวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคขององค์การ เพื่อที่จะนำจุดแข็งขององค์การมาผลักดันการพัฒนาองค์การโดยมีกลไก การควบคุมทิศทางที่แน่นอน การพัฒนาองค์การจะต้อง พิจารณาว่าองค์การมีการร่วมแก้ปัญหา ร่วมรับผิดชอบเน้นที่เป้าหมายขององค์การ พนักงานจะมีความซื่อสัตย์ต่อองค์การ และลักษณะโครงสร้างองค์การจะเป็นแบบกว้าง โดยอาศัยการให้คำแนะนำมากกว่าการสั่งการ โดยการบังคับบัญชา ดังนั้น พนักงานจึงมีจิตสำนึกในความสำเร็จของงานมากกว่าตัวบุคคล

กลยุทธ์ในการพัฒนาองค์การ

กลยุทธ์ (strategy) เป็นศาสตร์ที่มีมานานมากแล้วตั้งแต่เริ่มมีการค้าขายหรือการทำศึกสงคราม คำว่ากลยุทธ์ หรือ “strategy” มีที่มาจาก “strategia” ในภาษากรีก ซึ่งหมายความว่า

generalship ในช่วงศตวรรษที่ 19 คำว่า กลยุทธ์มักจะถูกนำมาใช้ในการจัดการ ด้านการเมือง เศรษฐกิจ และการทหารเพื่อใช้สนับสนุนในด้านการบริหารนโยบายของประเทศ ซึ่งต่อมาก็ได้มีการ นำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับกระบวนการในการบริหารจัดการองค์การธุรกิจ ภายใต้สถานการณ์ที่ไม่ เน้นนอนหรือความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ซึ่งรวมไปถึงการวิเคราะห์และกำหนดนโยบายด้านการบริหาร ในทุกระดับชั้นมากขึ้น

กลยุทธ์ คือการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจ และวัตถุประสงค์การธุรกิจอย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์การมีทิศทางเป้าหมายชัดเจน โดยครอบคลุมถึงแนวทางการดำเนินงาน และ กิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้คิดค้นขึ้นมาประยุกต์ใช้และปฏิบัติให้สอดคล้องกับสถานะแวดล้อมที่ เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินงานตามภารกิจและบรรลุถึงวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ (ชวลิต ประภาวนนท์, 2541: 336-337)

หลักการและรูปแบบการดำเนินงานของสหกรณ์

หลักสหกรณ์

หลักสหกรณ์ คือ แนวทางสำหรับสหกรณ์ที่เชื่อมั่นในอุดมการณ์สหกรณ์ ยึดถือ เป็นหลักในการปฏิบัติ หลักสหกรณ์ที่ยึดถือในปัจจุบันนี้ เป็นผลสืบเนื่องมาจากหลักสหกรณ์ ของผู้นำแห่งเมืองรอตเตล ประเทศอังกฤษ ซึ่งเป็นผู้ที่ก่อตั้งร้านสหกรณ์ขึ้นในปี พ.ศ. 2387 ซึ่งนับ ได้ว่าเป็นร้านสหกรณ์แห่งแรกของโลกที่ดำเนินงานประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ ก็เพราะยึดหลักใน การปฏิบัติ 10 ประการ คือ (ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร, 2540)

1. เปิดรับสมาชิกทั่วไป
2. การออกเสียงหนึ่งคนหนึ่งเสียง
3. การค้าด้วยเงินสด
4. การให้การศึกษาแก่สมาชิก
5. ความเป็นกลางทางการเมืองและศาสนา
6. ไม่เสี่ยงภัยจนเกินไป
7. จำกัดเงินปันผลแก่หุ้นเรือนหุ้น
8. การขายสินค้าตามราคาตลาด
9. จำกัดจำนวนหุ้นที่สมาชิกถือ
10. การแบ่งเงินส่วนเกินตามส่วนแห่งธุรกิจ

ถึงแม้ว่าหลักสหกรณ์ร็อกเซล จะตั้งขึ้นมาเมื่อร้อยปีกว่ามาแล้ว และเป็นการตั้งขึ้นเพื่อใช้เฉพาะกับร้านสหกรณ์เท่านั้นก็ตาม แต่หลักบางข้อก็สามารถนำมาใช้กับสหกรณ์ทั่ว ๆ ไปได้ ซึ่งต่อมามีการประชุมพิจารณาแก้ไข ปรับปรุงใหม่ และจนกระทั่งปัจจุบัน กรมส่งเสริมสหกรณ์ ได้สรุปจากการประชุมเชิงปฏิบัติการเรื่องอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ เมื่อ กันยายน 2544 ได้ให้หลักสหกรณ์ทั่วไป ซึ่งมีด้วยกันทั้งหมด 7 ข้อ คือ

หลักการที่ 1 การเป็นสมาชิกด้วยความสมัครใจ (voluntary and open membership) สหกรณ์เป็นองค์กรแห่งความสมัครใจ เปิดรับบุคคลทั่วไปที่สามารถใช้บริการของสหกรณ์ได้ และเต็มใจจะรับผิดชอบในฐานะสมาชิกเข้าเป็นสมาชิก โดยไม่มีการเลือกปฏิบัติในเรื่องเพศ ฐานะทางสังคม เชื้อชาติ การเมืองหรือศาสนา

หลักการที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย (democratic member control)

สหกรณ์เป็นองค์กรประชาธิปไตย ที่มีการควบคุมโดยสมาชิกซึ่งมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจ ชายและหญิงซึ่งได้รับเลือกตั้งจากสมาชิกต้องรับผิดชอบต่อบรรดาสมาชิก ในสหกรณ์ชั้นปฐมสมาชิกมีสิทธิออกเสียงเท่าเทียมกัน (หนึ่งคนมีหนึ่งเสียง) ส่วนสหกรณ์ระดับอื่นก็ได้ดำเนินการตามแนวทางประชาธิปไตยเช่นเดียวกัน

หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจโดยสมาชิก (member economic participation)

สมาชิกพึงมีส่วนร่วมในการลงทุนในสหกรณ์ของตนเองอย่างเสมอภาคกัน และมีส่วนในการควบคุมการใช้ทุนของสหกรณ์ตามแนวทางประชาธิปไตย ทุนของสหกรณ์นั้นอย่างน้อยส่วนหนึ่งต้องเป็นทรัพย์สินส่วนรวมของสหกรณ์และสมาชิกจะได้รับผลตอบแทน (ถ้ามี) จากการลงทุนในสหกรณ์นั้นในอัตราอันจำกัดตามเงื่อนไขแห่งการเป็นสมาชิก สมาชิกสามารถจัดสรรเงินส่วนเกินเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือทุกอย่าง ดังนี้คือ เพื่อการพัฒนาสหกรณ์โดยกันไว้เป็นเงินสำรอง ซึ่งอย่างน้อยที่สุดจะต้องมีส่วนหนึ่งที่นำมาแบ่งกันมิได้ หรือเพื่อจัดสรรให้แก่สมาชิกตามส่วนของธุรกิจที่ได้ทำกับสหกรณ์ และเพื่อสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ที่มวลสมาชิกเห็นชอบ

หลักการที่ 4 การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ (autonomy and independence)

สหกรณ์เป็นองค์กรช่วยตนเองและปกครองตนเองโดยการควบคุมจากสมาชิก ในกรณีที่สหกรณ์จะมีข้อตกลงผูกพันกับองค์กรอื่นใด รวมทั้งรัฐบาล หรือจะต้องเพิ่มเงินลงทุนจากแหล่งเงินทุนภายนอก สหกรณ์จะต้องกระทำการดังกล่าวภายใต้เงื่อนไขที่มั่นใจได้ว่ามวลสมาชิก

ยังคงดำรงไว้ซึ่งอำนาจในการควบคุมสหกรณ์ตามแนวทางประชาธิปไตย และสหกรณ์ยังคงดำรงความเป็นอิสระ

หลักการที่ 5 การให้การศึกษา ฝึกอบรมและสารสนเทศ (education, training and information)

สหกรณ์พึงให้การศึกษาและฝึกอบรมแก่สมาชิก ผู้แทนจากการเลือกตั้ง ผู้จัดการและพนักงาน เพื่อให้บุคลากรเหล่านี้สามารถมีส่วนช่วยพัฒนาสหกรณ์ของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสหกรณ์พึงให้ข่าวสารความรู้แก่ประชาชนทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งเยาวชนและผู้นำทางความคิดเห็นในเรื่องคุณลักษณะและคุณประโยชน์ของสหกรณ์

หลักการที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ (cooperation among cooperatives)

สหกรณ์พึงรับใช้สมาชิกอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และเสริมสร้างความเข้มแข็งให้ระบบสหกรณ์ได้ โดยประสานความร่วมมือกันในระดับสหกรณ์ระดับท้องถิ่น ระดับชาติ ระดับภูมิภาคและระดับนานาชาติ

หลักการที่ 7 ความเอื้ออาทรต่อชุมชน (concern for community)

สหกรณ์พึงดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของชุมชนที่สหกรณ์ตั้งอยู่ ตามนโยบายที่มวลสมาชิกได้ให้ความเห็นชอบ

วิธีการสหกรณ์

การดำเนินการของสหกรณ์ ยึดหลักการรวมคนเป็นข้อสำคัญ เพราะการรวมกันนั้นจะทำให้เกิดพลังที่จะสามารถแก้ไขปัญหาของสมาชิกที่ได้รวมกันตั้งสหกรณ์ได้ และเนื่องจากสหกรณ์โดยทั่วไป เกิดขึ้นจากการรวมกันของผู้ที่ประสบปัญหาในการประกอบอาชีพและผู้ที่มีฐานะอ่อนแอทางเศรษฐกิจอยู่แล้ว ฉะนั้น ถ้าหากไม่สามารถที่จะรวมกันได้อย่างเหนียวแน่นและถาวรแล้ว ก็ย่อมจะไม่สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ ดังนั้น หลักการสำคัญที่จะทำให้การรวมกันของสหกรณ์มีความมั่นคงและถาวรได้ก็โดยสหกรณ์ยึดหลักในการปฏิบัติตามหลักสหกรณ์ ดังได้กล่าวมาแล้ว

ดังนั้น วิธีการสหกรณ์ คือ การนำหลักการสหกรณ์มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคม เพื่อประโยชน์ของมวลสมาชิกและชุมชน โดยไม่ละเลยหลักการธุรกิจที่ดี ซึ่งสหกรณ์แต่ละประเภทก็จะมีวิธีปฏิบัติที่แตกต่างกันไป เช่น ในการจัดตั้ง การระดมทุน

การบริหารงาน การดำเนินธุรกิจ การส่งเสริมประโยชน์ทางเศรษฐกิจของสมาชิก โดยกำหนดวิธีปฏิบัติไว้ในข้อบังคับของสหกรณ์

การจัดโครงสร้างและวิธีการบริหารงานสหกรณ์เพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. ปัจจุบัน

สหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. หรือ สกต. จัดตั้งขึ้นมาเพื่อสนับสนุนให้เกษตรกรที่เป็นลูกค้าโดยตรง รวมตัวกันทำธุรกิจด้านการตลาด ดำเนินการจัดหาปัจจัยการผลิต เช่น ปุ๋ย เครื่องจักรกลการเกษตร และสินค้าอุปโภคบริโภคมาจำหน่ายแก่สมาชิก ทั้งนี้ ในข้อบังคับ ประเภทสหกรณ์การเกษตร : สหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. นครปฐม จำกัด พ.ศ. 2545 กำหนดวัตถุประสงค์การสหกรณ์ไว้ ดังนี้

- (1) ส่งเสริมและเผยแพร่อาชีพการเกษตร หัตถศึกษา อุตสาหกรรมในครัวเรือน หรือการประกอบอาชีพอย่างอื่นในหมู่สมาชิกและครอบครัวสมาชิก รวมทั้งการส่งเสริมความรู้ในการผลิตทางอุตสาหกรรม เพื่อให้สมาชิกมีอาชีพและรายได้ที่มั่นคง
- (2) ติดตั้งเครื่องสูบน้ำ หรือปิดกั้นทำนบเหมืองฝาย จัดระบบการส่งน้ำ ระบายน้ำ และอำนวยความสะดวกใช้น้ำเพื่อประโยชน์แก่การเกษตร
- (3) จัดหาวัสดุการเกษตรและเครื่องอุปโภคบริโภคที่จำเป็นมาจำหน่ายแก่สมาชิก
- (4) รวบรวมผลิตผลการเกษตรและผลิตภัณฑ์ของสมาชิกมาจัดการขาย หรือแปรรูปออกขายโดยซื้อหรือรวบรวมผลิตผลจากสมาชิกก่อนผู้อื่น
- (5) จัดให้มีนางหรือโรงเรียนการเกษตรเพื่อเก็บรักษาผลิตผลหรือผลิตภัณฑ์
- (6) จัดให้มียานพาหนะขนส่ง เครื่องมือ เครื่องจักรกล หรือปศุสัตว์ เกี่ยวกับการผลิตทางการเกษตรสำหรับให้บริการแก่สมาชิก
- (7) จัดให้มีโรงงานอุตสาหกรรมเพื่อแปรรูปผลิตผล หรือเพื่อผลิตสินค้าที่มีคุณภาพตามความต้องการของตลาด
- (8) จัดให้มีเงินกู้หรือสินเชื่อแก่สมาชิก เพื่อการประกอบอาชีพหรือการใช้จ่ายที่จำเป็น
- (9) จัดหาทุนเพื่อกิจการตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์
- (10) รับฝากเงินจากสมาชิกหรือสหกรณ์อื่น
- (11) ให้สหกรณ์อื่นผู้ยืมเงิน
- (12) ซื้อหุ้นของธนาคาร ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อความช่วยเหลือทางการเงินแก่สหกรณ์
- (13) ซื้อหุ้นของชุมนุมสหกรณ์หรือสหกรณ์อื่น

