

ความคาดหวังของสมาชิกที่มีต่อการบริการสหกรณ์  
สามล้อมวลชน จำกัด กรุงเทพมหานคร

สุภาภรณ์ สุตวาริ

ปัญหาพิเศษนี้เป็นส่วนหนึ่งของความสมบูรณ์ของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์สหกรณ์



ใบรับรองปัญหาพิเศษ  
โครงการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้  
ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์สหกรณ์

ชื่อเรื่อง

ความคาดหวังของสมาชิกที่มีต่อการบริการสหกรณ์  
สามล้อมวลชน จำกัด กรุงเทพมหานคร

โดย

สุภาภรณ์ สุตวารี

พิจารณาเห็นชอบโดย

ประธานกรรมการที่ปรึกษา

(อาจารย์ศิริพร กิตติการกุล)

วันที่ 22 เดือน ๐๓ พ.ศ. 2546

กรรมการที่ปรึกษา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชูศักดิ์ จันทนพสิริ)

วันที่ 27 เดือน ๖ พ.ศ. 2548

กรรมการที่ปรึกษา

(อาจารย์พรศักดิ์ โพธิ์อุโมงค์)

วันที่ 27 เดือน ๙ พ.ศ. 2548

ประธานกรรมการประจำหลักสูตร

(รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ จรรยาสุภาพ)

วันที่ 27 เดือน ๙ พ.ศ. 2548

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทรงวุฒิ เพ็ชรประดับ)

รองประธานกรรมการโครงการบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ 30 เดือน 5 พ.ศ. 48

โครงการบัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

|                        |                                                                               |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| ชื่อเรื่อง             | ความคาดหวังของสมาชิกที่มีต่อการบริการสหกรณ์สามล้อ<br>มวชน จำกัด กรุงเทพมหานคร |
| ชื่อผู้เขียน           | นางสุภาภรณ์ สุกวารี                                                           |
| ชื่อปริญญา             | วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์สหกรณ์                                |
| ประธานกรรมการที่ปรึกษา | อาจารย์ศิริพร กิริติการกุล                                                    |

### บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่อง ความคาดหวังของสมาชิกที่มีต่อการบริการสหกรณ์สามล้อมวชน จำกัด กรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคาดหวังของสมาชิกที่มีต่อการให้บริการของสหกรณ์สามล้อมวชน จำกัด ในด้านธุรกิจ และด้านการศึกษา ศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิก ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ กับความคาดหวังของสมาชิกสหกรณ์สามล้อมวชน จำกัด และศึกษาปัญหา อุปสรรค ของการบริการสหกรณ์สามล้อมวชน จำกัด โดยทำการรวบรวมข้อมูลจากสมาชิก จากการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (simple random sampling) จำนวน 100 คน ใช้แบบสอบถามในการรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (SPSS) ผลการศึกษาพบว่า

สมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 36 – 45 ปี มีการศึกษาอยู่ในระดับประถมศึกษา ส่วนใหญ่สมรสแล้ว มีสมาชิกในครัวเรือนเฉลี่ย 4 คน เป็นสมาชิกสหกรณ์เฉลี่ย 4 ปี ส่วนใหญ่มีอาชีพหลักรับจ้างทั่วไป มีรายได้จากอาชีพหลักต่อเดือน 5,001 – 10,000 บาท มีเพียงร้อยละ 18 ที่ประกอบอาชีพเสริม

สมาชิกมีความคาดหวังต่อการให้บริการของสหกรณ์ในระดับมาก ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 3.493 และมีความคาดหวังต่อการให้บริการการศึกษาของสหกรณ์ในระดับปานกลาง ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 3.249 สำหรับการทดสอบความสัมพันธ์ของปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิกกับความคาดหวังของสมาชิกในด้านธุรกิจและด้านการบริการด้วยค่าไคสแคว์ ( $\chi^2$ -test) พบว่า เพศ ระดับการศึกษา อาชีพหลักของสมาชิก มีความสัมพันธ์กับความคาดหวังทางด้านการบริการการศึกษาของสหกรณ์และรายได้รวมของครัวเรือนสมาชิกมีความสัมพันธ์กับความคาดหวังของสมาชิกในการให้บริการด้านธุรกิจของสหกรณ์ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 สำหรับปัจจัยด้านการบริหารจัดการของสหกรณ์ ไม่มีความสัมพันธ์กับความคาดหวังของสมาชิกสหกรณ์ในด้านธุรกิจและด้านการศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ปัญหาและอุปสรรคของการให้บริการของสหกรณ์ พบว่า การบริหารจัดการของสหกรณ์ยังขาดความโปร่งใส มีกฎระเบียบและข้อบังคับที่มากเกินไปยากต่อการปฏิบัติ สหกรณ์ยังขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียนเพื่อพัฒนาบริการเสริมอื่น ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อสมาชิก การให้บริการมีความล่าช้า การบริการไม่ทั่วถึง ขาดการบริการที่เป็นกันเองและความประทับใจเมื่อใช้บริการ เวลาทำการของสหกรณ์ที่ระยะเวลาสั้นเกินไป บริการข่าวสารและการประชาสัมพันธ์ยังไม่ทั่วถึง

ในการวางแผนธุรกิจจากข้อมูลที่ได้ผู้วิจัยได้วางแผนธุรกิจรวม 3 แผน คือ 1) แผนธุรกิจ 2) แผนการเพิ่มจำนวนสมาชิก และ 3) แผนการระดมเงินทุน ภายใต้แผนธุรกิจสหกรณ์จะมีปริมาณธุรกิจสินเชื่อ 8,656,000.00 บาท มีรายได้จากธุรกิจสินเชื่อ 1,038,720.00 บาท มีรายได้จากธุรกิจการให้บริการ 438,740.00 บาท เมื่อหักค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานจะมีกำไรสุทธิ 662,608.00 บาท



**Title** The Expectation of Cooperative Members Toward the  
Services of the Mass Samlor Cooperative Ltd.,  
Bangkok

**By** Mrs.Supaporn Sudwaree

**Degree of** Master of Science in Cooperative Economics

**Advisory Committee Chairperson** Miss Siriporn Kiratikarnkul

### ABSTRACT

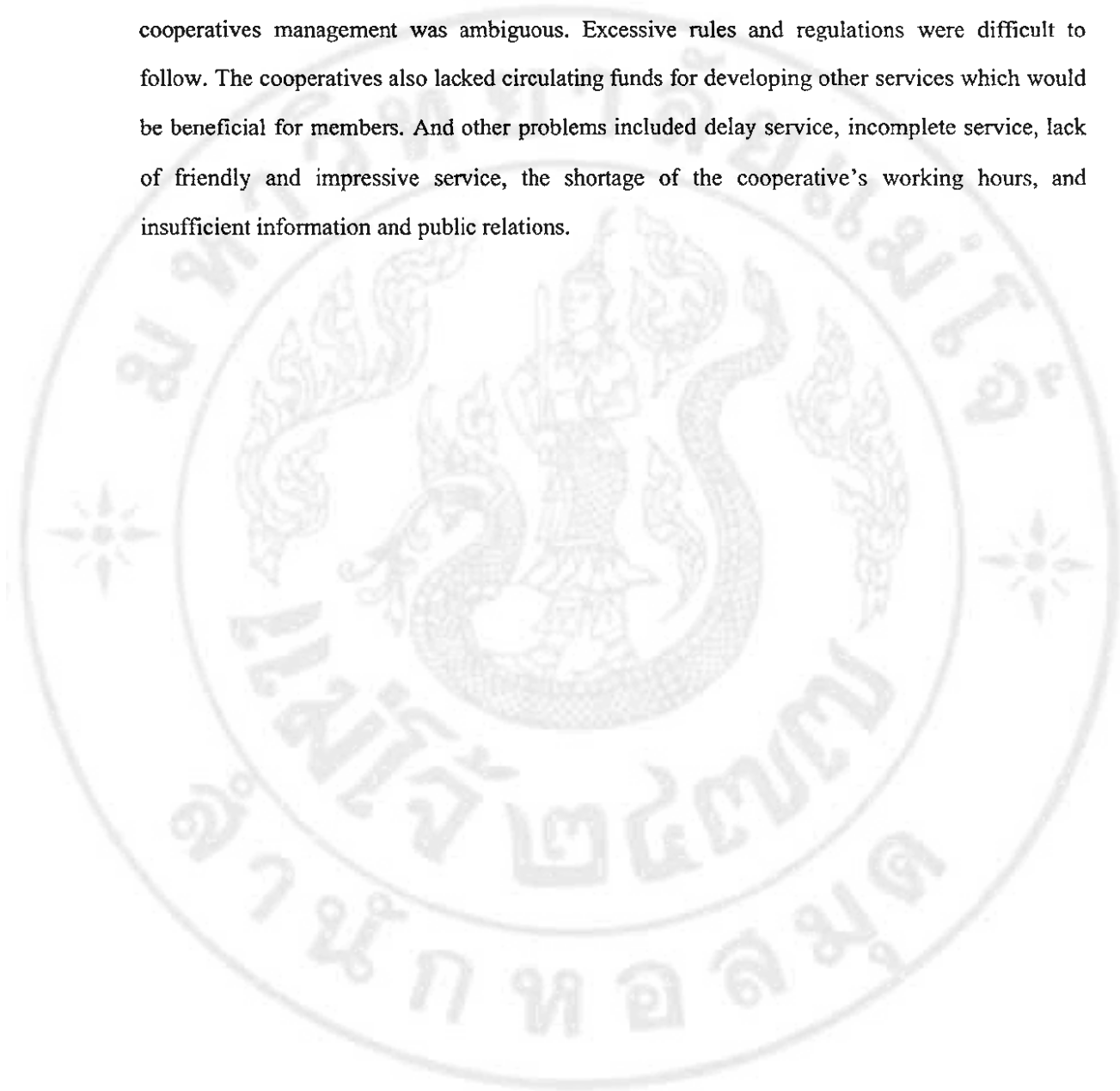
The objectives of this research were to 1) study the expectation of cooperative members toward the services of the Mass Samlor Cooperative Limited. in terms of business and education ; 2) study the relationship between economic and social factors of cooperative member, management factors and the expectation of the Mass Samlor Cooperatives Limited's members ; and 3) study problems obstacles of the Mass Samlor Cooperatives Limited management.

Data Collection was done by a simple random sampling method using questionnaires completed by 100 cooperatives members. The data were analyzed by SPSS/PC<sup>+</sup> program. The study found that most of cooperative members were married (57%), male (82%) with 36 – 45 years of age (38%) and worked as cooperatives member for 1 – 2 years of membership (40%). Their educational level was primary school education (47%). Each households had 3 – 4 people (47%). For the member's economy background, most of cooperatives members (75%) were employees who earned 5,001 – 10,000 baht per month (59%) while the other cooperatives members (18%) had extra jobs.

The study showed that members ranked the expectation towards cooperative services at a high level (3.493) and ranked the expectation towards education at a moderate level (3.249). When testing the relationship between economy and social factors, and the expectation of cooperatives members toward business and services by chi-square tests, it was found that sex, educational levels, major careers of members had relationships with the education service expectation of the cooperatives, and the total income of family had a relationship with member's expectations toward business service of the cooperatives at a significant level of 0.05.

However, cooperatives management factors did not differ significantly with the expectation of members in business and education.

For problems and obstacles of cooperative services, the study showed that the cooperatives management was ambiguous. Excessive rules and regulations were difficult to follow. The cooperatives also lacked circulating funds for developing other services which would be beneficial for members. And other problems included delay service, incomplete service, lack of friendly and impressive service, the shortage of the cooperative's working hours, and insufficient information and public relations.



## กิตติกรรมประกาศ

ข้าพเจ้าขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ศิริพร กิตติการกุล ประธานกรรมการที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชูศักดิ์ จันทนพิสิริ และอาจารย์พรศักดิ์ โพธิ์อุโมงค์ กรรมการที่ปรึกษา ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์และช่วยเหลือตรวจสอบแก้ไขปัญหาพิเศษของข้าพเจ้ามาโดยตลอด จนกระทั่งสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และรองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ จรรยาสุภาพ ประธานกรรมการบริหารหลักสูตรโครงการผลิตมหาบัณฑิตสำหรับนักบริหารสหกรณ์ ที่กรุณาให้คำชี้แนะตลอดระยะเวลาของการศึกษา ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้เป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณ กรรมการและสมาชิกสหกรณ์สามล้อมวชน จำกัด กรุงเทพมหานครฯ ที่กรุณาให้ข้อมูลเพื่อใช้ในการศึกษาครั้งนี้ พร้อมกันนี้ขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา ครอบครัว ตลอดจนเพื่อน ๆ พี่ ๆ และน้อง ๆ นักศึกษาปริญญาโทเศรษฐศาสตร์สหกรณ์ หลักสูตรโครงการผลิตมหาบัณฑิต รุ่นที่ 3 ทุก ๆ ท่านที่ได้ให้กำลังใจ ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ศึกษาตลอดมาจนกระทั่งสำเร็จการศึกษาในครั้งนี้ ข้าพเจ้าจะใช้องค์ความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาให้เป็นประโยชน์ในหน้าที่การงาน สังคม เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อประเทศชาติต่อไป

สุภาภรณ์ สุควารี  
ธันวาคม 2548

## สารบัญ

|                                      | หน้า |
|--------------------------------------|------|
| บทคัดย่อ                             | (3)  |
| ABSTRACT                             | (5)  |
| กิตติกรรมประกาศ                      | (7)  |
| สารบัญเรื่อง                         | (8)  |
| สารบัญตาราง                          | (10) |
| สารบัญภาพ                            | (11) |
| บทที่ 1 บทนำ                         | 1    |
| ความสำคัญของปัญหา                    | 2    |
| วัตถุประสงค์ของการศึกษา              | 4    |
| ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ            | 4    |
| ขอบเขตของการวิจัย                    | 5    |
| นิยามศัพท์ทั่วไป                     | 5    |
| นิยามศัพท์ปฏิบัติการ                 | 5    |
| บทที่ 2 การตรวจเอกสาร                | 8    |
| สหกรณ์บริการ                         | 8    |
| แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง             | 32   |
| แนวคิดเกี่ยวกับความคาดหวัง           | 32   |
| แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม | 36   |
| การวางแผนและการควบคุม                | 38   |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง                | 44   |
| ภาคสรุป                              | 47   |
| กรอบแนวคิดในการวิจัย                 | 48   |
| สมมุติฐานการศึกษา                    | 49   |
| บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา           | 50   |
| สถานที่ดำเนินการศึกษา                | 50   |
| ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง              | 50   |
| เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย           | 51   |

|                                                                                                                                                            | หน้า |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| การทดสอบแบบสอบถาม                                                                                                                                          | 51   |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล                                                                                                                                        | 52   |
| การวิเคราะห์ข้อมูล                                                                                                                                         | 52   |
| บทที่ 4 ผลการวิจัยและวิจารณ์                                                                                                                               | 55   |
| ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปทางด้านสังคมของสมาชิก                                                                                                                 | 55   |
| ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปทางด้านเศรษฐกิจ                                                                                                                       | 58   |
| ตอนที่ 3 ข้อมูลความคิดเห็นทางด้านการบริหาร การจัดการของสหกรณ์                                                                                              | 59   |
| ตอนที่ 4 ข้อมูลความคาดหวังของสมาชิกในด้านธุรกิจการให้บริการของ<br>สหกรณ์และด้านการศึกษา                                                                    | 65   |
| ตอนที่ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางด้านสังคม เศรษฐกิจและความคิดเห็น<br>ของสมาชิกที่มีต่อปัจจัยทางด้านการบริหารจัดการของสหกรณ์กับ<br>ความคาดหวังของสมาชิก | 72   |
| ตอนที่ 6 ปัญหาและอุปสรรคของการให้บริการของสหกรณ์                                                                                                           | 74   |
| ตอนที่ 7 แผนธุรกิจ                                                                                                                                         | 76   |
| บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ                                                                                                             | 93   |
| สรุปผลการศึกษา                                                                                                                                             | 93   |
| อภิปรายผล                                                                                                                                                  | 97   |
| ข้อเสนอแนะ                                                                                                                                                 | 98   |
| ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป                                                                                                                             | 99   |
| บรรณานุกรม                                                                                                                                                 | 100  |
| ภาคผนวก                                                                                                                                                    | 102  |
| ภาคผนวก ก แบบสอบถาม                                                                                                                                        | 103  |
| ภาคผนวก ข ประวัติผู้วิจัย                                                                                                                                  | 111  |

## สารบัญตาราง

| ตาราง                                                                                                          | หน้า |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1    งบดุลสหกรณ์สามล้อมวลชน จำกัด                                                                              | 3    |
| 2    งบกำไรขาดทุนสหกรณ์สามล้อมวลชน จำกัด                                                                       | 4    |
| 3    ข้อมูลทั่วไปทางด้านสังคมของสมาชิก                                                                         | 56   |
| 4    ข้อมูลทางด้านเศรษฐกิจของสมาชิก                                                                            | 58   |
| 5    ระดับความคิดเห็นของสมาชิกที่มีต่อการวางแผนของสหกรณ์                                                       | 60   |
| 6    ระดับความคิดเห็นของสมาชิกที่มีต่อการจัดการองค์กรของสหกรณ์                                                 | 61   |
| 7    ระดับความคิดเห็นของสมาชิกที่มีต่อการสรรหาคนเข้าทำงานของสหกรณ์                                             | 62   |
| 8    ระดับความคิดเห็นของสมาชิกที่มีต่อการอำนวยความสะดวกของสหกรณ์                                               | 63   |
| 9    ระดับความคิดเห็นของสมาชิกที่มีต่อการควบคุมงานของสหกรณ์                                                    | 64   |
| 10   ภาพรวมความคิดเห็นของสมาชิกด้านการบริหารจัดการสหกรณ์                                                       | 65   |
| 11   ระดับความคาดหวังของสมาชิกในการใช้บริการของสหกรณ์ในธุรกิจสินเชื่อ                                          | 66   |
| 12   ระดับความคาดหวังของสมาชิกในการใช้บริการของสหกรณ์ในด้านการให้บริการ                                        | 67   |
| 13   ระดับความคาดหวังของสมาชิกในการใช้บริการของสหกรณ์ในด้านสวัสดิการ                                           | 67   |
| 14   ระดับความคาดหวังของสมาชิกในการใช้บริการของสหกรณ์ในด้านการส่งเสริมอาชีพ                                    | 68   |
| 15   ภาพรวมความคาดหวังของสมาชิกทางด้านธุรกิจ                                                                   | 69   |
| 16   ระดับความคาดหวังของสมาชิกทางด้านการศึกษาให้ความรู้ด้านการสหกรณ์                                           | 70   |
| 17   ระดับความคาดหวังของสมาชิกทางด้านการศึกษาให้ความรู้ด้านการประกอบอาชีพ                                      | 71   |
| 18   ภาพรวมความคาดหวังของสมาชิกทางด้านการศึกษา                                                                 | 71   |
| 19   ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจและสังคมกับคาดหวังของสมาชิก<br>ด้านธุรกิจและด้านการศึกษา          | 72   |
| 20   ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางด้านการบริหารจัดการสหกรณ์กับความคาดหวัง<br>ของสมาชิกด้านธุรกิจและด้านการศึกษา | 74   |
| 21   ข้อเสนอแนะการแก้ไขปัญหาการให้บริการทางด้านธุรกิจของสหกรณ์                                                 | 75   |
| 22   ข้อเสนอแนะการแก้ไขปัญหาการให้บริการทางด้านธุรกิจของสหกรณ์                                                 | 76   |
| 23   ผลสำรวจความคิดเห็นความคาดหวังของสมาชิกทางด้านธุรกิจในแต่ละประเภท                                          | 79   |
| 24   ประมาณการรายได้ ค่าใช้จ่ายของธุรกิจในแต่ละประเภท และแหล่งที่มาของเงินทุน                                  | 84   |

## สารบัญภาพ

| ภาพ                                    | หน้า |
|----------------------------------------|------|
| 1 โครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์บริการ | 21   |
| 2 กรอบแนวคิดในการศึกษา                 | 48   |



## บทที่ 1

### บทนำ

ภาวะทางเศรษฐกิจ เป็นตัวบ่งชี้ระดับฐานะความเป็นอยู่ของประชาชน เมื่อใดที่สถานะทางเศรษฐกิจเจริญเติบโต จะมีการขยายขอบข่ายของงาน มีการจ้างงานเพิ่มขึ้น นำมาซึ่งการกระจายรายได้ให้กับประชาชน ทำให้ความเป็นอยู่หรือฐานะทางเศรษฐกิจของประชาชนเติบโตตามไปด้วย แต่เมื่อใดที่ภาวะทางเศรษฐกิจตกต่ำหรือถดถอยลง การขยายขอบข่ายของงาน การกระจายรายได้ให้กับประชาชนจะลดน้อยลง ประชาชนว่างงานเพิ่มมากขึ้น ความเป็นอยู่หรือฐานะทางเศรษฐกิจของประชาชนถดถอยหรือตกต่ำตามลงไปด้วย ส่งผลให้เกิดความหายนะทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศโดยรวม การนำวิธีการทางสหกรณ์มาใช้ในการฟื้นฟูเศรษฐกิจของประเทศจึงเป็นทางเลือกหนึ่งที่เหมาะสม ดังที่กล่าวเห็นได้ว่าการสหกรณ์ในประเทศไทยมีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งประชาชนที่ยากจน สหกรณ์จึงเป็นสถาบันทางเศรษฐกิจและสังคมที่ช่วยแก้ไขปัญหาคาความยากจน และช่วยยกระดับความเป็นอยู่ของประชาชนให้ดียิ่งขึ้น (ภัทรารสม ร่มเย็น และคณะ, 2542: 5)

สหกรณ์เป็นองค์กรทางเศรษฐกิจและสังคมที่จัดตั้งและดำเนินการโดยกลุ่มบุคคลที่รวมตัวกันเพื่อแก้ไขปัญหาร่วมกัน โดยถือหลักความสมัครใจ หลักประชาธิปไตย หลักการช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อให้สหกรณ์มีผลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ดังนั้น การรวมตัวแบบสหกรณ์จึงเป็นวิธีที่ดีและมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจของชาติ รัฐบาลได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับสหกรณ์ ตามที่กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญ พุทธศักราช 2540 ที่กำหนดให้รัฐต้องส่งเสริมสนับสนุนและคุ้มครองระบบสหกรณ์ โดยรัฐบาลได้ออกพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 24 เมษายน 2542 เป็นต้นไป ในปัจจุบันมีสหกรณ์จำนวน 6 ประเภท สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์ประมง สหกรณ์นิคม สหกรณ์บริการ สหกรณ์ออมทรัพย์ และสหกรณ์ร้านค้า

สหกรณ์เป็นองค์กรธุรกิจที่มีลักษณะที่แตกต่างจากองค์กรธุรกิจประเภทอื่น คือ สหกรณ์เป็นองค์กรที่มีสมาชิกเป็นเจ้าของ ผู้ควบคุม ผู้ให้บริการ Alexander Fraser Laidlaw (อ้างใน ถวิล เลิศประเสริฐ, 2523: 10) สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่จะทำให้สหกรณ์ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถอำนวยความสะดวกให้แก่สมาชิกได้ตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ คือสมาชิกต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินการของสหกรณ์ให้มากที่สุด เพื่อให้สหกรณ์ดำรงอยู่และแก้ปัญหาคาการดำเนินการต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น (เริงศักดิ์ สุกวาทิน, 2525: 25)



สหกรณ์บริการเป็นสหกรณ์ประเภทหนึ่งใน 6 ประเภท มีวัตถุประสงค์ เพื่อส่งเสริมฐานะทางเศรษฐกิจของสมาชิก โดยวิธีการร่วมกันดำเนินธุรกิจเพื่อประโยชน์ด้วยกัน มีวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ได้กว้าง ๆ ดังนี้

1. ประกอบธุรกิจด้านการบริการที่ระบุไว้ในรูปแบบของสหกรณ์
2. จัดหาวัสดุอุปกรณ์ในการประกอบอาชีพ ตลอดจนเครื่องอุปโภคบริโภคที่จำเป็นมาบริการแก่สมาชิกในราคาถูก
3. รับฝากเงินจากสมาชิกเพื่อส่งเสริมการออมทรัพย์
4. ให้เงินกู้ในส่วนที่เกี่ยวกับการประกอบอาชีพ หรือจำเป็นแก่สมาชิก
5. รวบรวมผลิตภัณฑ์จากสมาชิก โดยจัดหาตลาดจำหน่ายได้ในราคาสูง
6. ช่วยเหลือสมาชิกด้านกฎหมายคดีความ
7. ส่งเสริมสวัสดิภาพของสมาชิกและครอบครัว
8. ส่งเสริมการช่วยเหลือตนเองและการร่วมกันช่วยเหลือซึ่งกันและกันในหมู่สมาชิก
9. ให้การศึกษาอบรมแก่สมาชิก เพื่อให้มีความรู้ของสหกรณ์ และความรู้เกี่ยวกับการประกอบอาชีพ
10. ร่วมมือกับสหกรณ์อื่น และหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อกิจการความก้าวหน้าของสหกรณ์

#### ความสำคัญของปัญหา

สหกรณ์สามล้อมวลชน จำกัด จัดเป็นรูปแบบหนึ่งของสหกรณ์บริการ ตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ร่วมกันเพื่อประกอบการเดินรถรับจ้างบรรทุกคนโดยสาร โดยใช้รถยนต์สามล้อรับจ้างบรรทุกคนโดยสารได้ไม่เกินเจ็ดคนแบบใช้เพลา และส่งเสริมการประกอบอาชีพเพื่อช่วยเหลือผู้ประกอบอาชีพขับรถสามล้อสาธารณะเพื่อให้มีรายได้พอเลี้ยงครอบครัว และสามารถยึดเป็นอาชีพหลักได้ นอกจากนี้ ยังเป็นการจัดระเบียบการเดินรถให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการขนส่งทางบก โดยการรวมตัวของสมาชิก จำนวน 500 คน ได้เริ่มก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 1 กันยายน พ.ศ. 2522 มีทุนดำเนินงานเมื่อแรกตั้ง 5,000 บาท ปัจจุบันมีจำนวนสมาชิกเพิ่มขึ้นรวมทั้งสิ้น 1,946 คน มีทุนดำเนินงาน 993,509.80 บาท ทุนเรือนหุ้น 917,200 บาท และทุนสำรอง 112,008.99 บาท จากการดำเนินธุรกิจมากกว่า 25 ปี ฐานะทางการเงินของสหกรณ์มีอัตรา

การเพิ่มน้อยมาก กล่าวคือมีสินทรัพย์รวม 1.48 ล้านบาท ซึ่งส่วนใหญ่ได้มาจากทุนของสมาชิก จำนวน 0.9 ล้านบาท (ตาราง 1)

สำหรับประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจในรอบหลายปีที่ผ่านมา สหกรณ์ประสบปัญหาการขาดทุนอย่างต่อเนื่อง (ตาราง 2) สืบเนื่องมาจากการที่สหกรณ์ไม่สามารถดำเนินงานตอบสนองความต้องการของสมาชิกได้ เช่น ในการให้สินเชื่อกับสมาชิกทางสหกรณ์มีกำหนดในการให้สินเชื่อแต่ในทางปฏิบัติทางสหกรณ์ไม่ได้ให้สินเชื่อกับสมาชิกทำให้สมาชิกต้องอาศัยการกู้ยืมนอกระบบ และในการให้ความรู้กับสมาชิกในเรื่องเกี่ยวกับหลักการ อุดมการณ์ และระเบียบต่าง ๆ ของสหกรณ์ทางสหกรณ์ไม่ได้จัดให้มีการให้ความรู้กับสมาชิก เป็นต้น ทำให้สมาชิกมาทำธุรกิจกับสหกรณ์น้อย คือ มีส่วนร่วมกับสหกรณ์น้อย ปัญหาการขาดทุนของสหกรณ์ สาเหตุสำคัญ คือ การมีส่วนร่วมในการทำธุรกิจ และการขาดความศรัทธาในองค์กร การที่องค์กรมีอาจเป็นที่พึ่งแก่มวลสมาชิก อาจเกิดมาจากผลหลายประการ เช่น การขาดแรงจูงใจ ความสามารถและประสิทธิภาพการบริหารจัดการของฝ่ายบริหาร และฝ่ายจัดการของสหกรณ์ เป็นต้น ทั้งนี้เนื่องจาก สหกรณ์ไม่ได้ดำเนินธุรกิจเพื่อประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่สมาชิก ดังนั้น การศึกษาความคาดหวังของสมาชิกต่อการดำเนินงานของสหกรณ์เกี่ยวกับความต้องการสินเชื่อและในการให้ความรู้และสวัสดิการต่าง ๆ แก่สมาชิกที่ต้องการ เพื่อนำไปพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานของสหกรณ์ให้เป็นรูปธรรมและเป็นประโยชน์ต่อระบบเศรษฐกิจของชาติ

ตาราง 1 งบดุลสหกรณ์สามล้อมวชนจำกัด ณ 31 ธ.ค. 45 และ 2546

| รายการ    | ปี 2545      | ปี 2546      | หน่วย : บาท    |
|-----------|--------------|--------------|----------------|
|           |              |              | การเปลี่ยนแปลง |
| สินทรัพย์ | 1,485,808.30 | 1,368,046.93 | -117,761.37    |
| หนี้สิน   | 492,298.50   | 327,625.40   | -164,673.10    |
| ทุน       | 993,509.80   | 1,040,421.05 | 46,911.25      |

หมายเหตุ: ทุนสหกรณ์ลดลงในปี 2546 เนื่องจากขาดทุนสุทธิ 71,366.68 บาท

ที่มา: สหกรณ์สามล้อมวชน จำกัด (2545-2546)

ตาราง 2 งบกำไรขาดทุนสหกรณ์สามล้อมวลชน จำกัด สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธ.ค. 2546 และ 2545

| รายการ             | ปี 2545     | ปี 2546     | การเปลี่ยนแปลง |
|--------------------|-------------|-------------|----------------|
| รายได้             | 618,456.78  | 502,749.70  | - 115,707.08   |
| ค่าใช้จ่าย         | 601,595.73  | 574,116.38  | - 27,479.35    |
| กำไร(ขาดทุน) สุทธิ | (16,861.05) | (71,366.68) | - 54,505.63    |

หน่วย : บาท

ที่มา: สหกรณ์สามล้อมวลชน จำกัด (2545-2546)

หมายเหตุ: ( ) หมายถึง ขาดทุน

- หมายถึง การเปลี่ยนแปลงลดลง

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาความคาดหวังของสมาชิกที่มีต่อการให้บริการของสหกรณ์สามล้อมวลชน จำกัด ในด้านธุรกิจและด้านการศึกษา
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจและสังคมขอ สมาชิก ในการบริหารจัดการ กับความคาดหวังของสมาชิกสหกรณ์สามล้อมวลชน จำกัด
3. ศึกษาแนวทางการจัดทำแผนธุรกิจของสหกรณ์ตามความคาดหวัง สมาชิกสหกรณ์สามล้อมวลชน จำกัด
4. เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค ของการบริหารการสหกรณ์สามล้อมวลชน จี ค

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานของสหกรณ์บริการที่เป็นไปตามความต้องการของสมาชิก

## ขอบเขตของการวิจัย

สำรวจความคิดเห็นจากสมาชิกของสหกรณ์สามล้อมวลชน จำกัด เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความคาดหวังของสมาชิกที่มีต่อการให้บริการและการบริหารจัดการของสหกรณ์ อันนำไปสู่ความพึงพอใจและความภักดีของสมาชิกที่มีต่อสหกรณ์ ตลอดจนการมีส่วนร่วมในการทำธุรกิจกับสหกรณ์ต่อไป

## นิยามศัพท์ทั่วไป

สหกรณ์ หมายถึง หน่วยธุรกิจซึ่งบุคคลผู้มีอาชีพอย่างเดียวกัน หรืออาศัยอยู่ในท้องถิ่นใกล้เคียงกันรวมกันเป็นสมาชิก และจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลก่อนายทะเบียนสหกรณ์ตามกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ เพื่อร่วมกันดำเนินธุรกิจอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง อันจะเป็นการปรับปรุงอาชีพและความเป็นอยู่ซึ่งแต่ละคนประสบปัญหาร่วมกันนั้นให้ดีขึ้น โดยยึดหลักการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นแนวดำเนินงาน

ความคาดหวัง หมายถึง ความรู้สึกที่นึกหวังไว้ในลักษณะที่คาดหวัง หรือความต้องการในการคาดหวังเป็นการแสดงออกทางความคิดความต้องการ โดยแบ่งเป็น ความคาดหวังทางธุรกิจ ในด้านสินเชื่อ ด้านการบริการ ด้านสวัสดิการ ด้านการส่งเสริมอาชีพ และในด้านการศึกษา เช่น การให้ความรู้ด้านการศึกษากองสหกรณ์ การให้ความรู้ด้านการประกอบอาชีพ

การบริการทางสหกรณ์ หมายถึง กิจกรรม ผลประโยชน์ หรือความพึงพอใจที่สนองความต้องการของสมาชิกสหกรณ์สามล้อมวลชน จำกัด การให้เงินกู้แก่สมาชิก การให้สวัสดิการในด้านสิทธิประโยชน์ในการคุ้มครองการเจ็บป่วย ให้ทุนการศึกษา อบรมอาชีพ ที่เป็นประโยชน์กับตัวสมาชิกและครอบครัว