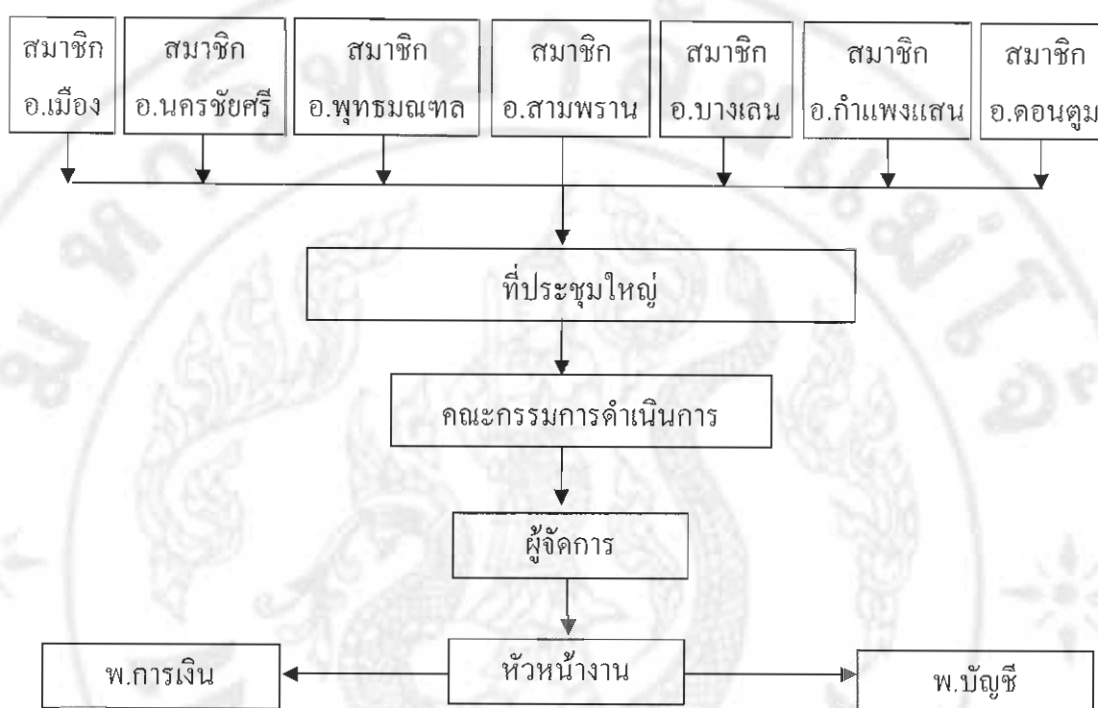
- (14) ชื่อหุ้นของสถาบันที่ประกอบธุรกิจอันทำให้เกิดความสะดวกหรือส่งเสริมความเจริญแก่กิจการของสหกรณ์
- (15) ออกตั๋วสัญญาใช้เงินและตราสารการเงิน
- (16) ฝากหรือลงทุนอย่างอื่นตามกฎหมายและตามที่คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติกำหนด
- (17) ให้สวัสดิการและสงเคราะห์ตามสมควรแก่สมาชิกและครอบครัว
- (18) ส่งเสริมกิจกรรมกลุ่มของสมาชิก กลุ่มสตรีสหกรณ์ กลุ่มเยาวชนสหกรณ์ กลุ่มผู้ใช้น้ำ กลุ่มรวมกันผลิต กลุ่มรวมกันซื้อ กลุ่มรวมกันขาย และกลุ่มออมทรัพย์ ฯลฯ
- (19) ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทั้งทางการศึกษา พละนันทน์ และทางจิตใจ ให้เป็นครอบครัวที่สุขสมบูรณ์เพื่อรวมเป็นสังคมที่มีสันติสุข
- (20) ร่วมมือกับทางราชการ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ชุมนุมสหกรณ์ และสหกรณ์อื่น เพื่อส่งเสริมและปรับปรุงกิจการของสหกรณ์
- (21) การกระทำต่าง ๆ ตามที่อนุญาตไว้ในกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กล่าวข้างต้น รวมถึง ซื้อ ถิ่นกรรมสิทธิ์หรือทรัพย์สินครอบครอง กู้ยืม เช่าหรือให้เช่า เช่าซื้อหรือให้เช่าซื้อ โอนหรือรับโอน สิทธิการเช่าหรือสิทธิการเช่าซื้อ ขายหรือจำหน่าย จำนองหรือรับจำนอง จำนำหรือรับจำนำ ด้วยวิธีอื่นใด ซึ่งทรัพย์สินแก่สมาชิกหรือของสมาชิก
- (22) ให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่สมาชิก
- (23) ขอหรือรับความช่วยเหลือทางวิชาการจากทางราชการ หน่วยงานของต่างประเทศ หรือบุคคลอื่นใด
- (24) ดำเนินกิจการอย่างอื่นบรรดาที่เกี่ยวกับหรือเนื่องในการจัดให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

โครงสร้างการจัดองค์กรในปัจจุบันตามข้อบังคับสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. จังหวัดนครปฐม พ.ศ. 2545 นั้น ประกอบด้วย

1. สมาชิก คือ ผู้ที่มีชื่อและลงลายมือชื่อในบัญชีผู้ซึ่งจะเป็นสมาชิกของสหกรณ์ และชำระค่าหุ้นเต็มจำนวนแล้ว
2. คณะกรรมการดำเนินการ คือ สมาชิกที่ได้รับการเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่ ประกอบด้วย ประธาน 1 คน และกรรมการดำเนินการอีก 14 คน โดยมีวาระอยู่ในตำแหน่งคราวละ 2 ปี นับแต่วันเลือกตั้ง

3. ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ คือ บุคคลที่คณะกรรมการดำเนินการ คัดเลือก แล้วจัดจ้างมาทำหน้าที่จัดการและรับผิดชอบบรรดากิจการประจำของสหกรณ์

ดังนั้น อาจเขียนแผนผังการจัดโครงสร้างองค์กรของสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า (สกต.) ธ.ก.ส. จำกัด จังหวัดนครปฐม ได้ดังนี้



ภาพ 8 แผนผังการจัดโครงสร้างองค์กรของสหกรณ์ สกต. นครปฐม จำกัด
ที่มา : สหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส.นครปฐม จำกัด (2545)

จากแผนผังการจัดองค์กรในภาพ 8 นั้นสมาชิก สกต. นครปฐม มีจำนวนรวมทั้งสิ้น จำนวน 22, 658 คน ประกอบด้วย สมาชิกอำเภอเมือง 4,805 คน อำเภอนครชัยศรี 2,473 คน อำเภอพุทธมณฑล 644 คน อำเภอสามพราน 2,073 คน อำเภอบางเลน 5,793 คน อำเภอกำแพงแสน 4,071 คน และอำเภอดอนตูม 2,799 คน

การประชุมใหญ่ของ สกต. นครปฐม จำกัด ใช้ระบบการผู้แทนสมาชิก โดยมติที่ประชุมคณะกรรมการก่อนที่จะมีการประชุมใหญ่น้อย 3 เดือน โดยกำหนดให้การประชุมใหญ่ของสหกรณ์ จะต้องประกอบด้วยตัวแทนของสมาชิกไม่น้อยกว่า 300 คน ทั้งนี้ การคำนวณตัวแทนของสมาชิกของแต่ละกลุ่ม ใช้วิธีการคำนวณตามสูตร ดังนี้ คือ

$$\begin{aligned} \text{ตัวแทนของสมาชิกแต่ละกลุ่ม} &= \frac{300 \times 100}{\text{จำนวนสมาชิกภายในกลุ่ม}} \\ \text{เช่น ตัวแทนของสมาชิกอำเภอเมือง} &= \frac{300 \times 100}{4,805} \\ &= 6.24 \text{ คน} \end{aligned}$$

ดังนั้น การเชิญสมาชิกเข้าร่วมประชุมใหญ่สามัญประจำปีของสหกรณ์ สหกรณ์ก็จะทำหนังสือเชิญผู้แทนสมาชิกของอำเภอเมืองนครปฐม จำนวน 6 คน เข้าร่วมประชุมใหญ่ตามวันที่ที่สหกรณ์กำหนด และการเชิญผู้แทนสมาชิกเข้าร่วมประชุมใหญ่ในแต่ละครั้งไม่มีหลักเกณฑ์หรือข้อปฏิบัติที่ชัดเจนว่า ผู้แทนสมาชิกที่จะเข้าร่วมประชุมได้มาอย่างไร ตามปกติที่เคยปฏิบัติติดต่อกันเป็นประจำ พนักงานสหกรณ์ จะเป็นผู้ทำหนังสือเชิญผู้แทนของสมาชิกในแต่ละอำเภอ โดยเชิญจากผู้ที่คุ้นเคยกันและเป็นการร้องขอให้เข้าร่วมประชุมเป็นส่วนใหญ่ และในการเชิญผู้แทนเข้าร่วมประชุมไปแล้ว ไม่มีการติดตามผลว่า ผู้แทนของสมาชิกในแต่ละอำเภอ เข้าร่วมประชุมตามที่เชิญหรือไม่ และในการประชุมใหญ่ของสหกรณ์ในแต่ละครั้งจะใช้วิธีนับจำนวนผู้แทนสมาชิกที่เข้าร่วมประชุม หากผู้แทนสมาชิกมาครบ 100 คน สหกรณ์ก็จะทำการเปิดประชุมใหญ่สามัญประจำปีทันที โดยไม่ยึดถือตามพระราชบัญญัติของสหกรณ์ว่าด้วยการจัดประชุมใหญ่สามัญประจำปี แต่อย่างใด

คณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ ได้มาจากการคัดเลือกจากผู้แทนของสมาชิกที่เข้าร่วมประชุมใหญ่สามัญประจำปี โดยกำหนดให้มีคณะกรรมการดำเนินการ จำนวนทั้งสิ้น 15 คน คือ ประธานคณะกรรมการ รองประธาน เภรัญญิก เลขานุการและกรรมการอีก 11 คน และไม่มีกำหนดยึดกำหนดหลักเกณฑ์หรือข้อบังคับว่าด้วยการได้มาของคณะกรรมการดำเนินการแต่อย่างใด หรืออาจกล่าวได้ว่า คณะกรรมการดำเนินงานของสหกรณ์ไม่ได้มาจากการคัดเลือกของผู้แทนสมาชิกตามวิธีการของสหกรณ์

ผู้จัดการ ใช้วิธีการมอบหมายให้ผู้ช่วยผู้อำนวยการหรือผู้อำนวยการ รทส. สำนักงานจังหวัดนครปฐม ทำหน้าที่เป็นผู้จัดการสหกรณ์สหกรณ์ เป็นผลทำให้ผู้ที่ทำหน้าที่ในตำแหน่งผู้จัดการของสหกรณ์ ต้องปฏิบัติงานในหน่วยงาน 2 หน่วยงานในขณะเดียวกัน เป็นผลทำให้การบริหารและจัดการภายในสหกรณ์ ส.ก.ต. นครปฐม จำกัด เป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ และเกิดความไม่คล่องตัวในการบริหารจัดการ

การบริหารงานของ ส.ก.ต. จังหวัดนครปฐม ในปัจจุบันมีการดำเนินธุรกิจในด้าน การซื้อ-ขาย ปังจักรการผลิต การรวบรวมผลผลิตของสมาชิก แต่กระนั้นก็ตาม ธุรกิจ ส.ก.ต.

ประสบปัญหาขาดทุนต่อเนื่อง ในปี พ.ศ. 2544 – 2545 ซึ่งเกิดจากการดำเนินงานที่ไม่เหมาะสม และขาดความรู้ความเข้าใจในหลักสหกรณ์อย่างแท้จริงนั่นเอง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ณอมศรี ตะริโย (2537) ได้ศึกษาสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาด ลูกค้า ร.ก.ส. เชียงใหม่ จำกัด และสหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด พบว่า องค์การทั้งสองมีโครงสร้างองค์การ และหน้าที่คล้ายคลึงกัน สมาชิกทั้งสององค์การเป็นอิสระต่อกัน แต่ละองค์การมีเป้าหมายในการดำเนินงานเหมือนกัน คือ ช่วยให้เกษตรกรมีฐานะความเป็นอยู่ดีขึ้น ส่งเสริมให้มีพลังอำนาจในการต่อรองในหมู่เกษตรกร แต่ฝ่ายจัดการของ สกต. มิได้มาจากการคัดเลือกโดยตรงจากคณะกรรมการ ดำเนินการ ข้อเท็จจริงที่ว่าฝ่ายจัดการส่วนใหญ่ของ สกต. มาจากเจ้าหน้าที่ ร.ก.ส. แสดงให้เห็นว่าไม่เป็นไปตามหลักสหกรณ์ ตามความหมายโดยทั่วไป การดำเนินการทั้งสององค์การให้ความพึงพอใจ ในระดับกลางแก่สมาชิกที่เป็นตัวอย่าง อย่างไรก็ตาม มีความแตกต่างกันอย่างสำคัญในส่วนที่เกี่ยวกับความรู้ และความเข้าใจด้านสหกรณ์ และองค์การสมาชิก สกต. ส่วนใหญ่ขาดความรู้ ความเข้าใจ ดังกล่าว เนื่องจากมิได้มีส่วนร่วมโดยตรงในองค์การในประเด็นเดียวกัน ปรากฏว่า สมาชิกสหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด มีความรู้ ความเข้าใจดีกว่า

จินตนา มหัทธนะวัฒน์ (2547) ได้ศึกษาเรื่อง การดำเนินงานขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย พบว่า การดำเนินงานขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย มีปัญหาทางด้านนโยบายการดำเนินงาน ไม่ได้เป็นไปอย่างมีแผนเนื่องจากขาดแผนหลักระยะยาว ในรูป cooperate planning ปัญหาการจัดโครงสร้างองค์การ และการจัดการไม่เหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการบุคคล ไม่มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ขาดการวางแผนอัตราค่าจ้าง และการฝึกอบรมควรปรับปรุงการกำหนดหน้าที่ให้ชัดเจน จัดคำบรรยายลักษณะงานวางแผนอัตราค่าจ้าง รวมถึงการฝึกอบรมด้วย

อรทัย ใจป้อ (2540) ได้ศึกษาเรื่อง “การจัดการสหกรณ์ร้านค้าในประเทศไทย : ปัญหาและแนวทางการพัฒนา” จากการศึกษาสามารถวิเคราะห์ปัญหาออกมาได้ 3 ด้านด้วยกัน กล่าวคือ (1) การจัดการและโครงสร้างการบริหารงาน มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการไม่ชัดเจนทำให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพ อีกทั้ง ผู้จัดการร้านค้ายังเป็นผู้ที่ทำงานในหน่วยงาน มิใช่มีอาชีพทำให้ ไม่มีแรงจูงใจที่จะทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ (2) การจัดการสินค้า การจำหน่าย และการส่งเสริมการขาย พบว่าการสั่งซื้อสินค้าไม่ได้มาจากแหล่งผลิตโดยตรง (3)

สภาพแวดล้อมต่าง ๆ สหกรณ์ยังขาดระบบการจัดการเรื่องภาษีมูลค่าเพิ่ม โดยนำไปบวกเป็นต้นทุนสินค้า ทำให้สินค้ามีราคาสูงเมื่อเทียบกับตลาด