## นิยามศัพท์ปฏิบัติการ

สหกรณ์ หมายถึง สหกรณ์สามล้อมวลชน จำกัด

สมาชิก หมายถึง สมาชิกสหกรณ์สามล้อมวลชน จำกัด

ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจและสังคม หมายถึง ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ เพศ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส จำนวนสมาชิกในครัวเรือน ระยะเวลาการเป็นสมาชิก อาชีพหลักของสมาชิก รายได้หลักของสมาชิก รายได้เสริมของสมาชิก และรายได้รวมของครัวเรือน

- อาชีพหลักของสมาชิก หมายถึง การประกอบอาชีพขั้บรณสามลื้อ
- รายได้หลักของสมาชิก หมายถึง รายได้ของสมาชิกที่ได้จากการขั้บรณสามลื้อ
- รายได้เสริมของสมาชิก หมายถึง รายได้ของสมาชิกที่ได้จากอาชีพหรือนอกเหนือจากการขั้บรณสามลื้อ
- รายได้รวมของครัวเรือน หมายถึง รายได้รวมของสมาชิกในครัวเรือนที่ได้จากการประกอบอาชีพ

การบริหารของสหกรณ์ หมายถึง ภาระหน้าที่ของฝ่ายบริหารงานสหกรณ์ที่จะต้องจัดให้มีขึ้นตามหลักการบริหารทั่วไป เพื่อผลักดันให้เป้าหมายของสหกรณ์ประสบผลสำเร็จ ได้แก่หน้าที่ 5 ประการ คือ

1. การวางแผน หมายถึง การจัดเตรียมแผนงานก่อนการปฏิบัติงานจริง
2. การจัดการองค์กร หมายถึง การจัดโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับลักษณะงาน มีการกำหนดขอบเขต อำนาจหน้าที่และรับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม ในแต่ละตำแหน่งและสามารถเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์สภาพแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม
3. การสรรหาคนเข้าทำงาน หมายถึง การพิจารณาสรรหาบุคคล เพื่อต้องการให้เกิดผลงานของบุคคลนั้น ๆ ให้มีปริมาณที่มากและมีคุณภาพที่ดี
4. การอำนวยการ หมายถึง การชักจูงให้บุคคลในองค์กรสามารถดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน
5. การควบคุมงาน หมายถึง การติดตามดูแล เพื่อให้การปฏิบัติงานและผลงานของบุคลากรเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

ความคาดหวังของสมาชิกในการบริการสหกรณ์ หมายถึง ความรู้สึกที่นึกหวังไว้ การแสดงออกทางด้านความคิดความต้องการของสมาชิกที่มีต่อสหกรณ์ในการให้บริการทางด้านธุรกิจ และทางด้านการศึกษา

ความคาดหวังด้านธุรกิจต่อการบริการสหกรณ์ หมายถึง ความต้องการของสมาชิกจากสหกรณ์ใน 4 ธุรกิจ คือ ด้านการให้สินเชื่อ ด้านการบริการ ด้านสวัสดิการ และด้านการส่งเสริมอาชีพ

- ด้านสินเชื่อ หมายถึง การให้เงินกู้แก่สมาชิกเพื่อช่วยเหลือในการประกอบอาชีพของสมาชิก ได้แก่ สินเชื่อเพื่อการส่งเสริมอาชีพ สินเชื่อเพื่อการเคหะ สินเชื่อเพื่อเหตุฉุกเฉิน และสินเชื่อเพื่อการบริโภคในครัวเรือน
- ด้านการบริการ หมายถึง การให้บริการแก่สมาชิกเพื่อหาประโยชน์ในการประกอบอาชีพ ได้แก่ บริการประกันภัย บริการประกันสังคม บริการทางด้านสุขภาพ บริการทางด้านการชำระภาษีรถยนต์ และภาษีรายได้

- ด้านสวัสดิการ หมายถึง การจัดสวัสดิการให้แก่สมาชิก ได้แก่ ทุนการศึกษา ให้บุตรของสมาชิก การจัดหาบ้านพักให้แก่สมาชิก

- ด้านการส่งเสริมอาชีพ หมายถึง การอบรมอาชีพให้แก่แม่บ้านและการอบรม ทักษะการพูดภาษาอังกฤษ

ความคาดหวังด้านการศึกษาการบริการสหกรณ์ หมายถึง ความต้องการของ สมาชิกจากการได้รับการบริการทางการศึกษาจากสหกรณ์ใน 2 บริการการศึกษาคือ (1) การให้ ความรู้ด้านการศึกษาการสหกรณ์และ (2) การให้ความรู้ด้านการประกอบอาชีพ

แผนธุรกิจ หมายถึง ผลสรุปหรือผลรวมแห่งกระบวนการคิดพิจารณา และการ ตัดสินใจออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรในรูปรายงาน ที่แสดงให้เห็นถึงแนวทางธุรกิจทางการ ระดมทุนและการให้บริการสมาชิก

ฉบับที่ ๒๔๓๗  
ก ห อ ล ม ต



## บทที่ 2

### การตรวจเอกสาร

การวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความกระจ่างในปัญหา และการดำเนินการวิจัยได้อย่างถูกต้อง ดังนี้

1. สหกรณ์บริการ
2. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
  - แนวคิดเกี่ยวกับความคาดหวัง
  - แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม
3. การวางแผนและการควบคุม
4. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. ภาคสรุป
6. กรอบแนวคิดในการวิจัย

### สหกรณ์บริการ

สหกรณ์บริการ เป็นสหกรณ์ประเภทหนึ่งใน 6 ประเภท ได้แก่ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์ประมง สหกรณ์นิคม สหกรณ์บริการ สหกรณ์ร้านค้า และสหกรณ์ออมทรัพย์ ซึ่งแบ่งประเภทตามประกาศกฎกระทรวงตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พุทธศักราช 2511 กำหนดไว้เมื่อวันที่ 2 ตุลาคม 2516 และพระราชบัญญัติสหกรณ์ พุทธศักราช 2542 ยังคงถือใช้ฉบับเดิมอยู่ ตามความหมายของสหกรณ์บริการแบ่งเป็นสองส่วน ได้แก่ ความหมายของสหกรณ์และความหมายของบริการ ความหมายของคำว่า “สหกรณ์” ตามพจนานุกรมไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ได้ให้ความหมายคือ “การทำงานที่ช่วยกันทำงานร่วมมือกันวิธีการอย่างหนึ่งที่บุคคลพอใจร่วมมือกัน มีวัตถุประสงค์ที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และหาประโยชน์ร่วมกัน เพื่อบำรุงความเจริญในทางเศรษฐกิจ โดยหลักการของความเสมอหน้า” ส่วนคำว่า “การบริการ” หมายความว่า “การให้ความช่วยเหลือ”

ดังนั้น สรุปความหมายของสหกรณ์บริการได้ดังนี้ สหกรณ์บริการ หมายความว่า “สหกรณ์ประเภทที่กลุ่มผู้คนประกอบอาชีพอย่างเดียวกันหรือกลุ่มคนที่ได้รับความขาดแคลนเดือดร้อนในเรื่องเดียวกันรวมตัวกันจัดตั้งขึ้น เพื่อดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจในด้านหนึ่ง ด้านใด หรือหลายด้านรวมกัน เพื่อให้เศรษฐกิจและสังคมของกลุ่มคนดี” อย่างไรก็ตาม ผู้มี

ความรู้และนักวิชาการทางด้านสหกรณ์หลายท่าน ได้ให้ความหมายของสหกรณ์บริการได้หลายประการด้วยกัน ดังนี้

ประพันธ์ เสวตนันท์ (2538) สหกรณ์บริการ หมายความว่า สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในกลุ่มบุคคลไม่น้อยกว่า 10 คนขึ้นไป ที่มีอาชีพอย่างเดียวกัน หรือได้รับความเดือดร้อนในเรื่องเดียวกัน รวมตัวกันเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ซึ่งแต่ละคนไม่สามารถช่วยตนเองได้ รวมทั้ง เพื่อส่งเสริมอาชีพให้เกิดความมั่นคงหรือเพื่อรักษาอาชีพดั้งเดิมที่ดีให้คงอยู่ตลอดไป

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2542) สหกรณ์บริการ หมายถึง สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่สมาชิกผู้ประสงค์จะได้รับบริการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง ซึ่งตนมีความขาดแคลนเดือดร้อน รวมทั้งการจัดบริการเพื่อส่งเสริมอาชีพให้แก่สมาชิกด้วย ผู้ที่จะเข้าเป็นสมาชิกในสหกรณ์บริการจะมีอาชีพใดก็ได้ ไม่จำกัดจะต้องเป็นเกษตรกรหรือผู้มีรายได้ประจำ แต่เป็นผู้ที่ประสงค์จะใช้บริการของสหกรณ์

#### ความสำคัญของสหกรณ์บริการ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2542)

จากความหมายของสหกรณ์ จะเห็นว่าสหกรณ์บริการนั้นเป็นการร่วมมือกันของผู้ที่มีปัญหาความเดือดร้อน เพื่อต้องการแก้ปัญหของตนและมวลสมาชิกร่วมกันที่มีอาชีพเดียวกันและแตกต่างกัน สหกรณ์บริการเกิดจากกลุ่มสมาชิกที่มีฐานะในผู้ผลิตและผู้ประกอบการและในฐานะของผู้บริโภค ดังนั้น สหกรณ์บริการจึงมีการดำเนินธุรกิจเริ่มตั้งแต่ ประกอบธุรกิจบริการเพื่อเป็นการเสริมอาชีพของสมาชิก และช่วยให้เกิดการประหยัดในการบริโภคหรือใช้บริการของสมาชิก นอกจากนั้น มีธุรกิจเสริมที่ทำให้ความเป็นอยู่ของสมาชิกดีขึ้นได้ โดยสหกรณ์บริการสามารถดำเนินธุรกิจการรับฝากเงิน ธุรกิจให้สินเชื่อและธุรกิจรวมซื้อรวมขายอีกด้วย จะเห็นได้ว่าสหกรณ์บริการมีความสำคัญต่อการดำเนินชีวิตความเป็นอยู่ของสมาชิก กล่าวคือ สหกรณ์บริการเป็นทั้งแหล่งแก้ปัญหาของประชาชนผู้มีความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพของตนเอง และที่มีความเดือดร้อนร่วมกัน นอกจากนั้นยังเป็นแหล่งระดมเงินออมและประชาชนมีโอกาสดูเงินออมไปในทางที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม นอกจากนั้นยังมีผลทำให้คนมีงานทำ เจ้าของปัจจัยการผลิตมีรายได้เพิ่มขึ้น สังคมอยู่อย่างสันติสุขเป็นผลของการเพิ่มรายได้รวมของประเทศในที่สุด



## วิวัฒนาการของสหกรณ์บริการ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2542)

จากการคิดประดิษฐ์เครื่องจักรของนักวิทยาศาสตร์ ทำให้เกิดการปฏิวัติอุตสาหกรรมในทวีปยุโรปในประมาณคริสต์ศตวรรษที่ 18 เป็นผลให้โรงงานอุตสาหกรรมทั้งหลายนำเครื่องจักรแทนแรงงานจากคนงานทำให้คนงานประสบความเดือดร้อน โดยเฉพาะในโรงงานอุตสาหกรรมและมีโรเบิร์ต โอเวน (Robert Owen) ได้นำแนวคิดสหกรณ์มาเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจในขณะนั้น นอกจากนั้นยังมี วิลเลียม คิง (Dr. William King) เป็นหมอแห่งเมืองโบรตัน ประเทศอังกฤษ ได้นำวิถีทางสหกรณ์มาแนะนำให้คนงานรู้จักการรวมทุนตั้งเป็นสหกรณ์

สำหรับสหกรณ์แห่งแรกที่ได้ดำเนินการเป็นผลสำเร็จในประเทศอังกฤษในประเภทสหกรณ์ร้านค้า นั่นคือ สมาคมผู้นำอันเที่ยงธรรมแห่งเมืองรอชเดล (The Rochdale Society of Equitable Pioneers) จัดตั้งขึ้นในปี ค.ศ. 1844 เป็นการรวมตัวของกรรมกรช่างทอผ้า จำนวน 28 คน และการดำเนินงานของสหกรณ์รอชเดลมีความเจริญก้าวหน้า ประสบผลสำเร็จ และได้นำหลักการของสหกรณ์รอชเดลดังกล่าว มาเป็นหลักการของสหกรณ์ประเภทอื่น ๆ รวมทั้งสหกรณ์บริการในปัจจุบัน

## วิวัฒนาการสหกรณ์บริการในประเทศไทย (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2542)

ในปี พ.ศ. 2471 รัฐบาลได้ตราพระราชบัญญัติสหกรณ์เป็นกฎหมายคุ้มครองสหกรณ์ฉบับแรกประกอบกับในปี พ.ศ. 2490 รัฐบาลได้ออกพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการสหกรณ์ เพื่อให้การสนับสนุนทางด้านเงินทุนแก่สหกรณ์ ส่งผลให้กิจการสหกรณ์ขยายตัวอย่างรวดเร็ว สำหรับสหกรณ์บริการมีการจัดตั้งแห่งแรกในปี พ.ศ. 2484 คือสหกรณ์ผู้ทำร่มบ่อสร้าง จำกัด สินใช้ ตั้งอยู่ที่ตำบลต้นเปา อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ ต่อมาได้เปลี่ยนชื่อเป็นสหกรณ์หัตถกรรมผลิตภัณฑ์ไม้บ่อสร้าง จำกัด นอกจากนั้นยังมีสหกรณ์ผู้เดินรถ สหกรณ์การไฟฟ้า และได้มีการจัดตั้งสหกรณ์บริการรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้

1. สหกรณ์การเดินรถ เป็นสหกรณ์บริการที่เกี่ยวกับการเดินรถประเภทต่าง ๆ ได้แก่ รถยนต์โดยสาร รถแท็กซี่ รถสามล้อ รถยนต์สี่ล้อเล็ก และรถยนต์บริการธุรกิจ

1.1 สหกรณ์รถยนต์โดยสาร เป็นสหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นเป็นไปตามนโยบายของทางรัฐบาล โดยเฉพาะในช่วงปี พ.ศ. 2515 – 2517 ทางสำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบท ได้ดำเนินการสร้างถนนในชนบทเป็นจำนวนมาก เพื่อให้ความเจริญเข้าสู่ท้องถิ่นชนบท และชาวบ้านได้นำ

รถยนต์ตนเองที่จดทะเบียนเป็นรถยนต์บรรทุกส่วนบุคคล รถบรรทุกสาธารณะ และรถยนต์นั่งส่วนบุคคล ได้ทำการดัดแปลงตัวถังใส่ที่นั่งบันไดและหลังคา เพื่อทำการรับส่งผู้โดยสารและสิ่งของในชนบท และรถยนต์ดังกล่าวได้มีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว เพื่อต้องการแก้ปัญหารถยนต์ผิดกฎหมายดังกล่าว ในวันที่ 30 มิถุนายน พ.ศ. 2518 กรมการขนส่งทางบก กระทรวงคมนาคมได้อนุมัติให้รถยนต์โดยสารขนาดเล็กดังกล่าว รวมตัวกันขอใบอนุญาตประกอบการขนส่งในเส้นทางหมวด 5 (เส้นทางเดินรถในระหว่างตำบล) โดยถูกต้องตามกฎหมายในรูปของสหกรณ์ประเภทสหกรณ์บริการมีการจัดตั้งสหกรณ์รถยนต์โดยสารขนาดเล็กขึ้นแห่งแรก คือ สหกรณ์รถยนต์โดยสารขนาดเล็กลำโรง จำกัด จดทะเบียนสหกรณ์เลขที่ กพร.36/2518 เมื่อวันที่ 7 ตุลาคม 2518 ตั้งอยู่ที่อำเภอพระประแดง จังหวัดสมุทรปราการ ในระยะแรกสหกรณ์เดินรถดังกล่าวใช้ชื่อว่า สหกรณ์รถยนต์โดยสารขนาดเล็ก ต่อมาพระราชบัญญัติการขนส่งทางบก พ.ศ. 2522 ได้ถือบังคับใช้ จึงได้เปลี่ยนชื่อเป็นสหกรณ์รถยนต์โดยสาร หรือสหกรณ์เดินรถ

1.2 สหกรณ์รถแท็กซี่ ในปี พ.ศ. 2515 มีการจัดตั้งสหกรณ์รถแท็กซี่แห่งแรก ชื่อ สหกรณ์แท็กซี่กรุงเทพ จำกัด โดยมีสำนักงานชั่วคราวที่สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ต่อมาปี พ.ศ. 2519 รัฐบาลมีนโยบายจัดระเบียบการเดินรถแท็กซี่ กระทรวงมหาดไทยได้ออกกฎกระทรวง ฉบับที่ 34 พ.ศ. 2519 ออกตามความในพระราชบัญญัติรถยนต์ พ.ศ. 2473 ให้ผู้ประกอบการอาชีพขับรถรับจ้างบรรทุกคนโดยสารไม่เกิน 7 คน รวมตัวกันในรูปของสหกรณ์หรือบริษัทในท้องที่กรุงเทพมหานคร โดยได้มีการเพิ่มการรับจดทะเบียนรถยนต์ประเภทนี้ ซึ่งเดิมมีจำนวน 9,000 คัน ในท้องที่กรุงเทพมหานครเพิ่มอีกจำนวน 4,500 คัน รวมทั้งหมด 13,500 คัน ได้แบ่งโควตาป้ายและเลขทะเบียนรถยนต์ให้แก่สหกรณ์ต่าง ๆ จำนวน 6 สหกรณ์ เป็นจำนวน 3,652 ป้าย ส่วนที่เหลือแบ่งให้บริษัทต่าง ๆ ไป 5 บริษัท มาในปี พ.ศ. 2535 รัฐบาลมีนโยบายให้รถแท็กซี่มีจำนวนไม่จำกัดในเขตกรุงเทพมหานคร โดยประกอบการได้ทั้งในนามบุคคลธรรมดาเป็นรถยนต์สี่ล้อ-เหลือง และในนามนิติบุคคล ขณะเดียวกันได้ออกมาตรการให้รถยนต์แท็กซี่ทุกคันติดวิทยุสื่อสารด้วย ดังนั้น สหกรณ์แท็กซี่หลายสหกรณ์มีศูนย์วิทยุสื่อสารเป็นของตนเอง

1.3 สหกรณ์รถยนต์สามล้อ สหกรณ์รถยนต์สามล้อเฉพาะในท้องที่กรุงเทพมหานครได้จัดตั้งขึ้นตามนโยบายของกระทรวงมหาดไทย ตามกฎกระทรวงฉบับที่ 39 (พ.ศ. 2522) ออกตามความในพระราชบัญญัติรถยนต์ พ.ศ. 2473 กำหนดให้ผู้ประกอบการอาชีพขับรถยนต์สามล้อสาธารณะรับจ้างบรรทุกคนโดยสารไม่เกิน 7 คน แบบใช้เพลานในท้องที่กรุงเทพมหานครรวมตัวกันในรูปสหกรณ์ โดยได้เพิ่ม 592 คัน รวมเป็น 7,406 คัน แต่ไม่เกิน 8,000 คัน สหกรณ์สามล้อที่ได้รับส่วนแบ่งโควตาป้ายและเลขทะเบียนรถยนต์ 3 สหกรณ์ ได้แก่ สหกรณ์

รถสามล้อกรุงเทพมหานคร จำกัด ได้ 424 คัน สหกรณ์สามล้อนครหลวง จำกัด ได้ 84 คัน และ  
สหกรณ์สามล้อมวลชน จำกัด ได้ 84 คัน

1.4 สหกรณ์รถยนต์สี่ล้อเล็ก เป็นสหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นตามนโยบายของรัฐบาล ในช่วงระหว่างปี พ.ศ. 2523 - 2527 ได้มีการนำเข้ารถยนต์จากประเทศญี่ปุ่นเป็นรถยนต์สี่ล้อเล็ก ขนาดเครื่องยนต์ไม่เกิน 75 ซีซี และรถยนต์ดังกล่าวได้ไปประกอบการขนส่งรับผู้โดยสารจาก หมู่บ้านจัดสรรและตลาดสดโดยผิดกฎหมาย กระทรวงมหาดไทยจึงได้ออกกระทรวง ฉบับที่ 24, 25 และ 26 (พ.ศ. 2527) ตามพระราชบัญญัติรถยนต์ พ.ศ. 2522 และได้ออกประกาศ กระทรวงมหาดไทย ณ วันที่ 29 พฤศจิกายน พ.ศ. 2527 ให้ผู้ประกอบการอาชีพขับรถยนต์สี่ล้อเล็ก รับจ้างในท้องที่กรุงเทพมหานคร ดำเนินการโดยสหกรณ์ตั้งแต่วันที่ 26 ธันวาคม พ.ศ. 2528 เป็นต้นไป ทั้งนี้ ได้กำหนดให้ประกอบการขนส่งในซอย มีเส้นทางเดินรถโดยเฉพาะให้ออกมารับ - ส่ง ผู้โดยสารในถนนสายใหญ่ได้ไม่เกิน 200 เมตร และเมื่อถึงกำหนดที่ทางราชการกำหนดมีรถยนต์ สี่ล้อเล็กจำนวนเพียง 2,000 กว่าคันมาจดทะเบียนเป็นสหกรณ์ (จากที่กองทะเบียน กรมตำรวจได้ ตำรวจไว้มีจำนวนประมาณ 7,000 คัน)

1.5 สหกรณ์รถยนต์บริการธุรกิจ เป็นสหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นตามความต้องการของประชาชนสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการขนส่งทางบก เพื่อประกอบการธุรกิจในการรับ – ส่งผู้โดยสารจากการท่าอากาศยานถึงที่โรงแรม หรือสถานียขนส่งภายในจังหวัดไปถึงที่พักหรือสถานที่อื่น ๆ ที่ผู้โดยสารต้องการ แต่ทั้งนี้จะไม่ละเว้นหาผู้โดยสารเหมือนกับรถแท็กซี่ จะมีจุดจอดโดยเฉพาะสหกรณ์รถยนต์บริการธุรกิจ จัดตั้งแห่งแรกที่จังหวัดเชียงใหม่ใช้ชื่อว่า สหกรณ์รถยนต์บริการท่าอากาศยานเชียงใหม่ จำกัด และมีอีกสหกรณ์หนึ่งในจังหวัดภูเก็ต

2. สหกรณ์อุตสาหกรรมในครัวเรือน เป็นสหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นตามความต้องการของประชาชน มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมอาชีพพัฒนากรรมที่เป็นอาชีพเสริมนอกเหนือจากการทำเกษตรกรรมแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ

2.1 สหกรณ์หัตถกรรมผลิตภัณฑ์ไม้ สหกรณ์รูปนี้มีการจัดตั้งแห่งแรกได้แก่ สหกรณ์ทำร่มบ่อสร้างจำกัดสินใช้ ในปี พ.ศ. 2484 (ซึ่งต่อมาเปลี่ยนชื่อเป็นสหกรณ์หัตถกรรมผลิตภัณฑ์ไม้บ่อสร้าง จำกัด) และในระหว่างปี พ.ศ. 2584 - 2517 ได้มีผู้ลักลอบตัดไม้ทำลายป่าเป็นจำนวนมาก เพื่อนำมาแปรรูปในลักษณะต่าง ๆ และในปี พ.ศ. 2518 กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ซึ่งมี ทวิช กลิ่นประทุม เป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้มีนโยบายส่งเสริมให้ผู้มีอาชีพสลักไม้เป็นอาชีพหลักให้รวมตัวเป็นสหกรณ์หัตถกรรมผลิตภัณฑ์ไม้ แล้วซื้อมาจากองค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้ (ออป.) และให้สหกรณ์รับโรงงานแปรรูปผลิตภัณฑ์ไม้เป็นสมาชิก

สหกรณ์ ซึ่งให้รวมถึงลูกจ้างของโรงงานด้วย ทั้งนี้ เพื่อเป็นการป้องกันการตัดต้นไม้ทำลายป่า และให้ สหกรณ์ต้องดำเนินการแปรรูปผลิตภัณฑ์ไม้ตามเงื่อนไขของกรมป่าไม้

2.2 สหกรณ์หัตถกรรมรูปอื่น ๆ เป็นสหกรณ์หัตถกรรมที่จัดตั้งขึ้นตามความต้องการของประชาชนผู้ประกอบอาชีพ เช่น สหกรณ์มีดอรัญญิก จำกัด เป็นการรวบรวมผู้ประกอบอาชีพผลิตมีดในหมู่บ้านมีดอรัญญิก จังหวัดพระนครศรีอยุธยา สหกรณ์สตรียโสธร จำกัด เป็นการรวมกลุ่มแม่บ้านที่ทอผ้าไหมอนิจิตที่บ้านฐานและหมู่บ้านใกล้เคียง นอกจากนั้น ยังมีสหกรณ์บริการไม้กวาดประจันตคาม จำกัด เป็นการรวมกลุ่มแม่บ้านที่ทำไม้กวาดจากดอกหญ้ามาเป็นผลิตภัณฑ์ที่เป็นอาชีพเสริม เป็นต้น

3. สหกรณ์สาธารณูปโภค สหกรณ์รูปนี้ได้มีการจัดตั้งแห่งแรก ได้แก่ สหกรณ์ไฟฟ้าหนองแขม จำกัด ในปี พ.ศ. 2522 ต่อมาเปลี่ยนเป็นประเภทเป็นสหกรณ์ร้านค้า นอกจากนั้นได้มีการจัดตั้ง สหกรณ์ประปาเจ็ดเสมียน จำกัด ในจังหวัดราชบุรี เพื่อจัดทำน้ำประปาบริการในบ้านเจ็ดเสมียน จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2528 สำนักงานพลังงานแห่งชาติร่วมกับกรมส่งเสริมสหกรณ์ส่งเสริมให้มีการจัดตั้งสหกรณ์ในโครงการไฟฟ้าพลังน้ำซึ่งส่วนใหญ่อยู่ในโครงการหลวงทางภาคเหนือ

4. สหกรณ์เคหสถานและบริการชุมชน สหกรณ์รูปนี้ส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับที่อยู่อาศัยมี 2 รูปแบบ ดังนี้

4.1 สหกรณ์เคหสถานเป็นสหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นตามความต้องการของประชาชน ซึ่งเดือดร้อนในเรื่องที่อยู่อาศัย ที่ดินสำหรับปลูกสร้างบ้านและรูปอาคารชุด หรือบ้านปันส่วน สหกรณ์เคหสถานแห่งแรกคือ สหกรณ์บางกะปิ จำกัด กรุงเทพมหานคร จัดทะเบียนสหกรณ์เมื่อวันที่ 4 เมษายน พ.ศ. 2500 มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อจัดหาที่ดินให้สมาชิกเช่าซื้อและก่อสร้างที่อยู่อาศัย ต่อมาได้มีการจัดตั้งสหกรณ์เคหสถานกรุงเทพฯ จำกัด ซึ่งกรมส่งเสริมสหกรณ์ได้มีการจัดซื้อที่ดิน 496 ไร่ แล้วขายให้กับสหกรณ์เคหสถานกรุงเทพฯ จำกัด ในราคา 15 ล้านบาท และสหกรณ์ดังกล่าวได้จัดแบ่งที่ดินเป็น 2,000 แปลง จัดจำหน่ายที่ดินพร้อมกับก่อสร้างที่อยู่อาศัยให้แก่สมาชิก และสหกรณ์เคหสถานกรุงเทพฯ จำกัด นี้แบบอย่างไรในสหกรณ์เคหสถาน เพื่อเป็นที่อยู่สำหรับข้าราชการและพนักงาน เช่น กองทัพเรือ และตำรวจตระเวนชายแดน เป็นต้น

ต่อมาในวันที่ 17 ธันวาคม พ.ศ. 2529 ได้มีการจัดตั้งสหกรณ์เคหสถานสำหรับผู้มีรายได้น้อยแห่งแรกชื่อว่า สหกรณ์เคหสถานชุมชนเซ่งกี่ จำกัด และสหกรณ์นี้เป็นแบบอย่างของสหกรณ์เคหสถานสำหรับผู้มีรายได้น้อยในสมัยต่อมา กล่าวคือ ในปี พ.ศ. 2535 รัฐบาลได้จัดตั้งสำนักงานพัฒนาชุมชนเมือง (พชม.) สังกัดการเคหะแห่งชาติ เพื่อจัดทำโครงการพัฒนาคนจนในเมือง ต่อมาเปลี่ยนเป็นสำนักงานองค์กรพัฒนาชุมชน (พอช.) ได้ร่วมกับกรมส่งเสริมสหกรณ์

ส่งเสริมให้มีการจัดตั้งสหกรณ์เคหสถานสำหรับผู้มีรายได้น้อยโดยสำนักงานองค์กรพัฒนาชุมชน สนับสนุนด้านเงินทุนให้กับสหกรณ์

4.2 สหกรณ์บริการชุมชน ได้มีการจัดตั้งสหกรณ์แห่งแรกคือ สหกรณ์บริการชุมชนหมู่บ้านแม่น้เขียม จำกัด จัดทะเบียนสหกรณ์เมื่อวันที่ 10 มิถุนายน 2528 มีวัตถุประสงค์หลักในการดูแลระบบสาธารณสุขในหมู่บ้าน โดยเฉพาะหมู่บ้านจัดสรรที่เจ้าของโครงการไม่สามารถดูแลระบบสาธารณสุขได้ทั่วถึง บางสหกรณ์ก็สามารถดำเนินธุรกิจได้ครบวงจร เช่น สหกรณ์บริการชุมชนหมู่บ้านเลคไซด์วิลล่า จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ เป็นต้น

5. สหกรณ์บริการอื่น ๆ ลักษณะทั่วไป ได้มีสหกรณ์บริการที่มีธุรกิจเฉพาะอย่าง ไม่อาจจัดเข้าในสหกรณ์บริการใน 4 รูปแบบข้างต้นได้ ได้แก่ สหกรณ์บริการนักท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ธรรมชาติกาญจนบุรี จำกัด เพื่อบริการนักท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ธรรมชาติและทรัพยากรท้องถิ่นได้ สหกรณ์สุราษฎร์ธานี จำกัด ที่มีวัตถุประสงค์เป็นเอนกประสงค์ สหกรณ์บริการผู้ค้าสัตว์ระยอง จำกัด สหกรณ์บริการผู้รักษาป่าต้นน้ำตรัง จำกัด สหกรณ์ผู้ค้าตลาดเมืองสตูล จำกัด สหกรณ์มัชฌิกลางควนโดน จำกัด สหกรณ์บุญนิยมปทุมอโศก จำกัด สหกรณ์ผู้จัดงานแห่งประเทศไทย จำกัด สหกรณ์ก่อสร้างไทย จำกัด เป็นต้น นอกจากนั้นในปลายปี 2542 เป็นต้นมา มีการจัดตั้งสหกรณ์กลุ่มสตรีเป็นจำนวนมากอยู่ในประเภทของสหกรณ์บริการ

โครงสร้างของสหกรณ์บริการ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2542)

โครงสร้างของสหกรณ์บริการ เป็นโครงสร้างในการจัดองค์กรสำหรับการบริหารจัดการภายในสหกรณ์ซึ่งลักษณะของการจัดองค์กรนั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ โดยเริ่มจากการรวมตัวของสมาชิกสหกรณ์บริการ เมื่อมีสมาชิกจำนวนมากจำเป็นต้องหาตัวแทนมาดำเนินการแทน นั่นคือ คณะกรรมการดำเนินการ ซึ่งคณะกรรมการดำเนินการดังกล่าวเลือกตั้งมาจากที่ประชุมใหญ่ของสมาชิก คณะกรรมการก็เข้ามาบริหารจัดการในธุรกิจของสหกรณ์ตามที่ได้รับมอบหมายจากที่ประชุมใหญ่ ในทางปฏิบัติแล้วคณะกรรมการดำเนินการไม่สามารถจะดำเนินการได้ทั้งหมด มีความจำเป็นต้องหาผู้จัดการมาดำเนินการแทนคณะกรรมการ ดังนั้น จะเห็นว่าคณะกรรมการดำเนินการจะเป็นผู้บริหารให้เป็นไปตามเป้าหมายของที่ประชุมใหญ่ โดยฝ่ายจัดการเป็นเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการให้เป็นไปตามที่คณะกรรมการดำเนินการกำหนด ในการดำเนินการองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. สมาชิก หมายถึง ผู้ที่ลงชื่อขอจดทะเบียนและผู้ที่มิชื่ออยู่ในบัญชีรายชื่อผู้ซึ่งจะเป็นสมาชิกที่นำเสนอขอจดทะเบียนต่อนายทะเบียนสหกรณ์ และรวมถึงผู้ที่ขอเข้าเป็นสมาชิก

สหกรณ์ภายหลังที่สหกรณ์ได้รับการจดทะเบียนแล้ว และบุคคลนั้นได้ชำระค่าหุ้นตามข้อบังคับของสหกรณ์นั้น ๆ ตามรูปแบบต่าง ๆ ของสหกรณ์บริการ อย่างไรก็ตาม คุณสมบัติของสมาชิก สหกรณ์บริการนั้นจะมีความแตกต่างกับรูปแบบสหกรณ์ดังนี้

1.1 สหกรณ์รถยนต์โดยสาร สมาชิกต้องเป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์หรือสิทธิครอบครองรถตามกฎหมายว่าด้วยการขนส่งทางบก โดยการเช่าซื้อเพื่อประกอบการขนส่งประจำทาง การขนส่งไม่ประจำทางหรือการขนส่งโดยรถยนต์เล็ก โดยเป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์หรือสิทธิครอบครองรถไม่เกิน 5 คัน เว้นแต่จะได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ แต่ไม่ว่ากรณีใดก็ตาม สมาชิกคนหนึ่งจะมีรถได้ไม่เกินหนึ่งในห้าของจำนวนรถรวมกันของสมาชิกทั้งหมดของสหกรณ์

1.2 สหกรณ์แท็กซี่ สมาชิกต้องเป็นผู้มีใบอนุญาตขับรถยนต์สาธารณะ เป็นเจ้าของรถหรือผู้เช่าขับ ไม่เป็นสมาชิกสหกรณ์แท็กซี่อื่นที่มีวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน

1.3 สหกรณ์สามล้อ สมาชิกต้องเป็นผู้มีใบอนุญาตขับรถยนต์สามล้อสาธารณะ เป็นเจ้าของรถหรือผู้เช่าขับ ไม่เป็นสมาชิกสหกรณ์สามล้ออื่นที่มีวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน

1.4 สหกรณ์รถยนต์สี่ล้อเล็ก สมาชิกต้องเป็นผู้มีใบอนุญาตขับรถยนต์สาธารณะ เป็นเจ้าของรถยนต์และเป็นผู้ขับรถสี่ล้อเล็กรับจ้าง สำหรับผู้ถือกรรมสิทธิ์รถยนต์สี่ล้อเล็กรับจ้างที่จดทะเบียนเป็นรถยนต์สาธารณะจะมีกรรมสิทธิ์ได้คนละไม่เกินหนึ่งคัน เว้นแต่เป็นการได้กรรมสิทธิ์มาภายหลังได้เป็นสมาชิกแล้วและการได้มานั้นเป็นการได้มาทางมรดก นอกจากนั้นต้องไม่เป็นสมาชิกสหกรณ์อื่นที่มีวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน

1.5 สหกรณ์บริการชุมชน สมาชิกต้องตั้งบ้านเรือนอยู่ในท้องที่โครงการของสหกรณ์

1.6 สหกรณ์ทอผ้า สมาชิกต้องเป็นผู้ประกอบอาชีพทอผ้า

1.7 สหกรณ์หัตถกรรมไม้ สมาชิกต้องเป็นผู้มีอาชีพหัตถกรรมผลิตภัณฑ์ไม้ครัวเรือน ซึ่งใช้คนงานไม่เกิน 10 คน หรือใช้เครื่องทุ่นแรงขนาดไม่เกิน 10 แรงม้า

1.8 สหกรณ์บริการโครงการไฟฟ้าพลังน้ำ สมาชิกต้องเป็นผู้ร่วมสมทบแรงงานในการก่อสร้างโครงการไฟฟ้าพลังน้ำ หรือได้สมทบเงินตามระเบียบของสหกรณ์

1.9 สหกรณ์ผู้จัดหางาน สมาชิกต้องเป็นผู้ประกอบอาชีพจัดหางานไปต่างประเทศและเป็นผู้ได้รับอนุญาตจัดหางานการกรมการจัดหางาน นอกจากสมาชิกต้องมีคุณสมบัติตามที่กำหนดในข้อบังคับของแต่ละสหกรณ์บริการแล้ว ผู้ที่จะเป็นสมาชิกสหกรณ์ต้องมีคุณสมบัติพื้นฐานเพิ่มเติมอีก 3 ประการ คือ



1. มีความต้องการร่วมกัน กล่าวคือ นอกจากจะเป็นความต้องการสามัญของสมาชิกทั่วไปต้องเป็นความต้องการที่สหกรณ์สามารถให้บริการตอบสนองความต้องการนั้น ๆ ได้
  2. สามารถใช้บริการของสหกรณ์ได้สม่ำเสมอ กล่าวคือ บุคคลนั้นมีที่อยู่อาศัยไม่ไกลจากสำนักงานของสหกรณ์ สามารถติดต่อและใช้บริการของสหกรณ์ได้อย่างรวดเร็ว
  3. มีความเต็มใจรับผิดชอบในหน้าที่ของสมาชิก ทั้งนี้เพราะสมาชิกสหกรณ์เป็นทั้งเจ้าของกิจการและลูกค้าของกิจการ
- ดังนั้น ผู้ที่จะเข้าเป็นสมาชิกจะต้องเข้าใจในสิทธิและหน้าที่ของตนเองอย่างถูกต้องและเต็มใจรับผิดชอบในหน้าที่ของตน ดังนี้

วิธีการดำเนินงานของสหกรณ์บริการ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2542)

#### สิทธิของสมาชิก

1. เข้าร่วมประชุมใหญ่ เพื่อเสนอความคิดเห็นหรือออกเสียงลงคะแนน
2. เข้าชื่อเรียกประชุมใหญ่วิสามัญ
3. เสนอหรือได้รับเลือกตั้งเป็นกรรมการดำเนินการสหกรณ์ หรือผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์
4. ได้รับการทางธุรกิจและทางวิชาการจากสหกรณ์
5. สิทธิอื่น ๆ ที่กำหนดไว้ในข้อบังคับและระเบียบของสหกรณ์

#### หน้าที่ของสมาชิก

1. ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มติและคำสั่งของสหกรณ์
2. เข้าร่วมประชุมทุกครั้งที่สหกรณ์นัดหมาย
3. ส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสหกรณ์ เพื่อให้สหกรณ์เป็นองค์กรที่เข้มแข็ง
4. สอดส่องดูแลกิจการของสหกรณ์
5. ร่วมมือกับคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์พัฒนาสหกรณ์ให้เจริญรุ่งเรืองและมั่นคง

2. ที่ประชุมใหญ่ ที่ประชุมใหญ่องค์กรที่มีอำนาจสูงสุดของสหกรณ์ เพราะว่าที่ประชุมใหญ่ประกอบด้วยสมาชิกหรือผู้แทนสมาชิกที่เข้าตามกำหนดการ และระเบียบวาระการประชุมใหญ่ที่ถูกต้องและสมาชิกทุกคนเป็นเจ้าของสหกรณ์ร่วมกัน จึงมีสิทธิเข้าประชุมด้วย



ตนเองหรือมอบหมายให้ผู้แทนสมาชิกเข้าประชุมใหญ่โดยผู้แทนสมาชิก สมาชิกและผู้แทนสมาชิก จะมอบหมายให้บุคคลอื่นเข้าประชุมแทนไม่ได้ ทั้งนี้ เป็นไปตามหลักประชาธิปไตย

ที่ประชุมใหญ่มี 2 ประเภท คือ

2.1 ที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี ซึ่งมีเพียงปีละ 1 ครั้ง โดยคณะกรรมการ ดำเนินการต้องเรียกประชุมภายใน 150 วัน นับแต่วันสิ้นปีทางบัญชีของสหกรณ์ ระเบียบวาระของ ที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี อย่างน้อยต้องมี

- การรับรองรายงานการประชุมใหญ่ครั้งที่แล้ว
- การเสนอรายงานประจำปีแสดงผลการดำเนินงานของสหกรณ์เพื่อ พิจารณา
- การเสนองบดุลที่ผู้สอบบัญชีตรวจสอบแล้วเพื่ออนุมัติ
- การจัดสรรกำไรสุทธิประจำปี
- การพิจารณากำหนดแผนงานและอนุมัติงบประมาณประจำปีทาง

บัญชี

2.2 ที่ประชุมใหญ่วิสามัญ โดยคณะกรรมการดำเนินการจะเรียกประชุมใหญ่ วิสามัญเมื่อใดก็ได้ แต่ถ้านายทะเบียนสหกรณ์มีหนังสือแจ้งให้เรียกประชุมใหญ่วิสามัญหรือกรณีที่ สหกรณ์ขาดทุนเกินกึ่งหนึ่งของจำนวนทุนเรือนหุ้นที่ชำระแล้ว ต้องเรียกประชุมวิสามัญโดยไม่ ชักช้า แต่ไม่เกินสามสิบวันนับแต่วันที่สหกรณ์รับทราบ

ที่ประชุมใหญ่ทั้ง 2 ประเภท มี 2 รูปแบบ คือ

1. ที่ประชุมใหญ่โดยสมาชิก ได้แก่ ที่ประชุมใหญ่ซึ่งประกอบด้วยสมาชิก เป็นผู้เข้าประชุมทั้งหมดสหกรณ์ทุกสหกรณ์อาจใช้ประชุมใหญ่รูปแบบนี้

2. ที่ประชุมใหญ่โดยผู้แทนสมาชิก ได้แก่ ที่ประชุมใหญ่ซึ่งประกอบด้วย ผู้แทนสมาชิกเป็นผู้เข้าประชุมทั้งหมด ซึ่งใช้เฉพาะในกรณีที่สหกรณ์มีจำนวนสมาชิกทั้งหมดเกิน กว่า 500 คน และมีข้อบังคับกำหนดให้มีการประชุมใหญ่โดยผู้แทนสมาชิก ในกรณีเช่นนี้สหกรณ์ จะมีผู้แทนสมาชิกทั้งหมดน้อยกว่า 100 คนไม่ได้

3. คณะกรรมการดำเนินการ ได้แก่ สมาชิกที่ได้รับเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่เป็น ตัวแทนเข้ามาบริหารงานของสหกรณ์บริการ มีการกำหนดจำนวนคณะกรรมการดำเนินการตามที่ กำหนดในข้อบังคับ อย่างไรก็ตามในพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดจำนวน คณะกรรมการดำเนินการ รวมทั้งประธานกรรมการซึ่งประกอบเป็นคณะกรรมการดำเนินการไว้ไม่ เกิน 2 วาระติดต่อกัน ในการบริหารงานคณะกรรมการดำเนินการอาจมีคำสั่งมอบหมายให้ คณะกรรมการเงินกู้และคณะกรรมการศึกษาและประชาสัมพันธ์ หรืออาจมีคำสั่งมอบหมายให้

คณะอนุกรรมการปฏิบัติการกิจของสหกรณ์ได้ คณะกรรมการดำเนินการมีอำนาจหน้าที่ในการดำเนินการทั้งปวงของสหกรณ์ให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติที่ประชุมใหญ่และคำสั่งของ สหกรณ์ กับทั้งในทางอื่นจะทำให้เกิดความจำเริญแก่สหกรณ์ รวมทั้งในข้อต่อไปนี้

1. พิจารณาเรื่องการรับสมาชิกและสมาชิกลาออกจากสหกรณ์ ตลอดจนดูแลสมาชิกให้ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย มติ คำสั่งของสหกรณ์และให้ความเที่ยงธรรมกับสมาชิกของสหกรณ์

2. พิจารณาเรื่องการรับฝากเงิน การกู้ยืม การให้เงินกู้และการฝากหรือลงทุนเงินของสหกรณ์

3. กำหนดและดำเนินการเกี่ยวกับประชุมใหญ่ เสนอบคูล รายงานประจำปี แสดงผลการดำเนินงานของสหกรณ์ต่อที่ประชุมใหญ่

4. เสนอแนะการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปี เสนอแผนงานและงบประมาณรายจ่ายประจำปี ให้ที่ประชุมใหญ่พิจารณา

5. พิจารณาดำเนินการแต่งตั้งหรือจ้าง และกำหนดค่าตอบแทนแก่ผู้ตรวจสอบภายใน และผู้จัดการ ตลอดจนควบคุม ดูแลการปฏิบัติงานของผู้จัดการให้เป็นการถูกต้อง

6. กำหนดระเบียบต่าง ๆ ของสหกรณ์ ตลอดจนจัดให้มีและดูแลให้ความเรียบร้อยในทะเบียนสมุดบัญชีเอกสารต่าง ๆ และอุปกรณ์ดำเนินการของสหกรณ์

7. พิจารณาให้สหกรณ์สมัครเข้าเป็นสมาชิกและออกจากชุมนุมสหกรณ์และองค์กรอื่น ตลอดจนแต่งตั้งกรรมการเป็นผู้แทนสหกรณ์เข้าประชุมใหญ่และออกเสียงในการประชุมใหญ่ของสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ชุมนุมสหกรณ์ และองค์กรอื่นที่สหกรณ์เป็นสมาชิก

8. พิจารณาดำเนินการแต่งตั้งและถอดถอนคณะกรรมการเงินกู้และคณะ

9. กรรมการศึกษาและประชาสัมพันธ์หรือคณะอนุกรรมการหรือคณะทำงาน ตลอดจนเชิญสมาชิกหรือบุคคลภายนอกที่เห็นสมควรเป็นที่ปรึกษาของคณะกรรมการดำเนินการ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการของสหกรณ์

10. พิจารณารายงานของคณะกรรมการอื่น ผู้ตรวจสอบกิจการ ความเห็นของผู้จัดการและสมาชิกเกี่ยวกับกิจการของสหกรณ์ ตลอดจนการดำเนินการต่าง ๆ เกี่ยวกับทรัพย์สินที่ระบุไว้ในวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

11. พิจารณาและปฏิบัติตามหนังสือของนายทะเบียนสหกรณ์ รองนายทะเบียนสหกรณ์ ผู้ตรวจการสหกรณ์ ผู้สอบบัญชี หรือพนักงานเจ้าหน้าที่ซึ่งนายทะเบียนสหกรณ์มอบหมาย ตลอดจนฟ้อง ต่อสู้ หรือดำเนินคดีเกี่ยวกับกิจการของสหกรณ์ หรือประนีประนอมยอมความ หรือข้อพิพาทให้อนุญาตตุลาการพิจารณาชี้ขาด

4. ผู้ตรวจสอบกิจการ ผู้ตรวจสอบกิจการเป็นองค์กรควบคุมภายในของสหกรณ์ แม้ว่ากฎหมายสหกรณ์ปัจจุบันจะไม่กำหนดให้เป็นคณะกรรมการในคณะใดคณะหนึ่งก็ตาม แต่ที่ประชุมใหญ่อาจเลือกตั้งสมาชิกหรือบุคคลภายนอกเป็นผู้ตรวจสอบกิจการคนหนึ่งหรือหลายคนก็ได้ สุดแล้วแต่นายทะเบียนสหกรณ์จะกำหนด ถ้าสหกรณ์มีผู้ตรวจสอบกิจการหลายคนก็ย่อมจะทำงานเป็นคณะผู้ตรวจสอบกิจการ ทำหน้าที่ควบคุมการบริหารงานของคณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการให้เป็นไปโดยถูกต้องตามกฎหมายข้อบังคับ ระเบียบ และมติ หรือนโยบายของที่ประชุมใหญ่และคณะกรรมการดำเนินการ ผู้ตรวจสอบกิจการอาจติดต่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับผู้สอบบัญชี เพื่อหลีกเลี่ยงการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนกันผู้ตรวจสอบกิจการอาจเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการดำเนินการ เพื่อชี้แจงผลของการตรวจสอบและเสนอแนะแนวทางแก้ไข ปรับปรุงสิ่งที่ผิดพลาดหรือบกพร่องได้ แต่อย่างไรก็ตามผู้ตรวจสอบกิจการต้องเข้าประชุมเพื่อรายงานผลของการตรวจสอบ และข้อเสนอแนะเพื่อแก้ไขปรับปรุงต่อที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปีทุกครั้ง

5. ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ เป็นผู้ ที่คณะกรรมการดำเนินการพิจารณาคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีความซื่อสัตย์และมีความเหมาะสม โดยที่สหกรณ์อาจจัดจ้างผู้จัดการสหกรณ์มีกำหนดเวลาหรือไม่กำหนดเวลาก็ได้ โดยมีการทำหนังสือจัดจ้างไว้เป็นหลักฐานและให้คณะกรรมการดำเนินการเรียกให้มีหลักประกัน อันสมควร ผู้จัดการมีอำนาจหน้าที่ในการจัดการทั่วไปและรับผิดชอบเกี่ยวกับบรรดากิจการประจำวันของสหกรณ์รวมทั้งข้อต่อไปนี้

1. ตรวจสอบการเข้าเป็นสมาชิกให้เป็นสมาชิกที่ถูกต้อง จัดให้มีการลงลายมือชื่อในทะเบียนสมาชิกและชำระค่าธรรมเนียมแรกเข้ากับเงินค่าหุ้นตามข้อบังคับของสหกรณ์ ตลอดจนจัดการทำรายละเอียดของสมาชิกรายตัวเกี่ยวกับเงินค่าหุ้น และเงินกู้ให้ทุกหกเดือน พร้อมกับแจ้งให้สมาชิกทราบเป็นรายบุคคล
2. ควบคุมให้มีการเก็บเงินค่าหุ้น แยกยอดจำนวนหุ้น จ่ายคืนค่าหุ้นและชักชวนการถือหุ้นในสหกรณ์ ตลอดจนรับฝากเงิน จ่ายคืนเงินฝาก และส่งเสริมการรับฝาก จ่ายคืนเงินฝาก และส่งเสริมการรับฝากเงินของสหกรณ์
3. เป็นธุระในการตรวจสอบคำขอกู้ จ่ายเงินกู้ จัดทำเอกสารเกี่ยวกับเงินกู้ให้เป็นไปตามแบบและระเบียบของสหกรณ์ รวมทั้งการออกใบรับ เรียกใบรับหรือจัดให้มีใบสำคัญครบถ้วน รับผิดชอบในการรับจ่ายเงินของสหกรณ์ให้เป็นการถูกต้อง รวบรวมใบสำคัญและเอกสารต่าง ๆ เกี่ยวกับการเงินไว้โดยครบถ้วนและเก็บรักษาเงินของสหกรณ์ให้เป็นไปตามกำหนดไว้ในระเบียบของสหกรณ์



4. รับผิดชอบและดูแลในการจัดทำบัญชีและทะเบียนต่าง ๆ ของสหกรณ์ให้ถูกต้องครบถ้วนเป็นปัจจุบัน ตลอดจนจัดทำบัญชีรวมทั้งบัญชีกำไรขาดทุนและรายงานประจำปีแสดงผลการดำเนินงานเสนอคณะกรรมการดำเนินการพิจารณา

5. จัดทำแผนงานและงบประมาณรายจ่ายประจำปีของสหกรณ์เสนอคณะกรรมการดำเนินการพิจารณา ตลอดจนแผนปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ให้สอดคล้องกับแผนงานที่ได้รับอนุมัติจากที่ประชุมใหญ่

6. พิจารณาจัดจ้างเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดในทะเบียนของสหกรณ์รวมทั้งกำหนดหน้าที่และวิธีปฏิบัติงานของบรรดาเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ตลอดจนเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบดูแลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เหล่านั้นให้เป็นไปโดยถูกต้องเรียบร้อย

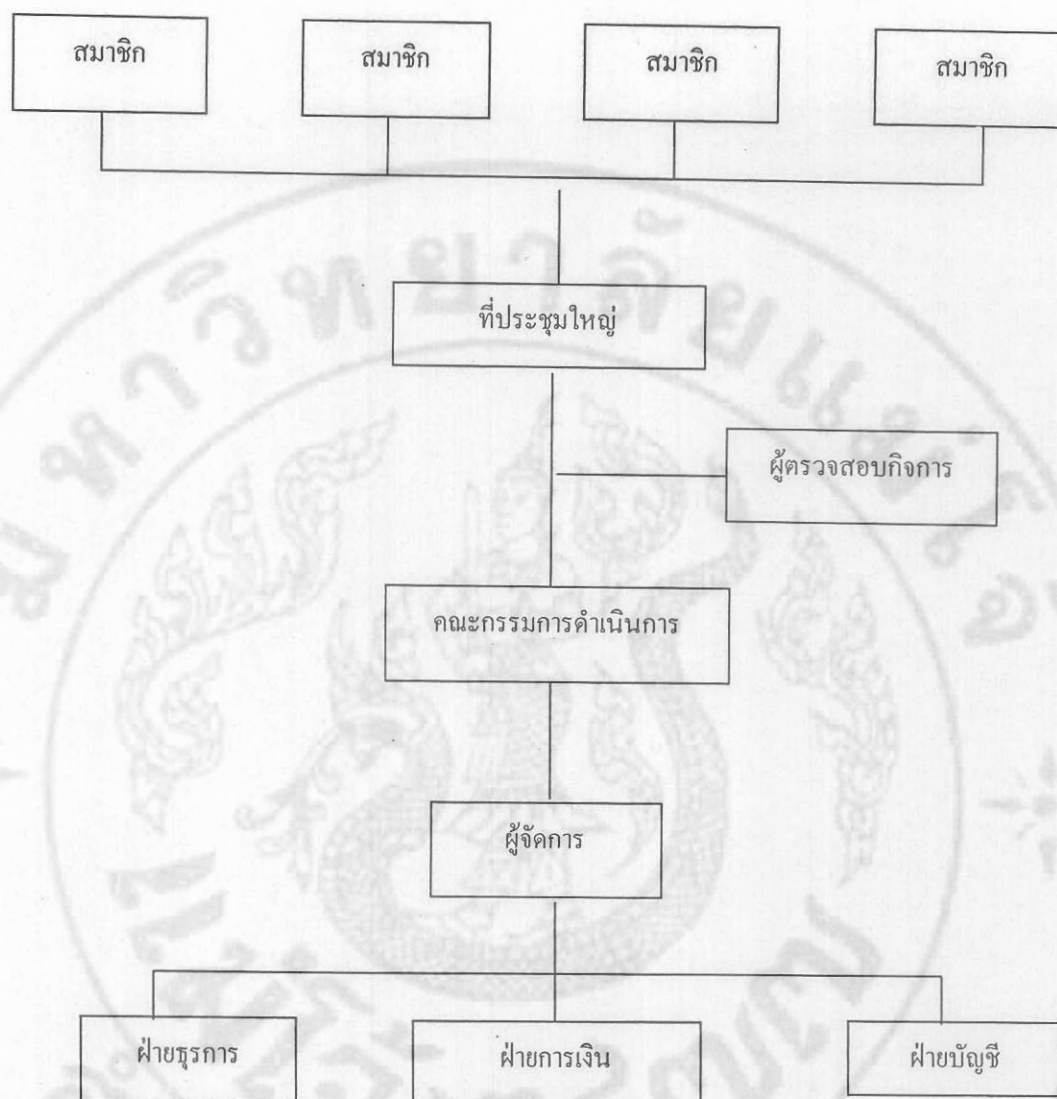
7. ติดตามประสานงานกับเลขานุการในการนัดเรียกประชุมใหญ่ ประชุมคณะกรรมการและประชุมคณะกรรมการอื่น ๆ ตลอดจนเข้าร่วมประชุมและชี้แจง เว้นแต่กรณีซึ่งที่ประชุมนั้น ๆ มิให้เข้าร่วมประชุม

8. รักษาดวงตราของสหกรณ์ และรับผิดชอบตรวจตราดูแลทรัพย์สินต่าง ๆ ของสหกรณ์ให้อยู่ในสภาพอันดีและปลอดภัย

9. เสนอรายงานกิจการประจำเดือนของสหกรณ์ต่อคณะกรรมการดำเนินการหรือรายงานของสหกรณ์ต่อทางราชการ ตามแบบและระยะเวลาที่ทางราชการกำหนด

10. ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการดำเนินการ หรือคณะกรรมการอื่น ๆ ของสหกรณ์มอบหมาย หรือตามที่ควรกระทำ เพื่อให้กิจการสหกรณ์ที่ถูกล่วงไปด้วยดี

6. ที่ปรึกษาคณะกรรมการดำเนินการ ในกรณีที่สหกรณ์ขนาดใหญ่ที่มีสมาชิกและทุนดำเนินงานมากคณะกรรมการดำเนินการอาจพิจารณาแต่งตั้งผู้ชำนาญการด้านต่าง ๆ ที่จำเป็น เป็นที่ปรึกษาคณะกรรมการดำเนินการก็ได้ เช่น ที่ปรึกษาด้านเงินตรา ด้านสินค้าน้ำมัน ด้านก่อสร้างที่อยู่อาศัย เป็นต้น ผู้ที่เคยดำรงตำแหน่งกรรมการดำเนินการหรือกรรมการเฉพาะมาหลายวาระ อาจเป็นที่ปรึกษาที่ดีของคณะกรรมการดำเนินการ ที่ปรึกษาจะอยู่ในตำแหน่งเท่ากับวาระของคณะกรรมการดำเนินการหรืออาจพิจารณาแต่งตั้งเป็นประจำก็ได้ตามแบบที่กำหนดในข้อบังคับ



ภาพ 1 โครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์บริการ

ที่มา: สหกรณ์สามล้อมวลชน จำกัด (2546)

รูปแบบของสหกรณ์บริการ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2542)

สหกรณ์บริการ เป็นสหกรณ์ประเภทหนึ่งที่สหกรณ์มีวัตถุประสงค์เป็นทั้งแบบเอก  
 ประสงค์และแบบเอนกประสงค์ รวมทั้งมีลักษณะของธุรกิจแตกต่างกันไป ดังนั้น สามารถแบ่ง  
 รูปแบบของสหกรณ์บริการเป็น 5 รูปแบบ ดังนี้

## 1. รูปแบบสหกรณ์การเดินรถ

1.1 สหกรณ์รถยนต์โดยสาร เป็นสหกรณ์ที่เกิดจากการรวมกลุ่มบุคคลที่ประกอบอาชีพการรับส่งผู้โดยสารในเส้นทางเดินรถทั้งในรูปรถประจำทางและรถไม่ประจำทาง และรถโดยสารขนาดเล็กตามพระราชบัญญัติการขนส่งทางบก มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกสามารถประกอบการขนส่งรับส่งผู้โดยสารได้ สหกรณ์รถยนต์โดยสารนี้มีการจดทะเบียนสหกรณ์กระจายใน 68 จังหวัด มีจำนวนทั้งสิ้น 178 สหกรณ์

1.2 สหกรณ์รถแท็กซี่ เป็นสหกรณ์ที่เกิดจากการรวมกลุ่มของบุคคลที่ประกอบอาชีพขับรถรับจ้างบรรทุกคนโดยสารไม่เกิน 7 คน (รถแท็กซี่) ทั้งผู้ที่เป็นเจ้าของรถแท็กซี่และผู้มีอาชีพขับรถแท็กซี่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้สมาชิกสามารถประกอบอาชีพขับรถแท็กซี่ตามพระราชบัญญัติรถยนต์ สหกรณ์รถแท็กซี่มีการจดทะเบียนทั้งหมด 15 สหกรณ์ อยู่ในกรุงเทพมหานคร 14 สหกรณ์ และจังหวัดภูเก็ต 1 สหกรณ์

1.3 สหกรณ์รถสามล้อ เป็นสหกรณ์ที่เกิดจากการรวมกลุ่มบุคคลที่ประกอบอาชีพขับรถสามล้อสาธารณะรับจ้างบรรทุกคนโดยสารไม่เกิน 7 คน ทั้งผู้ที่เป็นเจ้าของรถสามล้อและผู้มีอาชีพการขับรถสามล้อสาธารณะ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้สมาชิกสหกรณ์สามารถประกอบอาชีพการขับรถสามล้อได้ตามพระราชบัญญัติรถยนต์ สหกรณ์รถสามล้อมีการจดทะเบียนสหกรณ์ทั้งหมด 10 สหกรณ์ ได้แก่ กรุงเทพฯ 6 สหกรณ์ จังหวัดนนทบุรี 1 สหกรณ์ จังหวัดฉะเชิงเทรา 1 สหกรณ์ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 1 สหกรณ์

1.4 สหกรณ์รถสี่ล้อ เป็นสหกรณ์ที่เกิดจากการรวมกลุ่มบุคคลที่เป็นเจ้าของรถยนต์สี่ล้อเล็ก มีวัตถุประสงค์ขออนุญาตในการประกอบการเดินรถในเส้นทาง ในตรอก ซอกซอย ในกรุงเทพมหานครตามพระราชบัญญัติรถยนต์ สหกรณ์รถสี่ล้อเล็กมีการจดทะเบียนสหกรณ์ทั้งหมด 12 สหกรณ์ ในกรุงเทพมหานคร 11 สหกรณ์ และในจังหวัดภูเก็ต 1 สหกรณ์

1.5 สหกรณ์รถบริการธุรกิจ เป็นสหกรณ์ที่เกิดจากการรวมกลุ่มบุคคลที่ประกอบอาชีพขับรถบริการธุรกิจที่รับส่งผู้โดยสารจากการทำอากาศยานถึงที่โรงแรมที่พักหรือสถานี่ขนส่งภายในจังหวัดไปถึงที่พัก หรือสถานที่อื่น ๆ ที่ผู้โดยสารต้องการ ตามพระราชบัญญัติการขนส่งทางบก สหกรณ์รถบริการธุรกิจมีการจดทะเบียนสหกรณ์ 2 สหกรณ์ คือ จังหวัดเชียงใหม่ 1 สหกรณ์ และจังหวัดภูเก็ต 1 สหกรณ์

2. รูปแบบสหกรณ์อุตสาหกรรมในครัวเรือน เป็นสหกรณ์ที่เกิดจากการรวมกลุ่มบุคคลที่ประกอบอาชีพหัตถกรรมที่เป็นอาชีพเสริม มีวัตถุประสงค์เพื่อรวมกันดำเนินการแปรรูปผลิตภัณฑ์ไม้ การทอผ้า การทำมิด การจักสาน เป็นต้น สหกรณ์อุตสาหกรรมในครัวเรือนมีการ



จดทะเบียนสหกรณ์ทั้งในรูปของสหกรณ์หัตถกรรมผลิตภัณฑ์ไม้ และสหกรณ์หัตถกรรมรูปอื่นรวม 8 สหกรณ์ กระจายใน 20 จังหวัด

3. รูปแบบสหกรณ์สาธารณูปโภค เป็นสหกรณ์ที่เกิดจากการรวมกลุ่มบุคคลที่มีความต้องการแก้ปัญหาในเรื่องสาธารณูปโภค โดยเฉพาะไฟฟ้าและน้ำประปา มีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินการร่วมกันในส่วนของสาธารณูปโภคโดยทำการผลิตไฟฟ้าและน้ำประปาแล้วมาทำการจัดสรรให้แก่สมาชิกในราคาที่เป็นธรรม สหกรณ์สาธารณูปโภค มีการจดทะเบียนสหกรณ์ทั้งสิ้น 36 สหกรณ์

#### 4. รูปแบบสหกรณ์เคหสถานและบริการชุมชน

4.1 สหกรณ์เคหสถาน เป็นสหกรณ์ที่เกิดจากการรวมกลุ่มบุคคลที่มีความต้องการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดหาที่ดินและที่อยู่อาศัยให้แก่สมาชิกทั้งในรูปของแปลงที่ดินเปล่า บ้านพร้อมที่ดินรวมทั้งบ้านปันส่วน และอาคารชุด สหกรณ์เคหสถานมีการจดทะเบียนสหกรณ์ทั้งสิ้น 62 สหกรณ์ กระจายอยู่ใน 11 จังหวัด

4.2 สหกรณ์บริการชุมชน เป็นสหกรณ์ที่เกิดจากการรวมกลุ่มบุคคลที่ตั้งบ้านเรือนอยู่ในท้องที่โครงการหรือชุมชนเดียวกัน และมีความต้องการจัดการเกี่ยวกับระบบการบริหารในหมู่บ้าน มีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินการเกี่ยวกับการบริการสาธารณูปโภคภายในหมู่บ้านหรือโครงการรวมทั้งรักษาความสะอาด ความปลอดภัยในหมู่บ้าน สหกรณ์บริการชุมชนนี้มีการจดทะเบียนสหกรณ์ทั้งสิ้น 35 สหกรณ์ ส่วนใหญ่อยู่ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

5. รูปแบบสหกรณ์บริการอื่น ๆ เป็นสหกรณ์ที่เกิดจากการรวมกลุ่มบุคคลที่มีความเดือดร้อนในลักษณะที่แตกต่างกันไม่สามารถจัดแบ่งเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ ได้ เช่น สหกรณ์ก่อสร้างไทย จำกัด สหกรณ์นักแสดงเพลง จำกัด สหกรณ์ปลาสวยงามแห่งสยาม จำกัด เป็นต้น สหกรณ์บริการอื่นที่มีการจดทะเบียนสหกรณ์ทั้งสิ้น 107 สหกรณ์

การบริหารการจัดการของสหกรณ์บริการ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2542)

#### แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการของสหกรณ์บริการ

สหกรณ์บริการ เป็นองค์กรที่มาจากความร่วมมือของบรรดาสมาชิกรวมกัน เพื่อดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจเพื่อประโยชน์ร่วมกัน ในช่วงแรกธุรกิจยังมีขนาดเล็ก การบริหารจัดการสามารถดำเนินการไปได้ แต่เมื่อธุรกิจเติบโตขึ้น มีสมาชิกเพิ่มมากขึ้น มีธุรกิจที่แตกแขนงหลายสาขา ในที่สุดมีความจำเป็นต้องดำเนินการในรูปธุรกิจ เดิมคณะกรรมการดำเนินการสามารถดำเนินงานแทนสมาชิกทั้งหมดได้ แต่เมื่อเข้าสู่ธุรกิจแล้วต้องจัดหาเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์มาทำ

กิจกรรมแทนสมาชิกทั้งหมด ดังนั้น สหกรณ์บริการจำเป็นจะต้องมีระบบการบริหารจัดการมาช่วยในการดำเนินธุรกิจ ทั้งนี้ สหกรณ์ได้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