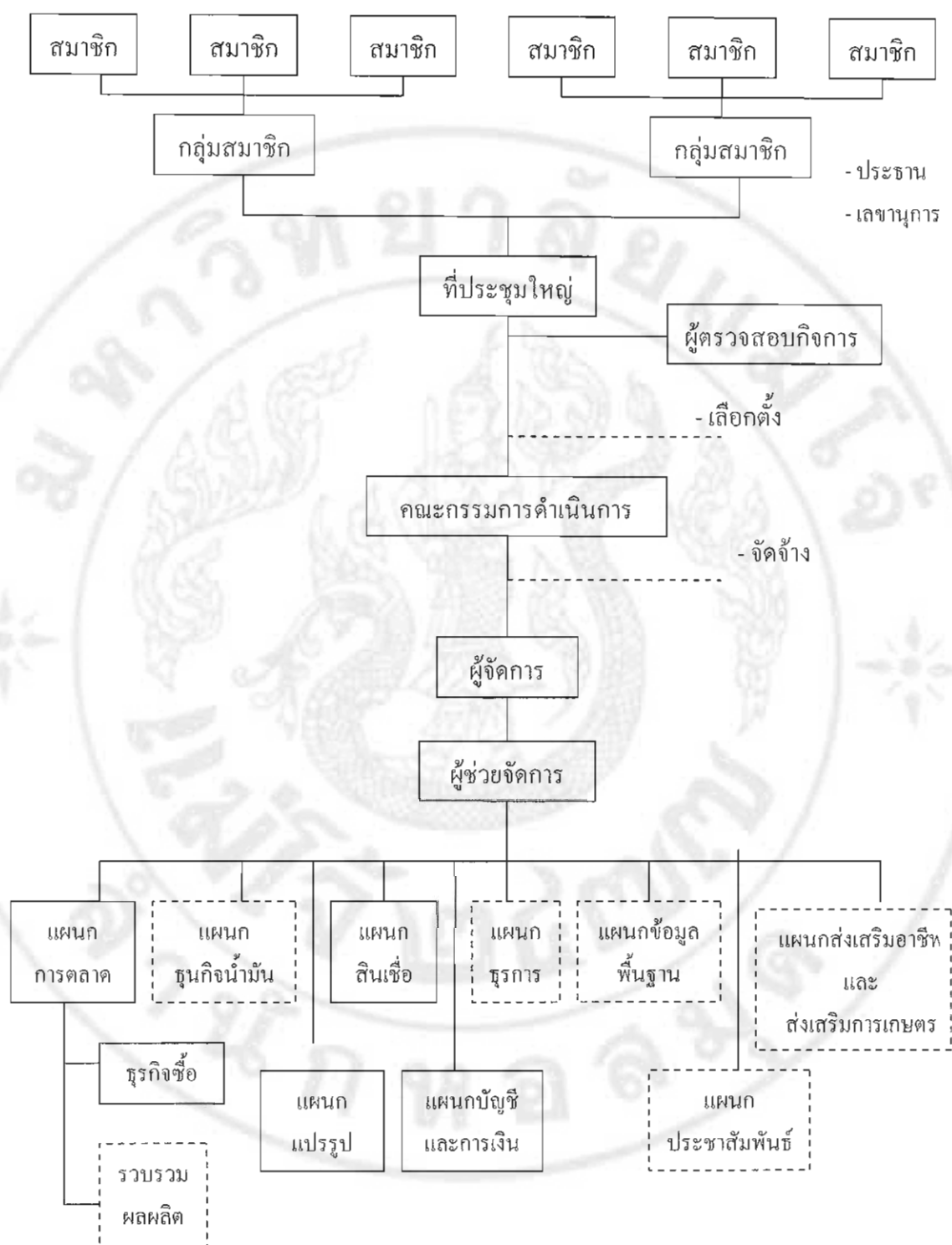
สุชาติ พึ่งมั่ง (2539) ได้ทำการศึกษา “การวิเคราะห์การดำเนินงานของร้านสหกรณ์วิทยาลัยครูภูเก็ต จำกัด ปี 2532 – 2536” พบว่า คณะกรรมการได้ปฏิบัติงานเป็นไปตามระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์ ผู้จัดการและพนักงาน ได้อุทิศตนและสละเวลาเพื่อสหกรณ์ มีมนุษยสัมพันธ์ มีความรอบคอบ ซื่อสัตย์ มีความรู้เชิงธุรกิจการค้าในด้านธุรกิจของสหกรณ์เกี่ยวกับการ จัดหาสินค้ามาจำหน่าย มีการนำเสนอสินค้าใหม่ ๆ คุณภาพ ราคา ประเภท การคิดป้ายราคาบอกการอุดหนุน หรือการทำธุรกิจกับสหกรณ์ของสมาชิก การควบคุมภายใน ปรากฏว่า สมาชิกยังไม่พอใจผลการดำเนินงาน ทั้งนี้ อาจเกิดจากคณะกรรมการ ผู้จัดการ และพนักงานยังมีไม่พอ การควบคุมภายในยังไม่ดีพอ โดยเฉพาะส่วนของสินค้าขาดบัญชี

สนทนา สุวรรณนิตย์ (2532) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรสารภี จำกัด จังหวัดเชียงใหม่” พบว่า ในส่วนของการดำเนินธุรกิจการค้าของสหกรณ์ มีความสามารถในการจัดหาสินค้าทางการเกษตรมาตอบสนองความต้องการของสมาชิก โดยมีตัวชี้วัด คือ อัตราส่วนของมูลค่าที่สหกรณ์จัดหามาจำหน่ายให้สมาชิกต่อจำนวนสมาชิกอยู่ในระหว่าง 961.70 – 1,866.81 บาท ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำ และเห็นสมควรที่สหกรณ์จะดำเนินการแก้ไขปัญหามาของการจัดให้มีการบริหารขนส่งปัจจัยการผลิตจากสหกรณ์ไปถึงบ้านสมาชิก หรือเปิดหน่วยบริการย่อยให้มากขึ้น โดยหาตัวแทนของกลุ่มจัดตั้งร้านค้าเพื่อให้สมาชิกทุกคนสามารถรับบริการได้อย่างทั่วถึง เป็นการชักจูงให้สมาชิก อุดหนุนสหกรณ์ รวมทั้งการเพิ่มประสิทธิภาพด้านธุรกิจการค้าให้มากขึ้น เช่น การสำรวจความต้องการวัสดุการเกษตรของสมาชิกอย่างสม่ำเสมอ และทั่วถึง การมีสินค้าที่มีคุณภาพและประเภทของสินค้าให้เพียงพอ การจัดให้มีการตรวจสอบบัญชี และสต็อกสินค้าอย่างสม่ำเสมอ

ทวีชัย ตระกูลวิเชียร (2540) ได้ศึกษาการจัดการธุรกิจการค้าในรูปแบบร้านค้าสาขาของสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด จังหวัดน่าน พบว่า การระดมทุนภายในสหกรณ์ให้เกิดขึ้นอย่างจริงจังในรูปแบบเรือนหุ้น ให้สมาชิกถือหุ้นพิเศษกับสหกรณ์ โดยจัดทำเป็นโครงการระยะยาว 10 ปี ในอัตราอย่างน้อย 50 หุ้น ต่อคนต่อปี เพื่อสร้างหลักเกณฑ์เป็นสิ่งจูงใจขึ้นมาถือปฏิบัติ ธุรกิจสินเชื่อนี้เนื่องจากสมาชิกส่วนใหญ่ยังมีความต้องการกู้เงินเพื่อใช้ในการลงทุนธุรกิจสินเชื่อเป็นธุรกิจหลักสำคัญของสหกรณ์ จะช่วยเหลือสมาชิกด้านเงินกู้แก่สมาชิกได้อย่างรวดเร็วทันความต้องการ คณะกรรมการเงินกู้จะมีการประชุมสัปดาห์ละครั้ง จ่ายเงินกู้สัปดาห์ละครั้ง ส่วนธุรกิจขาย สหกรณ์เป็นผู้รวบรวมผลผลิตจากสมาชิก ได้แก่ ส้มเขียวหวาน ผักกาดเขียวปลี และข้าวโพด สหกรณ์นำไปจำหน่าย ทำให้สมาชิกได้รับราคาผลผลิตที่เป็นธรรม สหกรณ์ยังได้ทำสัญญากับโรงงาน หรือ

บริษัทรับซื้อพืชผลโครงการส่งเสริมการเกษตรแบบครบวงจร โดยบริษัทส่งเสริมการปลูกพืช โดยจัดเมล็ดพันธุ์ ปุ๋ย ยาปราบศัตรูพืชให้กับสมาชิก ในธุรกิจซื้อสหกรณ์ได้ให้บริการในการจัดหาวัสดุการเกษตรต่าง ๆ ได้แก่ เมล็ดพันธุ์ ปุ๋ย ยาปราบศัตรูพืช ตลอดจนเครื่องอุปโภค บริโภคที่จำเป็นในชีวิตประจำวันจำหน่ายให้กับสมาชิกในราคาถูกดีสินค้านี้ได้มาตรฐาน สหกรณ์ยังให้บริการจัดซื้อสินค้าที่สมาชิกมีความต้องการ มีการเฉลี่ยคืนให้สมาชิกที่ทำธุรกิจซื้อทุกรายเป็นที่นิยมของสมาชิกมาก สินค้าที่เป็นที่นิยม ได้แก่ รถจักรยานยนต์ เครื่องจักรกลการเกษตร สหกรณ์มีร้านค้าของสหกรณ์อยู่ในสำนักงานซึ่งเป็นศูนย์กลาง และยังมีร้านค้าย่อยของสหกรณ์ตามกลุ่มสมาชิก

นิรชา เวียงสา (2545) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรแม่ใจ จำกัด : ปัญหาและแนวทางในการพัฒนา พบว่า ทุนดำเนินงานส่วนใหญ่มาจากแหล่งเงินทุนภายนอกสหกรณ์ คือ เงินกู้ ธกส. เงินกู้จากกรมส่งเสริมสหกรณ์ และแหล่งเงินทุนภายในสหกรณ์ คือ เงินรับฝากและทุนเรือนหุ้น สหกรณ์มีสินทรัพย์หมุนเวียนต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ทำให้สหกรณ์ประสบปัญหาด้านการชำระหนี้ อัตราส่วนหนี้สินต่อทุนของสหกรณ์มีอัตราที่สูงกว่าอัตราส่วนมาตรฐานของสหกรณ์การเกษตรทั่วประเทศ มีความเสี่ยงในการชำระหนี้สูง มีการใช้สินทรัพย์ได้ต่ำกว่ามาตรฐาน และปริมาณธุรกิจของสหกรณ์มีไม่มากพอกับขนาดของสินทรัพย์ที่มีอยู่ อัตราส่วนระหว่างกำไรสุทธิประจำปีกับทุนของสหกรณ์ยังต่ำกว่ามาตรฐานมาก และในส่วนของแนวโน้มการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรแม่ใจ จำกัด พบว่า การดำเนินงานส่วนใหญ่มีแนวโน้มที่จะดีขึ้น และได้เสนอแนะในการปรับปรุงโครงสร้างของสหกรณ์ใหม่ ดังนี้ คือ



ภาพ ๑ โครงสร้างการจัดองค์กรของสหกรณ์การเกษตรแม่ใจ จำกัด (ปรับปรุง)

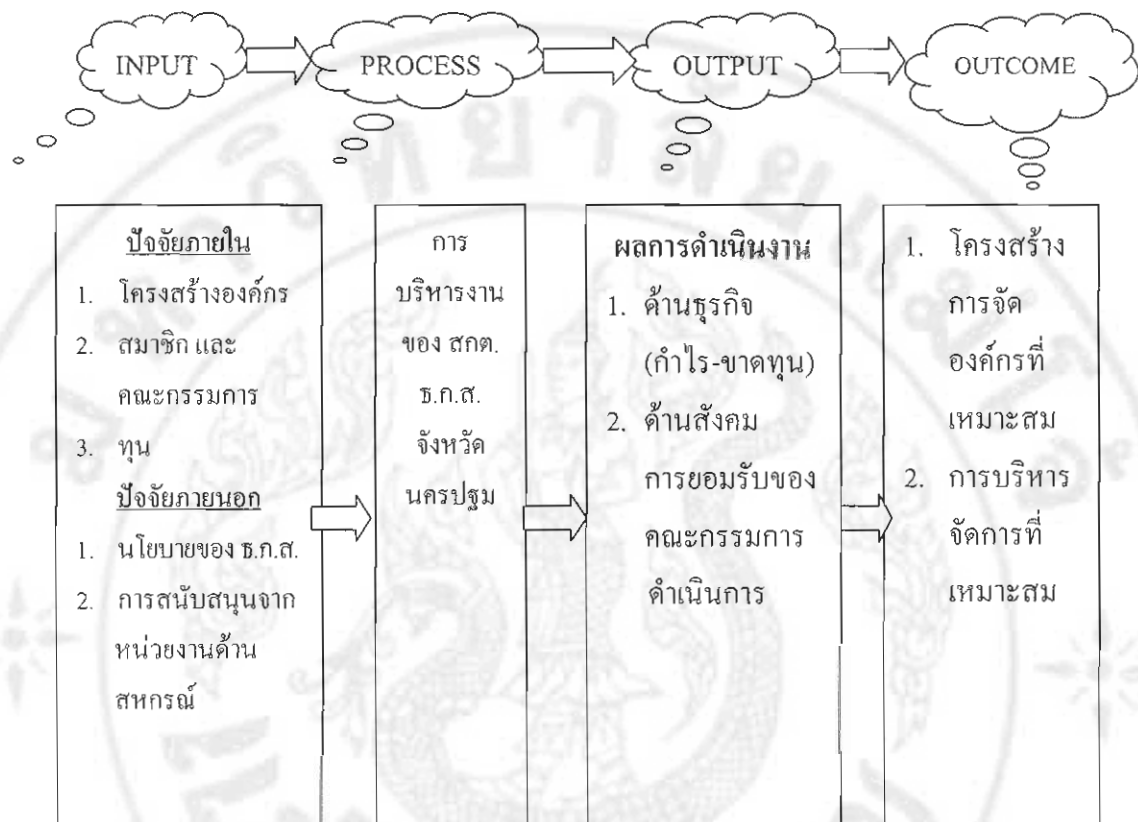
ที่มา: นิรชา เวียงสา (2545)

สรุปผลการตรวจเอกสาร

จากการตรวจเอกสารที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างองค์กรและ การบริหารจัดการ พบว่า ในการจัดการองค์กรให้มุ่งสู่ความสำเร็จนั้น จะต้องนำหลักการบริหารจัดการองค์กรมาใช้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับโครงสร้างองค์กรและสภาพแวดล้อม กล่าวคือ การวางแผน การจัดองค์กร การบริหารทรัพยากรบุคคล การควบคุมสั่งการ รวมทั้งการกำกับ ประสานงานให้เป็นไปในทิศทางที่องค์กรวางแผนไว้แล้ว

ส่วนในด้านการดำเนินงานของสหกรณ์นั้น พบว่า ความรู้ความเข้าใจในหลักการของสหกรณ์ อย่างถ่องแท้นั้นเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะนำพาสหกรณ์นั้นไปสู่ความสำเร็จ ทั้งนี้ เมื่อสมาชิกมีความเข้าใจในหลักสหกรณ์ ทำให้การเลือกคณะกรรมการที่มีประสิทธิภาพเข้ามาทำงานนั้น ได้ช่วยกันผลักดันกำลังผลักดันการจัดการงานสหกรณ์ ไม่ว่าจะเป็นการจัดซื้อสินค้า การจัดการสินเชื่อ การบริหารงานขาย การตลาด รวมทั้งการวางแผนธุรกิจในระยะยาวให้เกิดผลประโยชน์ที่นำพอใจ และนำผลตอบแทนกลับคืนสู่สมาชิก แต่ทั้งนี้ความซื่อสัตย์ของสมาชิกและคณะกรรมการจะต้องมีความสำคัญเป็นลำดับต้น สหกรณ์นั้น ๆ จึงจะพบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ที่ตั้งไว้ ดังนั้น การศึกษาโครงสร้างการจัดองค์กรและวิธีบริหารงานของ สกต.นครปฐม จึงมีกรอบแนวคิดตามภาพ 10

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพ 10 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง การศึกษาโครงสร้างการจัดองค์กร และการบริหารจัดการของ
สหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธกส. นครปฐม จำกัด ดำเนินการ ดังนี้

สถานที่ดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการที่สำนักงานสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส.
นครปฐม จำกัด เลขที่ 413 ถนนเทศบาลพระประโทน อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

1. คณะกรรมการดำเนินการ สกต. นครปฐม	จำนวน	15	คน
2. ฝ่ายจัดการสกต. นครปฐม	จำนวน	3	คน
3. ผู้ทรงคุณวุฒิ	จำนวน	6	คน
4. ที่ปรึกษา สกต. นครปฐม	จำนวน	1	คน
5. ผู้แทนสมาชิก แต่ละอำเภอ	จำนวน	7	คน
รวมประชากรทั้งสิ้น	จำนวน	30	คน

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ การวิเคราะห์ SWOT ได้แก่ จุดแข็งและจุดอ่อน
ขององค์กร อุปสรรคในการดำเนินงาน และโอกาสที่สนับสนุนให้องค์กรประสบผลสำเร็จซึ่งวิเคราะห์
โดยประชากร จำนวน 30 คน และจากการ FOCUS GROUP เพื่อวิเคราะห์โครงสร้างการจัดองค์กร
และวิธีการบริหารงานที่เหมาะสมของ สกต. นครปฐม

ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มี 2 ประเภท คือ

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (primary data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT และจากการ FOCUS GROUP ของประชากรที่เกี่ยวข้องจำนวน 30 คน
2. ข้อมูลทุติยภูมิ (secondary data) เป็นข้อมูลที่ได้จากเอกสารของ ธ.ก.ส. และ สกต. นครปฐม ตลอดจนเอกสารจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ และจากหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

วิธีการรวบรวมข้อมูล

1. เชิญประชากรจำนวน 30 คน ซึ่งประกอบด้วยคณะกรรมการดำเนินการ สกต.นครปฐม จำนวน 15 คน ฝ่ายจัดการ สกต. นครปฐม 3 คน ผู้ทรงคุณวุฒิ 6 คน ที่ปรึกษา สกต.นครปฐม 1 คน ผู้แทนสมาชิก แต่ละอำเภอ 7 คน มาร่วมกันวิเคราะห์ SWOT เพื่อหา จุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค และโอกาสในการจัดโครงสร้างองค์กรและการบริหารงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
2. เมื่อทราบจุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค และโอกาส จากการวิเคราะห์ในข้อ 1 ได้เชิญประชากรทั้ง 30 คน มาร่วมสนทนา FOCUS GROUP แสดงแนวความคิดเพื่อวิเคราะห์ โครงสร้างการจัดองค์กรและวิธีการบริหารงานที่เหมาะสมของสกต.นครปฐม หลังจากนั้นสรุปผลการประชุมสนทนา FOCUS GROUP เพื่อเป็นแนวทางการจัดโครงสร้างองค์กร และการบริหารจัดการองค์กรที่เหมาะสมต่อไป

วิธีวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ได้มีการวิเคราะห์ข้อมูล โดย

1. วิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา คือ การบรรยายเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กรและการบริหารงานของ สกต. นครปฐม ในปัจจุบัน รวมถึงปัญหาอุปสรรคของการจัดองค์กรและการบริหารงาน พร้อมทั้งนำเสนอโครงสร้างการจัดองค์กรและการบริหารงานที่เหมาะสม ซึ่งสรุปผลจากการวิเคราะห์วิธี SWOT analysis และ focus group
2. การสำรวจความพึงพอใจของคณะกรรมการดำเนินการเกี่ยวกับความพึงพอใจต่อกระบวนการบริหารจัดการองค์กรของ สกต. นครปฐม จำกัด ใช้วิธีการคำนวณหาหน้าหนักค่า

คะแนนเฉลี่ย (weight mean score : WMS) ของระดับความพึงพอใจ โดยใช้สูตรหาคะแนนค่าเฉลี่ยตามแบบของ บุญชม ศรีสะอาด (2538: 44) ดังนี้

$$WMS = \frac{5f_1 + 4f_2 + 3f_3 + 2f_4 + 1f_5}{TNR}$$

		TNR
โดยที่ WMS	=	น้ำหนักค่าคะแนนเฉลี่ย
f_5	=	จำนวนความถี่ที่ระบุคะแนนมากที่สุด
f_4	=	จำนวนความถี่ที่ระบุคะแนนมาก
f_3	=	จำนวนความถี่ที่ระบุคะแนนปานกลาง
f_2	=	จำนวนความถี่ที่ระบุคะแนนน้อย
f_1	=	จำนวนความถี่ที่ระบุคะแนนน้อยที่สุด

โดยกำหนดเกณฑ์คะแนนเฉลี่ย ดังนี้

4.21 – 5.00	เห็นด้วยมากที่สุด
3.41 – 4.20	เห็นด้วยมาก
2.61 – 3.40	เห็นด้วยปานกลาง
1.81 – 2.60	เห็นด้วยน้อย
1.00 – 1.80	เห็นด้วยน้อยที่สุด

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาโครงสร้างการจัดองค์กร และวิธีการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. นครปฐม จำกัด นั้น ใช้วิธีการศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง รายงานผลการดำเนินงาน การประชุมสนทนากับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานทุกฝ่าย ซึ่งสามารถแบ่งผลการศึกษาออกเป็น ส่วน ๆ ได้ดังนี้

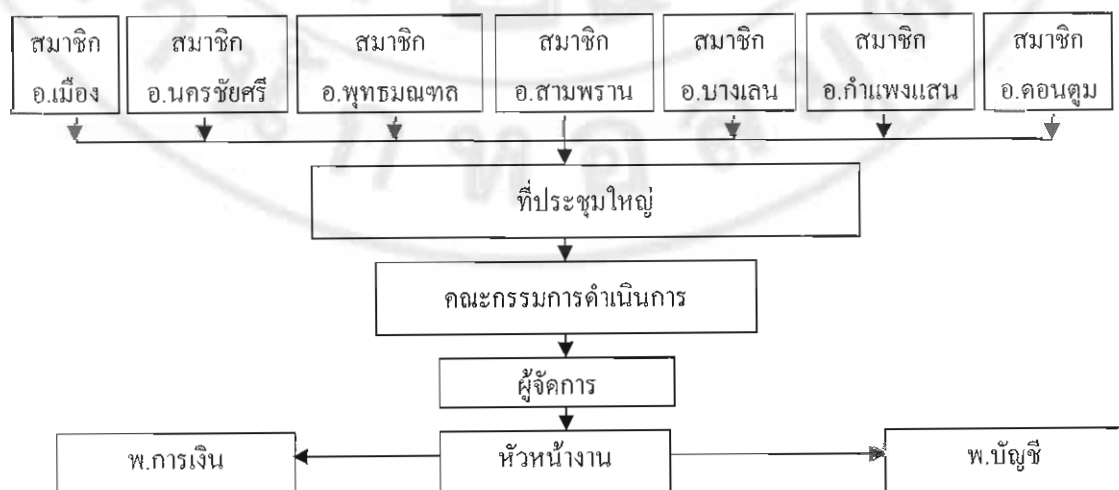
- ส่วนที่ 1 ปัจจัยนำเข้า (input)
- ส่วนที่ 2 กระบวนการ (process)
- ส่วนที่ 3 ผลการดำเนินงาน (output)
- ส่วนที่ 4 ผลลัพธ์ที่ได้รับ (outcome)

ส่วนที่ 1 ปัจจัยนำเข้า

จากการศึกษาโครงสร้างการจัดองค์กร และวิธีการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. นครปฐม จำกัด สามารถอภิปรายถึงปัจจัยนำเข้า ได้ดังนี้ คือ

ก. ปัจจัยภายใน โครงสร้างองค์กร

สหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. นครปฐม จำกัด มีการจัดโครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์ ดังนี้ คือ



ภาพ 11 การจัดโครงสร้างการบริหารจัดการองค์กรของ สกต. นครปฐม จำกัด

การจัดโครงสร้างองค์กรในปัจจุบันของ สกต. นครปฐม จำกัด สมาชิกเป็นผู้เลือก คณะกรรมการดำเนินการโดยตรง ประกอบด้วย ประธานคณะกรรมการดำเนินการ 1 คน กรรมการดำเนินการ 14 คน การเลือกตั้งจะเลือกในที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี ส่วนผู้ที่ทำหน้าที่ บริหารงานจริง ๆ คือ พนักงาน ธ.ก.ส. ระดับผู้ช่วยผู้จัดการหน่วย และมีการจ้างพนักงานการเงิน และพนักงานบัญชี เพื่อทำหน้าที่ด้านการเงินและบัญชีเท่านั้น ดังนั้น จะเห็นได้ว่าจากจำนวน สมาชิกทั้งหมด 7 อำเภอ ประมาณ 22,658 คน ดำเนินการคัดเลือกคณะกรรมการในที่ประชุม ใหญ่ทั้ง 7 อำเภอ ไม่มีการกำหนดสัดส่วนผู้เข้าประชุมจากแต่ละอำเภอ ผู้เข้าประชุมจำนวนเท่าไร ก็ได้ แต่จะต้องเป็นไปตามระเบียบข้อบังคับ คือ จำนวนคณะกรรมการที่ต้องเลือกตั้งนั้นกำหนดตาม สัดส่วนจำนวนสมาชิกอย่างน้อยอำเภอละ 2 คน ยกเว้นอำเภอพุทธมณฑล ให้รวมอยู่ที่อำเภอนคร ชัยศรี การเชิญประชุมสามัญประจำปีนั้นมีการแจ้งเป็นทางการคือ ออกหนังสือเชิญประชุม แต่ไม่ สามารถส่งให้ทั่วถึงสมาชิกทุกคน ดังนั้นการมาประชุมของสมาชิกใครทราบข่าวได้รับหนังสือเชิญก็ เข้าร่วมประชุมได้ ใครเป็นสมาชิกร่วมประชุมได้ตามความประสงค์ของสมาชิก ปัญหาของการ จัดการประชุมใหญ่สามัญประจำปี คือฝ่ายจัดการจะไม่ทราบจำนวนผู้เข้าร่วมประชุมใหญ่ และทำให้ สมาชิกให้ความร่วมมือกับสหกรณ์น้อยเพราะไม่ทราบบทบาทหน้าที่ของการเป็นสมาชิก ไม่ทราบ ล่วงหน้าว่าผู้ที่จะสนับสนุนมาบริหารสหกรณ์คือใคร เลือกมาแล้วจะทำหน้าที่ได้สมบูรณ์ตาม วัตถุประสงค์ของสหกรณ์หรือไม่มาคัดเลือกในที่ประชุม ใครอยากเป็นคณะกรรมการก็ชักนำ สมาชิกมามาก ๆ ในวันประชุมใหญ่ ก็จะได้รับคัดเลือกเป็นคณะกรรมการดำเนินการ ทำให้การ บริหารจัดการองค์กรขึ้นอยู่กับเสียงส่วนน้อย จึงทำให้การบริหารองค์กรเป็นไปอย่างไม่มี ประสิทธิภาพ ผลการดำเนินงานไม่เป็นที่พึงพอใจของสมาชิก ส่งผลทำให้สมาชิกขาดความร่วมมือ ในการบริหารจัดการองค์กรทั้งในด้านการทำธุรกิจและการบริหารงานของสหกรณ์

สมาชิกและคณะกรรมการ

สมาชิกของสหกรณ์ หมายถึง เกษตรกรที่เป็นลูกค้าสังกัดกลุ่มเดิมของธนาคาร เพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สาขาประจำจังหวัดนครปฐม ได้สมัครเข้ามาเป็นสมาชิก ของสกต.นครปฐม มีจำนวนทั้งสิ้น 22,658 คน ครอบคลุมพื้นที่ดำเนินงาน 7 อำเภอ ประกอบด้วย

อำเภอเมืองนครปฐม	มีสมาชิกจำนวน	4,805 คน
อำเภอบางเลน 1	“	2,549 คน
อำเภอบางเลน 2	“	3,244 คน
อำเภอกำแพงแสน	“	4,071 คน

อำเภอนครชัยศรี	“	2,473	คน
อำเภอพุทธมณฑล	“	644	คน
อำเภอสามพราน	“	2,073	คน
อำเภอดอนตูม	“	2,799	คน
รวมจำนวนสมาชิกทั้งหมด		22,658	คน

คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า
 นครบวม จำกัด ได้มาจากการเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่ประจำปีของสหกรณ์ มีจำนวนทั้งสิ้น 15
 คน ดังนี้

- | | | |
|----------------|---------------|------------------|
| 1. นายตั้ง | แย้มสรวล | ประธานกรรมการ |
| 2. นายสมควร | เอื้อพูนผล | รองประธานกรรมการ |
| 3. นายพยอม | จิตรกมัน | เหรัญญิก |
| 4. นายลือชา | พึงประชา | เลขานุการ |
| 5. นายชาญ | ปุยทอง | กรรมการ |
| 6. นายเชน | ทองคอนอ้า | กรรมการ |
| 7. นายประเทือง | ถาวรวงศ์ | กรรมการ |
| 8. นายสำเนียง | มณีจินดา | กรรมการ |
| 9. นายใจ | ห้วยหงษ์ทอง | กรรมการ |
| 10. นายสุชิน | เจริญผล | กรรมการ |
| 11. นายถ่าย | เพชรศาสตร์ | กรรมการ |
| 12. นายบุญล้อม | ก่านารายณ์ | กรรมการ |
| 13. นายชูชาติ | สงวนพันธุ์ | กรรมการ |
| 14. นายจำเนียร | เอกปัดชา | กรรมการ |
| 15. นายทำ | รอดเจริญพันธ์ | กรรมการ |

คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ มีวาระอยู่ในตำแหน่งคราวละสองปีนับแต่วัน
 เลือกตั้ง และกรรมการซึ่งพ้นจากตำแหน่งอาจได้รับเลือกตั้งอีกได้ แต่ต้องไม่เกินสองวาระติดต่อกัน

ข. ปัจจัยภายนอก

นโยบายธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในการสนับสนุนงาน สกต.

ร.ก.ส. ให้ความเห็นชอบหลักการในการช่วยเหลืองาน สกต. และกำหนดหลักเกณฑ์ให้พนักงาน ร.ก.ส. สำนักงานจังหวัดและสาขาอำเภอไปช่วยงาน สกต. ตามที่ได้รับการร้องขอโดยให้ได้รับค่าตอบแทนในการช่วยเหลือ สกต. ตามระเบียบฉบับที่ 35

ตามที่ธนาคารได้สนับสนุนให้เกษตรกรลูกค้า ร.ก.ส. จัดตั้งสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ร.ก.ส. (สกต.) เพื่อทำหน้าที่จัดการด้านการตลาดสินค้าและหาปัจจัยการผลิตให้แก่สมาชิก กอปรกับธนาคารมีนโยบายสร้างความเข้มแข็งให้แก่ สกต. จึงเป็นภาระกิจและงานในหน้าที่ของพนักงานธนาคาร (ร.ก.ส.) ที่จะต้องนำนโยบายสู่ทางปฏิบัติเพื่อให้ สกต. สามารถทำหน้าที่เป็นกลไกด้านการตลาดให้แก่เกษตรกรและสมาชิกได้ ซึ่งจะเกิดประโยชน์สูงสุดต่อเกษตรกรสมาชิกในการใช้ขบวนการของสหกรณ์ ในการรวบรวมและรับซื้อผลผลิตของเกษตรกรสมาชิก เป็นการเชื่อมโยงการผลิตสู่การตลาด และเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานธนาคารที่ได้ทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ และนำความรู้ความสามารถช่วยเหลืองาน สกต. ธนาคารจึงกำหนดขอบเขตหน้าที่และหลักเกณฑ์ ดังนี้

1. บทบาทพนักงานธนาคารในการเข้าไปช่วยเหลืองาน สกต.