ในการบริหารจัดการสหกรณ์บริการ ย่อมประกอบด้วยการบริหารจัดการปัจจัยในทรัพยากร 4 ประการคือ

1. เงินทุน (money) ซึ่งเงินทุนของสหกรณ์บริการประกอบด้วย เงินทุนจากการถือหุ้นของสมาชิก เงินทุนจากการกู้ยืม เงินทุนจากการรับฝาก เงินทุนจากกำไร และเงินทุนสำรองเป็นต้น
2. คน (man) คนในสหกรณ์บริการประกอบด้วยบุคคล 3 ฝ่าย คือ สมาชิกผู้ที่เป็นเจ้าของและผู้ใช้บริการของสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการ ซึ่งเป็นตัวแทนของสมาชิกและฝ่ายเจ้าหน้าที่สหกรณ์ในฐานะผู้ปฏิบัติการบริการแก่สมาชิก
3. วัสดุอุปกรณ์ (material) ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน อุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์
4. การบริหารหรือการจัดการ (management) คือ การบริหารจัดการทรัพยากรที่สหกรณ์บริการมีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ลักษณะการบริหารจัดการของสหกรณ์บริการ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2542)

กระบวนการบริหาร (management process) ในสหกรณ์บริการหน้าที่อย่างหนึ่งคือหน้าที่ทางการบริหาร (management function) เป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จำเป็นต้องกระทำหรือจัดให้มีขึ้น ซึ่งประกอบด้วยหน้าที่ที่จัดเรียงลำดับไว้ 5 หน้าที่ ตามหลักการการบริหารทั่วไปเช่นกัน ดังนี้

1. การวางแผน (planning) การวางแผนเป็นหน้าที่ลำดับแรกของผู้บริหาร ผู้บริหารของสหกรณ์บริการจึงต้องตระหนักและให้ความสำคัญกับการวางแผน เพราะเป็นการจัดเตรียมก่อนการปฏิบัติจริง นอกจากนั้นจะต้องอาศัยแผนเป็นกรอบในการกำหนดขอบเขตและรายละเอียดอื่น ๆ ในการจัดทำแผน ในสหกรณ์ต้องอาศัยข้อมูลที่มีการเก็บรวบรวมไว้ในปริมาณที่เพียงพอ มีคุณภาพ มีความถูกต้องและเป็นปัจจุบัน รวมทั้งมีการออกแบบแผนที่เหมาะสมในการนำไปใช้ประโยชน์และสามารถติดตามการปฏิบัติงานด้วย
2. การจัดการองค์กร (organizing) การจัดการองค์กรเป็นหน้าที่ในการจัดโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับลักษณะงาน มีการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม ในแต่ละตำแหน่งและสามารถเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์สภาพแวดล้อมได้อย่าง

เหมาะสม ซึ่งในสหกรณ์บริการนั้น คณะกรรมการดำเนินการเป็นผู้ที่มีบทบาทเกี่ยวกับเรื่องนี้มากที่สุด จะต้องให้สอดคล้องกับภาวะการณ์เจริญเติบโตในเศรษฐกิจและการเปลี่ยนแปลงของสังคมอีกด้วย

3. การสรรหาคนเข้าทำงาน (staffing) เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้สหกรณ์สามารถดำเนินงานไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น จะต้องมีการพิจารณาสรรหาบุคคลเพื่อต้องการให้เกิดผลงานของบุคคลนั้นให้มีปริมาณที่มากและคุณภาพที่ดี พิจารณาจากบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และเป็นบุคคลที่สามารถพัฒนาเพิ่มเติมได้นอกจากนั้นมีการส่งเสริมและมีการพัฒนานุเคราะห์อย่างต่อเนื่อง

4. การอำนวยการ (direction) เป็นหน้าที่ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำให้กับผู้บริหารและผู้ร่วมงาน เป็นการชักจูงให้บุคคลในองค์กรสามารถดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน มีการประสานงานและการติดต่อเชื่อมโยงให้เกิดความรู้ความเข้าใจของทุกคนในหน่วยงานไปในเป้าหมายอย่างเดียวกัน

5. การควบคุมงาน (controlling) การควบคุมงานเป็นหน้าที่ในการติดตามดูแล เพื่อให้การปฏิบัติงานและผลงานของบุคลากรเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ ถึงแม้การวางแผนเป็นไปอย่างรัดกุมแล้ว มีการจัดองค์กรที่เหมาะสม ได้จัดคนเข้าทำงานที่คิดว่ามีประสิทธิภาพแล้ว รวมทั้งมีระบบการสั่งการที่ดีก็ตาม ในการปฏิบัติจริงย่อมมีข้อผิดพลาดหรืออุปสรรค โดยบางเหตุการณ์เกิดขึ้นโดยไม่ได้คาดหวังไว้ก่อนได้ ดังนั้น ต้องมีการปรับการดำเนินงานให้ได้ผลงานเป็นไปตามเป้าหมายแล้วการควบคุมงานจึงเป็นสิ่งจำเป็นของกระบวนการบริหารจัดการ

อย่างไรก็ตาม ในการบริหารจัดการสหกรณ์บริการนั้นต้องมีองค์ประกอบ 3 ส่วนที่ต้องประสานสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด ซึ่งมีส่วนผลักดันให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ดังนี้

กลุ่มบุคคลที่ 1 คือ มวลสมาชิกสหกรณ์ซึ่งเป็นเจ้าของ เป็นผู้ลงทุนและเป็นผู้ใช้บริการหรือรับประโยชน์จากสหกรณ์ จะต้องมีความรับผิดชอบร่วมกันในการเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการ ให้เป็นผู้แทนของตนในการบริหารหรือดำเนินการสหกรณ์ให้เกิดประโยชน์แก่พวกตน ตามความมุ่งหมายของการจัดตั้งสหกรณ์ นอกจากนั้น มวลสมาชิกจะต้องควบคุมดูแลการบริหารงานของคณะกรรมการดำเนินการ ว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์และนโยบายของสหกรณ์ ซึ่งพวกตนได้ให้ความเห็นชอบหรือไม่ หากไม่เป็นไปโดยถูกต้อง พวกตนก็มีอำนาจที่จะถอดถอนหรือเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการดำเนินการได้ การใช้อำนาจสูงสุดของมวลสมาชิกดังกล่าวนี้จะต้องใช้ในที่ประชุมใหญ่เท่านั้น และถือว่าเป็นการใช้อำนาจควบคุมการบริหารจัดการสหกรณ์ โดยที่ประชุมใหญ่มีคณะผู้ตรวจสอบกิจการเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่ง



กลุ่มบุคคลที่ 2 คือ คณะกรรมการดำเนินการหรือองค์การบริหารซึ่งประกอบด้วย กรรมการดำเนินการที่ได้รับเลือกตั้งและความไว้วางใจจากที่ประชุมใหญ่ให้เป็นผู้บริหารกิจการของสหกรณ์จะต้องใช้ความรู้ความสามารถด้านการบริหาร ตลอดจนความซื่อสัตย์สุจริตอย่างสูงสุด ในการนำนโยบายและแผนงานของสหกรณ์สู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ ในการนี้ คณะกรรมการดำเนินการจะต้องเลือกสรรและจ้างผู้จัดการที่มีความสามารถและความรู้ระดับมืออาชีพมาเป็นผู้บริหารจัดการงานประจำของสหกรณ์ ให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คณะกรรมการดำเนินการ อาจมีคณะกรรมการอื่น ๆ หรืออนุกรรมการอื่นเป็นผู้กลั่นกรองหรือดำเนินกิจกรรมเฉพาะกิจแทน และอาจจะมีที่ปรึกษาคณะกรรมการดำเนินการ เพื่อให้คำแนะนำหรือปรึกษาก็ได้ ทั้งนี้ คณะกรรมการดำเนินการจะต้องรับผิดชอบต่อที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี และที่ประชุมวิสามัญถ้าหากมี

บุคคลกลุ่มที่ 3 ได้แก่ ผู้จัดการและพนักงานสหกรณ์ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ประจำหรือบุคลากรของสหกรณ์ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในสาขาวิชาที่ต้องใช้ในการดำเนินงานสหกรณ์นอกจากนั้น พวกเขาจะต้องมีความซื่อสัตย์สุจริตและโปร่งใส ตลอดจนมีมนุษยสัมพันธ์และทัศนคติที่ดีต่อสหกรณ์และสมาชิก พวกเขาต้องมีความขยันขันแข็ง มีวินัยและมีความกระตือรือร้นที่จะให้บริการทางธุรกิจแก่สมาชิกอย่างดีที่สุดและด้วยความเต็มใจ ซึ่งจะเป็นแรงใจให้สมาชิกมาใช้บริการหรืออุดหนุนสหกรณ์ของเขาอย่างเต็มที่ ผู้จัดการย่อมต้องเป็นผู้บริหารมืออาชีพที่ชำนาญในการวางแผน การสั่งการ การบริหารงานบุคคล การประสานงาน และการควบคุมเพื่อให้การดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย มั่นคง และก้าวหน้า ทั้งนี้ ผู้จัดการจะต้องรับผิดชอบต่อคณะกรรมการดำเนินการในผลของการดำเนินงานประจำวันของสหกรณ์ ในขณะเดียวกันเจ้าหน้าที่หรือพนักงานทุกคนจะต้องรับผิดชอบต่อผู้จัดการ

กล่าวโดยสรุป การมีส่วนร่วมของ 3 องค์หลักในการบริหารจัดการสหกรณ์ ก็คือการที่มวลสมาชิกใช้อำนาจสูงสุดในที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ เพื่อเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการและควบคุมโดยวิธีประชาธิปไตย โดยในการบริหารงานของคณะกรรมการดำเนินการให้เป็นไปโดยถูกต้องและเป็นประโยชน์แก่สมาชิกทั้งมวล ในขณะที่ผู้จัดการและพนักงานสหกรณ์เป็นบุคลากรซึ่งปฏิบัติงานประจำของสหกรณ์ รวมทั้งการให้บริการโดยตรงแก่บรรดาสมาชิก ซึ่งเป็นเจ้าของและผู้ลงทุนในสหกรณ์บุคคลทั้ง 3 กลุ่มจะต้องมีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบตามกฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบของสหกรณ์อย่างเคร่งครัด จึงนำไปสู่ความสำเร็จของสหกรณ์ในการสนองความต้องการอันจำเป็นร่วมกันของบรรดาสมาชิกอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์บริการตามรูปแบบ

ธุรกิจของสหกรณ์บริการที่กำหนดไว้ในข้อบังคับนั้น ธุรกิจที่สำคัญ ๆ ของสหกรณ์บริการมีทั้งแบบเอกประสงค์และแบบเอนกประสงค์ ซึ่งมีความแตกต่างกันไปตามรูปแบบของสหกรณ์บริการ ซึ่งในที่นี้จะกล่าวถึงลักษณะการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์บริการแต่ละรูปแบบเท่านั้น

1. สหกรณ์การเดินรถ ลักษณะทั่วไป สหกรณ์การเดินรถเป็นการรวมผู้ประกอบอาชีพการเดินรถ ตามพระราชบัญญัติการขนส่งทางบกและพระราชบัญญัติรถยนต์ให้สามารถแก้ปัญหาในการประกอบอาชีพร่วมกันแยกตามรูปแบบดังนี้

1.1 สหกรณ์รถยนต์โดยสาร ลักษณะทั่วไป สหกรณ์รถยนต์โดยเป็นการรวมกลุ่มบุคคลที่ประกอบอาชีพการรับส่งผู้โดยสารในเส้นทางเดียวกันหรือท้องถิ่นที่อยู่เดียวกัน มีความประสงค์ขอประกอบการขนส่งโดยสารรถประจำทาง รถไม่ประจำทาง และรถโดยสารขนาดเล็ก ตามพระราชบัญญัติการขนส่งทางบก ดังนั้น ธุรกิจของสหกรณ์จะให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริการให้สมาชิกได้รับความสะดวกเกี่ยวกับการเดินรถโดยสมาชิกจ่ายค่าบริการเป็นรายได้สำหรับสหกรณ์ นอกจากนั้น สหกรณ์จะประกอบธุรกิจเกี่ยวกับการเดินรถ ได้แก่ จัดให้มีสถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิงเป็นของสหกรณ์เอง และธุรกิจเกี่ยวกับการประกันวินาศภัย เพื่อเป็นสวัสดิการสำหรับสมาชิก เช่น สหกรณ์บริการเดินรถอุดรธานี จำกัด สหกรณ์บริการเดินรถอุทัยธานี จำกัด เป็นต้น

1.2 สหกรณ์รถแท็กซี่ ลักษณะทั่วไป สหกรณ์รถแท็กซี่เป็นการรวมกลุ่มบุคคลที่เป็นเจ้าของรถแท็กซี่และผู้ขับรถแท็กซี่มาประกอบการร่วมกัน มีความประสงค์เพื่อให้สมาชิกสามารถประกอบอาชีพขับรถแท็กซี่ได้โดยเฉพาะในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งในช่วงแรกรัฐบาลให้ป้ายรถแท็กซี่มาสนับสนุนสหกรณ์ และต่อมาในระยะหลังปี พ.ศ. 2535 นโยบายรัฐบาลให้การประกอบอาชีพขับรถแท็กซี่เปิดเสรีโดยไม่จำกัดจำนวนป้ายสามารถประกอบการได้ทั้งเป็นบุคคลธรรมดาและนิติบุคคล (รวมสหกรณ์ด้วย) ดังนั้น การประกอบการของสหกรณ์รถแท็กซี่จะมีธุรกิจเกี่ยวกับการจัดรถยนต์ให้สมาชิกเช่าซื้อรถยนต์จากสหกรณ์จัดบริการให้สมาชิกมาเช่ารถของสหกรณ์ขับ โดยเก็บค่าเช่าเป็นรายวัน การให้บริการเงินกู้กับสมาชิก การจัดบริการการซ่อมบำรุงเป็นอู่ซ่อมรถ จัดบริการช่วยเหลือสมาชิกกรณีเกิดอุบัติเหตุ รวมทั้ง บริการสมาชิกในรูปของศูนย์วิทยุสื่อสาร โดยสหกรณ์มีรายได้จากการเก็บค่าบริการในการใช้ศูนย์วิทยุจากสมาชิก เช่น สหกรณ์รถแท็กซี่กรุงเทพฯ จำกัด สหกรณ์แท็กซี่สยาม จำกัด เป็นต้น

1.3 สหกรณ์รถสามล้อ ลักษณะทั่วไป สหกรณ์รถสามล้อเป็นการรวมกลุ่มบุคคลที่เป็นเจ้าของรถสามล้อและผู้ขับรถสามล้อมาดำเนินการร่วมกัน มีความประสงค์เพื่อให้สมาชิกสหกรณ์สามารถประกอบอาชีพการขับรถสามล้อได้ ธุรกิจของสหกรณ์รถสามล้อเกี่ยวกับ

การจัดเก็บค่าบริการมาเป็นรายได้ของสหกรณ์ สำหรับจัดบริการอำนวยความสะดวกแก่สมาชิก และมีการให้เงินกู้แก่สมาชิกในการซ่อมแซมรถสามล้อ รวมทั้งจัดสวัสดิการเกี่ยวกับอุบัติเหตุให้แก่สมาชิก และมีธุรกิจการรับฝากเงินบ้างเพียงเล็กน้อย เช่น สหกรณ์สามล้อกรุงเทพ จำกัด และ สหกรณ์สามล้อนครหลวง จำกัด

1.4 สหกรณ์รถยนต์สี่ล้อเล็ก ลักษณะทั่วไป สหกรณ์รถยนต์สี่ล้อเล็กเป็นการรวมกลุ่มบุคคลที่เป็นเจ้าของรถยนต์สี่ล้อเล็ก มีความประสงค์เพื่อขออนุญาตในการประกอบการเดินรถในเส้นทางในตรอก ซอก ซอยในกรุงเทพมหานคร ธุรกิจของสหกรณ์จะเน้นเกี่ยวกับการจัดเก็บค่าบริการสำหรับอำนวยความสะดวกให้แก่สมาชิก นอกจากนั้น เป็นธุรกิจให้เงินกู้เพื่อการซ่อมแซมรถยนต์สี่ล้อเล็ก และธุรกิจรับฝากเงินบ้างเพียงเล็กน้อย เช่น สหกรณ์สี่ล้อเล็กไชโย จำกัด เป็นต้น

1.5 สหกรณ์รถยนต์บริการธุรกิจ ลักษณะทั่วไป สหกรณ์รถยนต์บริการธุรกิจเป็นการรวมกลุ่มบุคคลที่เป็นเจ้าของและประกอบอาชีพขับรถยนต์บริการธุรกิจ มีความประสงค์เพื่อขออนุญาตประกอบการขนส่งที่การทำอากาศยานโดยได้รับอนุญาตในการใช้สถานที่ในบริเวณการทำอากาศยานและได้รับใบอนุญาตประกอบการรถยนต์บริการธุรกิจจากกรมการขนส่งทางบก ธุรกิจของสหกรณ์เป็นลักษณะอำนวยความสะดวกให้แก่สมาชิกในเรื่องการประกอบอาชีพรับผู้โดยสาร สหกรณ์ได้รับค่าบริการจากสมาชิกในรายเที่ยวที่ใช้บริการแก่สหกรณ์ นอกจากนั้น มีธุรกิจเกี่ยวกับการให้เงินกู้แก่สมาชิก เพื่อไปปรับปรุงสภาพรถยนต์และมีสวัสดิการช่วยเหลือสมาชิกกรณีไปก่อให้เกิดอุบัติเหตุต่อบุคคลภายนอก เช่น สหกรณ์รถยนต์บริการภูเก็ต จำกัด

## 2. สหกรณ์อุตสาหกรรมในครัวเรือน

2.1 สหกรณ์หัตถกรรมผลิตภัณฑ์ไม้ ลักษณะทั่วไป สหกรณ์หัตถกรรมผลิตภัณฑ์ไม้เป็นการรวมกลุ่มบุคคลที่มีอาชีพแปรรูปผลิตภัณฑ์ไม้ มีความประสงค์เพื่อรวมกันดำเนินการแปรรูปผลิตภัณฑ์ไม้ให้ถูกต้องตามกฎหมาย ดังนั้น สหกรณ์มีธุรกิจเริ่มตั้งแต่ดำเนินการจัดซื้อ ไม้พร้อมอุปกรณ์มาจำหน่ายให้แก่สมาชิก แล้วจำหน่ายไม้ให้แก่สมาชิกทั้งในรูปของการขายสดและขายเชื่อ หรือให้เงินกู้แก่สมาชิกในรูปของเงินสดและในรูปของสินค้าไม้ เพื่อให้สมาชิกไปดำเนินการแปรรูปไม้เป็นผลิตภัณฑ์ ต่อมาสหกรณ์ได้ดำเนินธุรกิจรวมขายนำผลิตภัณฑ์ไม้ของสมาชิกไปจำหน่าย รวมทั้งสหกรณ์จะเป็นแหล่งรับการสั่งซื้อผลิตภัณฑ์ไม้จากตลาด แล้วมอบให้สมาชิกดำเนินการแปรรูปไม้เป็นผลิตภัณฑ์ไม้เป็นคราว ๆ อีกด้วย เช่น สหกรณ์หัตถกรรมผลิตภัณฑ์ไม้บางขวาง จำกัด จังหวัดสุโขทัย เป็นต้น

2.2 สหกรณ์หัตถกรรมรูปอื่น ๆ ลักษณะทั่วไป สหกรณ์หัตถกรรมรูปอื่น เป็นการรวมกลุ่มบุคคลที่มีอาชีพหัตถกรรมต่าง ๆ เช่น การทอผ้า การทำมิด การจัดทำไม้กวาด



การจักสาน เป็นต้น ธุรกิจของสหกรณ์นั้นมิใช่ธุรกิจการซื้อโดยเฉพาะวัสดุอุปกรณ์และปัจจัยการผลิตของสมาชิก เพื่อให้สมาชิกดำเนินการแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ ธุรกิจการให้เงินกู้แก่สมาชิก รวมทั้งธุรกิจรวมขายโดยดำเนินการทั้งสหกรณ์จัดจำหน่ายเองและหาช่องทางตลาดให้แก่สมาชิกโดยตรง เช่น สหกรณ์มีค่อรัฐฉก จำกัค จ.พระนครศรีอยุธยา สหกรณ์บริการทอผ้าบ้านไผ่ จำกัค จ.ขอนแก่น เป็นต้น

3. สหกรณ์สาธารณูปโภค ลักษณะทั่วไป สหกรณ์สาธารณูปโภคเป็นการรวมกลุ่มบุคคลที่มีความต้องการในเรื่องสาธารณูปโภค โดยเฉพาะไฟฟ้าและน้ำประปา เป็นลักษณะกลุ่มบุคคลที่อาศัยอยู่ในบริเวณชุมชนหรือท้องถิ่นเดียวกัน ธุรกิจของสหกรณ์ดำเนินการผลิตไฟฟ้าและน้ำประปาเองแล้วมาจัดจำหน่ายไฟฟ้าและน้ำประปาแก่สมาชิก โดยสหกรณ์เก็บค่าบริการค่าไฟฟ้าและค่าน้ำประปาตามมิเตอร์และมาตราที่กำหนดไว้หรือตามข้อตกลง และมีธุรกิจกิจการให้เงินกู้แก่สมาชิกเพื่อต้องการเสริมอาชีพให้แก่สมาชิกนอกจากนั้น จัดหาช่องทางจำหน่ายผลิตภัณฑ์ให้แก่สมาชิก รวมทั้งเสริมการท่องเที่ยวในหมู่บ้านอีกด้วย เช่น สหกรณ์บริการ โครงการไฟฟ้าพลังน้ำแม่กำปอง จำกัค จังหวัดเชียงใหม่ เป็นต้น

#### 4. สหกรณ์เคหสถานและบริการชุมชน

4.1 สหกรณ์เคหสถาน ลักษณะทั่วไป สหกรณ์เคหสถานสำหรับผู้มีรายได้อานกลางและสำหรับผู้มีรายได้น้อย เป็นการรวมกลุ่มบุคคลที่มีความต้องการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย ธุรกิจของสหกรณ์ได้ดำเนินการจัดหาที่ดินและที่อยู่อาศัย มีทั้งในรูปของการจัดหาที่ดินเปล่าแปลงใหญ่ทั้งผืนแล้วนำมาทำการจัดสรรที่ดินและแบ่งปันที่ดินตามกฎหมาย ดำเนินการก่อสร้างที่อยู่อาศัยแล้วจัดจำหน่ายให้กับสมาชิก นอกจากนั้น สหกรณ์ยังมีธุรกิจการให้เงินกู้เพื่อให้สมาชิกไปก่อสร้างบ้าน ซ่อมแซมปรับปรุงที่อยู่อาศัย ทั้งบ้านเดี่ยว บ้านแถวบ้านปันส่วน แฟลตและอาคารชุด และให้เงินกู้เพื่อเสริมอาชีพของสมาชิกรวมทั้งมีธุรกิจบริการอื่น ๆ เป็นลักษณะบริการชุมชนในหมู่บ้าน จัดทำตลาดสดในหมู่บ้าน รวมทั้งที่พักผ่อนหย่อนใจในหมู่บ้านที่เป็นทรัพย์สินกลางของสหกรณ์ เช่น สหกรณ์เคหสถานกรุงเทพฯ จำกัค และสหกรณ์เคหสถานชุมชนเซ่งกี จำกัค เป็นต้น

4.2 สหกรณ์บริการชุมชน ลักษณะทั่วไป สหกรณ์บริการชุมชนเป็นการรวมกลุ่มบุคคลที่มีความเดือดร้อนในเรื่องระบบการบริการในหมู่บ้าน ส่วนใหญ่อยู่ในโครงการบ้านจัดสรร ธุรกิจสหกรณ์เป็นลักษณะที่สหกรณ์บริการชุมชนในหมู่บ้าน ซึ่งเป็นคำรักษาความปลอดภัยการดูแลความสะอาดของถนนหนทางในหมู่บ้าน ค่าแสงสว่างไฟฟ้าส่วนกลางในหมู่บ้าน เป็นต้น นอกจากนั้น ยังมีธุรกิจการบริหารสโมสร สระว่ายน้ำ สนามเทนนิสในหมู่บ้านอีกด้วย รวมทั้งการบำบัดน้ำเสียในหมู่บ้านและมีบริการเสริมเรื่องสุขภาพของสมาชิก เช่น สหกรณ์บริการชุมชนหมู่บ้านเลคไซด์วิลล่า จำกัค กรุงเทพฯ สหกรณ์บริการชุมชนหมู่บ้านรามอินทราธานีแวนส์ จำกัค

## จ. สมุทรปราการ เป็นต้น

5. สหกรณ์บริการอื่น ๆ ลักษณะทั่วไป สหกรณ์บริการอื่น ๆ เป็นการรวมกลุ่มของบุคคลที่มีความหลากหลายแตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้น เช่น สหกรณ์บริการผู้ค้าสัตว์ระยอง จำกัด มีธุรกิจเกี่ยวกับการจัดหาเนื้อสัตว์มาจัดจำหน่ายและดูแลในเรื่องการจัดการฟาร์มของสมาชิกผู้เลี้ยงสัตว์ สหกรณ์ผู้ค้าตลาดเมืองสตูล จำกัด มีธุรกิจในการให้เงินกู้แก่สมาชิกที่เป็นพ่อค้าแม่ค้าในตลาด เพื่อบรรเทาความเดือดร้อนในการใช้เงินกู้ในระบบแทน สหกรณ์นักแสดงเพลง จำกัด มีธุรกิจการจัดช่วยเหลือในการสงวนลิขสิทธิ์ของเพลงที่แต่งไปแทนสมาชิก สหกรณ์ปลาสวยงามแห่งสยาม จำกัด มีธุรกิจส่งเสริมการตลาดให้กับสมาชิกในการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ปลา สหกรณ์สตรี สหกรณ์ทั้งหลายที่เกิดขึ้นมีธุรกิจแบบเอนกประสงค์ รวมทั้งธุรกิจรวมซื้อโดยเฉพาะปุ๋ย ธุรกิจรวมขายและธุรกิจให้เงินกู้แก่สมาชิก นอกจากนั้น ยังมีสหกรณ์บุญนิยมปทุมอโศก จำกัด มีธุรกิจรวมซื้อ ธุรกิจรวมขายและสวัสดิการต่าง ๆ ให้แก่สมาชิกเช่นกัน

## ธุรกิจของสหกรณ์บริการ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2542)

ธุรกิจที่สำคัญของสหกรณ์บริการได้แก่ ธุรกิจด้านการบริการ ธุรกิจด้านการซื้อ ธุรกิจด้านการเงิน ธุรกิจด้านการขาย และธุรกิจด้านอื่น ๆ ตามลำดับ ดังมีรายละเอียดดังนี้

1. ธุรกิจด้านการบริการ เป็นธุรกิจที่สำคัญที่ต้องให้บริการแก่สมาชิกเพื่อหาประโยชน์ในการประกอบอาชีพและความเป็นอยู่ของสมาชิก ในส่วนของการประกอบอาชีพได้แก่ การจัดบริการอำนวยความสะดวก ในการประกอบอาชีพการเดินทางของสหกรณ์รถยนต์โดยสาร สหกรณ์รถแท็กซี่ สหกรณ์รถสามล้อ สหกรณ์รถยนต์สี่ล้อเล็ก และสหกรณ์รถยนต์บริการธุรกิจ โดยสหกรณ์บริการบางรูป สามารถดำเนินธุรกิจบริการด้านอู่ซ่อมรถยนต์และศูนย์บริการวิทยุสื่อสาร รวมทั้งดำเนินธุรกิจสถานบริการน้ำมันเชื้อเพลิงทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ในส่วนของธุรกิจบริการที่มีประโยชน์ในด้านความเป็นอยู่ของสมาชิก ได้แก่ ธุรกิจบริการชุมชนของสหกรณ์บริการชุมชนที่บริการในด้านการรักษาความปลอดภัย การรักษาความสะอาดของขยะมูลฝอยในหมู่บ้านการบริการแสงสว่างไฟฟ้าส่วนกลางของหมู่บ้าน รวมถึงบริการการรักษาสุขภาพของสมาชิก

2. ธุรกิจด้านการซื้อ เป็นธุรกิจที่เกี่ยวกับการจัดหาสิ่งของที่จำเป็นมาจำหน่ายแก่สมาชิก สินค้าที่จัดหานี้ เป็นทั้งวัสดุอุปกรณ์และปัจจัยการผลิตเครื่องใช้เครื่องมือในการประกอบอาชีพ รวมทั้งสิ่งของจำเป็นใช้สอยในครอบครัวสมาชิก โดยในการจัดหาสิ่งของต่าง ๆ จากสมาชิก

เป็นครั้งคราว ๆ ไปตามความเหมาะสม แล้วรวบรวมความต้องการของสมาชิกทั้งหมด เพื่อสั่งซื้อในคราวเดียวกัน แล้วมาจัดจำหน่ายให้แก่สมาชิก โดยปกติจะขายเงินสด อาจมีบางส่วนมีการขายเชื่อ ซึ่งกรณีหลังนี้สหกรณ์จะดำเนินการให้สอดคล้องกับธุรกิจรวมขายโดยเมื่อสมาชิกส่งผลิผลมาให้กับสหกรณ์ สหกรณ์ก็จะได้นำเงินนี้จากการเป็นหนี้จากธุรกิจการซื้อของสมาชิกคนนั้น ๆ ไป อย่างไรก็ตาม สหกรณ์อาจเชื่อมโยงธุรกิจด้านการซื้อกับธุรกิจด้านสินเชื่อก็ได้ กล่าวคือสมาชิกรับเงินกู้แล้วนำไปชำระวัสดุอุปกรณ์ที่ตนซื้อมาจากธุรกิจด้านการซื้อดังกล่าว

3. ธุรกิจด้านการเงิน ธุรกิจด้านการเงินได้แบ่งเป็น 2 ธุรกิจ คือ ธุรกิจการรับฝากเงินและธุรกิจด้านสินเชื่อ มีรายละเอียดดังนี้

3.1 ธุรกิจการรับฝากเงิน สหกรณ์บริการจะรับเปิดฝากเงินจากสมาชิกทั้งในรูปของเงินออมทรัพย์และเงินฝากประจำและเงินฝากรูปอื่น ๆ เช่นเดียวกับสหกรณ์ประเภทอื่น ทั้งนี้เพื่อเป็นการส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักการออมทรัพย์และเป็นการระดมเงินทุนของสหกรณ์อื่นอีกทางหนึ่งด้วย ซึ่งมีในสหกรณ์การเดินรถโดยเฉพาะสหกรณ์แท็กซี่มีการส่งเสริมการออมสม่ำเสมอ เพื่อสะสมเป็นเงินดาวน์แท็กซี่ที่สหกรณ์เปิดให้สมาชิกซื้อได้ นอกจากนั้น ธุรกิจการรับฝากเงินมีอยู่ในสหกรณ์เคหสถาน ที่ส่งเสริมให้สมาชิกออมทรัพย์เพื่อเป็นเงินดาวน์ที่ดินและที่อยู่อาศัย ซึ่งปกติจ่ายประมาณ 20% ของมูลค่าที่ดินและบ้าน

3.2 ธุรกิจด้านสินเชื่อ ธุรกิจให้เงินกู้แก่สมาชิกมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือในการประกอบอาชีพของสมาชิกโดยเฉพาะในด้านวัสดุอุปกรณ์ปัจจัยการผลิตโดยสหกรณ์คิดดอกเบี้ยเงินกู้ได้ตามสภาวะอัตราดอกเบี้ยปกติ แต่ไม่เกินอัตราร้อยละ 15 ต่อปี ในการให้สินเชื่อมีทั้งระยะสั้นเวลาไม่เกิน 1 ปี ระยะปานกลาง เวลาไม่เกิน 3-5 ปี ระยะยาว เวลาไม่เกิน 10-15 ปี ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการกู้ยืมของสมาชิก ยกตัวอย่างเช่น เงินกู้ระยะสั้นและระยะปานกลาง มีอยู่ในสหกรณ์การเดินรถในการกู้ไปปรับปรุงสภาพของรถยนต์หรือเปลี่ยนเครื่องยนต์อะไหล่บางชิ้นก็ได้ หรือเงินกู้ระยะยาวมีอยู่ในสหกรณ์เคหสถานในการขอกู้เพื่อไปก่อสร้างที่อยู่อาศัยต้องผ่อน 180 งวด (15 ปี)

นอกจากนั้น ยังมีธุรกิจด้านสินเชื่อ อีกส่วนหนึ่งคือการให้เงินกู้ของสหกรณ์ ยังมีธุรกิจการเช่าซื้อ เช่น การใช้เช่าซื้อรถแท็กซี่ของสหกรณ์รถแท็กซี่มีระยะเวลาไม่เกิน 48 งวด โดยกำหนดเงินดาวน์รถแท็กซี่ประมาณร้อยละ 20-30 หรือการให้เช่าซื้อที่ดินพร้อมบ้านของสหกรณ์เคหสถาน มีระยะเวลาในการผ่อนชำระเช่าซื้อไม่เกิน 180 งวด ทั้งนี้โดยกำหนดให้สมาชิกวางเงินดาวน์ที่ดิน/บ้าน ประมาณร้อยละ 20-30 เป็นต้น