(1) คณะกรรมการดำเนินการของ สกต. ต้องมีการมอบหมายงานให้พนักงานเข้าไปช่วยเหลืองานในฐานะผู้ให้การสนับสนุนการดำเนินงาน สกต. พร้อมทั้งให้จัดทำรายงานการประชุม คณะกรรมการดำเนินการและบันทึกการขอความร่วมมือ ร.ก.ส. ช่วยเหลืองานสหกรณ์

(2) พนักงานธนาคารที่ช่วยเหลือ และสนับสนุนในด้านการบริหารและจัดการ สกต. ถือว่าปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากธนาคารและเป็นงานนโยบายเพื่อให้ สกต. เข้มแข็งประสบผลสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ โดยสำนักถึงผลประโยชน์ของสมาชิกเป็นสำคัญ

(3) ธนาคารจะช่วยเหลือและสนับสนุนในด้านการบริหารและจัดการ โดยทีมงานจากสำนักงานจังหวัดและสาขาอำเภอ ตามที่ สกต. ร้องขอในลักษณะการจัดทำบันทึกข้อตกลง มอบให้ผู้อำนวยการสำนักงานจังหวัดลงนามแทนธนาคาร และตั้งทีมงานหรือบุคคลประกอบด้วย พนักงานธนาคาร ผู้มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์เกี่ยวกับงานสหกรณ์เข้าไปช่วยเหลืองาน สกต. โดยที่ประชุมคณะกรรมการมีมติให้ความเห็นชอบ

2. การรับเงินและการจัดสรรเงินค่าตอบแทนจาก สกต.

ธนาคารจะรับเงินค่าตอบแทนจากธุรกิจของ สกต. ทุกประเภท ตามที่คณะกรรมการดำเนินการเห็นชอบและพิจารณาอนุมัติ ธนาคารให้จัดตั้งเป็นกองทุนสวัสดิการเพื่อกิจกรรมของพนักงาน

นโยบายของธนาคารในการสนับสนุนงาน สกต.

ธนาคาร มีนโยบายสนับสนุนการสร้างเสริมและพัฒนาศักยภาพของ สกต. เพื่อให้ใช้กลไกในการดำเนินงานด้านการตลาดให้แก่เกษตรกรสมาชิกอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งธนาคารถือว่าเป็นนโยบายที่สำคัญยิ่ง เพราะจะช่วยให้เกษตรกรสมาชิกมีความเป็นอยู่ดีขึ้นและส่งผลดีต่อธนาคารด้วย งานนี้จะสำเร็จได้ต้องได้รับความร่วมมือจากพนักงาน ธ.ก.ส. ทูกระดับ และ สกต. เป็นสำคัญ จึงขอความร่วมมือดำเนินการ ดังนี้

1. ประชุมชี้แจงซักซ้อมความเข้าใจพนักงานในสังกัด และ สกต. ให้เข้าใจแผนงานและโครงการ สกต. อย่างชัดเจน
2. กำหนดแผนดำเนินงานให้เป็นรูปธรรมในแต่ละโครงการ
3. ติดตามและควบคุมกำกับให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนของ สกต. เป็นระยะ ๆ

ธนาคารได้กำหนดนโยบายและแผนงานให้พนักงาน ธ.ก.ส. ปฏิบัติ ดังนี้

1. แผนเสริมสร้างความเข้มแข็งให้ สกต. ในการจัดทำและดำเนินการตามแผนแม่บทพัฒนา สกต.
2. สนับสนุนการลดต้นทุนการผลิต ส่งเสริมการรวบรวมซื้อปัจจัยการผลิต สกต. ผ่านบริษัทไทยธุรกิจ จำกัด (TABCO) โดยให้ สกต. สำรวจความต้องการซื้อปัจจัยการผลิตประจำปีก่อนสั่งซื้อ
3. สนับสนุน สกต. ในการทำธุรกิจรวบรวมผลิตผล สร้างเครือข่ายสมาชิก สกต. ในแต่ละท้องที่เสนอแผนผ่านที่ประชุมใหญ่
4. สนับสนุนการแปรรูปเพื่อเพิ่มมูลค่าในการจำหน่าย
5. สนับสนุนการเชื่อมโยงด้านการตลาด รวมกันซื้อระหว่าง สกต. และสถาบันเกษตรกร บริษัทเอกชน การรับซื้อและชำระหนี้ด้วยผลผลิต
6. สนับสนุนการขยายช่องทางการตลาด จัดสถานที่จำหน่ายผลิตผล เปิดจุดจำหน่ายสินค้าในส่วนราชการและเอกชน

6. สนับสนุนการขยายช่องทางการตลาด จัดสถานที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์ เปิดจุดจำหน่ายสินค้าในส่วนราชการและเอกชน

การสนับสนุนจากหน่วยงานด้านสหกรณ์

องค์กรที่สนับสนุนงาน สกต. นครปฐม จำกัด ประกอบด้วย

1. สำนักงานพัฒนาสถาบันเกษตรกร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ทำหน้าที่พิจารณารับจดทะเบียนสหกรณ์
2. กรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ทำหน้าที่ให้คำแนะนำและกำกับดูแล สกต. ให้ดำเนินงานเป็นไปตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 ในเรื่อง ข้อบังคับระเบียบ หลักและวิธีการสหกรณ์
3. กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ทำหน้าที่ให้คำแนะนำกำกับ ดูแล ตรวจสอบในเรื่องเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติทางบัญชีและการเงินของ สกต.
4. ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร กระทรวงการคลัง ทำหน้าที่ให้ความช่วยเหลือทางการเงิน ให้คำแนะนำในการดำเนินธุรกิจและช่วยเหลือในเรื่องบุคลากร สถานที่ เครื่องมือ เครื่องใช้ และอุปกรณ์ที่จำเป็น
5. บริษัท ไทยธุรกิจเกษตร จำกัด (TABCO) มีหน้าที่เป็นองค์กรกลางของ สกต. ในการจัดหาตลาด จำหน่ายและส่งออกสินค้าการเกษตรของสมาชิก สกต. และจัดหาปัจจัยการผลิตทางการเกษตรในรูปวัสดุอุปกรณ์การเกษตร บริการทางการเกษตร สินค้าอุปโภค บริโภค ที่จำเป็นในครัวเรือนเกษตรกร ให้ความช่วยเหลือ แนะนำ ฝึกอบรม กรรมการและพนักงาน จัดให้มีสวัสดิการ หลักประกันสังคม และดำเนินธุรกิจเพื่อประโยชน์ของ สกต. ผู้ถือหุ้น

ส่วนที่ 2 กระบวนการ (process)

การบริหารงานของ สกต.นครปฐม จำกัด

สหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. นครปฐม จำกัด (สกต. นครปฐม จำกัด) จัดตั้งขึ้นโดยลูกค้าของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดนครปฐม ร่วมกันจัดตั้งขึ้นตามนโยบายให้ความสนับสนุนของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) กรมส่งเสริมสหกรณ์ (กสศ.) และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (กตส.) และได้รับการจดทะเบียนจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 เป็นสหกรณ์ประเภทสหกรณ์การเกษตร เลขทะเบียน ก.016834 เมื่อวันที่ 28 สิงหาคม 2534 สำนักงานตั้งอยู่เลขที่ 413 ถนนเทศบาล ตำบล พระประโทน อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อเป็นองค์กรของเกษตรกรในการ

แก้ปัญหาและหรือส่งเสริมในด้านการตลาด ปังจัการผลิตและผลิตผลทางการเกษตร (2) เพื่อเป็นองค์กรของเกษตรกรในการตอบสนองนโยบายของรัฐบาลที่ช่วยแก้ปัญหาหรือส่งเสริมในด้านการตลาด ปังจัการผลิตและผลิตผลทางการเกษตร (3) เพื่อเป็นองค์กรของเกษตรกรในการประสานและร่วมมือกับธุรกิจในภาคเอกชนและหน่วยงานของรัฐเพื่อแก้ปัญหาและหรือส่งเสริมการตลาด ปังจัการผลิตและผลิตผลทางการเกษตร (4) เพื่อเป็นองค์กรของเกษตรกรที่ทำหน้าที่ถ่ายทอดความรู้ทางการเกษตร ความรู้ในการดำรงชีวิตเพื่อให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น และเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เหมาะสมและจำเป็นแก่เกษตรกร และ (5) เพื่อเป็นองค์กรส่งเสริมสวัสดิการแก่เกษตรกร มีการดำเนินธุรกิจหลัก 3 ประการ คือ (1) ธุรกิจการจัดหาปังจัการผลิตให้แก่สมาชิก ได้แก่ ปุ๋ย เครื่องจักรกล สารเคมีเกษตรและเมล็ดพันธุ์และอื่น ๆ (2) ธุรกิจรวบรวมผลผลิต ซึ่ง สกต. ทำการรวบรวมผลผลิตจากสมาชิกเพื่อคัดเกรดแล้วแปรรูปหรือส่งจำหน่ายทั้งในประเทศและต่างประเทศ และ (3) ธุรกิจบริการ ซึ่งได้แก่ การจัดหาบริการทางการเกษตรให้แก่สมาชิก เช่น การขนส่ง การขุดบ่อน้ำ การไถที่ดิน ฯลฯ เป็นต้น

ปัจจุบัน สกต. นครปฐม จำกัด มีบุคลากรฝ่ายจัดการ ประกอบด้วยผู้จัด ได้มาจากการแต่งตั้งของคณะกรรมการดำเนินการ โดยแต่งตั้งให้ ผู้จัดการ ธ.ก.ส. สำนักงานจังหวัดนครปฐม เป็นผู้จัดการสหกรณ์ พนักงานการเงินและพนักงานบัญชี ได้มาจากการรับสมัครบุคลากรโดยทั่วไป

การบริหารจัดการของ สกต.นครปฐม จำกัด ในอดีต ปัจจุบันและอนาคต

จากการศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปข้อมูลด้านการบริหารจัดการของ สกต. นครปฐม ในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต ได้ดังตาราง 1

ส่วนที่ 3 การดำเนินงาน

ด้านธุรกิจ

ผลการดำเนินงานของ สกต. นครปฐม จำกัด ที่ผ่านมามีตั้งแต่ปี พ.ศ. 2543-2547 มีผลการดำเนินงานตามตาราง 2

ตาราง 1 เปรียบเทียบการบริหารจัดการของ สกต.นครปฐม จำกัด ในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต

รายการ	การบริหารจัดการของ สกต.นครปฐม จำกัด			
	อดีต	ปัจจุบัน	อนาคต	
การดำเนินงาน	-ไม่มีธุรกิจครบวงจร เช่น การรวบรวมผลผลิต ธุรกิจขาย	-เกิดโครงการพักชำระหนี้ของรัฐบาล ทำให้สมาชิกมาทำธุรกิจกับสหกรณ์น้อย -การบริหารของ สกต. ขาดความเชื่อถือไม่เหมาะสม - ขาดการประชาสัมพันธ์	-อุปกรณ์ควรมีความพร้อม -รูปแบบการบริหารควรมีความทันสมัย -ควรมีการเชื่อมโยง (การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างสหกรณ์) -ควรมีการเชื่อมโยงกับธุรกิจของ สกต. อื่น	
สมาชิก	-ไม่ให้ความรู้ความสำคัญกับธุรกิจ		-อยากเห็นสมาชิกเข้าใจบทบาทของตนเอง	
บุคลากร	-ไม่มีอาชีพ -ไม่มีความสามารถ -ยังไม่มีความพร้อม -ขาดแรงจูงใจ -พนักงานขาดความคิดริเริ่ม -ขาดการส่งเสริมการเรียนรู้	-พนักงานมีความขัดแย้งกันภายใน	-ฝ่ายจัดการต้องมีความรับผิดชอบ	
ทุน	-เพียงพอ		-อยากเห็น สกต.ยืนด้วยขาของตนเอง	

ตาราง 1 (ต่อ)

การบริหารจัดการของ สกต.นครปฐม จำกัด			
รายการ	อดีต	ปัจจุบัน	อนาคต
การบริการ	- บริการผู้ถือหุ้นไม่ดี - บุคลากรไม่เพียงพอ - การบริการไม่ต่อเนื่อง - ขาดเครื่องมือที่เหมาะสม		- ควรมีการขยายช่องทางการจำหน่ายทุกรูปแบบ เช่น ร้านค้าย่อย จุดพักสินค้า - อยากเห็น สกต. ดำเนินธุรกิจซื้อขายอย่างเป็นรูปธรรมตามเจตนารมณ์ที่แท้จริงของ สกต.
สถานที่	- สถานที่จำหน่ายไม่เหมาะสม - ไม่มีการกระจายเช่าหมู่บ้าน		
สินค้า	- ราคาแพง - ไม่มีสินค้าหลากหลาย - ส่งสินค้าช้า	- ไม่มีแผนการตลาดที่ชัดเจน และไม่มีการบริหารแบบพอค้า	

ที่มา: จากการสรุปของผู้วิจัย

ตาราง 2 ผลการดำเนินงานของ สกต.นครปฐม จำกัด ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2543-2547

รายการ	ผลการดำเนินงานของ สกต.นครปฐม จำกัด					
	พ.ศ. 2543	พ.ศ. 2544	พ.ศ. 2545	พ.ศ. 2546	พ.ศ. 2547	เฉลี่ย
จำนวนสมาชิก (ราย)	20,233.00	20,848.00	21,379.00	21,997.00	22,658.00	21,423.00
ทุนเรือนหุ้น (บาท)	9,957,380.00	10,452,040.00	10,952,610.00	11,615,310.00	11,739,000.00	10,943,268.00
มูลค่าธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	20,723,158.71	10,088,673.39	11,080,680.77	14,615,994.03	13,827,122.06	14,067,125.79
มูลค่าธุรกิจรวบรวมผลผลิต	0.00	0.00	0.00	0.00	124,569.24	24,913.85
มูลค่าธุรกิจให้บริการและส่งเสริมการขาย	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
รายได้ธุรกิจซื้อขาย รวบรวม และบริการ	20,723,158.71	10,088,673.39	11,080,680.77	14,615,994.03	13,951,691.30	14,092,039.64
ต้นทุนขายและบริการ	20,094,499.65	9,726,338.12	10,714,591.34	13,694,242.44	13,522,188.69	13,550,372.05
กำไร (ขาดทุน) ขั้นต้น	628,659.06	362,335.27	366,089.43	651,751.59	428,295.36	487,426.14
ค่าใช้จ่ายในการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	276,672.85	0.00	0.00	0.00	0.00	55,334.57
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการรวบรวมผลผลิต	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจให้บริการ	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

ตาราง 2 (ต่อ)