4. ธุรกิจด้านการขาย เป็นธุรกิจการตลาดเป็นทั้งการรวบรวมผลผลิตของสมาชิกไปจัดการขาย โดยมีรูปแบบในการขายหลายแบบ กล่าวคือ มีทั้งสหกรณ์ไปซื้อผลผลิตจากสมาชิก



ไปจัดจำหน่าย แล้วสหกรณ์ได้จัดจำหน่ายอีกต่อหนึ่ง โดยสหกรณ์รับสถานะความเสี่ยงของ  
นอกจากนั้นยังมีวิธีการฝากขาย กล่าวคือ สหกรณ์นำผลิตผลของสมาชิกไปจัดจำหน่ายได้ยอดเงิน  
เท่าไร สหกรณ์คิดค่าบริการจากยอดขายดังกล่าว ซึ่งวิธีนี้สหกรณ์ไม่ได้รับสถานะความเสี่ยง การ  
ดำเนินธุรกิจด้านการขายนี้ ส่วนใหญ่มีในสหกรณ์อุตสาหกรรมในครัวเรือน และสหกรณ์บริการรูป  
อื่น ๆ ที่มีส่งเสริมให้สมาชิกทำการผลิตขึ้นมา เช่น สหกรณ์บริการวังขนาย จำกัด

### แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดเกี่ยวกับความคาดหวัง

ทฤษฎีความคาดหวัง (the expectancy theory) เป็นทฤษฎีหนึ่งที่กล่าวถึงแรงจูงใจ  
ของบุคคลซึ่งเป็นการขยายความของทฤษฎีมาสโลว์ (Maslow) ว่าถ้าหากบุคคลเกิดความต้องการ  
พร้อม ๆ กันหลายสิ่งบุคคลนั้นจะต้องเลือกปฏิบัติอย่างไร ซึ่งทฤษฎีของ วรูม (Vroom) เป็นการ  
กล่าวถึงกระบวนการคิดของมนุษย์ว่า เมื่อมนุษย์จะทำอะไรมนุษย์จะต้องหาทางตอบคำถามที่จะทำ  
เช่น ฉันควรซื้อสินค้าชิ้นใหม่ หรือถ้าซื้อแล้วจะได้รับผลตอบแทนคุ้มค่าหรือไม่และ วรูม (Vroom)  
ให้ความสำคัญต่อการที่บุคคลรับรู้ในสถานการณ์หรือคาดหวังว่าอะไรจะเกิดขึ้น หากเขาปฏิบัติ  
อย่างใดอย่างหนึ่ง การคาดการณ์ของความเป็นไปได้ของผลที่ได้รับเป็นสิ่งจูงใจบุคคลให้แสดง  
พฤติกรรมบางอย่างที่ต้องการออกมา ซึ่งทฤษฎีความคาดหวังที่วรูม (Vroom) ได้เสนอไว้  
ประกอบด้วยมโนทัศน์ต่าง ๆ ที่จะนำมาอธิบายทฤษฎี (สิทธิโชค วรรณสันติกุล, 2530)

1. ความคาดหวัง (expectancy) หมายถึง การที่บุคคลประเมินตนเองว่าสามารถ  
ปฏิบัติกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งได้ดีเพียงใด หรือกล่าวได้ว่าการที่บุคคลรับรู้ความเป็นไปได้ว่า  
หากมีความพยายามเพิ่มขึ้นก็จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น เป็นความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามใน  
การทำงานกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น หรือความเชื่อที่ว่าความพยายามนั้น ๆ จะนำไปสู่เป้าหมายที่พึง  
ประสงค์

2. โอกาสที่การปฏิบัติกิจกรรมจะนำไปสู่ผลลัพธ์อีกอันหนึ่งหรือความเป็น  
เครื่องมือ คือ การเป็นบุคคลเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติกิจกรรมของตนกับผลลัพธ์ที่  
เกิดขึ้น หรือกล่าวได้ง่าย ๆ หมายถึง ความเป็นไปได้ที่ผลงานที่เกิดขึ้นความพยายามที่เพิ่มขึ้นจะ  
นำไปสู่รางวัลที่ต้องการ

3. การให้คุณค่ากับสิ่งที่ได้ (valence) หมายถึง ความชอบหรือไม่ชอบในผลลัพธ์  
ที่ได้รับนั้นเขามีความต้องการเพียงไร และเขาได้ให้คุณค่าต่อผลลัพธ์นั้นมากน้อยเพียงใด หรือเป็นที่

ต้องการต่อเขามากน้อยเพียงใด ซึ่งการที่บุคคลที่ตีผลลัพ์ที่ได้ว่าพอใจหรือไม่พอใจนั้นเกิดจากปัจจัยของแต่ละบุคคลซึ่งจะมีความแตกต่างกันออกไปตามแต่ละบุคคล เช่น คนบางคนมุ่งมั่นที่จะศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น เนื่องจากความต้องการได้รับความสำเร็จในหน้าที่การงาน หรือคนบางคนชอบทำงานที่ทำหายและมีความรับผิดชอบเพราะเขามีค่านิยมสูงเกี่ยวกับความสำเร็จของงาน เป็นต้น

ความคาดหวังเป็นผลมาจากการคิดถกกันกรองอย่างมีเหตุผลในแนวทางที่เป็นไปได้ ความคาดหวังนั้นอาจเป็นการคาดการณ์ในอนาคตทั้งในทางที่ดีและไม่ดีก็ได้ มนุษย์มีความคาดหวังและความต้องการอยู่ตลอดเวลาไม่มีที่สิ้นสุด และไม่เท่ากันในแต่ละบุคคลแต่ละช่วงเวลา ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าเรามีสิ่งนั้นอยู่แล้วหรือยัง โดยเมื่อความคาดหวังในความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้วความคาดหวัง ความต้องการอื่นก็จะเข้ามาแทนที่ตามวัฏจักร

ทฤษฎีของวรูม (Vroom) กล่าวว่า นักจิตวิทยาในยุคปัจจุบันที่อยู่ในกลุ่มปัญญานิยมมีความเชื่ออย่างหนักแน่นว่า มนุษย์เป็นสัตว์โลกที่ใช้ปัญญาหรือความคิดในการตัดสินใจว่าจะกระทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่สนองความต้องการของตนเอง ด้วยความเชื่อเช่นนี้จึงเกิดมีคติฐาน (assumptions) 3 ประการดังนี้

1. พฤติกรรมของมนุษย์ถูกกำหนดขึ้น โดยผลรวมของแรงผลักดันภายในตัวของเขาเองและแรงผลักดันจากสิ่งแวดล้อม
2. มนุษย์แต่ละคนมีความต้องการ ความปรารถนา และเป้าหมายที่แตกต่างกัน
3. บุคคลตัดสินใจที่จะทำพฤติกรรมโดยเลือกจากพฤติกรรมหลายอย่าง สิ่งที่เป็นข้อมูล ได้แก่ ความคาดหวังในค่าของผลลัพ์ที่ได้รับภายหลังจากการแสดงพฤติกรรมนั้นไปแล้ว

จากคติฐานดังกล่าวนักจิตวิทยากลุ่มนี้ซึ่งได้นำโดยวรูม (Vroom) ลอว์เลอร์ (Lawler) และพอร์เตอร์ (Porter) จึงได้เสนอทฤษฎีซึ่งมีศัพท์วิชาการที่จะต้องทำความเข้าใจอยู่ 3 ประการดังนี้

1. ความคาดหวังในความพยายาม การกระทำ (effort-performance expectancy) หมายถึงการที่บุคคลคาดหวังไว้ล่วงหน้าว่าถ้าหากตนเองแสดงพฤติกรรมอย่างเต็มที่ที่สุดความสามารถแล้วจะมีโอกาส หรือความน่าจะเป็นสูงมากหรือน้อยเพียงใดที่จะกระทำสิ่งนั้นได้สำเร็จ กล่าวได้ง่ายคือ บุคคลจะชั่งใจว่าพฤติกรรมที่จะต้องทำนั้นมันยากเกินกำลังความสามารถของตนหรือไม่ก่อนที่จะกระทำพฤติกรรมนั้นออกไปเช่น ถ้าผู้บริหารคนหนึ่งมีความต้องการที่จะซื้อเครื่องเสียงที่มีราคาแพง ผู้บริหารคนนั้นอาจแสดงพฤติกรรมหรือกระทำการแสวงหาข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับคุณสมบัติต่าง ๆ หรือราคาของผลิตภัณฑ์เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับก่อนการตัดสินใจซื้อ ผู้บริหารอาจคิดว่าโอกาสหรือความน่าจะเป็นในการแสวงหาข้อมูลนั้นยากเกินความสามารถ



หรือไม่ และจะทำให้สำเร็จมากน้อยเพียงใด ถ้าหากผู้บริโภคไม่สามารถแสวงหาข้อมูลดังกล่าวได้ก็อาจทำให้เกิดการตัดสินใจที่ไม่แน่นอนที่จะซื้อสินค้านั้นได้

2. การคาดหวังในการกระทบผลกระทบ (performance outcome expectancy) หมายถึงการที่บุคคลคาดหวังไว้ล่วงหน้าก่อนที่จะแสดงพฤติกรรมว่าถ้าหากเขาจะกระทำพฤติกรรมนั้นแล้วเขาจะได้ผลลัพธ์ที่จะเป็นผลดีหรือผลเสียอย่างไรต่อตัวเขา ตัวอย่างเช่น ผู้บริโภคคนหนึ่งตัดสินใจซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์ เขาก็คาดหวังเอาไว้ล่วงหน้าว่าตนเองจะได้รับผลลัพธ์ที่เป็นผลดีหรือผลเสียอย่างไร เช่น อาจจะเห็นว่าจะได้รับความสะดวก และประหยัดค่าใช้จ่ายเรื่องงานพิมพ์เอกสารในระยะยาว หรืออาจจะเกิดการใช้เวลาว่างที่เป็นประโยชน์ได้เช่น เล่นเกมส์ หรือใช้สันทนามากเกินไป เป็นต้น จากที่กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่าแต่ละพฤติกรรมที่จะแสดงออกมานั้นอาจนำไปสู่ผลลัพธ์หลายอย่างที่แตกต่างกัน

3. การให้คุณค่ากับสิ่งที่ได้รับ (valence) หมายถึง คุณค่าความพึงพอใจหรือความต้องการที่ผลกรรมมีให้แก่บุคคลที่จะต้องแสดงพฤติกรรมออกไปเพื่อให้ได้มาซึ่งผลกรรมนั้น แต่ละบุคคลมีการรับรู้ที่แตกต่างกันต่อผลกรรมเดียวกัน เช่น ผู้บริโภคบางคนคิดว่าการซื้อหรือมีรถยนต์เป็นไปเพื่อความสะดวกรวดเร็ว ในการเดินทางในขณะที่ผู้บริโภคบางคนเห็นว่าการมีรถยนต์เป็นเครื่องแสดงฐานะทางสังคมอย่างหนึ่ง ดังนั้นจะเห็นได้ว่าพฤติกรรมเดียวกันแต่บุคคลต่างกันก็อาจทำให้เกิดการรับรู้ถึงผลกรรมที่แตกต่างกันออกไปได้

ทฤษฎีของ Victor Vroom ได้รับอิทธิพลจากแนวความคิดจากนักจิตวิทยาหลายคน เช่น Kurt และ Edward Tolman ต่อมา Vroom ได้นำแนวความคิดดังกล่าวมาปรับปรุง บางครั้งผู้เรียกทฤษฎีการคาดหวังอย่างย่อ ๆ ว่าเป็นทฤษฎี V.I.E. (V.I.E.Theory) เนื่องจากทฤษฎีนี้มีองค์ประกอบของทฤษฎีที่สำคัญ 3 ประการคือ

1. V. มาจากคำว่า valence
2. I. มาจากคำว่า instrumentality ซึ่งหมายถึง สื่อ เครื่องอุปกรณ์ วิธีการที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจ

3. E. มาจากคำว่า expectancy หมายถึง ความคาดหวังภายในตัวบุคคลนั้น ๆ บุคคลหรืออินทรีย์มีความต้องการหลายสิ่งหลายอย่าง ทุกชีวิตพยายามดิ้นรนแสวงหาอย่างน้อยที่สุดก็คือต้องการปัจจัย 4 เมื่อชีวิตปัจจัยได้รับการตอบสนองแล้วก็มีความต้องการระดับสูงขึ้นไปเรื่อย ๆ จากความต้องการหลายสิ่งหลายอย่างนี้เอง ทำให้เกิดความพยายามกระทำดำเนินการด้วยวิธีใดวิธีหนึ่งด้วยสื่อ หรือเครื่องมืออย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้บรรลุความพอใจหรือเพื่อให้ได้รับผลของการดำเนินการนั้น ความคาดหวังอาจจะเป็นไปในทางบวกหรือลบก็ได้

โดยสรุปแล้วทฤษฎีความคาดหวัง คือ แรงจูงใจที่เกิดจากบุคคลที่มีความต้องการหลายอย่างและเชื่อว่าถ้าดำเนินการวิธีนี้จะได้รับผลตอบแทนเช่นนั้น เมื่อเชื่อแล้วตัดสินใจกระทำ ส่วนผลที่ได้รับนั้นเป็นเรื่องอีกเรื่องหนึ่งซึ่งอาจจะทำให้เกิดความพอใจหรือไม่พอใจได้แต่ก็มีแรงจูงใจให้ทำตามความเชื่อว่าจะเป็นอย่างที่คาดหวังไว้

สวางศรี วิชัยรัชชัย (2527: 88) ให้ความหมายของความคาดหวัง (expectation) ว่า หมายถึง การที่บุคคลที่คาดการณ์ล่วงหน้าว่า การทำงานจะมีโอกาสประสบความสำเร็จ หรือล้มเหลวมากน้อยเพียงใด ถ้าบุคคลคาดว่าจะมีโอกาสประสบความสำเร็จ เขาก็จะมีแรงจูงใจสูงกรณีที่เขาคาดว่าไม่มีโอกาส และไม่มีทางที่ทำให้งานนั้นสำเร็จได้

สุรางค์ จันทร์ธม (2524: 44) ให้ความหมายว่า หมายถึง ความเชื่อว่าสิ่งใดน่าจะเกิดขึ้นและสิ่งใดไม่น่าจะเกิดขึ้น การคาดหวังจะเกิดขึ้นได้ถูกต้องหรือไม่ การคาดหวังจะเกิดขึ้นได้ถูกต้องหรือไม่ ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ของแต่ละบุคคลหากความคาดหวังนั้นประสบผลสำเร็จหรือถูกต้องก็จะมีเจตคติดีหรือมีความพึงพอใจต่อสิ่งนั้น แต่ถ้าหากความคาดหวังผิดพลาดในสิ่งใดก็จะมีเจตคติที่ไม่ดีต่อสิ่งนั้น

สิทธิโชค วรรณสันติกุล (2530: 148) ให้ความหมายว่า ความเชื่อของบุคคลที่ว่า การกระทำอย่างหนึ่งของเขาคงจะนำไปสู่ผลการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง

เกศรา อุดลพิจิตร (2533: 68) ได้กล่าวถึงความคาดหวังว่า หมายถึง ระดับผลงานที่บุคคลที่ตนเคยทำ และคาดหวังนั้นเป็นระดับที่บุคคลปรารถนาจะไปให้ถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ในการทำงานแต่ละครั้ง

นำชัย ทนุผล (2529: 9) ได้อ้างถึง Santiago ที่ระบุว่าบุคคลซึ่งมีความหวังในอาชีพของตนสูงมักจะมีแนวโน้มที่จะประสบผลสำเร็จในอาชีพสูงกว่า ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าความคาดหวังเป็นความรู้สึกนึกคิดและคาดการณ์ของบุคคลที่มีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดโดยสิ่งนั้น ๆ อาจเป็นรูปธรรมหรือนามธรรมก็ได้ ความรู้สึกนึกคิดหรือคาดการณ์นั้น ๆ จะมีลักษณะเป็นการประมาณค่าโดยมาตรฐานของตนเองเป็นเครื่องวัดการคาดการณ์ของแต่ละบุคคลแม้จะเป็นการให้ต่อสิ่งที่ป็นรูปธรรมหรือนามธรรมชนิดเดียวกันก็อาจจะแตกต่างกันออกไปได้ ทั้งนี้แล้วแต่ภูมิหลัง ประสบการณ์ ความสนใจ และการเห็นคุณค่าความสำเร็จของสิ่งนั้น

สถิต วงศ์สุวรรณ (2529: 514) ได้กล่าวถึงความสำคัญของความคาดหวังว่าถ้ามีผู้คาดหวังพฤติกรรมของบุคคลใดบุคคลหนึ่งไว้อย่างไร จะโน้มนำให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมที่ออกมาใกล้เคียงหรือตรงข้ามกับที่มีผู้คาดหวังไว้ แต่ทั้งนี้หมายถึง ความคาดหวังใกล้เคียงกับความเป็นไปได้หรือความน่าจะเป็น ถ้าผู้คาดหวัง คาดหวังไว้นสูงกว่าความเป็นจริงเพียงเล็กน้อย จะทำให้ผู้

คาดหวังมีความสามารถที่จะพยายามให้ถึงได้ มีความหวังให้กำลังใจกระทำให้สำเร็จตามที่ผู้คาดหวังเอาไว้ เท่ากับเป็นการกระตุ้นหรือให้รางวัล

ฉะนั้น ความคาดหวังเป็นความหมายหรือเป็นการคิดล่วงหน้าของบุคคล ซึ่งมีต่อบางสิ่งบางอย่าง ซึ่งจะเป็นบุคคล เหตุการณ์ หรือการกระทำก็ได้ เป็นความต้องการหรือความมุ่งหวังของบุคคลซึ่งมีทางเป็นไปได้และความคาดหวังจะเป็นไปตามประสบการณ์ของแต่ละบุคคล

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการมีส่วนร่วม (ดิน ปรัชญพฤทธิ, 2535)

ความสำเร็จของการบริหารงานทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน มิได้ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำเพียงอย่างเดียว แต่ยังต้องอาศัยความชำนาญและความร่วมมือจากผู้ตามประกอบด้วย

การมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการที่สมาชิกของกลุ่มมีการกระทำออกมาในลักษณะของการทำงานร่วมกันในการที่จะแสดงให้เห็นถึงความต้องการร่วม ความสนใจร่วม และมีความต้องการที่จะบรรลุถึงเป้าหมายร่วมทางเศรษฐกิจ สังคม หรือการเมือง หรือการดำเนินการร่วมในการเพิ่มอำนาจต่อการเมือง ทางเศรษฐกิจ การปรับปรุงทางสภาพทางสังคมของกลุ่ม

การมีส่วนร่วมทางกิจกรรม หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการคิดริเริ่ม การพิจารณาตัดสินใจ การร่วมปฏิบัติ และการร่วมรับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ อันมีผลกระทบมาถึงตัวประชาชนเอง และการที่จะสามารถทำให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อแก้ปัญหา และนำมาซึ่งสภาพความเป็นอยู่ดีขึ้น

การมีส่วนร่วมนั้นเป็นกระบวนการที่ประชาชนมีการร่วมมือร่วมใจในการระบุปัญหาความต้องการ การวางแผน และการตัดสินใจในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาที่ตนประสบอยู่ และความร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมนั้นให้ลุล่วงไปเพื่อประโยชน์ของชุมชน นอกจากนี้การมีส่วนร่วมยังช่วยสร้างความรู้สึกรับผิดชอบ และความเป็นเจ้าของให้เกิดขึ้นกับประชาชน ทำให้การดำเนินโครงการต่าง ๆ ที่วางไว้ดำเนินไปสู่จุดหมายปลายทางได้ และมีผลให้ประชาชนสามารถช่วยตนเองได้ในระยะยาว โดยไม่ต้องคอยพึ่งพาความช่วยเหลือจากภาครัฐหรือเอกชนต่อไป

สิ่งสำคัญที่สุดของการมีส่วนร่วมก็คือ สมาชิกทุกคนจะต้องมีความเข้าใจ ให้การสนับสนุนและเต็มใจให้ความร่วมมือในกระบวนการอย่างแท้จริง ซึ่งจะกระทำได้โดยสมาชิกได้ร่วมตัดสินใจการดำเนินการด้วยตนเองอย่างแท้จริง



วิธีต่าง ๆ ที่จะช่วยเพิ่มการมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์คือ

- วิธีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นให้มีการปฏิบัติโดยให้สมาชิกแต่ละคนมีหน้าที่รับผิดชอบในงานแต่ละเรื่องไป
- พยายามเริ่มต้นด้วยกิจกรรมที่สมาชิกมีความสนใจ
- เริ่มต้นงานกับกลุ่มเล็ก ๆ ก่อน ซึ่งจะทำให้สมาชิกมีความร่วมมือ และให้การสนับสนุนที่ดีกว่า เนื่องจากในกลุ่มเล็ก ๆ สมาชิกรู้จักกันดี มีความเชื่อถือและความห่วงใยซึ่งกันและกัน
- สร้างจิตสำนึกในกลุ่ม ซึ่งจะช่วยให้ปลุกคั้นให้เขาเต็มใจและพร้อมที่จะช่วยตนเอง ดังนั้น การช่วยให้สมาชิกเข้าใจและตระหนักถึงที่เป็นอุปสรรคขัดขวางความเจริญก้าวหน้าของกลุ่มพลังเป็นพลังสำคัญที่จะปลุกคั้นให้สมาชิกร่วมมือกันทำกิจกรรม
- ให้คำแนะนำ ปรึกษา ช่วยเหลือ ติดตามประสานงาน ดูแล และกำกับการทำกิจกรรมกลุ่มทั้งทางสังคม การดำเนินทางธุรกิจให้เป็นไปตามแผน รวมทั้งการบริหารกลุ่มให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

ดิน ปรัชญพฤษ (2535) ได้แบ่งทฤษฎีการมีส่วนร่วมเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. ทฤษฎีความเป็นผู้แทน (representative) ทฤษฎีนี้เน้นความเป็นผู้แทนของผู้นำ ถือว่าการมีส่วนร่วมในการเลือกตั้ง และ/หรือ ถอดถอนผู้นำเป็นเครื่องหมายของการที่จะให้หลักประกันการบริหารงานที่ดี อย่างไรก็ดี ทฤษฎีนี้เน้นเฉพาะการวางโครงสร้างสถาบันเพื่อเป็นเครื่องมือในการให้ผู้ตามเข้ามามีส่วนร่วมเท่านั้น เช่น การเลือกตั้งทั่วไป การเลือกตั้งโดยคะแนนลับ และการประชุมปรึกษาหารือประจำปี จะเห็นได้ว่าการมีส่วนร่วมตามนัยของทฤษฎีนี้มิได้เปิดโอกาสให้ผู้ตามเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจขององค์กรอย่างแท้จริง ผู้ที่มีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในการตัดสินใจ ได้แก่ บรรดาผู้นำต่าง ๆ ที่เสนอตัวเข้ามาสมัครรับเลือกตั้ง ส่วนผู้ตามนั้นเป็นเพียงไม้ประดับเท่านั้น

2. ทฤษฎีประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม (participatory democracy) ตามแนวความคิดของทฤษฎีนี้ การมีส่วนร่วมมีวัตถุประสงค์ไม่เฉพาะแต่การเข้าไปพิจารณาการเลือกตั้งหรือถอดถอนผู้นำเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงการเข้าไปมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการวางนโยบายทางการเมืองและสังคมที่มีความรับผิดชอบ นั่นก็คือ การไม่ยอมให้มีส่วนร่วมนับว่าเป็นการคุกคาม

ความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น โดยที่สมาชิกในกลุ่มแต่ละคนต้องมีความเข้าใจ สนับสนุนและให้ความร่วมมืออย่างแข็งขัน

### การวางแผนและการควบคุม (ศิริพร กิริติการกุล, 2546)

การจัดหา และจัดสรรทรัพยากรให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรธุรกิจนั้น ๆ ในประเทศที่ใช้ระบบเศรษฐกิจเสรี เช่น ประเทศไทย เป้าหมายขององค์กรธุรกิจก็คือ กำไรสูงสุด (profit maximization) องค์กรสหกรณ์เองแม้มิได้มีเป้าหมายในการทำกำไรสูงสุด เช่นเดียวกับองค์กรผลิตโดยทั่วไป แต่ก็มีเป้าหมายในการสร้างความเจริญเติบโตขยายตัวขององค์กร รวมทั้งสร้างมูลค่าของกิจการ (maximization of value) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพ จึงทำให้ผู้บริหารองค์กร ซึ่งได้แก่ คณะกรรมการ ควรให้ความสำคัญกับกระบวนการบริหารทางธุรกิจ 5 ขั้นตอน (process) อันได้แก่

1. การวางแผนที่สอดคล้องกับภาวะแวดล้อมขององค์กร (planning)
2. การจัดโครงสร้างการบริหารงานให้สอดคล้องกับแผนงาน (organizing)
3. การจัดคนที่เหมาะสมกับโครงสร้างขององค์กร (staffing)
4. การอำนวยการที่สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์เต็มที่ (directing)
5. การควบคุมการใช้ทรัพยากรนั้นได้ใช้ไปอย่างมีประสิทธิภาพ (controlling)

การวางแผนและควบคุมธุรกิจ : รูปแบบ และพื้นฐาน

การดำเนินธุรกิจขององค์กรทุกรูปแบบต่างก็ต้องการกำหนดจุดหมายปลายทางหรือเป้าหมายของธุรกิจ และต่างก็พยายามที่จะไปถึงจุดหมายปลายทางให้ประหยัดที่สุด ซึ่งต้องอาศัยการปฏิบัติงานดำเนินการไปตามเส้นทางที่เลือกไว้ รวมทั้งดำเนินการแก้ไขหากปรากฏว่าการปฏิบัติงานได้ออกนอกเส้นทางที่กำหนดไว้ มิเช่นนั้นแล้วการดำเนินงานอาจเกิดการสูญเปล่าในการใช้ทรัพยากร ซึ่งมีค่า และมีปริมาณจำกัด

การวางแผน และควบคุมธุรกิจให้สัมฤทธิ์ผล ผู้บริหารจะต้องกำหนดสิ่งต่อไปนี้

คือ



4. จะเสียค่าใช้จ่ายเท่าไร
5. เป้าหมายการปฏิบัติงานที่น่าพอใจ
6. การปฏิบัติงานมีผลสืบหน้าอย่างไร
7. เมื่อไรจะต้องแก้ไขการปฏิบัติงาน และด้วยมาตรการอย่างไร

จากข้อกำหนดทั้ง 7 ประการ เราสามารถนำมาจัดให้อยู่ในรูปแบบที่เหมาะสม ตลอดจนมีขั้นตอนที่เป็นระเบียบ (systematic) ซึ่งสรุปเป็นรูปแบบ และขั้นตอนพื้นฐานของการวางแผน และควบคุมที่ใช้กันในการบริหารธุรกิจสมัยใหม่ ดังนี้

#### รูปแบบของแผน

เมื่อพิจารณาในแง่มิติเวลา (time dimension) แผนงานอาจจะแบ่งไปได้ 2 รูปแบบ คือ

1. แผนโครงการ (project plan)
2. แผนตามระยะเวลา (periodic plan)

**แผนโครงการ (project plan)** การวางแผนโครงการเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรธุรกิจ เพื่อความคงอยู่ (survival) และการขยายตัวเติบโตในระยะยาว (long-run growth) และควรจัดทำแผนโครงการที่เป็นลายลักษณ์อักษร กำหนดช่วงเวลาชัดเจน ตลอดจนจำนวนเงินที่สามารถแสดงแหล่งที่มาต่าง ๆ ได้

**แผนตามระยะเวลา (periodic plan)** แผนตามระยะเวลาอาจจะแบ่งออกได้อีกเป็น 2 รูปแบบด้วยกัน คือ

1. แผนระยะยาว (long-range or strategic plans)
2. แผนระยะสั้น (short-range or tactical plans)

**แผนระยะยาว** คือ แผนปฏิบัติการขององค์กรธุรกิจซึ่งมีอายุเกินกว่า 1 ปี และโดยปกติจะเป็นพื้นฐานในการจัดทำแผนระยะสั้น ช่วงเวลาของแผนระยะยาว จะเป็นเท่าใดนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะและสิ่งแวดล้อมของเศรษฐกิจนั้น ๆ สามารถที่จะพยากรณ์การดำเนินงานของตนอย่างใกล้เคียงกับความเป็นจริงออกไปได้เป็นระยะเวลาที่ปี

**แผนระยะสั้น** คือ แผนปฏิบัติการขององค์กรธุรกิจในรอบปีหนึ่ง ๆ โดยปกติเราจะ

ความแตกต่างระหว่างแผนระยะยาวและแผนระยะสั้น นอกจากช่วงเวลาของแผนแล้วยังแสดงออกโดยละเอียดของแผนอีกด้วย เช่น ในแผนระยะยาว จะไม่กำหนดการคาดคะเนผลิตภัณฑ์หรือบริการที่จำหน่ายออกเป็น รายละเอียด แต่จะแสดงไว้เป็นกลุ่มผลิตภัณฑ์ (product line) ซึ่งคาดว่าจะจำหน่ายได้แต่ละปีในช่วงของแผนนั้น และการคาดคะเนทรัพยากร เช่น พนักงานวัสดุ และเงินทุนที่จะใช้ในการดำเนินงานตามแผนแต่ละปีก็มีได้แสดงจำแนกเป็นรายละเอียดแต่ในแผนระยะสั้น หรืองบประมาณประจำปี ซึ่งเป็นการนำแผนมาปฏิบัติจริง ๆ จะต้องมีการควบคุมให้ดำเนินงานเป็นไปตามแผนนั้น ทุกสิ่งทุกอย่างในแผนจะต้องจำแนกออกเป็นรายละเอียด เช่น คาดคะเนการขาย ผลิตภัณฑ์ ต้องจำแนกออกเป็นรายผลิตภัณฑ์ และจำแนกออกไปอีกเป็นรายเดือน และจำแนกตามหน่วยรับผิดชอบ (responsibility unit)

แผนโครงการ แผนระยะยาวและแผนระยะสั้น มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด เช่น การปฏิบัติตามแผนโครงการจะปรากฏในแผนระยะยาว และการปฏิบัติตามแผนระยะยาวจะปรากฏในแผนระยะสั้นอีกทอดหนึ่ง

### ขั้นตอนพื้นฐานในการจัดทำแผนงานและติดตามผลการปฏิบัติงาน

ในการจัดทำและปฏิบัติตามแผนประกอบด้วยขั้นตอนพื้นฐานซึ่งเกี่ยวเนื่องกันเป็นลำดับ ดังนี้ คือ

1. การประเมินผลของปัจจัยและสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งมีต่อองค์กรธุรกิจ ปัจจัยดังกล่าวอาจจะแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม กลุ่มแรกคือ ปัจจัยภายนอก (external variables) ซึ่งองค์กรธุรกิจไม่อาจจะควบคุมได้ เช่น จำนวนและการขยายตัวของประชากร แนวโน้มทางเศรษฐกิจ สภาพทาง การเมือง การแข่งขันจากคู่แข่ง เป็นต้น อีกกลุ่มคือ ปัจจัยภายใน (internal variables) ซึ่งองค์กรธุรกิจสามารถที่จะควบคุมได้อย่างน้อยที่สุดในระยะยาว เช่น คุณภาพและจำนวนพนักงาน แหล่งเงินทุน วิธีการผลิตและต้นทุนในการดำเนินงาน เป็นต้น

2. จากการวิเคราะห์และประเมินผลปัจจัยและสิ่งแวดล้อมดังกล่าวข้างต้น ทำให้องค์กรธุรกิจทราบถึงจุดเด่นและจุดอ่อนของตนเอง และสามารถที่จะกำหนดวัตถุประสงค์กว้าง ๆ (broad objective) ขององค์กรธุรกิจได้ โดยปกติวัตถุประสงค์ดังกล่าวจะแสดงถึงเป้าหมายที่องค์กรธุรกิจต้องการที่จะบรรลุถึง เช่น เป้าหมายเกี่ยวกับการตลาด เป้าหมายเกี่ยวกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ เป้าหมายเกี่ยวกับการเพิ่มผลผลิต (productivity improvement) ทักษะคิต่อพนักงาน เป้าหมายเกี่ยวกับกำไร ทักษะคิต่อเจ้าของและความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นต้น

3. เมื่อได้มีการกำหนดเป้าหมายอย่างกว้าง ๆ แล้ว องค์กรธุรกิจจำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายเจาะจง (specific goals) เพื่อที่จะใช้เป็นพื้นฐานในการวางแผน และควบคุมการดำเนินงานได้ เป้าหมายเฉพาะเจาะจงจะกำหนดไว้เป็นตัวเลข เช่น หากเป้าหมายอย่างกว้าง ๆ เกี่ยวกับการตลาด เช่น การขยายส่วนแบ่งการตลาด (market share) ให้เพิ่มขึ้นอีกร้อยละ 5 เป็นต้น

4. กำหนดและประเมินผลและเลือกกลยุทธ์ที่จะใช้เป็นแนวทางดำเนินการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น เป้าหมายทางการตลาด ระบุว่าขยายส่วนแบ่งตลาดในอัตราเพิ่มปีละ 10% องค์กรธุรกิจก็อาจจะมีทางเลือกที่จะขยายส่วนแบ่งตลาดหลายทางเลือกด้วยกัน เช่น การเพิ่มกิจกรรมส่งเสริมการขาย หรือการนำผลิตภัณฑ์ใหม่ มาสู่ตลาด หรือการใช้กลยุทธ์ทางด้านราคา ตัดคู่แข่งชั้นออกไป เป็นต้น องค์กรธุรกิจจะวิเคราะห์เปรียบเทียบกลยุทธ์ต่าง ๆ ดังกล่าว และเลือกกลยุทธ์อันที่ดี ที่สุดไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนต่อไป (เลือกทางเลือกที่มี cost ต่อก่อนหน่วยต่ำที่สุด)

5. จัดทำและแจกจ่ายแนวทางในการวางแผน (planning premises) เอกสารดังกล่าวจัดทำในรูปคำสั่ง และคำแนะนำของผู้บริหารระดับสูงสุดถึงผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงมา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางแผนของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรธุรกิจ โดยแถลงถึงวัตถุประสงค์อย่างกว้าง ๆ และ เป้าหมายเจาะจงขององค์กรธุรกิจรวมทั้งกลยุทธ์ที่ได้ตกลงจะใช้เพื่อดำเนินงาน และข้อมูลต่าง ๆ ที่ จำเป็นต่อหน่วยงานที่จะต้องใช้ในการวางแผนเป้าหมาย กลยุทธ์ และแผนงานของตน เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์กรและหน่วยงานนั้น ๆ ในอดีต ข้อมูลเกี่ยวกับการคาดคะเนแนวโน้มทางเศรษฐกิจ และอุตสาหกรรม และแนวโน้มทางการเมืองและสังคม และตารางเวลาในการจัดทำแผน เป็นต้น

6. การจัดทำแผนระยะยาว และระยะสั้น โดยปกติแล้วนั้นแผนระยะยาว และระยะสั้น ควรจะจัดทำพร้อม ๆ กัน โดยฝ่ายต่าง ๆ ตามแนวทางซึ่งได้กำหนดไว้ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารแต่ละหน่วยงานได้มีส่วนร่วมในการวางแผน ซึ่งจะใช้เป็นเกณฑ์ หรือมาตรฐานในการวัดผลของตนได้อย่างเต็มที่ ในกรณีที่องค์กรมีฝ่ายวางแผนและการงบประมาณฝ่ายนี้ จะเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือ และประสานงานการจัดทำแผนของหน่วยงานต่าง ๆ แต่การตัดสินใจเกี่ยวกับเป้าหมายกลยุทธ์ และแผน จะต้องเป็นของหน่วยงานนั้น ๆ เอง เมื่อการจัดทำแผนงานของงานเสร็จสิ้นลง แต่ละหน่วยงานจะต้องเสนอแผนของตนไปให้ผู้บริหาร หรือคณะกรรมการงบประมาณ (planning committee) แล้วแต่กรณีเป็นผู้พิจารณาในการพิจารณาดังกล่าว หัวหน้าหน่วยงานควรจะได้มีโอกาสอธิบายรายละเอียดและเหตุผลต่อผู้พิจารณาด้วย ถ้าคณะกรรมการเห็นว่าแผนงานที่เสนอขึ้นมาเหมาะสมแล้ว ก็จะได้เสนอต่อผู้บริหารระดับสูง ซึ่งมีอำนาจอนุมัติต่อไป



ในการวางแผนนั้น จำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์ (sequences) นั่น คือ หน่วยงานซึ่งกิจกรรมของหน่วยจะเป็นจุดเริ่มต้นในการกำหนดกิจกรรมที่จะต้องกระทำของหน่วยงานอื่น ๆ จะต้องเป็นผู้เริ่ม วางแผนก่อน เมื่อแผนนั้นได้รับอนุมัติแล้ว ฝ่ายบริการก็จะจัดส่งแผนส่วนที่เกี่ยวข้องไปให้หน่วยงาน อื่น ๆ เพื่อใช้ในการวางแผนของตนต่อไป ในกรณีที่องค์กรธุรกิจ ซึ่งผลิตสินค้าออกจำหน่าย ฝ่ายการตลาดจะเป็นผู้จัดทำแผนขึ้นก่อนว่าจะจำหน่ายสินค้าอะไรบ้าง เป็นจำนวนเท่าใด และจะมีกิจกรรม ในการส่งเสริมการขายอย่างไรบ้าง รวมทั้งค่าใช้จ่ายในการขายผลิตภัณฑ์ ตามแผนนั้น ๆ แผนการขายอันนี้ เมื่อได้รับอนุมัติก็จะเป็นจุดเริ่มต้นในการวางแผนของฝ่ายการผลิต และฝ่ายอื่น ๆ ต่อไป สำหรับองค์กรที่ต้องอาศัยการบริหารจัดการการเงินเฉพาะหน่วยงานที่รับผิดชอบ ซึ่งต้องวางแผน การหารายได้ (earning units) เช่น ฝ่ายสินเชื่อ เป็นต้น เพราะกิจกรรมของ หน่วยงานนี้จะจุดเริ่มต้นของการวางแผน หน่วยงานอื่น เช่น ฝ่ายเงินฝาก และฝ่ายสนับสนุน อื่น ๆ

เมื่อทุกฝ่ายได้ส่งแผนของตนขึ้นมาให้คณะกรรมการงบประมาณพิจารณา และผู้บริหารระดับสูงผู้มีอำนาจอนุมัติแล้ว คณะกรรมการก็จะไปรวบรวมแผนของหน่วยงานต่าง ๆ มาจัดทำแผนรวม (master plan) ขององค์กรธุรกิจต่อไป

7. การจัดทำเอกสารเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์และควบคุมการดำเนินงานตามแผน จะต้องมีการจัดทำเอกสารประกอบแผนทั้งระยะยาว และระยะสั้น เช่น การวิเคราะห์ต้นทุนปริมาณและกำไร (cost-volume-profit analysis) งบประมาณยืดหยุ่น (flexible budgets) และสถิติต่าง ๆ เป็นต้น

8. การดำเนินงานตามแผน การดำเนินงานตามแผนเป็นเรื่องที่ผู้บริหารทุกฝ่าย จะต้องใช้ความเป็นผู้นำความรู้เกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์ และความสามารถในการอำนวยความสะดวก ประสานงานในฝ่ายของตนให้ดำเนินไปตามแผนงานที่วางไว้ การที่จะให้การดำเนินงานเป็นไปตามที่ต้องการนั้นจำเป็น จะต้องให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับเข้าใจในเป้าหมายกลยุทธ์และแผนงานอย่างถ่องแท้ ฉะนั้น เมื่อผู้บริหารระดับสูงอนุมัติแผนงานของหน่วยงานต่าง ๆ และได้แจกจ่ายแผนงานให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องพร้อมกับคำสั่งให้ดำเนินงานตามงบประมาณ (letter of instruction) แล้ว ฝ่ายบริหารแต่ละระดับควรที่จะจัดให้มีการประชุมซักซ้อมความเข้าใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาของตนทราบเกี่ยวกับเป้าหมายและแผนงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเข้มแข็งจริงจัง และต้องคอยคำนึงถึงความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานตามแผนด้วย

9. จัดทำและแจกจ่ายรายงานผลการปฏิบัติงาน การที่จะให้การปฏิบัติงานเป็นไปตาม แผนงานเพื่อบรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้ จำเป็นที่ฝ่ายบริหารทุกระดับจะต้องมีการควบคุมและติดตามผลงานอย่างใกล้ชิด ในการนี้รายงานผลการปฏิบัติงานประจำงวดของแต่ละหน่วยงาน

รับผิดชอบ จำเป็นที่จะต้องจัดทำขึ้นและแจกจ่ายให้ผู้ที่เกี่ยวข้องตามกำหนดเวลาที่วางไว้ เพื่อที่จะใช้ในการ เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงาน กับแผนงานหรือมาตรฐาน

10. การควบคุมและการปฏิบัติงาน เป็นหน้าที่ของฝ่ายบริการทุกระดับที่จะต้องควบคุมการดำเนินงาน โดยเปรียบเทียบผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา กับแผนงานหรือมาตรฐานที่วางไว้ ถ้าผลการปฏิบัติงานแตกต่างไปจากแผน หรือมาตรฐาน ไม่ว่าจะในทางบวกหรือในทางลบ จะต้องมีการวิเคราะห์หาความแตกต่างนั้นมีอะไรเป็นสาเหตุสำคัญ เพื่อที่จะได้ดำเนินการหาทางเพื่อแก้ไขต่อไป และเมื่อได้สั่งการแก้ไขไปแล้ว ผู้บริหารจะต้องติดตามผลการแก้ไขว่าได้ผลสมความมุ่งหมายหรือไม่ การควบคุมหรือการติดตามผลงานนี้ อาจจะเปรียบได้กับระบบควบคุมอัตโนมัติ

### การสร้างปัจจัยแวดล้อมเพื่อการวางแผนและควบคุมธุรกิจ

หากจะพิจารณาโครงสร้างของกระบวนการบริหารอย่างกว้าง ๆ แล้ว ก็อาจที่จะกล่าวได้ว่าองค์ประกอบหลักของกระบวนการ คือ การวางแผนและการควบคุม เพราะการจัดองค์กร และการ จัดคนเข้าทำงานแท้จริงแล้วอาจจะนับได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผน ในขณะที่การอำนวยความสะดวก ก็คือ ส่วนหนึ่งของการควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนนั่นเอง ฉะนั้น การสร้างปัจจัยแวดล้อมเพื่อการวางแผนและควบคุมที่จะกล่าวต่อไป ย่อมหมายรวมถึง การสร้างปัจจัยแวดล้อม เพื่อเอื้ออำนวยต่อการจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน และการอำนวยความสะดวก

ปัจจัยแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการบริหารนั้น อาจจะเป็นปัจจัยภายนอก (external variable) ซึ่งองค์กรธุรกิจไม่อาจที่จะควบคุมหรือสร้างสรรค์ขึ้นมาได้ด้วยตัวเอง เช่น เทคโนโลยีด้านการสื่อสาร เป็นต้น แต่ปัจจัยส่วนใหญ่แล้วอาจจะสร้างสรรค์ขึ้นมาได้ โดยองค์กรธุรกิจเอง อย่างน้อยที่สุดก็ในระยะยาวปัจจัยกลุ่มหลังนี้ อาจจำแนกได้เป็น 3 ประเภทด้วยกัน คือ ปัจจัยส่วนที่เกี่ยวกับโครงสร้างและระบบ ปัจจัยส่วนที่เกี่ยวกับผู้บริหาร และปัจจัยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร

### สรุป

การวางแผน และการควบคุมเป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องดำเนินการ เพื่อให้ทราบผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานย่อย ๆ ภายในองค์กรนั้น ๆ โดยจะต้องกำหนดเป้าหมาย และมาตรฐานของการปฏิบัติงาน การสังเกตการปฏิบัติงาน การเปรียบเทียบ การวัด



ผลหรือประเณมผลที่เกิดขึ้นจริงในทางปฏิบัติ กับเป้าหมาย หรือแผนงานที่ผู้บริหารได้กำหนดไว้ รวมทั้งจะต้องหาแนวทางในการปรับปรุง แก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผนงาน เพื่อจะให้เกิดผลสัมฤทธิ์บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ กระบวนการตัดสินใจ (decision making) เข้าไปเกี่ยวข้องในแต่ละขั้นตอนของการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจในบทบาท และหน้าที่ของ ตนเองในการวางแผน และควบคุม ศึกษาถึงปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายในองค์กร และภายนอกองค์กร ให้เกิดความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง การดำเนินงานขององค์กรจึงจะมีประสิทธิภาพ กล่าวคือสามารถจัดหา และจัดสรรทรัพยากรให้เกิดกำไรสูงสุด ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญกับกระบวนการการบริหารธุรกิจอื่น ได้แก่ การวางแผน การจัดการ การจัดทำลั้คน การอำนวयर และการควบคุมหน่วยธุรกิจถึงจะบรรลุเป้าหมาย หรือแผนงานที่วางไว้

### ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กันยารัตน์ เนตรบุตร (2541) ศึกษาความคาดหวังของข้าราชการผู้ได้บังคับบัญชา ในการบริหารงานของป่าไม้เขตจังหวัดแพร่ สำนักงานป่าไม้เขตแพร่ แยกการศึกษาออกเป็น 6 ด้าน ผลการศึกษาพบว่าด้านการบริหารวางแผน ต้องมีการกำหนดวิธีปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการวางแผนจากกรมป่าไม้ ด้านการบริหารงานการจัดการองค์การ ต้องมีการกำหนดการบังคับบัญชา โดยพิจารณาความรู้ความสามารถของบุคคลเป็นหลัก ด้านการจัดหาบุคลากร ต้องพิจารณาตามตำแหน่งหน้าที่และสาขางาน ด้านการบริการควรให้ความจริงใจ ซื่อตรง ด้านการบริหารควบคุม ควรกำหนดเกณฑ์มาตรฐานผลการปฏิบัติให้ชัดเจน และด้านการติดตามและการประเมินผล พบว่า การระบุหน้าที่และการประเมินผลต้องชัดเจนและปฏิบัติได้จริง

พิกุล ทองมา (2543) ศึกษาความคาดหวังและความพึงพอใจของลูกค้า ที่มีต่อการให้บริการของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) สาขาซอยอุโมงค์ จังหวัดลำพูน โดยการใช้แบบ สัมภาษณ์ รวบรวมข้อมูลจากลูกค้า จำนวน 310 คน ผลการศึกษาพบว่า ลูกค้ามีความคาดหวังใน ความสะดวกรวดเร็ว ด้านอาคารสถานที่ ด้านเครื่องมือ/อุปกรณ์ ด้านพนักงาน และด้านบริการเสริม ตามลำดับ ในส่วนของความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อการให้บริการของธนาคารในระดับมาก ได้แก่ ด้านการให้บริการเครื่องมือ/เครื่องใช้ ด้านอาคารสถานที่ และมีความพอใจในระดับปานกลาง สำหรับด้านพนักงาน สำหรับปัญหาและอุปสรรคที่ลูกค้าให้ทรศนะว่า มีปัญหาต่องานด้านบริการ ของธนาคารได้แก่ พนักงานไม่มีมนุษยสัมพันธ์ต่อลูกค้า ขาดการประชาสัมพันธ์และการส่งเสริม

การขาย ธนาคาร ไม่จัดพนักงานคอยแนะนำช่วยเหลือ อธิบายการใช้บริการ ตลอดจนธนาคารไม่ได้มีกิจกรรมบริการอื่นขณะรอรับบริการจากธนาคาร เช่น โทรศัพท์ หนังสือ วารสาร ไว้อย่างเพียงพอ

สุขสถิตย์ พวงมาลัย (2543) ศึกษาความคาดหวังและปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเช่าหนังสือของลูกค้านักธุรกิจหนังสือให้เช่าในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากลูกค้าที่เช่าหนังสือ จากร้านบริการหนังสือให้เช่า 4 ร้าน จำนวน 420 ราย ผลการศึกษาพบว่าลักษณะทั่วไปของธุรกิจหนังสือให้เช่าในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ จะตั้งอยู่บริเวณใกล้สถาบันการศึกษามากที่สุด พื้นที่การดำเนินธุรกิจเฉลี่ย 16 – 30 ตารางเมตร เป็นธุรกิจเสริมเนื่องจากใช้ทุนดำเนินการเริ่มต้นต่ำ และค่าใช้จ่ายดำเนินการไม่สูง ซึ่งเป็นจุดแข็งธุรกิจ ส่วนจุดอ่อนของธุรกิจ จะเป็นปัญหาภายในธุรกิจคือ หนังสือมีแนวโน้มราคาสูงขึ้น หนังสือหาย ลูกค้าไม่คืนหนังสือ ส่วนปัจจัยภายนอกที่เป็นจุดอ่อน ได้แก่ เทคโนโลยีมีความก้าวหน้า หนังสือมีความหลากหลาย เป็นอุปสรรคต่อการเพิ่มประเภทหนังสือที่ให้บริการเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า สำหรับความคาดหวังของลูกค้าที่มีต่อการให้บริการของร้าน ได้แก่ ความคาดหวังด้านการตลาด ด้านความสะดวก และสภาพของสถานที่

ไพโรพนา ศรีเสน (2544) ศึกษาความคาดหวังของผู้รับบริการต่อคุณภาพการบริการในงานผู้ป่วยนอก โรงพยาบาลศิริราช คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล ผลการศึกษาพบว่า ในเรื่องของความคาดหวังของผู้รับบริการต่อคุณภาพการบริการในงานผู้ป่วยนอก ในส่วนของคุณภาพในการบริการ และในส่วนของคุณภาพบริการด้านพฤติกรรมบริการของบุคลากรทั้ง 43 ข้อ เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของมูลเหตุที่มารับบริการ กับระดับความคาดหวังต่อคุณภาพการบริการในทุกองค์ประกอบ พบว่า ด้านพฤติกรรมบริการของบุคลากร มีระดับความคาดหวังแตกต่างกัน แต่ด้านคุณภาพในการบริการมีระดับความคาดหวังไม่แตกต่างกัน และเมื่อเปรียบเทียบเป็นรายคู่ตามหลักของ Scheffe ขององค์ประกอบ ด้านพฤติกรรมบริการของบุคลากรมีเพียง 1 คู่ คือคุณภาพการรักษาพยาบาลกับค่ารักษาไม่แพงที่แตกต่างกัน ส่วนอื่น ๆ ไม่แตกต่างกันในทุกองค์ประกอบ

อรรณพ ศึกษาการ (2546) ศึกษาความคาดหวังของเกษตรกรรายย่อยที่มีต่อโครงการพักชำระหนี้ในจังหวัดสุพรรณบุรี ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้าน อายุ ระดับการศึกษา รายได้สุทธิครัวเรือนต่อปี จะมีความคาดหวังที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สำหรับปัจจัยส่วนบุคคลด้าน เพศ จำนวนหนี้เงินกู้ที่มีอยู่กับ ธ.ก.ส. และชนิดอาชีพการเกษตร มีความคาดหวังไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนปัญหาของเกษตรกรรายย่อยพบว่าปัจจัยส่วน

บุคคลด้าน อายุ ระดับการศึกษา จำนวนหนี้ที่มีอยู่กับ ธ.ก.ส. จะมีปัญหาที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยปัจจัยส่วนบุคคลด้าน เพศ รายได้สุทธิครัวเรือนต่อปี และชนิดอาชีพเกษตร มีปัญหาที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ศิริพร กิริติการกุล (2544) ศึกษาแผนธุรกิจสหกรณ์หัตถกรรมผลิตภัณฑ์ไม้ สันป่าตอง โดยทำการวิเคราะห์ SWOT ของสหกรณ์ พร้อมทั้งวางเป้าหมายและแผนทางธุรกิจ ซึ่งผลการวิเคราะห์พบว่าจุดแข็งที่สำคัญของธุรกิจก็คือ ผลิตภัณฑ์แกะสลักมีความสวยงามเป็นเอกลักษณ์ ได้รับเลือกให้เป็นสินค้า OTOP สมาชิกมีทักษะฝีมือในการแกะสลักค่อนข้างสูง มีโรงงาน และศูนย์จำหน่ายเป็นของกลุ่ม นอกจากนี้ ภายในตำบลบ้านแมยังมีศูนย์เครือข่าย อินเทอร์เน็ตตำบล ทำให้เป็นการเพิ่มช่องทางการตลาดให้เป็นที่รู้จักของลูกค้า และยังได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายในพื้นที่ ซึ่งถือว่าเป็นโอกาสที่สำคัญของสหกรณ์ แต่สหกรณ์มีจุดอ่อนในเรื่องของวัตถุดิบไม่ค่อยมีคุณภาพ ขาดเครื่องมืออุปกรณ์ที่ทันสมัย ขาดข้อมูลข่าวสารด้านการตลาดต่าง ๆ และปัญหาเรื่องของการขนส่ง และการขาดแคลนวัตถุดิบหลัก นอกจากนี้การผลิตผลิตภัณฑ์ประเภทไม้ขัดกับนโยบายรณรงค์การรักษาทรัพยากรสิ่งแวดล้อมและป่าไม้ ขาดสถานที่ในการบรรจุผลิตภัณฑ์และการขนส่ง ถือเป็นอุปสรรคสำคัญในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เป็นอย่างยิ่ง จากการวิเคราะห์ SWOT ดังกล่าว ในการบริหารเพื่อให้สหกรณ์มีการขยาย และเติบโตอย่างต่อเนื่อง สหกรณ์จะต้องขยายช่องทางการตลาดให้เพิ่มขึ้น และเพิ่มยอดขายอีกร้อยละ 50 ภายในระยะเวลา 5 ปี โดยกำหนดแผนธุรกิจตามเป้าหมายและแผนต่าง ๆ ได้แก่ เป้าหมายและแผนทางการตลาด เป้าหมายและแผนทางการผลิต เป้าหมายและแผนการจัดการองค์กรและกำลังคน เป้าหมายทางการเงิน การจัดการความเสี่ยง และการเงิน ซึ่งจากการประมาณการตามเป้าหมายและแผนต่าง ๆ ในระยะ 5 ปี จะทำให้สหกรณ์มีรายได้รวม 16,692,240 บาท มีต้นทุนสินค้ารวม 9,785,490 บาท (คิดเป็นร้อยละ 58.6 ของรายได้รวม) และมีกำไรสุทธิสะสม 6,330,745 บาท (คิดเป็นร้อยละ 37.9 ของรายได้รวม) มีสินทรัพย์รวม 6,426,445 บาท และมีทุนหรือส่วนของผู้ถือหุ้นรวม 6,426,445 บาท



### ภาคสรุป

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า สหกรณ์สามล้อ จัดเป็นรูปแบบหนึ่งของสหกรณ์บริการ ดังนั้นการบริการจึงถือว่าเป็นหัวใจสำคัญที่จะทำให้สหกรณ์เกิดการพัฒนา ถ้าการบริการเป็นที่พอใจกับสมาชิก สมาชิกจะมาเข้าร่วมทำกิจกรรมกับสหกรณ์เป็นจำนวนมาก หากเมื่อใดสหกรณ์เกิดปัญหาในการให้บริการ สมาชิกก็จะไม่มาร่วมทำกิจกรรมและไม่เกิดความศรัทธาในตัวสหกรณ์ ดังนั้น สมาชิกจึงเกิดความคาดหวังว่าถ้าสหกรณ์มีการบริการในสิ่งที่ตนเองต้องการแล้ว ก็จะทำให้เกิดแรงจูงใจที่จะมาทำกิจกรรมร่วมกันและเกิดความศรัทธาขึ้นมาทันที ซึ่งจะสอดคล้องกับทฤษฎีของ Maslow และ Vroom ที่ได้กล่าวไว้ว่า ความคาดหวังเป็นผลจากการคิดค้นกรองอย่างมีเหตุผลในแนวทางที่เป็นไปได้ ความคาดหวังนั้นอาจเป็นการคาดการณ์ในอนาคต ซึ่งผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นหรือความเชื่อว่าจะได้สิ่งที่เขาได้คาดหวังนั้นจะนำไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์ กล่าวโดยสรุปแล้วทฤษฎีความคาดหวัง คือ แรงจูงใจที่เกิดจากบุคคลที่มีความต้องการหลายอย่างและเชื่อว่าถ้าดำเนินการวิธีนี้แล้วจะได้รับผลตอบแทนเช่นนั้น เมื่อเชื่อแล้วตัดสินใจกระทำส่วนผลที่ได้รับนั้นเป็นอีกเรื่องหนึ่ง ซึ่งอาจจะทำให้เกิดความพอใจหรือไม่พอใจได้ แต่ก็มีแรงจูงใจให้ทำตามความเชื่อว่าจะเป็นอย่างทีคาดหวัง

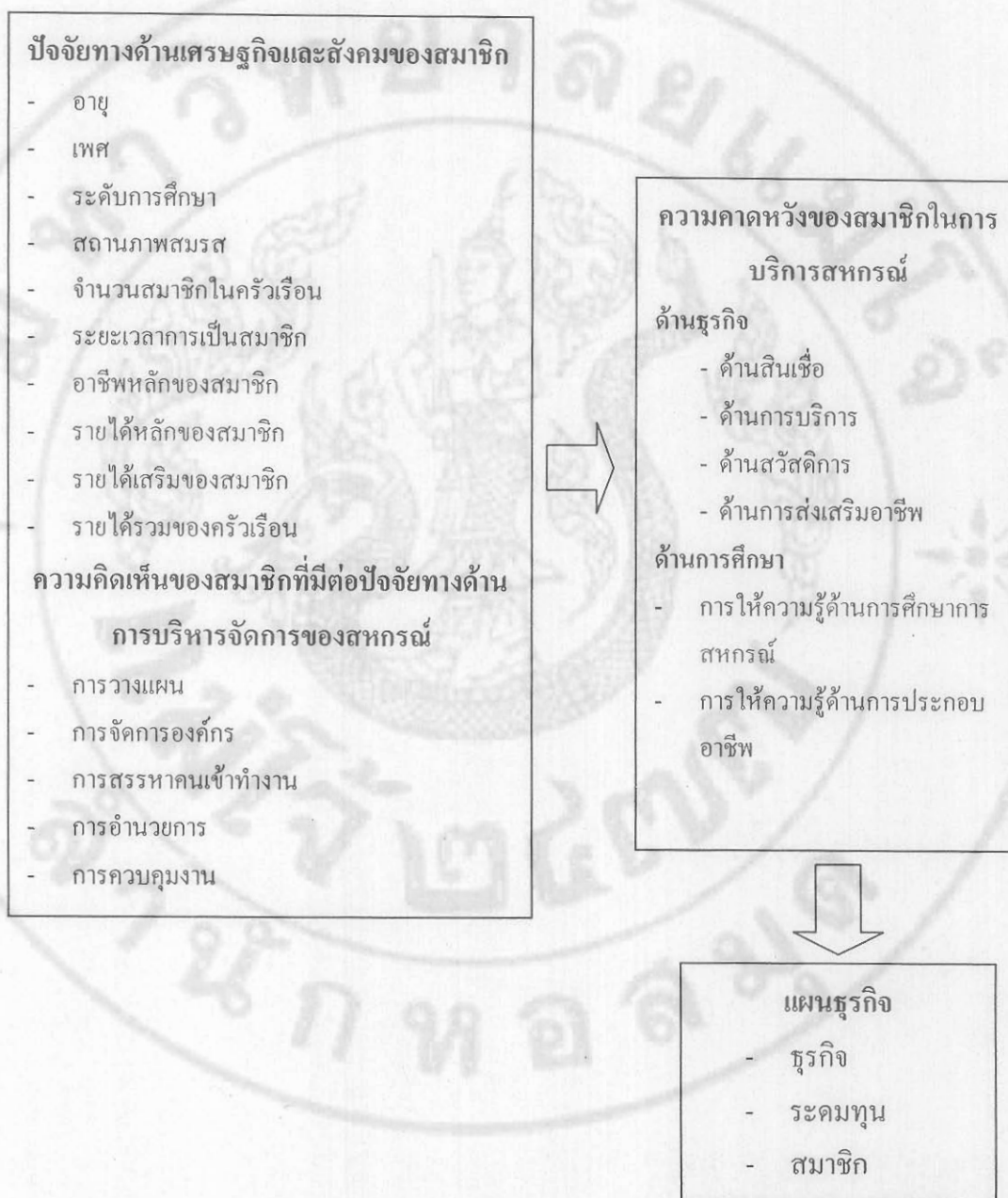
การวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาความคาดหวังของสมาชิกในการให้บริการในด้านธุรกิจ และด้านการศึกษา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา ปรับปรุง แก้ไขในการให้บริการเพื่อให้เป็นไปตามความคาดหวังของสมาชิกและทำให้สหกรณ์ได้มีการพัฒนาก้าวหน้าตอบสนองความต้องการของสมาชิกได้อย่างต่อเนื่อง



## กรอบแนวคิดในการศึกษา

ตัวแปรอิสระ (independent variables)

ตัวแปรตาม (dependent variables)



ภาพ 2 กรอบแนวคิดในการศึกษา

### สมมุติฐานการศึกษา

ในการศึกษาความพึงพอใจของสมาชิกที่มีต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ ออมทรัพย์กรรมการขนส่งทางบก จำกัด ครั้งที่ ผู้วิจัยได้อาศัยแนวคิด ทฤษฎี และผลงานที่เกี่ยวข้องดังกล่าวมาแล้วข้างต้นมาเป็นแนวทางในการตั้งสมมุติฐานเพื่อเป็นแนวทางในการวิจัย ดังนี้

สมมุติฐานที่ 1 ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิก ได้แก่ อายุ เพศ ระดับการศึกษา สถานะภาพสมรส จำนวนสมาชิกในครัวเรือน ระยะเวลาการเป็นสมาชิก อาชีพหลักของสมาชิก รายได้หลักของสมาชิก รายได้เสริมของสมาชิก และรายได้รวมของครัวเรือน มีความสัมพันธ์กับความคาดหวังของสมาชิกที่มีต่อการดำเนินงานของสหกรณ์

สมมุติฐานที่ 2 ความคิดเห็นของสมาชิกที่มีต่อปัจจัยทางด้านการบริหารจัดการของสหกรณ์ ได้แก่ การวางแผน การจัดการองค์กร การสรรหาคนเข้าทำงาน การอำนวยความสะดวก และการควบคุมงาน มีความสัมพันธ์กับความคาดหวังของสมาชิกที่มีต่อการดำเนินงานของสหกรณ์

### บทที่ 3 วิธีการวิจัย

การศึกษาเรื่องความคาดหวังของสมาชิกสหกรณ์ต่อการบริการของสหกรณ์  
สามล้อมวลชน จำกัด ได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัยดังต่อไปนี้

#### สถานที่ดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้ดำเนินการในพื้นที่ สหกรณ์สามล้อมวลชน จำกัด ตั้งอยู่ 119  
ถ. ท่าดินแดง แขวงสมเด็จเจ้าพระยา เขตคลอง 3 กรุงเทพมหานคร 10600

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ศึกษา เก็บข้อมูลจากสมาชิกของสหกรณ์สามล้อมวลชน จำกัด โดย  
การสุ่มตัวอย่างจากจำนวนสมาชิกของสหกรณ์สามล้อมวลชน จำกัดทั้งสิ้น 1,946 คน โดยใช้สูตร  
ของ Taro Yamane (Yamane, 1973) ที่ระดับความเชื่อมั่น 90% ดังสูตร

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (จำนวน)

N = จำนวนประชากรทั้งหมด

e = ความคลาดเคลื่อนที่ยอมให้เกิด 10%

แทนค่าลงในสูตร

$$n = \frac{1,946}{1 + 1,946(0.10)^2}$$

$$n = 95.11$$

$$n \approx 100$$

กำหนดความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ระดับนัยสำคัญ 0.10 จะได้ตัวอย่าง  
จำนวน 95.11 คน ผู้วิจัยได้สุ่มตัวอย่างเป็นตัวแทนประชากร โดยวิธีการสุ่มแบบง่าย (simple

random sampling) จำนวน 100 คน จากจำนวนสมาชิกของสหกรณ์สามล้อมวลชน จำกัดทั้งสิ้น 1,946 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามที่สร้างขึ้นตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งมีทั้งคำถามปลายเปิด (open - ended question) และคำถามปลายปิด (close - ended question) แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปทางด้านสังคมของสมาชิก ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส จำนวนสมาชิกในครัวเรือน และระยะเวลาการเป็นสมาชิกสหกรณ์

ตอนที่ 2 ข้อมูลทางด้านเศรษฐกิจของสมาชิก ประกอบด้วย อาชีพหลัก รายได้หลักเฉลี่ยต่อเดือน รายได้เสริม และรายได้รวมของครัวเรือนต่อเดือน

ตอนที่ 3 ข้อมูลความคิดเห็นทางด้านการบริหาร การจัดการของสหกรณ์ ประกอบด้วย การวางแผน การจัดการองค์กร การสรรหาคนเข้าทำงาน การอำนวยความสะดวก และการควบคุม

ตอนที่ 4 ข้อมูลความคาดหวังของสมาชิกในด้านธุรกิจการให้บริการของสหกรณ์ และด้านการศึกษา

ตอนที่ 5 ข้อมูลปัญหาและอุปสรรค และข้อเสนอแนะในการให้บริการของสหกรณ์

### การทดสอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามที่สร้างขึ้น จะนำไปทดสอบความตรงในเนื้อหา (content validity) และความเชื่อมั่น (reliability)

1. ทดสอบความตรงในเนื้อหา (content validity) เพื่อหาความสอดคล้องของเนื้อหาของแบบสอบถามที่จะใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยจะนำแบบสอบถามไปเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้องแล้วนำมาแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่อง

2. การทดสอบความเชื่อมั่นแบบสอบถาม (reliability) นำแบบสอบถามที่ได้ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องจากคณะกรรมการที่ปรึกษาแล้วไปทดสอบกับสมาชิกของสหกรณ์รัตนโกสินทร์ จำกัด จำนวน 20 คน จากนั้นนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ความเชื่อมั่น โดยวิธีหา



สัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ - coefficient) ของ Cronbach (ศิริชัย พงษ์วิชัย, 2542: 45) ค่าที่ได้จะแสดงระดับความเชื่อมั่นของเครื่องมือ ถ้าระดับสูง ความเชื่อมั่นก็จะสูง ดังนี้