รายการ	ผลการดำเนินงานของ สกต.นครปฐม จำกัด					
	พ.ศ. 2543	พ.ศ. 2544	พ.ศ. 2545	พ.ศ. 2546	พ.ศ. 2547	เฉลี่ย
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ	698,126.23	912,432.27	963,247.87	984,340.40	996,830.98	910,995.55
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	29,110.11	339,098.12	427,355.86	40,240.38	268,336.57	220,828.21
เงินสดและเงินฝากธนาคาร	7,536,523.97	7,514,787.67	5,791,982.96	9,944,791.51	10,349,466.48	8,227,510.52
ลูกหนี้	43,067.00	414,225.00	971,018.50	1,262,170.25	1,036,689.32	745,434.01
สินค้าคงเหลือ	2,567,551.35	2,530,808.94	3,870,189.57	691,670.06	25,389,082.06	7,009,860.40
สินทรัพย์หมุนเวียน	10,255,228.02	10,519,408.92	11,264,080.47	12,384,269.72	36,820,463.92	16,248,690.21
สินทรัพย์ถาวร	512,035.87	405,647.20	307,049.60	718,687.30	624,599.18	513,603.83
หนี้สินหมุนเวียน	308,014.93	352,076.49	733,203.30	997,961.04	24,799,124.64	5,438,076.08
หนี้สินระยะยาว	0.00	0.00	0.00	278,298.85	388,800	133,419.77
ส่วนของผู้ถือหุ้น	10,686,087.80	10,856,599.63	11,083,891.75	11,615,310.00	11,739,000.00	11,196,177.84
ทุนดำเนินงานทั้งหมด	11,254,468.89	11,398,961.12	12,046,335.07	11,826,697.13	12,257,138.46	11,756,720.13

ที่มา: สหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. นครปฐม จำกัด (2543 – 2547)

จากตาราง 2 ในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ. 2543 - 2547) หากเปรียบเทียบจากจำนวนสมาชิก และผลการดำเนินงาน พบว่า สหกรณ์มีจำนวนสมาชิกมาก แต่ผลการดำเนินงานทุกธุรกิจที่สหกรณ์ดำเนินการโดยเฉลี่ยแล้วจะน้อยมาก และการทำธุรกิจของสหกรณ์ ยังไม่ครบและไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสหกรณ์ เป็นผลทำให้ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาไม่เป็นที่พึงพอใจของสมาชิก ส่งผลให้สมาชิกไม่ให้ความร่วมมือในการทำธุรกิจและพัฒนาสหกรณ์ นอกจากนี้ ยังสามารถเปรียบเทียบผลการดำเนินงานด้านการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ไว้ในตาราง 3 และเปรียบเทียบผลการดำเนินงานด้านการรวบรวมผลิตผล ตามตาราง 4

สหกรณ์มีการจัดหาปัจจัยการผลิตมาจำหน่ายให้แก่สมาชิก จำนวน 6 รายการ ประกอบด้วย รถจักรยานยนต์ ผลไม้ ไข่ เครื่องจักรกล พันธุ์พืช และสินค้าอุปโภค บริโภค มีรายได้เฉพาะธุรกิจในปีบัญชี 2548 เป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 1,011,327.70 บาท มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเฉพาะธุรกิจดังกล่าว จำนวน 282,077.41 บาท เป็นผลทำให้สหกรณ์มีกำไรในส่วนของธุรกิจจัดหาปัจจัยการผลิตมาจำหน่ายให้แก่สมาชิก รวมเป็นเงินทั้งสิ้น 1,157,741.46 บาท (ตาราง 3)

ตาราง 3 เปรียบเทียบรายละเอียดของธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย (ปัจจัยการผลิต) ของ สกต.

นครปฐม จำกัด ระหว่างปีการเงิน 2547 และ 2548

รายการ	ปีการเงิน 2548		ปีการเงิน 2547	
	บาท	%	บาท	%
ขายรถจักรยานยนต์	72,854.20	0.53	0.00	0.00
ขายผลไม้ตามฤดูกาล	98,694.00	0.71	0.00	0.00
ขายไข่	3,356,876.00	24.28	4,901,513.00	33.54
ขายเครื่องจักรกล	8,862,009.50	64.09	6,932,304.42	47.43
ขายพันธุ์พืช	354,000.00	2.56	0.00	0.00
ขายสินค้าอุปโภค บริโภค	1,082,688.36	7.83	2,782,176.61	19.03
รวม	13,827,122.06	100.00	14,615,994.03	100.00
หัก ต้นทุนขาย	13,398,630.89	96.90	13,694,242.44	95.54
กำไรขั้นต้น	428,491.17	3.10	651,751.59	4.46
บวก รายได้เฉพาะธุรกิจ				
รายได้ค่าบริการ-ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	874,968.68	6.33	447,949.47	3.06
รายได้ค่าบริการอื่นๆ	136,359.02	0.98	5,691.70	0.04
รวมรายได้เฉพาะธุรกิจ	1,011,327.70	7.31	453,641.17	3.10

ตาราง 3 (ต่อ)

รายการ	ปีการเงิน 2548		ปีการเงิน 2547	
	บาท	%	บาท	%
หัก ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ				
ค่าตอบแทนในการขายสินค้า	90,458.68	0.65	157,920.65	1.08
หนี้สงสัยจะสูญ-ค่าปรับการค้าค้างรับ	69,954.00	0.51	22,960.25	0.16
ค่าใช้จ่ายในการขาย	7,755.29	0.06	39,754.53	0.27
หนี้สงสัยจะสูญ-ค่าปรับการค้าค้างรับ	106,937.02	0.77	(1,000.00)	(0.01)
ค่าเสียหายจากสินค้าเสื่อมสภาพตัดบัญชี	6,942.42	0.05	4,464.70	0.03
รวมค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	282,077.41	2.04	224,100.13	1.53
กำไรเฉพาะธุรกิจ	1,157,741.46	8.37	881,292.63	6.03

ที่มา : สหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. นครปฐม จำกัด (2547 – 2548)

ผลิตผลทางการเกษตรของ สกต.นครปฐม จำกัด มีเพียงชนิดเดียวคือ อ้อย ในรอบปีการเงิน 2548 มีรายได้จากธุรกิจดังกล่าว จำนวน 124,569.24 บาท มีค่าใช้จ่ายสำหรับธุรกิจรวบรวมผลิตผล จำนวน 123,557.80 บาท ทำให้สหกรณ์มีกำไรจากการดำเนินธุรกิจรวบรวมผลิตผลจากสมาชิกในปีการเงิน 2548 จำนวนทั้งสิ้น 1,011.44 บาท (ตาราง 4)

ตาราง 4 เปรียบเทียบรายละเอียดของธุรกิจรวบรวมผลิตผล ของ สกต.นครปฐม จำกัด ระหว่างปีการเงิน 2547 และ 2548

รายการ	ปีการเงิน 2548		ปีการเงิน 2547	
	บาท	%	บาท	%
ขายอ้อย	123,361.99	100.00	0.00	0.00
หัก ต้นทุนขาย	123,557.80	100.16	0.00	0.00
กำไร (ขาดทุน) ขั้นต้น	(195.81)	(0.16)	0.00	0.00
บวก รายได้เฉพาะธุรกิจ				
รายได้ธุรกิจรวบรวม	1,207.25	0.98	0.00	0.00
รวมรายได้เฉพาะธุรกิจ	124,569.24			
กำไรเฉพาะธุรกิจ	1,011.44	0.82	0.00	0.00

ที่มา : สหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. นครปฐม จำกัด (2547-2548)

ทุนในการดำเนินงาน

การดำเนินงานของ สกต.นครปฐมมีทุนเรือนหุ้น 11,739,000.00 บาท (ณ 31 มีนาคม 2548) ซึ่งเพียงพอในการดำเนินงาน แต่ถ้าพิจารณาเปรียบเทียบกับอัตราส่วนการถือหุ้นของสมาชิกตั้งแต่ปี พ.ศ. 2542 ถึง พ.ศ. 2547 นั้น เพิ่มขึ้นเพียงร้อยละ 5 ขณะที่จำนวนสมาชิกเพิ่มขึ้นร้อยละ 3 ถึง 4 และการบริหารงานที่ผ่านมาประสบภาวะขาดทุนติดต่อกัน เนื่องจากค่าใช้จ่ายการดำเนินงานที่สูงอย่างต่อเนื่องการบริหารธุรกิจซื้อ-ขาย ปัจจัยการผลิตมีต้นทุนสินค้าที่สูง ราคาขายสูงกว่าราคาตลาด อีกทั้งบริการไม่เป็นที่พึงพอใจของลูกค้า การจัดส่งสินค้าไม่เป็นไปตามเวลา ทำให้สมาชิกหันไปใช้บริการของพ่อค้าท้องถิ่น ไม่มีความร่วมมือร่วมใจในการอุดหนุนสินค้าและบริการของ สกต.

สินค้าและบริการ

การบริการของ สกต. ไม่สามารถแข่งขันกับพ่อค้าท้องถิ่นได้ สินค้าที่นำมาบริการคุณภาพไม่เป็นที่ต้องการ การขนส่งและกระจายสินค้าไม่มีระบบรองรับที่ดีพอ สินค้าขาดความหลากหลาย และการบริการในแต่ละอำเภอไม่มีสถานที่จำหน่ายที่เหมาะสม ทำให้สมาชิกไม่พึงพอใจที่จะมาใช้บริการ

ด้านสังคม (การยอมรับของคณะกรรมการดำเนินการ)

การศึกษาปัจจัยภายในองค์กรของ สกต. นครปฐม จำกัด ได้ทำการสำรวจระดับความพึงพอใจของคณะกรรมการดำเนินการของ สกต. นครปฐม จำกัด ต่อการบริหารจัดการของ สกต. นครปฐม จำกัด โดยทำการกำหนดเกณฑ์ในการให้คะแนนจากระดับมากที่สุด ระดับมาก ระดับปานกลาง ระดับน้อย และระดับน้อยที่สุด โดยกำหนดเกณฑ์ค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจของคณะกรรมการดำเนินการโดยรวม ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	4.21 – 5.00	=	เห็นด้วยมากที่สุด
	3.41 – 4.20	=	เห็นด้วยมาก
	2.61 – 3.40	=	เห็นด้วยปานกลาง
	1.81 – 2.60	=	เห็นด้วยน้อย
	1.00 – 1.80	=	เห็นด้วยน้อยที่สุด

การวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจของคณะกรรมการดำเนินการด้านสังคม (การยอมรับของคณะกรรมการดำเนินการ พบว่า คณะกรรมการดำเนินการมีความพึงพอใจ อยู่ในระดับมาก

ที่สุด ได้แก่ สถานที่ให้บริการของ สกต. มีความเหมาะสม (คะแนนเฉลี่ย 4.43) มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การได้รับความสะดวกในการติดต่อกับ ธ.ก.ส. (ค่าเฉลี่ย 3.97) การขยายธุรกิจของ สกต. (ค่าเฉลี่ย 3.93) เจ้าหน้าที่ให้บริการด้วยความเต็มใจ (ค่าเฉลี่ย 3.87) การมีส่วนร่วมทำให้การดำเนินงาน สกต. มีกำไร (ค่าเฉลี่ย 3.47) การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน สกต. (ค่าเฉลี่ย 3.43) มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ สินค้าที่นำมาบริการมีคุณภาพดี ราคาเหมาะสม (ค่าเฉลี่ย 3.17) การได้รับข่าวสารการดำเนินงานของ สกต. (ค่าเฉลี่ย 3.13) ภาพรวมของการให้บริการของ สกต. (ค่าเฉลี่ย 3.00) และมีความพึงพอใจในระดับน้อย ได้แก่ การได้รับสินค้าตรงเวลาทุกครั้ง (ค่าเฉลี่ย 2.20) การขยายจุดกระจายสินค้ามีความเหมาะสม (ค่าเฉลี่ย 1.87) และการจัดหาสินค้าตรงกับความต้องการของสมาชิก (ค่าเฉลี่ย 1.83) (ตาราง 5)

ตาราง 5 ความพึงพอใจของคณะกรรมการสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. นครปฐม จำกัด

ความคิดเห็นต่อการบริการของ สกต.	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	ความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
1. สถานที่ให้บริการของ สกต. มีความเหมาะสม	22	3	2	2	1	4.43	มากที่สุด
2. ท่านได้รับความสะดวกในการติดต่อกับ สกต.	11	10	6	3	0	3.97	มาก
3. ท่านเห็นด้วยต่อการขยายธุรกิจขายของ สกต.	16	5	4	1	4	3.93	มาก
4. เจ้าหน้าที่ให้บริการด้วยความเต็มใจ	9	10	9	2	0	3.87	มาก
5. ท่านมีส่วนทำให้การดำเนินงาน สกต. มีกำไร	4	9	14	3	0	3.47	มาก
6. ท่านมีส่วนร่วมในการบริหารงาน สกต.	6	7	12	4	1	3.43	มาก
7. สินค้าที่นำมาบริการมีคุณภาพดี ราคาเหมาะสม	3	7	14	4	2	3.17	ปานกลาง
8. ท่านได้รับข่าวสารการดำเนินงานของ สกต. อย่างสม่ำเสมอ	5	7	9	5	4	3.13	ปานกลาง
9. ภาพรวมของการให้บริการของ สกต.	1	7	15	5	2	3.00	ปานกลาง
10. ท่านได้รับสินค้าตรงเวลาทุกครั้ง	1	1	10	9	9	2.20	น้อย
11. การขยายจุดกระจายสินค้ามีความเหมาะสม	1	1	6	7	15	1.87	น้อย
12. การจัดหาสินค้าตรงกับความต้องการของสมาชิก	1	1	8	2	18	1.83	น้อย

ที่มา: จากการวิเคราะห์

การวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการจัดองค์กรและการบริหารงานของ สกต.

นครปฐม จำกัด

นอกจากปัญหาและอุปสรรคแล้ว การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน รวมทั้งโอกาส และอุปสรรค ในการจัดองค์กรและการบริหารงานของ สกต.นครปฐมซึ่งสามารถสรุปผลการวิเคราะห์ SWOT ได้ดังนี้

จุดแข็งของ สกต.