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

โดย

$\alpha$  = ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

$k$  = จำนวนข้อในแบบสอบถาม

$S_i^2$  = ความแปรปรวนของคะแนนรวม

$\sum S_i^2$  = ผลรวมความแปรปรวนแต่ละข้อ

การทดสอบค่า alpha พบว่าค่าความเชื่อมั่นที่ได้จากการทดสอบความคาดหวังของสมาชิก ได้ค่า alpha .8148 ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับยอมรับได้

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้จะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (primary data) คือ ข้อมูลที่ได้จากการสอบถามจากสมาชิกของสหกรณ์สามล้อมวลชน จำกัด ได้แก่ ข้อมูลปัจจัยทางด้านสังคมและเศรษฐกิจของสมาชิก ข้อมูลปัจจัยทางด้านการบริหารจัดการสหกรณ์ ข้อมูลด้านความคาดหวังของสมาชิกในด้านธุรกิจและด้านการศึกษา
2. ข้อมูลทุติยภูมิ (secondary data) คือ ข้อมูลที่ได้จากงบการเงินสหกรณ์เพื่อรวบรวมข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง รายงานกิจการประจำปี เอกสารวิชาการ และรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อรวบรวมข้อมูลและตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม จะนำข้อมูลมาถอดรหัส จัดหมวดหมู่ และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปการวิจัยทางสังคม (statistical package the social sciences: SPSS/PC<sup>+</sup>) การวิเคราะห์ ประกอบด้วย

1. สถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistics) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคล  
ได้แก่

1.1 ค่าร้อยละ (percentage)

1.2 ค่าเฉลี่ย (mean)

1.3 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)

2. ระดับความคาดหวังของผู้ให้ข้อมูล โดยใช้วิธีคิดคำนวณหาค่าคะแนนเฉลี่ย  
โดยวิธีถ่วงน้ำหนัก (weight mean score : WMS) โดยวิธีการของ Likert (อ้างใน Thanupon, 1986:  
44) ดังนี้

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

โดยที่

WMS = ค่าคะแนนเฉลี่ยของความคาดหวังของสมาชิกที่มีต่อการให้บริการของ  
สหกรณ์สามล้อมวลชน จำกัด กรุงเทพมหานคร

$f_1$  = จำนวนที่ระบุว่ามีความคาดหวังมากที่สุด

$f_2$  = จำนวนที่ระบุว่ามีความคาดหวังมาก

$f_3$  = จำนวนที่ระบุว่ามีความคาดหวังปานกลาง

$f_4$  = จำนวนที่ระบุว่ามีความคาดหวังน้อย

$f_5$  = จำนวนที่ระบุว่ามีความคาดหวังน้อยที่สุด

TNR = จำนวนผู้ตอบข้อมูลทั้งหมด

| ระดับความคาดหวัง | ค่าคะแนน |
|------------------|----------|
| มากที่สุด        | 5        |
| มาก              | 4        |
| ปานกลาง          | 3        |
| น้อย             | 2        |
| น้อยที่สุด       | 1        |

ในการแปลผลตามการแบ่งช่วงคะแนนเฉลี่ยซึ่งใช้เป็นเกณฑ์มาตรฐาน เพื่อ  
พิจารณาเปรียบเทียบกับค่าคะแนนที่คำนวณได้ตามขั้นตอนที่ระบุไว้โดย (กัลยา วานิชย์บัญชา,  
2546)

ค่าคะแนนเฉลี่ย

4.21 – 5.00

ความหมายค่าคะแนนเฉลี่ย

มีความคาดหวังในระดับมากที่สุด

|             |                             |
|-------------|-----------------------------|
| 3.41 – 4.20 | มีความคาดหวังในระดับมาก     |
| 2.61 – 3.40 | มีความคาดหวังในระดับปานกลาง |
| 1.81 – 2.60 | มีความคาดหวังในระดับน้อย    |
| 1.00 – 1.80 | มีความคาดหวังในระดับน้อยมาก |

3. นำผลการศึกษามาวิเคราะห์ข้อมูล และนำมาเสนอโดยการพรรณนาวิเคราะห์ประกอบตาราง

4. สถิติไคสแควร์ ( $\chi^2$ ) ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิก อันได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการเป็นสมาชิก ที่มีต่อความคาดหวังของสมาชิกสหกรณ์ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2546: 201)

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

โดยที่  $\chi^2$  หมายถึง ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัว

$O_{ij}$  หมายถึง ค่าความถี่ที่สังเกตได้ในแถวที่  $i$  และหลักที่  $j$  (observed frequencies)

$E_{ij}$  หมายถึง ค่าความถี่ที่ค่าคาดหวังในแถวที่  $i$  และหลักที่  $j$  (expected frequencies)

โดยกำหนดสมมติฐานเพื่อการทดสอบ ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนี้

H0: ปัจจัยด้านเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิก ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความคาดหวังของสมาชิกสหกรณ์

H1: ปัจจัยด้านเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิก มีความสัมพันธ์กับระดับความคาดหวังของสมาชิกสหกรณ์

จะปฏิเสธ H0 ถ้า  $\chi^2 > \chi^2_{.95}$ , หรือ significance  $\leq 0.05$

## บทที่ 4

### ผลการวิจัยและวิจารณ์

การศึกษาความคาดหวังของสมาชิกที่มีต่อการให้บริการของสหกรณ์สามล้อ มวลชน จำกัด กรุงเทพมหานคร การนำเสนอผลการวิจัยครั้งนี้ จะแยกออกเป็น 5 ตอน ดังต่อไปนี้

- ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปทางด้านสังคมของสมาชิก
- ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปทางด้านเศรษฐกิจของสมาชิก
- ตอนที่ 3 ข้อมูลความคิดเห็นทางด้านการบริหาร การจัดการของสหกรณ์
- ตอนที่ 4 ข้อมูลความคาดหวังของสมาชิกในด้านธุรกิจการให้บริการของสหกรณ์และด้านการศึกษา
- ตอนที่ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางด้านสังคม เศรษฐกิจและความคิดเห็นของสมาชิกที่มีต่อปัจจัยทางด้านการบริหารจัดการของสหกรณ์กับความคาดหวังของสมาชิก
- ตอนที่ 6 ข้อมูลปัญหาและอุปสรรค และข้อเสนอแนะในการให้บริการของสหกรณ์
- ตอนที่ 7 แผนธุรกิจ

#### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปทางด้านสังคมของสมาชิก

จากการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามแสดงในตาราง 3 พบว่าผู้ให้ข้อมูลซึ่งได้แก่ สมาชิกสหกรณ์สามล้อมวลชน จำกัด กรุงเทพมหานคร ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 82.0 เป็นเพศหญิงร้อยละ 12.0

สมาชิกมีอายุส่วนใหญ่ระหว่าง 36 – 45 ปี คิดเป็นจำนวนร้อยละ 38.0 รองลงมา มีอายุระหว่าง 26 - 35 ปี คิดเป็นร้อยละ 24.0 อายุระหว่าง 46 – 55 ปี คิดเป็นร้อยละ 19 มีอายุต่ำกว่า 25 ปี คิดเป็นร้อยละ 10.0 และมีอายุมากกว่า 25 ปี คิดเป็นร้อยละ 9.0 ตามลำดับ

ระดับการศึกษาของสมาชิก พบว่า สมาชิกส่วนใหญ่มีการศึกษาในระดับประถมศึกษาคิดเป็นร้อยละ 47.0 รองลงมา มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษา ร้อยละ 30.0 ปวช. – ปวส. คิดเป็นร้อยละ 12.0 และมีการศึกษาระดับปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 11.0

สมาชิกมีการสมรสแล้วส่วนใหญ่คิดเป็นร้อยละ 57.0 รองลงมา มีสถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 35.0 และหย่าคิดเป็นร้อยละ 8.0



สำหรับจำนวนสมาชิกในครัวเรือนโดยเฉลี่ยมีจำนวน 4 คน สูงสุด 15 คน ต่ำสุด 1 คน โดยพบว่า ครัวเรือนส่วนใหญ่มีจำนวนสมาชิก 3 – 4 คน คิดเป็นร้อยละ 47.0 รองลงมา มีจำนวนสมาชิกในครัวเรือน 5 – 6 คน คิดเป็นร้อยละ 24.0 มีจำนวนสมาชิกในครัวเรือน 1 – 2 คน คิดเป็นร้อยละ 18.0 จำนวนสมาชิกในครัวเรือน 7 – 8 คิดเป็นร้อยละ 8.0 และมีจำนวนสมาชิกในครัวเรือนมากกว่า 8 คน คิดเป็นร้อยละ 3.0 โดยมีจำนวนสมาชิกในครัวเรือนต่ำสุดจำนวน 1 คนและสูงสุดจำนวน 15 คน

ระยะเวลาการเป็นสมาชิกของสหกรณ์โดยเฉลี่ยมีระยะเวลา 4 ปี สูงสุด 20 ปี ต่ำสุด 1 ปี โดยพบว่า สมาชิกส่วนใหญ่มีระยะเวลาการเป็นสมาชิกเพียง 1 – 2 ปี คิดเป็นร้อยละ 40.0 ระยะเวลา 3 – 4 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.0 ระยะเวลา 5 – 6 ปี คิดเป็นร้อยละ 13.0 ระยะเวลา 7 – 8 ปี ร้อยละ 3.0 ระยะเวลา 9 – 10 ปี ร้อยละ 9.0 มากกว่า 10 ปี ร้อยละ 5.0 โดยมีระยะเวลาการเป็นสมาชิกต่ำสุด 1 ปีและสูงสุด 20 ปี

ตาราง 3 ข้อมูลทั่วไปทางด้านสังคมของสมาชิก

| รายการ                    | จำนวน | ร้อยละ |
|---------------------------|-------|--------|
| <b>เพศ</b>                |       |        |
| ชาย                       | 82    | 82.0   |
| หญิง                      | 12    | 12.0   |
| <b>อายุ</b>               |       |        |
| น้อยกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี | 10    | 10.0   |
| 26 – 35                   | 24    | 24.0   |
| 36 – 45                   | 38    | 38.0   |
| 46 – 55                   | 19    | 19.0   |
| มากกว่า 50 ปี             | 9     | 9.0    |
| <b>ระดับการศึกษา</b>      |       |        |
| ประถมศึกษา                | 47    | 47.0   |
| มัธยมศึกษา                | 30    | 30.0   |
| ปวช. ปวส.                 | 12    | 12.0   |
| ปริญญาตรี                 | 11    | 11.0   |

ตาราง 3 (ต่อ)

| รายการ                                    | จำนวน | ร้อยละ |
|-------------------------------------------|-------|--------|
| <b>สถานภาพ</b>                            |       |        |
| โสด                                       | 35    | 35.0   |
| สมรส                                      | 57    | 57.0   |
| หย่า                                      | 8     | 8.0    |
| <b>จำนวนสมาชิกในครัวเรือน<sup>1</sup></b> |       |        |
| 1-2 คน                                    | 18    | 18.0   |
| 3-4 คน                                    | 47    | 47.0   |
| 5-6 คน                                    | 24    | 24.0   |
| 7-8 คน                                    | 8     | 8.0    |
| มากกว่า 8 คน                              | 3     | 3.0    |
| <b>ระยะเวลาการเป็นสมาชิก<sup>2</sup></b>  |       |        |
| 1-2 ปี                                    | 40    | 40.0   |
| 3-4 ปี                                    | 30    | 30.0   |
| 5-6 ปี                                    | 13    | 13.0   |
| 7-8 ปี                                    | 3     | 3.0    |
| 9-10 ปี                                   | 9     | 9.0    |
| มากกว่า 10 ปี                             | 5     | 5.0    |

หมายเหตุ: <sup>1</sup> mean : 4 คน, S.D. = 2.211, min. = 1 คน, max. = 15 คน

<sup>2</sup> mean : 4 ปี, S.D. = 3.537, min. = 1 ปี, max. = 20 ปี

## ตอนที่ 2 ข้อมูลทางด้านเศรษฐกิจของสมาชิก

จากการศึกษาแสดงผลในตาราง 4 พบว่า สมาชิกสหกรณ์สามล้อมวลชน จำกัด ส่วนใหญ่มีอาชีพหลักในการรับจ้างทั่วไป คิดเป็นร้อยละ 75.0 รองลงมาได้แก่อาชีพค้าขายคิดเป็นร้อยละ 16.0 เป็นลูกจ้างประจำคิดเป็นร้อยละ 13.0 และเป็นข้าราชการคิดเป็นร้อยละ 6.0

สมาชิกมีรายได้หลักต่อเดือนจากอาชีพหลักอยู่ระหว่าง 5,001 – 10,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 59.0 รองลงมามีรายได้ต่อเดือนจากอาชีพหลัก 10,001 – 20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 23.0 ส่วนรายได้ 20,001 – 30,000 บาท และมากกว่า 30,000 บาท คิดเป็นร้อยละเท่ากันคือร้อยละ 1.0

สมาชิกส่วนใหญ่มีได้มีอาชีพเสริมจากการทำอาชีพหลัก คิดเป็นร้อยละ 75.0 และมีเพียงร้อยละ 25.0 ที่มีรายได้เสริม

สมาชิกส่วนใหญ่มีรายได้รวมต่อเดือน ระหว่าง 5,001 – 10,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 42.0 มีรายได้รวม 10,001 – 20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 33.0 มีรายได้รวมต่อเดือน 20,001 – 30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 14.0 มีรายได้น้อยกว่า 5,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 8.0 และมีรายได้รวมต่อเดือนมากกว่า 30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 3.0 ของผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด

ตาราง 4 ข้อมูลทางด้านเศรษฐกิจของสมาชิก

| รายการ                       | จำนวน | ร้อยละ |
|------------------------------|-------|--------|
| <b>อาชีพหลัก</b>             |       |        |
| ลูกจ้างประจำ                 | 13    | 13.0   |
| ข้าราชการ                    | 6     | 6.0    |
| รับจ้างทั่วไป                | 75    | 75.0   |
| ค้าขาย                       | 6     | 6.0    |
| <b>รายได้หลัก (ต่อเดือน)</b> |       |        |
| น้อยกว่า 5,001 บาท           | 16    | 16.0   |
| 5,001 – 10,000 บาท           | 59    | 59.0   |
| 10,001 – 20,000 บาท          | 23    | 23.0   |
| 20,001 – 30,000 บาท          | 1     | 1.0    |
| มากกว่า 30,000 บาท           | 1     | 1.0    |

ตาราง 4 (ต่อ)

| รายการ               | จำนวน | ร้อยละ |
|----------------------|-------|--------|
| อาชีพเสริม           |       |        |
| มี                   | 18    | 18.0   |
| ไม่มี                | 82    | 82.0   |
| รายได้รวม (ต่อเดือน) |       |        |
| น้อยกว่า 5,001 บาท   | 8     | 8.0    |
| 5,001 – 10,000 บาท   | 42    | 42.0   |
| 10,001 – 20,000 บาท  | 33    | 33.0   |
| 20,001 – 30,000 บาท  | 14    | 14.0   |
| มากกว่า 30,000 บาท   | 3     | 3.0    |

### ตอนที่ 3 ข้อมูลความคิดเห็นทางด้านการบริหาร การจัดการของสหกรณ์

#### การวางแผน (planning)

จากการศึกษาแสดงผลในตาราง 5 พบว่า โดยภาพรวมสมาชิกมีความคิดเห็นในด้านการบริหารการจัดการของสหกรณ์ด้านการวางแผนในระดับน้อย ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 2.453 เมื่อพิจารณาในข้อย่อยสมาชิกมีความคิดเห็นในระดับน้อยทุกข้อความ เรียงตามลำดับดังนี้

    แผนงานสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง ในระดับน้อย ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 2.550 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.809

    แผนประจำปีได้มาจากข้อมูลที่มีคุณภาพ ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน และนำเสนอในที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี ในระดับน้อย ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 2.480 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.847

    คณะกรรมการมีการกำหนดและวางแผนประจำปี ในระดับน้อย ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 2.410 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.965

    แผนมีความเหมาะสมกับธุรกิจของสหกรณ์ ในระดับน้อย ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 2.370 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.800



ตาราง 5 ระดับความคิดเห็นของสมาชิกที่มีต่อการวางแผนของสหกรณ์

| รายการ                                 | ส่วนเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน | ค่าเฉลี่ยถ่วง<br>น้ำหนัก | ระดับความ<br>คิดเห็นเฉลี่ย |
|----------------------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------|
| แผนงานสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง     | 0.809                    | 2.550                    | น้อย                       |
| แผนประจำปีได้มาจากข้อมูลที่มีคุณภาพ    |                          |                          |                            |
| ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน และนำเสนอในที่ | 0.847                    | 2.480                    | น้อย                       |
| ประชุมใหญ่สามัญประจำปี                 |                          |                          |                            |
| คณะกรรมการมีการกำหนดและวางแผน          |                          |                          |                            |
| ประจำปี                                | 0.965                    | 2.410                    | น้อย                       |
| แผนมีความเหมาะสมกับธุรกิจของสหกรณ์     | 0.800                    | 2.370                    | น้อย                       |
| ค่าเฉลี่ยรวม                           |                          | 2.453                    | น้อย                       |

#### การจัดการองค์กร

จากการศึกษาแสดงผลในตาราง 5 พบว่า โดยภาพรวมสมาชิกมีความคิดเห็นในด้านการบริหารจัดการของสหกรณ์ด้านการจัดการองค์กรในระดับปานกลาง ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 2.628

เมื่อพิจารณาในข้อย่อยสมาชิกมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับดังนี้

ในแต่ละตำแหน่งได้สรรหาคนที่เหมาะสมมาดำรงตำแหน่งให้สอดคล้องกับธุรกิจกับ สหกรณ์บริการ ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 2.730 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.777

การจัดโครงสร้างองค์กรในปัจจุบันเหมาะสมกับลักษณะงาน (ธุรกิจ) ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 2.670 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.792

สมาชิกมีความคิดเห็นในระดับน้อย เรียงตามลำดับดังนี้

การจัดองค์กรมีการแบ่งขอบเขตอำนาจและหน้าที่ของแต่ละฝ่ายที่ชัดเจน ในระดับน้อย ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 2.590 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.767

การจัดองค์กรสามารถยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาวะการณ์ ในระดับน้อย ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 2.520 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.717

ตาราง 6 ระดับความคิดเห็นของสมาชิกที่มีต่อการจัดการองค์กรของสหกรณ์

| รายการ                                                                                    | ส่วนเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน | ค่าเฉลี่ยถ่วง<br>น้ำหนัก | ระดับความ<br>คิดเห็นเฉลี่ย |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------|
| แต่ละตำแหน่งได้สรรหาคนที่เหมาะสมมาดำรง<br>ตำแหน่งให้สอดคล้องกับธุรกิจกับ สหกรณ์<br>บริการ | 0.777                    | 2.730                    | ปานกลาง                    |
| การจัดโครงสร้างองค์กรในปัจจุบันเหมาะสม<br>กับลักษณะงาน(ธุรกิจ)                            | 0.792                    | 2.670                    | ปานกลาง                    |
| การจัดองค์กรมีการแบ่งขอบเขตอำนาจและ<br>หน้าที่ของแต่ละฝ่ายที่ชัดเจน                       | 0.767                    | 2.590                    | น้อย                       |
| การจัดองค์กรสามารถยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลงได้<br>ตามสภาวการณ์                                  | 0.717                    | 2.520                    | น้อย                       |
| ค่าเฉลี่ยรวม                                                                              |                          | 2.628                    | ปานกลาง                    |

#### การสรรหาคนเข้าทำงาน

จากการศึกษาแสดงผลในตาราง 7 พบว่า โดยภาพรวมสมาชิกมีความคิดเห็นในด้านการบริหารจัดการของสหกรณ์ด้านการสรรหาคนเข้าทำงาน ในระดับปานกลาง ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 2.780 เมื่อพิจารณาในข้อย่อยสมาชิกมีความคิดเห็นในระดับปานกลางทุกข้อความเรียงตามลำดับดังนี้

สมาชิกมีความคิดเห็นว่าสหกรณ์มีการพัฒนาบุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 2.850 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.796

สมาชิกมีความคิดเห็นว่าสหกรณ์มีบุคลากรที่มีคุณภาพ ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 2.830 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.792

สมาชิกมีความคิดเห็นว่าบุคลากรในสหกรณ์สามารถพัฒนาความสามารถในการทำงานให้สูงขึ้นได้ ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 2.760 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.842

สมาชิกมีความคิดเห็นว่าสหกรณ์มีจำนวนบุคลากรที่เหมาะสม ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 2.680 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.839

ตาราง 7 ระดับความคิดเห็นของสมาชิกที่มีต่อการสรรหาคนเข้าทำงานของสหกรณ์

| รายการ                                                          | ส่วนเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน | ค่าเฉลี่ยถ่วง<br>น้ำหนัก | ระดับความ<br>คิดเห็นเฉลี่ย |
|-----------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------|
| สหกรณ์มีการพัฒนาบุคลากรในองค์กรอย่าง<br>ต่อเนื่อง               | 0.796                    | 2.850                    | ปานกลาง                    |
| สหกรณ์มีบุคลากรที่มีคุณภาพ                                      | 0.792                    | 2.830                    | ปานกลาง                    |
| บุคลากรในสหกรณ์สามารถพัฒนา<br>ความสามารถในการทำงานให้สูงขึ้นได้ | 0.842                    | 2.760                    | ปานกลาง                    |
| สหกรณ์มีจำนวนบุคลากรที่เหมาะสม                                  | 0.839                    | 2.680                    | ปานกลาง                    |
| ค่าเฉลี่ยรวม                                                    |                          | 2.780                    | ปานกลาง                    |

#### การอำนวยการ

จากการศึกษาแสดงผลในตาราง 8 พบว่า โดยภาพรวมสมาชิกมีความคิดเห็นในด้านการบริหารจัดการของสหกรณ์ด้านการอำนวยการ ในระดับน้อย ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 2.543

เมื่อพิจารณาในข้อย่อยสมาชิกมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง คือ สมาชิกมีความคิดเห็นว่าสหกรณ์มีการประสานงานในแต่ละระดับและแต่ละหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 2.770 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 2.079

สมาชิกมีความคิดเห็นในระดับน้อย เรียงตามลำดับดังนี้

สมาชิกมีความคิดเห็นว่าสหกรณ์สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในองค์กรดำเนินงานในทิศทางเดียวกันได้ ในระดับน้อย ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 2.430 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.832

สมาชิกมีความคิดเห็นว่าสหกรณ์มีการอำนวยการให้เกิดความรู้ความเข้าใจของบุคลากรในแต่ละหน่วยงานอยู่เสมอ ในระดับน้อย ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 2.430 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.769

ตาราง 8 ระดับความคิดเห็นของสมาชิกที่มีต่อการอำนวยการของสหกรณ์

| รายการ                                                                               | ส่วนเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน | ค่าเฉลี่ยถ่วง<br>น้ำหนัก | ระดับความ<br>คิดเห็นเฉลี่ย |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------|
| สหกรณ์มีการประสานงานในแต่ละระดับและ<br>แต่ละหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ               | 2.079                    | 2.770                    | ปานกลาง                    |
| สหกรณ์สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในองค์กร<br>ดำเนินงานในทิศทางเดียวกันได้                | 0.832                    | 2.430                    | น้อย                       |
| สหกรณ์มีการอำนวยการให้เกิดความรู้ความ<br>เข้าใจของบุคลากรในแต่ละหน่วยงานอยู่<br>เสมอ | 0.769                    | 2.430                    | น้อย                       |
| ค่าเฉลี่ยรวม                                                                         |                          | 2.543                    | น้อย                       |

## การควบคุมงาน

จากการศึกษาแสดงผลในตาราง 9 พบว่า โดยภาพรวมสมาชิกมีความคิดเห็นในการบริหาร การจัดการด้านการควบคุมงานของสหกรณ์ในระดับปานกลาง ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 2.687

เมื่อพิจารณาในข้อย่อยสมาชิกมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับดังนี้

สมาชิกมีความคิดเห็นว่าสหกรณ์มีการควบคุมทางบัญชี ในระดับปานกลาง ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 2.840 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.861

สมาชิกมีความคิดเห็นว่าสหกรณ์มีการควบคุมทางการปฏิบัติให้ตรงตามแผนงาน (ประจำปี) ในระดับปานกลาง ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 2.630 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.837

สมาชิกมีความคิดเห็นในระดับน้อย คือ สมาชิกมีความคิดเห็นว่าสหกรณ์มีการปรับแผนงานสอดคล้องกับสภาพปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในองค์กร ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 2.590 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.753



ตาราง 9 ระดับความคิดเห็นของสมาชิกที่มีต่อการควบคุมงานของสหกรณ์

| รายการ                                                                  | ส่วนเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน | ค่าเฉลี่ยถ่วง<br>น้ำหนัก | ระดับความ<br>คิดเห็นเฉลี่ย |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------|
| สหกรณ์มีการควบคุมทางบัญชี                                               | 0.861                    | 2.840                    | ปานกลาง                    |
| สหกรณ์มีการควบคุมทางการปฏิบัติให้ตรง<br>ตามแผนงาน (ประจำปี)             | 0.837                    | 2.630                    | ปานกลาง                    |
| สหกรณ์มีการปรับแผนงานสอดคล้องกับ<br>สภาพปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในองค์กร | 0.753                    | 2.590                    | น้อย                       |
| ค่าเฉลี่ยรวม                                                            |                          | 2.687                    | ปานกลาง                    |

ภาพรวมความคิดเห็นของสมาชิกด้านการบริหารจัดการสหกรณ์

จากการศึกษา แสดงผลในตาราง 10 พบว่า สมาชิกมีระดับความคิดเห็นของสมาชิกต่อภาพรวมความคิดเห็นของสมาชิกด้านการบริหารจัดการสหกรณ์ ในระดับปานกลาง ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 2.618 โดย

เห็นด้วยในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับในแต่ละด้านดังนี้

สมาชิกให้ความคิดเห็นต่อการสรรหาคนเข้าทำงาน ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 2.780

สมาชิกให้ความคิดเห็นต่อการควบคุมงาน ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 2.687

สมาชิกให้ความคิดเห็นต่อการจัดการองค์การ ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 2.628

เห็นด้วยในระดับน้อย เรียงตามลำดับในแต่ละด้านดังนี้

สมาชิกให้ความคิดเห็นต่อการอำนวยความสะดวก ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 2.543

สมาชิกให้ความคิดเห็นต่อการวางแผน ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 2.453

ตาราง 10 ภาพรวมความคิดเห็นของสมาชิกด้านการบริหารจัดการสหกรณ์

| รายการ              | ค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก | ระดับความคิดเห็น<br>เฉลี่ย |
|---------------------|----------------------|----------------------------|
| การสรรหาคนเข้าทำงาน | 2.780                | ปานกลาง                    |
| การควบคุมงาน        | 2.687                | ปานกลาง                    |
| การจัดการองค์การ    | 2.628                | ปานกลาง                    |
| การอำนวยความสะดวก   | 2.543                | น้อย                       |
| การวางแผน           | 2.453                | น้อย                       |
| ค่าเฉลี่ยรวม        | 2.618                | ปานกลาง                    |

ตอนที่ 4 ข้อมูลความคาดหวังของสมาชิกในด้านธุรกิจการให้บริการของสหกรณ์และด้านการศึกษา

ความคาดหวังในการให้บริการของสหกรณ์ในด้านธุรกิจสินเชื่อ

จากการศึกษา แสดงผลในตาราง 11 พบว่า โดยภาพรวมสมาชิกมีความคาดหวังในการให้บริการของสหกรณ์ในธุรกิจสินเชื่อ ในระดับมาก ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 3.5200 และเมื่อพิจารณาในตาราง สมาชิกมีความคาดหวังต่อทุกข้อความในระดับมาก เรียงตามลำดับดังนี้

สมาชิกมีความคาดหวังว่าสหกรณ์ควรมีบริการสินเชื่อเพื่อเหตุฉุกเฉิน ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 3.640 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.049

สมาชิกมีความคาดหวังว่าสหกรณ์ควรมีบริการสินเชื่อเพื่อการส่งเสริมอาชีพ ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 3.540 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.999

สมาชิกมีความคาดหวังว่าสหกรณ์ควรมีบริการสินเชื่อเพื่อการเกษตร ค่าคะแนนเฉลี่ย 3.490 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.096

สมาชิกมีความคาดหวังว่าสหกรณ์ควรมีบริการสินเชื่อเพื่อการบริโภคในครัวเรือน ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 3.410 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.093

ตาราง 11 ระดับความคาดหวังของสมาชิกในการให้บริการของสหกรณ์ในธุรกิจสินเชื่อ

| รายการ                                                 | ส่วนเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน | ค่าเฉลี่ยถ่วง<br>น้ำหนัก | ความหมาย |
|--------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|----------|
| สหกรณ์ควรมีบริการสินเชื่อเพื่อเหตุฉุกเฉิน              | 1.049                    | 3.640                    | มาก      |
| สหกรณ์ควรมีบริการสินเชื่อเพื่อการ<br>ส่งเสริมอาชีพ     | 0.999                    | 3.540                    | มาก      |
| สหกรณ์ควรมีบริการสินเชื่อเพื่อการเคหะ                  | 1.096                    | 3.490                    | มาก      |
| สหกรณ์ควรมีบริการสินเชื่อเพื่อการ<br>บริโภคในครัวเรือน | 1.093                    | 3.410                    | มาก      |
| ค่าเฉลี่ยรวม                                           |                          | 3.520                    | มาก      |

#### ความคาดหวังของสมาชิกในการให้บริการของสหกรณ์ในด้านการให้บริการ

จากการศึกษาแสดงผลในตาราง 12 พบว่า โดยภาพรวมสมาชิกมีความคาดหวังในการให้บริการของสหกรณ์ในด้านการให้บริการในระดับมาก ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 3.520 และเมื่อพิจารณาในตาราง สมาชิกมีความคาดหวังต่อทุกข้อความในระดับมาก เรียงตามลำดับดังนี้

สมาชิกมีความคาดหวังในการให้บริการของสหกรณ์ในด้านการให้บริการทางด้านประกันสังคม ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 3.740 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.079

สมาชิกมีความคาดหวังในการให้บริการของสหกรณ์ในด้านการให้บริการทางด้านสุขภาพ ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 3.720 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.164

สมาชิกมีความคาดหวังในการให้บริการของสหกรณ์ในด้านการให้บริการทางด้านการประกันภัย ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 3.710 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.057

สมาชิกมีความคาดหวังในการให้บริการของสหกรณ์ในด้านการให้บริการทางด้านการชำระภาษีรถยนต์ ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 3.700 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.916

สมาชิกมีความคาดหวังในการให้บริการของสหกรณ์ในด้านการให้บริการทางด้านภาษีรายได้ ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 3.640 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.049

ตาราง 12 ระดับความคาดหวังของสมาชิกในการให้บริการของสหกรณ์ในด้านการให้บริการ

| รายการ                               | ส่วนเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน | ค่าเฉลี่ยถ่วง<br>น้ำหนัก | ความหมาย |
|--------------------------------------|--------------------------|--------------------------|----------|
| การให้บริการทางด้านประกันสังคม       | 1.079                    | 3.740                    | มาก      |
| การให้บริการทางด้านสุขภาพ            | 1.164                    | 3.720                    | มาก      |
| การให้บริการทางด้านการประกันภัย      | 1.057                    | 3.710                    | มาก      |
| การให้บริการทางด้านการชำระภาษีรถยนต์ | 0.916                    | 3.700                    | มาก      |
| การให้บริการทางด้านภาษีรายได้        | 1.049                    | 3.640                    | มาก      |
| ค่าเฉลี่ยรวม                         |                          | 3.520                    | มาก      |

#### ความคาดหวังของสมาชิกในการให้บริการของสหกรณ์ในด้านสวัสดิการ

จากการศึกษาแสดงผลในตาราง 13 พบว่า โดยภาพรวมสมาชิกมีความคาดหวังในการให้บริการของสหกรณ์ในด้านสวัสดิการในระดับมาก ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 3.540 และเมื่อพิจารณาในตาราง สมาชิกมีความคาดหวังต่อทุกข้อความในระดับมาก เรียงตามลำดับดังนี้

สมาชิกมีความคาดหวังว่าสหกรณ์ให้ทุนการศึกษาแก่บุตรของสมาชิก ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 3.580 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.273

สมาชิกมีความคาดหวังว่าสหกรณ์จัดหาบ้านพักให้สมาชิก ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 3.500 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.283

ตาราง 13 ระดับความคาดหวังของสมาชิกในการให้บริการของสหกรณ์ในด้านสวัสดิการ

| รายการ                   | ส่วนเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน | ค่าเฉลี่ยถ่วง<br>น้ำหนัก | ความหมาย |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----------|
| ทุนการศึกษาบุตรของสมาชิก | 1.273                    | 3.580                    | มาก      |
| การจัดหาบ้านพักให้สมาชิก | 1.283                    | 3.500                    | มาก      |
| ค่าเฉลี่ยรวม             |                          | 3.540                    | มาก      |



### ความคาดหวังของสมาชิกในการให้บริการของสหกรณ์ในการส่งเสริมอาชีพ

จากผลการศึกษาแสดงในตาราง 14 พบว่า สมาชิกมีความคาดหวังในการให้บริการของสหกรณ์ในการส่งเสริมอาชีพ อยู่ในระดับปานกลาง ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 3.210 และเมื่อพิจารณาในตาราง สมาชิกมีความคาดหวังต่อทุกข้อความในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับดังนี้