1. ไม่มีปัญหาเรื่องทุจริต
2. กำไรปันผลคืนสมาชิก
3. มีกฎระเบียบชัดเจน
4. คณะกรรมการหลากหลายอาชีพ มีความรู้ด้านการผลิต
5. เกษตรกรบริการเกษตรกร
6. มีเครือข่ายทั่วประเทศ
7. มีทุนจำนวนมาก
8. มีสมาชิกจำนวนมาก ซึ่งเป็นเจ้าของกิจการ
9. มีระบบบัญชีมาตรฐาน
10. เป็นของเกษตรกร
11. มีอำนาจต่อรองสูง
12. สามารถขยายฐานหรือจำนวนสมาชิกได้ง่าย
13. มีความมั่นคง ชื่อเสียงดี

จุดอ่อนของ สกต. คือ

1. ขาดการประชาสัมพันธ์ ทำให้สมาชิกไม่ทราบว่ามีการบริการอะไรบ้าง สมาชิกไม่ทราบหน้าที่ของตนเอง สมาชิกไม่ทราบหลักการ และวัตถุประสงค์ของ สกต.
2. คณะกรรมการไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง
3. ขาดการประสานงานกับส่วนงานอื่น
4. ไม่สามารถบริการให้คล่องตัวเหมือนกับร้านค้าท้องถิ่น
5. รูปแบบการบริหารจัดการไม่ดี
6. มีระเบียบและขั้นตอนมาก

7. พนักงานขาดมนุษยสัมพันธ์
8. พนักงานมีปัญหาภายในไม่ประสานงานกัน
9. จัดหาสินค้าราคาแพงกว่าท้องตลาด สินค้ามีจำนวนน้อย ไม่ทันตามความ

ต้องการ

10. พนักงานและกรรมการขาดความรู้
11. อัตรากำลังไม่เพียงพอ
12. คณะกรรมการไม่มีเวลาและอุทิศตนเสียสละ
13. การส่งสินค้าไม่ถึงบ้านสมาชิก

โอกาสในการบริหารจัดการ คือ

1. ธ.ก.ส. และส่วนราชการต่างๆ สนับสนุนการทำงานแบบรวมกลุ่ม
2. สมาชิกมีการผลิตสินค้าและบริการหลากหลาย
3. มีการรวมกลุ่มเพื่อสร้างอำนาจต่อรอง
4. ไม่ต้องสร้างคลังสินค้า เนื่องจากใช้บริการ ธ.ก.ส.
5. มีพนักงานโดยไม่เสียค่าจ้าง
6. มีพนักงาน ธ.ก.ส. เป็นพนักงานตลาด
7. กระแสนิยมไทย ไทยช่วยไทย สินค้า OTOP
8. ภูมิปัญญาท้องถิ่น ปราชญ์ชาวบ้านที่ช่วยพัฒนาและให้ความรู้ในแบบวิถีไทย

อุปสรรคที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน คือ

1. สมาชิกขาดความเข้าใจ สกต. และไม่ให้ความร่วมมือ
2. พนักงาน ธ.ก.ส. ไม่ช่วยการตลาดและขาดการประชาสัมพันธ์
3. นโยบายธนาคารเน้นชุมชนช่วยเหลือตนเอง
4. ให้ สกต. ดูแลตนเอง
5. พนักงาน ธ.ก.ส. ให้ความช่วยเหลือน้อย การบังคับให้ลูกค้าซื้อวัสดุเวลาทำ

สัญญาผู้

6. ขาดร้านค้าย่อยในชุมชน
7. สมาชิกขาดสำนึกในการเป็นเจ้าของ
8. ธนาคารไม่ดูแลอย่างจริงจัง

9. ทำธุรกิจมูลค่ามาก กำไรน้อย
10. คู่แข่งทางธุรกิจมาก
11. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูง

ส่วนที่ 4 ผลลัพธ์ (outcome)

โครงสร้างการองค์กรและการบริหารงานที่เหมาะสม

การวิเคราะห์สถานภาพของ สกต. นครปฐมและการประชุมกลุ่ม เมื่อวันที่ 30 สิงหาคม พ.ศ. 2548 นั้น พบว่า จากวิสัยทัศน์ที่ สกต. กำหนดไว้ “จะเป็นสหกรณ์ชั้นนำที่มุ่งช่วยเหลือเกษตรกรให้เข้มแข็งเป็นที่ยอมรับในจังหวัดนครปฐม” สิ่งที่มีงุ่เน้นในการพัฒนาองค์กรและการบริหารงานเพื่อฟื้นฟูให้ สกต. เข้มแข็ง บริหารงานมีผลกำไร เป็นองค์กรที่เป็นที่พึ่งพาของสมาชิก บริการสมาชิกให้ได้รับความพึงพอใจอย่างสูงสุด แก้ไขปัญหาทุกหนี่การค้า ดังนั้น จึงได้มีการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงาน คือ

1. ให้ความรู้แก่สมาชิกอย่างต่อเนื่องในเรื่องที่เกี่ยวกับสหกรณ์ การตลาด การดำเนินธุรกิจแบบมืออาชีพ
 2. พัฒนาโครงสร้างองค์กรและปรับปรุงการบริหารงานให้มีความเหมาะสม และเกิดประโยชน์สูงสุด
 3. สร้างเครือข่ายสมาชิกในแต่ละอำเภอเพื่อการดำเนินธุรกิจครบวงจร
- ผลจากการประชุมสนทนา (focus group) เพื่อพิจารณาโครงสร้างองค์กร และวางแผนการบริหารงานในรูปแบบใหม่ ได้ผลดังนี้
1. การตั้งผู้แทนสมาชิกแต่ละอำเภอ ควรใช้เกณฑ์สัดส่วน ผู้แทนต่อสมาชิกในหมู่บ้านหรือตำบล ซึ่งจะเป็นผลดีที่ทำให้สมาชิกทุกคนได้มีส่วนร่วมให้ข้อคิดเห็น
 2. การเลือกตั้งคณะกรรมการจากที่ประชุมใหญ่ควรมาจากผู้แทนสมาชิกแต่ละอำเภอ เพื่อควบคุม ดูแลการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ
 3. คณะกรรมการมีหน้าที่แต่งตั้งผู้จัดการ และกำหนดเจ้าหน้าที่ที่เข้ามาดำเนินงาน โดยจะต้องกำหนดบทบาทหน้าที่ของฝ่ายดำเนินงานให้ชัดเจน
 4. การจัดจ้างเจ้าหน้าที่ของ สกต.นครปฐมต้องพิจารณาถึงผลการดำเนินงานด้วยว่าจะคุ้มค่าหรือไม่ เนื่องจากขณะนี้ยังประสบการขาดทุนอยู่ การตั้งโครงสร้างรองรับการเติบโตขององค์กรในอนาคตเป็นสิ่งที่ดี

5. โครงสร้างองค์กรที่ต้องการ ประกอบด้วย (ภาพ 12)

5.1 คณะกรรมการ

5.2 ส่วนจัดการ

5.2.1 ผู้จัดการ

5.2.2 ผู้ช่วยผู้จัดการ

5.2.3 แผนกธุรการ ประกอบด้วย พนักงานธุรการ พนักงานพิมพ์ดีด พนักงานขับรถ และพนักงานบริการ

5.2.4 แผนกการเงินบัญชี ประกอบด้วยพนักงานการเงินและพนักงานบัญชี

5.2.4 แผนกประชาสัมพันธ์ เพื่อทำหน้าที่ในการประชาสัมพันธ์และแนะนำสินค้าและบริการของสหกรณ์

5.2.5 แผนกจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ประกอบด้วยศูนย์รวมปัจจัยการผลิต ของแต่ละอำเภอ และศูนย์ขายสินค้าอุปโภคบริโภคของแต่ละอำเภอ

5.2.6 แผนกรวบรวมผลผลิต ประกอบด้วยศูนย์รวบรวมผลผลิตของแต่ละอำเภอ

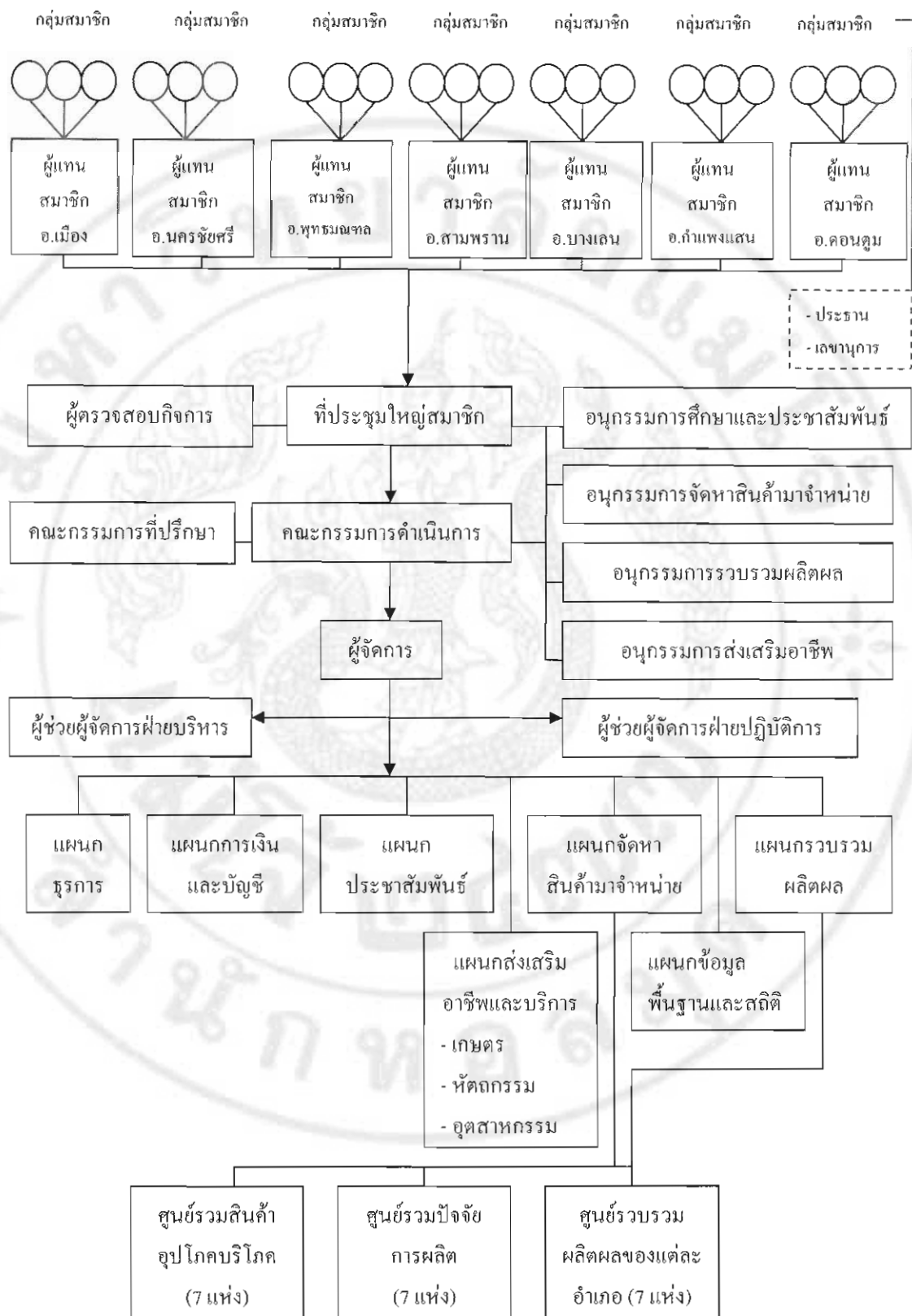
5.2.7 แผนกข้อมูลพื้นฐานและสถิติ เพื่อทำหน้าที่ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของสหกรณ์

5.2.8 แผนกส่งเสริมอาชีพและบริการ (ทางด้านการเกษตร หัตถกรรม และอุตสาหกรรม) เพื่อทำหน้าที่ให้คำแนะนำเกี่ยวกับเทคนิคและวิธีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์ ให้มีความทันสมัย และสอดคล้องกับความต้องการของตลาด

5.3 ส่วนงานตรวจสอบ

5.3.1 พนักงาน ข.ก.ส. สำนักงานจังหวัดนครปฐมตรวจสอบผลการดำเนินงาน

5.3.2 เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ ตรวจสอบผลการดำเนินงาน และการเงิน



ภาพ 12 แผนผังโครงสร้างองค์กรของ สกต. นครปฐม ที่เหมาะสม

6. การบริหารจัดการที่เหมาะสม

ผลจากการทำ Focus group เพื่อให้การบริหารจัดการภายในสหกรณ์เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สหกรณ์ควรนำระบบการบริหารงานแบบ POSDCORB มาใช้ใน สกต. นครปฐม ซึ่งมีความหมาย ดังนี้

6.1. การวางแผน (P = planning) สกต.นครปฐม ได้มีการวางแผนทั้งระยะสั้น 1 ปี แผนระยะปานกลางและแผนระยะยาว ในช่วงระยะเวลา ปี พ.ศ. 2549 - พ.ศ. 2551 เพื่อกำหนดเป้าหมายการบริการและผลที่คาดว่าจะได้รับ โดยมีการวางกลยุทธ์ในการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายและผลกระทบด้านเศรษฐกิจและสังคมในกลุ่มสมาชิกและระหว่างองค์กรด้วย

6.2. การจัดองค์กร (O = organizing) โดยการจัดโครงสร้างงานหรือองค์กรให้ชัดเจน ตามภาพ 12 และต่อมา มีการจัดโครงสร้างตำแหน่ง การจัดแผนงาน การมอบหมายงาน การกระจายอำนาจ มอบหมายอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจและบริหารงานลงไปถึงระดับสาขา

6.3. การจัดคนเข้าทำงาน (S = staffing) คือการจัดสรรบุคลากรตามความเหมาะสม กับงาน การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษามูลค่าการไว้อย่างต่อเนื่อง

6.4. การอำนวยการ (D = directing) คือ การให้บริการทั้งด้านข้อมูล ข่าวสาร และวัสดุ อุปกรณ์ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน และสามารถปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6.5. การประสานงาน (CO = coordinating) คือ การประสานงานร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานในแต่ละแผนก แต่ละงาน เพื่อให้เกิดความชัดเจน และลดการซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน

6.6. การรายงานผล (R = reporting) คือ การรายงานผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารได้ทราบความคืบหน้า ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติ เพื่อจะได้หาแนวทางในการแก้ไขและปรับปรุงให้ดีขึ้นต่อไป

6.7. งบประมาณ (B = budgeting) จัดทำงบประมาณไว้ทุกด้าน เช่น ธุรกิจ การซื้อธุรกิจการขาย การลดลูกหนี้การค้าค้างชำระ การวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณ และประมาณการรายรับของ สกต.ในแต่ละรอบระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งใช้เป็นรายไตรมาส

7. ตำแหน่งหัวหน้างาน ควรมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการคัดเลือกสมาชิกชี้แจงให้ความรู้หลักการและวิธีการสหกรณ์ การประกอบอาชีพ การใช้เงินกู้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งการรวบรวมข้อมูลสมาชิก ดังนั้นจึงต้องมาจากพนักงาน ระดับหน่วยสาขาของ ธ.ก.ส. เพราะ สกต. เป็นลูกค้ายของ ธ.ก.ส. และไม่มีค่าจ้างผลตอบแทน เพราะเป็นนโยบายของ ธ.ก.ส. ที่จะต้องสนับสนุนการดำเนินงานของ สกต. จนยืนได้ด้วยตนเอง

8. แนวทางการบริหารจัดการในอนาคต สมาชิกต้องเข้าใจบทบาทของตนเอง ความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการ มีรูปแบบการบริหารงานที่ทันสมัยโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ขยายการเชื่อมโยงธุรกิจให้ครอบคลุมครบวงจรตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ รวมทั้งการสร้างเครือข่าย สมาชิกในแต่ละอำเภอเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน สามารถแลกเปลี่ยนสินค้าและบริการข้ามภูมิภาคได้ และจัดประชาสัมพันธ์ทุกรูปแบบให้กับหัวหน้ากลุ่มและกลุ่มลูกค้าเพื่อนำไปกระจายข่าวในทุกระดับ ครอบคลุมทั้งจังหวัดเพื่อรายงานผลการดำเนินงานและให้ความรู้ด้านสหกรณ์แก่สมาชิกอย่างทั่วถึง



บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาโครงสร้างการจัดองค์กรและวิธีการบริหารงานของ สกต. นครปฐม เป็นการศึกษาเพื่อวิเคราะห์ถึงจุดเด่น จุดด้อย อุปสรรค และโอกาสในการปรับปรุงและพัฒนา องค์กร ให้เกิดความคล่องตัวและเกิดประสิทธิภาพในด้านการบริหารจัดการมากขึ้น โดยการศึกษา ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาโดยการวิเคราะห์ SWOT เพื่อหาจุดแข็ง และจุดอ่อน อุปสรรค โอกาส และ ทำการ FOCUS GROUP ระดมความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อวิเคราะห์หาโครงสร้างการจัด องค์กรและวิธีการบริหารงานที่เหมาะสม สามารถสรุป อภิปรายผล และให้ข้อเสนอแนะ ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

การศึกษาโครงสร้างการจัดองค์กรและวิธีการบริหารงานของ สกต. นครปฐม นั้น พบว่าการบริหารงานประสบปัญหาการขาดทุนอย่างต่อเนื่อง การจัดองค์กรยังไม่ครบถ้วน พอดี จะสรุปผลได้ดังนี้

1. การจัดโครงสร้างองค์กรแบบเดิม คณะกรรมการดำเนินการได้มาจากการ เลือกตั้งโดยตรงของสมาชิก และไม่มีสัดส่วนตามเกณฑ์สมาชิกแต่ละอำเภอ ทำให้สมาชิกไม่ สามารถรับรู้ข่าวสารได้อย่างทั่วถึง
2. การบริหารงานของ สกต. ยังใช้วิธีการที่ให้พนักงาน รทส.เข้ามาสนับสนุน รวมทั้งให้เข้ามาบริหารงาน ทำให้เพิ่มภาระงานมากขึ้น พนักงานที่จ้างมาทำงานหลายหน้าที่ ขาดความคิดริเริ่มในการบริหารงานแบบใหม่ ไม่ใช้เทคโนโลยีในการบริหารงาน
3. สมาชิกขาดความพร้อมและความเข้าใจหลักการและวิธีการสหกรณ์ อีกทั้งไม่ ได้รับข่าวสารอย่างสม่ำเสมอ
4. การดำเนินธุรกิจไม่ใช่ทำงานแบบมืออาชีพ แผนธุรกิจไม่ได้ถูกนำมาใช้อย่าง เต็มประสิทธิภาพ สินค้าและบริการไม่ตรงกับความต้องการและไม่ได้รับความพึงพอใจ
5. การปรับโครงสร้างการจัดองค์กรใหม่ โดยให้สมาชิกเลือกผู้แทนแต่ละอำเภอ และให้ผู้แทนแต่ละอำเภอเป็นผู้เลือกคณะกรรมการดำเนินการ คณะกรรมการดำเนินการจัดจ้าง ผู้จัดการ และพนักงานที่กำหนดไว้ แต่ทั้งนี้การจัดบุคลากรลงตามตำแหน่งที่วางไว้ในโครงสร้าง การจัดองค์กรต้องพิจารณาเรื่องผลกำไร-ขาดทุน ของ สกต. ประกอบด้วย เพราะหมายถึงต้องขยาย

ธุรกิจให้สามารถเลี้ยงตนเอง และจัดจ้างบุคลากรเองโดยไม่ต้องให้ ธกส.สนับสนุนบุคลากรมาช่วยงานต่อไป

อภิปรายผล

จากการศึกษาได้พบว่าโครงสร้างการจัดองค์กร และวิธีการบริหารงานสหกรณ์ที่มีส่วนงานทางราชการเกี่ยวข้องทั้งหมด มีลักษณะคล้ายคลึงกัน การคัดเลือกคณะกรรมการดำเนินการไม่ได้มาจากการคัดเลือกตัวแทนสมาชิกโดยตรง การจัดบุคลากรมาบริหารงานมีโครงสร้างไม่ชัดเจน ผู้จัดการมิใช่ผู้บริหารมืออาชีพ การจัดจำหน่ายสินค้าและบริการมีต้นทุนสูง สมาชิกไม่ให้ความร่วมมือกับสหกรณ์ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาด ลูกค้า ธกส. เชียงใหม่ จำกัด และสหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัดของ ถนนอมศรี ตะริโย (2537) และการศึกษาเรื่องการค้าเนื้องานขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทยของจินตนา มหัทธนะวัฒน์ (2547) ที่พบว่า ฝ่ายจัดการมาจากเจ้าหน้าที่ ธ.ก.ส. ไม่เป็นไปตามหลักสหกรณ์ และสมาชิกขาดความรู้ความเข้าใจด้านสหกรณ์ อีกทั้งการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรคและโอกาสในการบริหารจัดการ สกต.นครปฐม ยังพบอีกว่าการกระจายสินค้าไปยังลูกค้าขาดระบบการจัดการที่ดี ทำให้ราคาสินค้าสูงกว่าท้องตลาด สอดคล้องกับการศึกษาเรื่องการจัดการสหกรณ์ร้านค้าในประเทศไทย : ปัญหาและแนวทางการพัฒนาของอรทัย ใจป้อ (2540) และ สกต. ควรมีการจัดตั้งหน่วยบริการย่อยเพิ่มขึ้นเพื่อช่วยในด้านการกระจายสู่ลูกค้าได้เร็วขึ้น มีประสิทธิภาพ ตรงตามความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า สอดคล้องกับการศึกษาเรื่องการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรสารภี จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ของสนทนา สุวรรณนิตย์ (2532)

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

การศึกษครั้งนี้ผู้วิจัย พบว่า โครงสร้างการจัดองค์กรของสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. นครปฐม จำกัด ขาดการพัฒนาเพื่อให้ทันการสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก เช่น การเปลี่ยนแปลงกฎ ระเบียบ หรือข้อบังคับของสหกรณ์ จำนวนสมาชิกและปริมาณธุรกิจไม่มีความสอดคล้องกัน นั่นคือ มีจำนวนสมาชิกเป็นจำนวนมาก แต่สหกรณ์มีการทำธุรกิจน้อย การได้มาซึ่งคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ ไม่เป็นไปตามพระราชบัญญัติของสหกรณ์ โครงสร้างการบริหารงานของฝ่ายจัดการไม่เหมาะสมและสัมพันธ์กับปริมาณธุรกิจของสหกรณ์ และการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ไม่ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการ

จัดตั้งสหกรณ์ ทั้ง ๆ ที่มีความสามารถในการบริหารจัดการได้ ปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงานที่ผ่านมา พบว่า สมาชิกยังไม่เข้าใจบทบาทที่แท้จริงของตนเอง ขาดสำนึกในความเป็นเจ้าของ อีกทั้งการแข่งขันทางธุรกิจมีสูง ส่วนแบ่งทางการตลาดไม่มากพอที่จะขยายธุรกิจ สกต. มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูง ทำให้กำไรน้อย หรือประสบภาวะขาดทุน ดังนั้น ผู้บริหารหรือคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ ควรจะต้องดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1. ทำการปรับโครงสร้างองค์กรของสหกรณ์เพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. นครปฐม จำกัด ให้มีความกระชับและคล่องตัวต่อการบริหารจัดการ จัดแผนงานให้มีความสัมพันธ์กับธุรกิจของสหกรณ์ เพื่อให้เกิดการกระจายงานและกระจายความรับผิดชอบ รวมทั้งจัดหาบุคลากรฝ่ายจัดการให้เพียงพอและเหมาะสมกับปริมาณธุรกิจของสหกรณ์
2. ปรับปรุงวิธีการคัดเลือกคณะกรรมการดำเนินการ ให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 เพื่อให้ได้คณะกรรมการที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความเข้าใจกับระบบการบริหารจัดการของสหกรณ์เป็นอย่างดี
3. เพิ่มปริมาณธุรกิจของสหกรณ์ให้ครบวงจร ว่าด้วยการจัดทำธุรกิจด้านสหกรณ์ เพื่อที่จะได้ให้บริการแก่สมาชิกได้อย่างทั่วถึง เช่น เพิ่มธุรกิจทางด้านการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย และธุรกิจด้านการรวบรวมผลผลิตการเกษตรของสมาชิก เพื่อสร้างความเชื่อถือให้แก่มวลสมาชิกของสหกรณ์
4. ให้ความรู้แก่สมาชิกอย่างต่อเนื่อง ในเรื่องสหกรณ์และบทบาทของสมาชิกต่อการพัฒนาสหกรณ์

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษาในด้านการดำเนินงานของ สกต. ครั้งนี้ได้ข้อสรุปจากฝ่ายจัดการและมีการเสนอการจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับการบริหารงานกับสภาพการณ์ในอนาคต ควรมีการศึกษาต่อไปในเรื่องต่อไปนี้

1. การศึกษาเปรียบเทียบการดำเนินงานของ สกต. ที่ใช้โครงสร้างเดิมและการนำโครงสร้างองค์กรและการบริหารจัดการรูปแบบที่นำเสนอมาใช้
2. ความรู้ ความเข้าใจของสมาชิก สกต. ทั่วประเทศในด้านหลักการสหกรณ์การบริหารงาน และการดำเนินงานภายในข้อบังคับสหกรณ์การเกษตร
3. แนวทางการพัฒนานุเคราะห์ที่บริหารจัดการ สกต. ทั่วประเทศ

บรรณานุกรม

- กฤษณะ มาเทียน และ จเรย์ สนประเทศ. 2542. **คำบรรยายวิชาการบริหารจัดการองค์การธุรกิจสหกรณ์ สำหรับฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการ**. กรุงเทพฯ: ศูนย์ฝึกอบรมสหกรณ์ที่ 5 กรมส่งเสริมสหกรณ์. (อัดสำเนา).
- จินตนา มัทธนวัฒน์. 2547. **การศึกษาดำเนินงานขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย**. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชวลิต ประภาวนนท์. 2541. **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ณอมศรี ตะริโย. 2537. **การศึกษาสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. เชียงใหม่ จำกัด และสหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด**. เชียงใหม่: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ถวิล เลิศประเสริฐ. 2520. **สหกรณ์เบื้องต้น**. กรุงเทพฯ: คณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (อัดสำเนา).
- _____. 2533. **วิสาหกิจสหกรณ์**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- ทวีชัย ตระกูลวิเชียร. 2540. **การจัดการธุรกิจซื้อในรูปแบบร้านค้าสาขาของสหกรณ์การเกษตร กรมศึกษา: สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด จังหวัดน่าน**. เชียงใหม่, วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- ทิพย์ ทิพย์ชัยเมธา. 2527. **เศรษฐศาสตร์สหกรณ์ 1**. กรุงเทพฯ: แสงจันทร์การพิมพ์.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2537. **องค์การและการบริหาร**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด.
- _____. 2539. **หลักการจัดการ พิมพ์ครั้งที่ 6**. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธนาคารเพื่อการเกษตร และสหกรณ์การเกษตร. 2540. **การจัดตั้งสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาด**. กรุงเทพฯ: ธนาคาร. (อัดสำเนา).
- นิรชา เวียงสา. 2545. **การจัดการธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรแม่โจ้ จำกัด: ปัญหาและแนวทางในการพัฒนา**. เชียงใหม่, วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์. 2520. **แนวคิดและกลยุทธ์ในการปรับระบบองค์กร**. กรุงเทพฯ: บริษัทการศึกษา จำกัด.
- บุญทัน ดอกไธสง. 2529. **การจัดองค์กร**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ปธาน สุวรรณมงคล. 2535. “ทฤษฎีการบริหารงานบุคคลแบบมนุษย์สัมพันธ์” ใน การบริหาร
องค์การและการพัฒนาองค์การ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ประทาน คงฤทธิศึกษาการ. 2529. “ชนิดและประเภทองค์กร” ใน การบริหารองค์การและการ
พัฒนาองค์การ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ปัญญา หิรัญศรี. 2534. เอกสารประกอบการอบรมหลักสูตรกลยุทธ์การบริหารสู่ความสำเร็จ.
นนทบุรี: สำนักบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ประพันธ์ เสวตนันท์. 2538. เศรษฐศาสตร์สหกรณ์. กรุงเทพฯ: คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- ประยงค์ สายประเสริฐ. 2537. การจัดการสหกรณ์ของเกษตรกรผู้ถือครองที่ดินขนาดเล็ก.
เชียงใหม่: ภาควิชาเศรษฐศาสตร์และสหกรณ์การเกษตร สถาบันเทคโนโลยีการเกษตร
แม่โจ้.
- พสุ สัตถาภรณ์. 2533. การบริหารงานสหกรณ์. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- พิทวัส มาตยาบุญ. 2535. การวิเคราะห์การบริหารการเงินของสหกรณ์โคนมเชียงใหม่ จำกัด.
เชียงใหม่: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. 2548. “โครงสร้างองค์กร” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา
<http://www.econ.nida.ac.th/people/faculty/pririya/nida-trategic-week7.ppt>.
(กุมภาพันธ์ 2548).
- สนทนา สุวรรณนิตย์. 2532. การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรสารภี จำกัด
จังหวัดเชียงใหม่. เชียงใหม่: วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- สหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. นครปฐม จำกัด. 2543-2547. รายงานกิจการ
ประจำปี. นครปฐม: สหกรณ์. (อัดสำเนา)
- สหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. นครปฐม จำกัด. 2548. รายงานกิจการประจำปี.
นครปฐม. (อัดสำเนา)
- สะอาด แก้วเกษ. 2544. ความเข้าใจในหลักการ อุดมการณ์ และวิธีการสหกรณ์. (เอกสารเผยแพร่)
ฝ่ายโครงการ. กองแผนงาน. กรมส่งเสริมสหกรณ์.
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. 2537. รายงานสถิติจังหวัดปี 2547. กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน.
สุชาติ พึ่งมั่ง. 2539. การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของร้านสหกรณ์วิทยาลัยครูภูเก็ต จำกัด
ปีทางบัญชี 2534-2536. เชียงใหม่: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยแม่โจ้.

สุชิน ปลื้หะจินดา. 2537. คำบรรยายสัมมนาปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์:

โครงการสัมมนาเพื่อพัฒนาสหกรณ์การเกษตรรายจังหวัดที่ จ.แพร่ ระหว่างวันที่

11-15 กรกฎาคม 2537. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย.

สุภาพร พิศาลบุตร. 2541. การวิเคราะห์งาน. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.

อรทัย ใจป้อ. 2540. การจัดการสหกรณ์ร้านค้าในประเทศไทย: ปัญหาและแนวทางพัฒนา.

เชียงใหม่: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยแม่โจ้.

อาบ นกะจัด. 2533. แนวคิด หลักการ และวิธีปฏิบัติของสหกรณ์. เชียงใหม่: ภาควิชาเศรษฐศาสตร์

สหกรณ์ คณะธุรกิจเกษตร มหาวิทยาลัยแม่โจ้. (อัดสำเนา).

อำนาจ ชีระวนิช. 2527. สหกรณ์การเกษตร. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา.

อุทัย เลหาวิเชียร. 2535. การรายงานผลการปฏิบัติงานและการจัดทำงบประมาณ. กรุงเทพฯ:

โอเดียนสโตร์.



ภาคผนวก

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นายประสิทธิ์ ปิ่นแก้ว	
วัน เดือน ปีเกิด	11 กันยายน 2499	
ภูมิลำเนา	จังหวัดธนบุรี	
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2522	ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง โรงเรียนพาณิชยการ ธนบุรี จังหวัดธนบุรี
	พ.ศ. 2533	ปริญญาตรีครุศาสตร์บัณฑิต สาขาเกษตรศาสตร์ วิทยาลัยครูนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์
ประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2522 - 2530	พนักงานสินเชื่อ ระดับ 3 ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สาขาจังหวัดพิจิตร
	พ.ศ. 2530 - 2540	พนักงานสินเชื่อ สาขานครชัยศรี ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สาขานครชัยศรี
	พ.ศ. 2540 - ปัจจุบัน	ผู้ช่วยผู้จัดการสาขาด้านพัฒนาธุรกิจ ระดับ 9 ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สาขาจังหวัดนครปฐม