สมาชิกให้ความคาดหวังว่าสหกรณ์จะให้การอบรมทักษะการพูดภาษาอังกฤษเพื่อพัฒนาอาชีพภาคเกษตร ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 3.230 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.317

สมาชิกให้ความคาดหวังว่าสหกรณ์จะให้การอบรมอาชีพให้แก่แม่บ้าน เช่น การทำขนม, การทำอาหาร ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 3.190 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.237

ตาราง 14 ระดับความคาดหวังของสมาชิกในการให้บริการของสหกรณ์ในการส่งเสริมอาชีพ

| รายการ                                              | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน | ค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก | ความหมาย |
|-----------------------------------------------------|----------------------|----------------------|----------|
| การอบรมทักษะการพูดภาษาอังกฤษเพื่อพัฒนาอาชีพภาคเกษตร | 1.317                | 3.230                | ปานกลาง  |
| การอบรมอาชีพให้แก่แม่บ้าน เช่น การทำขนม, การทำอาหาร | 1.237                | 3.190                | ปานกลาง  |
| ค่าเฉลี่ยรวม                                        |                      | 3.210                | ปานกลาง  |

### ภาพรวมความคาดหวังของสมาชิกทางด้านธุรกิจ

จากการศึกษาแสดงผลในตาราง 15 พบว่า โดยภาพรวมสมาชิกมีความคาดหวังทางด้านธุรกิจในระดับมาก ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 3.545

เมื่อพิจารณาในตาราง สมาชิกมีความคาดหวังต่อการให้บริการทางด้านธุรกิจ ในระดับมาก เรียงตามลำดับดังนี้

สมาชิกมีความคาดหวังว่าการให้บริการทางด้านการให้บริการ ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 3.702

สมาชิกมีความคาดหวังว่าการให้บริการทางด้านสวัสดิการ ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 3.540

สมาชิกมีความคาดหวังว่าการให้บริการทางด้านธุรกิจสินเชื่อ ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 3.520

สมาชิกมีความคาดหวังในการให้บริการทางด้านธุรกิจการส่งเสริมอาชีพ ในระดับปานกลาง ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 3.210

ตาราง 15 ภาพรวมความคาดหวังของสมาชิกทางด้านการธุรกิจ

| รายการ               | ค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก | ความหมาย |
|----------------------|----------------------|----------|
| ด้านการให้บริการ     | 3.702                | มาก      |
| ด้านสวัสดิการ        | 3.540                | มาก      |
| ด้านธุรกิจสินเชื่อ   | 3.520                | มาก      |
| ด้านการส่งเสริมอาชีพ | 3.210                | ปานกลาง  |
| ค่าเฉลี่ยรวม         | 3.545                | มาก      |

#### ความคาดหวังของสมาชิกทางด้านการศึกษาให้ความรู้ด้านการสหกรณ์

จากการศึกษาแสดงผลในตาราง 16 พบว่า โดยภาพรวมสมาชิกมีความคาดหวังทางด้านการศึกษาให้ความรู้ด้านการสหกรณ์ ในระดับปานกลาง ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 3.220 และเมื่อพิจารณาในตาราง สมาชิกมีความคาดหวังในระดับปานกลางทุกข้อความ เรียงตามลำดับดังนี้

สมาชิกมีความคาดหวังว่าสหกรณ์มีการประชุมสัมมนาความสำเร็จของสหกรณ์บริการต่าง ๆ ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 3.280 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.016

สมาชิกมีความคาดหวังว่าสหกรณ์มีการอบรมการให้ความรู้หลักการและอุดมการณ์สหกรณ์ ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 3.210 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.140

สมาชิกมีความคาดหวังว่าสหกรณ์มีการศึกษาดูงานสหกรณ์บริการอื่นที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 3.210 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.085

สมาชิกมีความคาดหวังว่าสหกรณ์มีการให้การศึกษาด้านบทบาทและหน้าที่ฝ่ายจัดการ ฝ่ายบริหารสหกรณ์ ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 3.180 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.158

ตาราง 16 ระดับความคาดหวังของสมาชิกทางด้านการศึกษาให้ความรู้ด้านการสหกรณ์

| รายการ                                                            | ส่วนเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน | ค่าเฉลี่ยถ่วง<br>น้ำหนัก | ความหมาย |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|----------|
| การประชุมสัมมนาความสำเร็จของสหกรณ์<br>บริการต่าง ๆ                | 1.016                    | 3.280                    | ปานกลาง  |
| การอบรมการให้ความรู้หลักการและอุดมการณ์<br>สหกรณ์                 | 1.140                    | 3.210                    | ปานกลาง  |
| การศึกษาดูงานสหกรณ์บริการอื่นที่ประสบ<br>ความสำเร็จในการดำเนินงาน | 1.085                    | 3.210                    | ปานกลาง  |
| การให้การศึกษาด้านบทบาทและหน้าที่<br>ฝ่ายจัดการ ฝ่ายบริหาร สหกรณ์ | 1.158                    | 3.180                    | ปานกลาง  |
| ค่าเฉลี่ยรวม                                                      |                          | 3.220                    | ปานกลาง  |

#### ความคาดหวังของสมาชิกทางด้านการศึกษาให้ความรู้ด้านการประกอบอาชีพ

จากการศึกษา แสดงผลในตาราง 17 พบว่า สมาชิกมีความคาดหวังทางด้านการศึกษาให้ความรู้ด้านการประกอบอาชีพในระดับปานกลาง ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 3.278 และเมื่อพิจารณาในตาราง สมาชิกมีความคาดหวังในระดับปานกลางทุกข้อความ เรียงตามลำดับดังนี้

สมาชิกให้ความคาดหวังต่อการให้ความรู้ทางด้านเทคโนโลยียานยนต์ ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 3.310 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.195

สมาชิกให้ความคาดหวังต่อการให้ความรู้ด้านช่างเครื่องยนต์ ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 3.300 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.176

สมาชิกให้ความคาดหวังต่อการให้ความรู้ทางด้านช่างเทคนิค ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 3.260 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.186

สมาชิกให้ความคาดหวังต่อการให้ความรู้ด้านรูปแบบขนส่งมวลชน ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 3.270 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.033

สมาชิกให้ความคาดหวังต่อการให้โอกาสและแนวทางการพัฒนาอาชีพทางด้านการขนส่งมวลชน ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 3.250 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.058

ตาราง 17 ระดับความคาดหวังของสมาชิกทางด้านการศึกษาให้ความรู้ด้านการประกอบอาชีพ

| รายการ                                                    | ส่วนเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน | ค่าเฉลี่ยถ่วง<br>น้ำหนัก | ความหมาย |
|-----------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|----------|
| การให้ความรู้ทางด้านเทคโนโลยียานยนต์                      | 1.195                    | 3.310                    | ปานกลาง  |
| การให้ความรู้ด้านช่างเครื่องยนต์                          | 1.176                    | 3.300                    | ปานกลาง  |
| การให้ความรู้ทางด้านช่างเทคนิค                            | 1.186                    | 3.260                    | ปานกลาง  |
| การให้ความรู้ด้านรูปแบบขนส่งมวลชน                         | 1.033                    | 3.270                    | ปานกลาง  |
| การให้โอกาสและแนวทางการพัฒนาอาชีพ<br>ทางด้านการขนส่งมวลชน | 1.058                    | 3.250                    | ปานกลาง  |
| ค่าเฉลี่ยรวม                                              |                          | 3.278                    | ปานกลาง  |

#### ภาพรวมความคาดหวังของสมาชิกทางด้านการศึกษา

จากการศึกษาแสดงผลในตาราง 18 พบว่า โดยภาพรวมสมาชิกมีความคาดหวังทางด้านการศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 3.252 และเมื่อพิจารณาในตารางสมาชิกมีความคาดหวังในระดับปานกลางทุกข้อความ เรียงตามลำดับดังนี้

สมาชิกให้ความคาดหวังว่าสหกรณ์ให้ความรู้ด้านการประกอบอาชีพ ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 3.278

สมาชิกให้ความคาดหวังว่าสหกรณ์ให้ความรู้ด้านการศึกษาการสหกรณ์ ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 3.220

ตาราง 18 ภาพรวมความคาดหวังของสมาชิกทางด้านการศึกษา

| รายการ                             | ค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก | ความหมาย |
|------------------------------------|----------------------|----------|
| การให้ความรู้ด้านการประกอบอาชีพ    | 3.278                | ปานกลาง  |
| การให้ความรู้ด้านการศึกษาการสหกรณ์ | 3.220                | ปานกลาง  |
| ค่าเฉลี่ยรวม                       | 3.252                | ปานกลาง  |



**ตอนที่ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางด้านสังคม เศรษฐกิจและความคิดเห็นของสมาชิกที่มีต่อปัจจัยทางด้านการบริหารจัดการของสหกรณ์กับความคาดหวังของสมาชิก**

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจและสังคมกับความคาดหวังของสมาชิกของสมาชิกรด้านธุรกิจและด้านการศึกษา

ผลการวิเคราะห์ด้วยสถิติไคสแควร์ในตาราง 19 พบว่า

ส่วนใหญ่ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจและสังคม ของสมาชิก ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ จำนวนสมาชิกในครัวเรือน ระยะเวลาการเป็นสมาชิก อาชีพหลัก รายได้หลัก และรายได้เสริม ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความคาดหวังของสมาชิกในด้านธุรกิจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยกเว้น รายได้รวม มีความสัมพันธ์กับความคาดหวังของสมาชิกด้านธุรกิจ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ด้วยค่า ( $\chi^2$ -test) = 186.848 Sig. = 0.029

สำหรับปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจและสังคมที่มีความสัมพันธ์กับความคาดหวังของสมาชิกรด้านการศึกษา ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ด้วย ได้แก่ ระดับการศึกษา ( $\chi^2$ -test = 132.687, Sig. = 0.001) และอาชีพหลัก ( $\chi^2$ -test = 124.408, Sig. = 0.005) และมีความสัมพันธ์ในระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ได้แก่ เพศ ( $\chi^2$ -test = 45.147, Sig. = 0.028) ส่วนปัจจัยอื่น ๆ ได้แก่ อายุ สถานภาพสมรส จำนวนสมาชิกในครัวเรือน รายได้หลัก รายได้เสริม และรายได้รวมไม่มีความสัมพันธ์กับความคาดหวังของสมาชิกทางด้านการศึกษา ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

**ตาราง 19** ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจและสังคมกับความคาดหวังของสมาชิกของสมาชิกรด้านธุรกิจและด้านการศึกษา

| ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจและสังคม | ความคาดหวังของสมาชิก<br>ด้านธุรกิจ |       | ความคาดหวังของสมาชิก<br>ด้านการศึกษา |         |
|-------------------------------|------------------------------------|-------|--------------------------------------|---------|
|                               | $\chi^2$ -test                     | Sig.  | $\chi^2$ -test                       | Sig.    |
| เพศ                           | 49.495                             | 0.100 | 45.147                               | 0.028*  |
| อายุ                          | 140.932                            | 0.730 | 96.475                               | 0.906   |
| ระดับการศึกษา                 | 136.079                            | 0.078 | 132.678                              | 0.001** |
| สถานภาพ                       | 57.516                             | 0.944 | 46.641                               | 0.858   |
| จำนวนสมาชิกในครัวเรือน        | 323.406                            | 0.984 | 311.205                              | 0.187   |

ตาราง 19 (ต่อ)

| ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจและสังคม | ความคาดหวังของสมาชิก |        | ความคาดหวังของสมาชิก |         |
|-------------------------------|----------------------|--------|----------------------|---------|
|                               | ด้านธุรกิจ           |        | ด้านการศึกษา         |         |
|                               | $\chi^2$ -test       | Sig.   | $\chi^2$ -test       | Sig.    |
| ระยะเวลาการเป็นสมาชิก         | 405.407              | 0.999  | 332.943              | 0.950   |
| อาชีพหลัก                     | 128.988              | 0.160  | 124.408              | 0.005** |
| รายได้หลัก(บาทต่อเดือน)       | 151.990              | 0.485  | 126.760              | 0.233   |
| รายได้เสริม(บาทต่อเดือน)      | 41.283               | 0.329  | 36.309               | 0.165   |
| รายได้รวม(บาทต่อเดือน)        | 186.848              | 0.029* | 92.672               | 0.946   |

หมายเหตุ:  $\alpha = 0.05$ , \* $P < 0.05$ , \*\* $P < 0.01$

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการบริหารจัดการสหกรณ์กับความคาดหวังของสมาชิกด้านธุรกิจและด้านการศึกษา

ทุกปัจจัยด้านการบริหารจัดการสหกรณ์ มีความสัมพันธ์กับความคาดหวังของสมาชิกด้านธุรกิจ โดย ด้านการวางแผน ( $\chi^2$ -test = 21.101, Sig. = 0.002) การจัดการองค์กร ( $\chi^2$ -test = 21.900, Sig. = 0.001) การอำนวยการ ( $\chi^2$ -test = 28.059, Sig. = 0.000) และการควบคุมงาน ( $\chi^2$ -test = 57.273, Sig. = 0.000) มีความสัมพันธ์กับความคาดหวังของสมาชิกในด้านธุรกิจ ณ ระดับนัยสำคัญ ที่ 0.01 ส่วน การสรรหาคนเข้าทำงาน ( $\chi^2$ -test = 12.996, Sig. = 0.043) มีความสัมพันธ์กับความคาดหวังของสมาชิกในด้านธุรกิจ ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ส่วนความสัมพันธ์ในด้านความคาดหวังของสมาชิกด้านการศึกษา พบว่า มีเพียงปัจจัยการบริหารจัดการสหกรณ์ในด้านการวางแผนเท่านั้น ที่มีความสัมพันธ์กับความคาดหวังของสมาชิกในด้านการศึกษา ( $\chi^2$ -test = 19.908, Sig. = 0.018) ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ส่วนปัจจัยอื่น ๆ ได้แก่ การจัดการองค์กร การสรรหาคนเข้าทำงาน การอำนวยการ และการควบคุมงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความคาดหวังของสมาชิกด้านธุรกิจ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตาราง 20 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการบริหารจัดการสหกรณ์กับความคาดหวังของสมาชิกด้านธุรกิจและการศึกษา

| ปัจจัยด้านการบริหารจัดการสหกรณ์ | ความคาดหวังของสมาชิกด้านธุรกิจ |         | ความคาดหวังของสมาชิกด้านการศึกษา |        |
|---------------------------------|--------------------------------|---------|----------------------------------|--------|
|                                 |                                |         |                                  |        |
|                                 | $\chi^2$ -test                 | Sig.    | $\chi^2$ -test                   | Sig.   |
| การวางแผน                       | 21.101                         | 0.002** | 19.908                           | 0.018* |
| การจัดการองค์กร                 | 21.900                         | 0.001** | 4.314                            | 0.634  |
| การสรรหาคนเข้าทำงาน             | 12.996                         | 0.043*  | 3.030                            | 0.805  |
| การอำนวยความสะดวก               | 28.059                         | 0.000** | 7.292                            | 0.295  |
| การควบคุมงาน                    | 57.273                         | 0.000** | 10.358                           | 0.110  |

หมายเหตุ:  $\alpha = 0.05$ , \* $P < 0.05$ , \*\* $P < 0.01$

#### ตอนที่ 6 ข้อมูลปัญหาและอุปสรรค และข้อเสนอแนะในการให้บริการของสหกรณ์

##### การให้บริการด้านธุรกิจของสหกรณ์

สมาชิกร้อยละ 47.0 แสดงความเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของการให้บริการทางด้านธุรกิจของสหกรณ์ โดยสมาชิกที่แสดงความคิดเห็น ให้ความเห็นว่าเป็นร้อยละ 9.0

คณะกรรมการยังไม่มีความรู้ในการบริหารจัดการ กฎระเบียบ ขัดแย้งกับสหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 9.0

สหกรณ์มีกฎระเบียบขัดแย้งกับมากเกินไปยากต่อการปฏิบัติ ร้อยละ 5.0

สหกรณ์ยังขาดแคลนเงินทุนในการให้บริการ ไม่สามารถให้บริการเสริมอื่น ๆ ในอันจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิกตามคาดหวัง คิดเป็นร้อยละ 5.0

ระบบข้อมูลข่าวสาร การประชาสัมพันธ์งานบริการต่าง ๆ ของสหกรณ์ยังไม่มีประสิทธิภาพพอและประเภทของการบริการที่มีอยู่ในปัจจุบันยังไม่เพียงพอความต้องการของสมาชิก คิดเป็นร้อยละ 5.0

ฝ่ายบริหารจัดการยังมีการพบปะกับสมาชิกน้อยเกินไป ไม่ได้รับรู้ความต้องการของสมาชิก คิดเป็นร้อยละ 3.0

ตาราง 21 ข้อเสนอแนะการแก้ไขปัญหาการให้บริการทางด้านธุรกิจของสหกรณ์

| รายการ                                                        | จำนวน | ร้อยละ |
|---------------------------------------------------------------|-------|--------|
| ไม่แสดงความคิดเห็น                                            | 53    | 53.0   |
| แสดงความคิดเห็น                                               | 47    | 47.0   |
| ขาดความโปร่งใสในองค์กร และการบริหารงานของฝ่ายบริการ           | 15    | 15.0   |
| คณะกรรมการยังไม่มีความรู้ ในการบริหารจัดการ ระเบียบข้อบังคับ  | 9     | 9.0    |
| องค์กรมีระเบียบข้อบังคับมากเกินไป ยากต่อการปฏิบัติ            | 5     | 5.0    |
| ขาดแคลนเงินทุนในองค์กร ยากที่จะให้บริการเสริมอื่น ๆ แก่สมาชิก | 5     | 5.0    |
| ข้อมูลข่าวสาร และการประชาสัมพันธ์ไม่เพียงพอ                   | 5     | 5.0    |
| ยังมีบริการไม่เพียงพอ (ประเภทบริการเสริมอื่น ๆ)               | 5     | 5.0    |
| การพบปะติดต่อระหว่างสมาชิกกับสหกรณ์ และฝ่ายบริหารมีน้อย       | 3     | 3.0    |
| รวม                                                           | 100   | 100.0  |

#### ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาในการให้บริการด้านธุรกิจของสหกรณ์

สมาชิกส่วนใหญ่ร้อยละ 55.0 แสดงความเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของการให้บริการทางด้านธุรกิจของสหกรณ์ โดยสมาชิกที่แสดงความคิดเห็น ให้ความเห็นที่เห็นว่า

ควรเพิ่มการบริการด้านสวัสดิการสมาชิก คิดเป็นร้อยละ 13.0

ควรปรับปรุงแก้ไขการบริหารจัดการ ให้มีประสิทธิภาพ คิดเป็นร้อยละ 12.0

ควรจัดประชุมชี้แจง และระดมความคิดเห็นในการบริหารจัดการและแก้ไขปรับปรุงระบบการให้สินเชื่อและอัตราดอกเบี้ย คิดเป็นร้อยละ 8.0

ควรประชาสัมพันธ์ จัดทำเอกสาร หนังสือ และข่าวสาร การให้บริการแก่สมาชิก และจัดการฝึกอบรมมารยาทจริยธรรมแก่ฝ่ายจัดการ คิดเป็นร้อยละ 5.0

ควรเพิ่มเติมงานบริการเสริมอื่น เพื่อส่งเสริมอาชีพสมาชิก คิดเป็นร้อยละ 4.0



ตาราง 22 ข้อเสนอแนะการแก้ไขปัญหาการให้บริการทางด้านการธุรกิจของสหกรณ์

| รายการ                                                             | จำนวน | ร้อยละ |
|--------------------------------------------------------------------|-------|--------|
| ไม่แสดงความคิดเห็น                                                 | 45    | 45.0   |
| แสดงความคิดเห็น                                                    | 55    | 55.0   |
| ควรเพิ่มการบริการด้านสวัสดิการสมาชิก                               | 13    | 13.0   |
| ปรับปรุงแก้ไขการบริหารจัดการ ให้มีประสิทธิภาพ                      | 12    | 12.0   |
| จัดประชุมชี้แจง และระดมความคิดเห็นในการบริหารจัดการ                | 8     | 8.0    |
| แก้ไขปรับปรุงระบบการให้สินเชื่อและอัตราดอกเบี้ย                    | 8     | 8.0    |
| ประชาสัมพันธ์ จัดทำเอกสาร หนังสือ และข่าวสาร การให้บริการแก่สมาชิก | 5     | 5.0    |
| จัดการฝึกอบรมมารยาทจริยธรรมแก่ฝ่ายจัดการ                           | 5     | 5.0    |
| เพิ่มเติมงานบริการเสริมอื่น เพื่อส่งเสริมอาชีพสมาชิก               | 4     | 4.0    |
| รวม                                                                | 100.0 | 100.0  |

#### ตอนที่ 7 แผนธุรกิจ

##### ชื่อโครงการ

การระดมทุนเพื่อการขยายธุรกิจการให้บริการตามความคาดหวังของสมาชิก

ระยะเวลาของแผนธุรกิจ: ระยะสั้น (1 มกราคม 2549 – 31 ธันวาคม 2549) (เป็นไปตามปีการเงินของสหกรณ์)

##### หลักการและเหตุผล

สหกรณ์สามล้อมวลชน จำกัด ได้เริ่มก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 1 กันยายน 2522 จนถึงปัจจุบันเป็นระยะเวลา 26 ปี จากการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ในรอบหลายปีที่ผ่านมา สหกรณ์ประสบปัญหาการขาดทุนอย่างต่อเนื่อง สาเหตุมาจากสมาชิกมาทำธุรกิจกับสหกรณ์น้อย รวมทั้ง

ชนิดและประเภทของบริการต่าง ๆ ที่สหกรณ์ให้บริการแก่สมาชิกยังไม่เพียงพอต่อความต้องการที่แท้จริงของสมาชิกได้ ซึ่งจากผลการสำรวจความคาดหวังของสมาชิกที่มีต่อการให้บริการของสหกรณ์ พบว่า สมาชิกมีความคาดหวังให้สหกรณ์ให้บริการในด้านการให้บริการ ด้านสวัสดิการ ด้านธุรกิจสินเชื่อในระดับมาก และด้านการส่งเสริมอาชีพสมาชิกมีความคาดหวังในระดับปานกลาง ดังนั้นคณะกรรมการและฝ่ายจัดควรจัดทำแผนธุรกิจขึ้นเพื่อเป็นการสนองตอบความต้องการของสมาชิก รวมทั้งสำรวจความเป็นไปได้ในการขยายธุรกิจของสหกรณ์เพื่อเพิ่มปริมาณธุรกิจ และแก้ไขปัญหาการขาดทุนของสหกรณ์ รวมทั้งเพื่อสร้างความมั่นคงทางธุรกิจให้กับสหกรณ์ และเพื่อให้สมาชิกเกิดความศรัทธาและคงความเป็นสมาชิกภาพอยู่ต่อไป

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อขยายธุรกิจบริการ และธุรกิจสินเชื่อของสหกรณ์ ตามความคาดหวังของสมาชิก
2. เพื่อระดมทุนจากภายนอกและภายใน ในการขยายธุรกิจบริการและธุรกิจสินเชื่อของสหกรณ์
3. เพื่อขยายฐานสมาชิกของสหกรณ์ ในการมีส่วนร่วมในธุรกิจบริการและธุรกิจสินเชื่อของสหกรณ์

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากแผนธุรกิจ

#### ผลประโยชน์ทางการเงินของสหกรณ์ (financial benefits)

1. เพิ่มปริมาณธุรกิจของสหกรณ์ให้สูงขึ้นประมาณร้อยละ 30 – 40 ของธุรกิจเดิม
2. เพิ่มกำไรสุทธิและลดปัญหาการขาดทุนอย่างต่อเนื่องมาเป็นระยะเวลากว่า 3 ปี ประมาณการกำไรจากแผนธุรกิจ 662,608.00 บาท

#### ผลประโยชน์ที่ไม่อยู่ในรูปการเงิน (non-financial benefits)

1. สร้างศรัทธาและการทำธุรกิจของสมาชิกที่มีต่อสหกรณ์ตามความคาดหวังของสมาชิกที่ต้องการให้สหกรณ์ให้บริการตามธุรกิจแต่ละประเภท
2. สมาชิกที่ใช้บริการสามารถใช้บริการ จะมีต้นทุนโดยเปรียบเทียบอันเนื่องจากการประหยัดต่อขนาด (economies of scale) โดยมีสหกรณ์เป็นตัวแทน เมื่อเปรียบเทียบกับการใช้บริการจากเอกชนโดยตรง

3. เป็นการส่งเสริมการออมทางอ้อม โดยอยู่ในรูปของทุนเรือนหุ้น รวมทั้งเป็นการเพิ่มความเข้มแข็งให้แก่องค์กร เนื่องจากสหกรณ์สามารถระดมทุนจากภายในที่มีต้นทุนต่ำในการขยายธุรกิจสหกรณ์

4. เพื่อสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งร่วมบริหารจัดการงานสหกรณ์

## แนวทางการดำเนินงาน

### 1. การกำหนดเป้าหมายทางธุรกิจ

#### 1.1 ประเภทธุรกิจบริการ

คณะกรรมการและฝ่ายจัดการได้ทำการทบทวนและวิเคราะห์ผลการสำรวจความคิดเห็นความคาดหวังของสมาชิกทางด้านธุรกิจในแต่ละประเภทพร้อมทั้งประเมินความเป็นไปได้ในการจัดทำแผนเพื่อขยายธุรกิจประเภทที่สมาชิกต้องการ ซึ่งผลการสำรวจพบว่า สมาชิกคาดหวังว่าสหกรณ์ควรให้บริการใน 4 ประเภท ทั้งนี้ ด้วยเงื่อนไขของทุนดำเนินงาน และจำนวนบุคลากรคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ จึงทำการประเมินความเป็นไปได้ว่า ในแผนธุรกิจระยะสั้นสามารถดำเนินการได้ในธุรกิจ 2 ประเภท คือ ธุรกิจการให้บริการ และธุรกิจสินเชื่อบางชนิด ส่วนธุรกิจอีก 2 ประเภท คือ ความคาดหวังในด้านสวัสดิการ และการให้บริการในการส่งเสริมอาชีพ ยังไม่สามารถให้บริการในสภาวะการณ์ และฐานะการเงินของสหกรณ์ในปัจจุบัน

#### ด้านการให้บริการ

ได้แก่ การให้บริการทางด้านประกันสังคม การให้บริการทางด้านสุขภาพ การให้บริการทางการประกันภัย การให้บริการทางการชำระภาษีรถยนต์ และการให้บริการทางด้านภาษีรายได้ ซึ่งบริการต่าง ๆ เหล่านี้ คณะกรรมการและฝ่ายจัดการเห็นว่า สหกรณ์สามารถจัดบริการธุรกิจประเภทนี้ให้สมาชิกได้ ทั้งทางด้านความต้องการของสมาชิกซึ่งเป็นลูกค้าเป้าหมาย และปริมาณการลงทุนในธุรกิจไม่สูงนัก รวมทั้งเป็นการลงทุนร่วมกับธุรกิจเอกชนอื่น ซึ่งสหกรณ์ทำเป็นที่เป็นตัวแทนกลางในการให้บริการแก่สมาชิกของสหกรณ์

ทั้งนี้ เนื่องจากสมาชิกมีความคาดหวังในธุรกิจดังกล่าวในระดับมากถึงมากที่สุด

### ด้านธุรกิจสินเชื่อ

ได้แก่ สินเชื่อเพื่อเหตุฉุกเฉิน สินเชื่อเพื่อการส่งเสริมอาชีพ และสินเชื่อเพื่อการบริโภคในครัวเรือน ส่วนสินเชื่อเพื่อการเคหะ ซึ่งบริการต่าง ๆ เหล่านี้ คณะกรรมการและฝ่ายจัดการเห็นว่า สหกรณ์สามารถจัดบริการธุรกิจประเภทนี้ให้สมาชิกได้ ทั้งทางด้านการความต้องการของสมาชิกซึ่งเป็นลูกค้าเป้าหมาย และปริมาณการลงทุนในธุรกิจไม่สูงนัก เนื่องจาก สหกรณ์จะใช้การระดมทุนจากภายใน ซึ่งเป็นการระดมทุนเรือนหุ้นจากสมาชิกส่วนหนึ่ง และอาศัยแหล่งเงินทุนภายนอก โดยการกู้ยืมจากแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยต่ำ เช่น กองทุนพัฒนาสหกรณ์ (กพส.)

ทั้งนี้ เนื่องจากสมาชิกมีความคาดหวังในธุรกิจดังกล่าวในระดับมากถึงมากที่สุด ด้วยความถี่ร้อยละ 47.0 – 65.0 จากผลสำรวจดังกล่าวสามารถประมาณการกลุ่มเป้าหมายที่จะใช้บริการในธุรกิจดังกล่าว เมื่อเทียบกับจำนวนสมาชิกที่มีอยู่ ประมาณ 457 – 632 คน

ตาราง 23 ผลสำรวจความคิดเห็นความคาดหวังของสมาชิกทางด้านธุรกิจในแต่ละประเภท

| รายการ                               | ค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก | ร้อยละของ<br>ความถี่* | สมาชิกกลุ่มเป้าหมายที่<br>คาดว่าจะใช้บริการ** |
|--------------------------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------------------------------|
| ด้านการให้บริการ                     | 3.702                |                       |                                               |
| การให้บริการทางด้านประกันสังคม       | 3.740                | 67                    | 652                                           |
| การให้บริการทางด้านสุขภาพ            | 3.720                | 56                    | 545                                           |
| การให้บริการทางด้านการประกันภัย      | 3.710                | 53                    | 516                                           |
| การให้บริการทางด้านการชำระภาษีรถยนต์ | 3.700                | 59                    | 574                                           |
| การให้บริการทางด้านภาษีรายได้        | 3.640                | 64                    | 623                                           |
| ด้านสวัสดิการ                        | 3.540                |                       | ดำเนินการแผนระยะยาว                           |
| ทุนการศึกษาบุตรของสมาชิก             | 3.580                | 58                    |                                               |
| การจัดหาบ้านพักให้สมาชิก             | 3.500                | 55                    |                                               |



ตาราง 23 (ต่อ)

| รายการ                                                        | ค่าเฉลี่ยถ่วง<br>น้ำหนัก | ร้อยละ<br>ของ<br>ความถี่* | สมาชิกกลุ่มเป้าหมายที่<br>คาดว่าจะใช้บริการ** |
|---------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------------|-----------------------------------------------|
| ด้านธุรกิจสินเชื่อ                                            | 3.520                    |                           |                                               |
| สหกรณ์ควรมีบริการสินเชื่อเพื่อ<br>เหตุฉุกเฉิน                 | 3.640                    | 60                        | 584                                           |
| สหกรณ์ควรมีบริการสินเชื่อเพื่อ<br>การส่งเสริมอาชีพ            | 3.540                    | 65                        | 632                                           |
| สหกรณ์ควรมีบริการสินเชื่อเพื่อ<br>การเคหะ                     | 3.490                    | 47                        | 457                                           |
| สหกรณ์ควรมีบริการสินเชื่อเพื่อ<br>การบริโภคในครัวเรือน        | 3.410                    | 51                        | 496                                           |
| ด้านการส่งเสริมอาชีพ                                          | 3.210                    |                           | ดำเนินการแผนระยะยาว                           |
| การอบรมทักษะการพูด<br>ภาษาอังกฤษเพื่อพัฒนาอาชีพ<br>มัคคุเทศก์ | 3.230                    | 51                        |                                               |
| การอบรมอาชีพให้แก่แม่บ้าน เช่น<br>การทำขนม, การทำอาหาร        | 3.190                    | 55                        |                                               |

หมายเหตุ: \*หมายถึง จำนวนผู้ที่มีความคาดหวังในระดับมากถึงมากที่สุด

\*\*หมายถึง จำนวนสมาชิกกลุ่มเป้าหมายที่คาดว่าจะเข้ามาใช้บริการกับสหกรณ์  
ร้อยละ 50 (ร้อยละของความถี่ x จำนวนสมาชิกทั้งหมด)

ที่มา: ข้อมูลจากตารางที่ 11 – 17

## 1.2 เงื่อนไขการให้บริการในธุรกิจแต่ละประเภท

### ธุรกิจการให้บริการ

- ด้านประกันสังคม สหกรณ์จะช่วยเหลือสมาชิกในด้านการประกันสังคม  
โดยคิดค่าบริการกับสมาชิกเป็นรายเดือน เดือนละ 30 บาท ในส่วนของค่าใช้จ่ายในการฝาก

ประกันสังคมสมาชิกจะต้องเป็นผู้จ่ายเอง ซึ่งสหกรณ์จะทำหน้าที่เป็นหน่วยงานต้นสังกัดที่รวบรวมค่าประกันสังคมจากสมาชิกผู้ประกันตน

- **ด้านการประกันภัยและชำระภาษีรถยนต์** สหกรณ์กำหนดให้สมาชิกจะต้องมาชำระหนี้รถยนต์และทำประกันภัยกับทางสหกรณ์ โดยเสียค่าธรรมเนียมภาษีรถยนต์ผ่านสหกรณ์ในอัตราคันละ 100 บาท ส่วนการประกันภัย คันละ 260 บาท สำหรับเงินใจของการประกันในแต่ละประเภท สมาชิกมีสิทธิเลือกตามเงินใจต่าง ๆ ที่บริษัทเป็นผู้กำหนดขึ้น ซึ่งสมาชิกมีสิทธิในการเลือกทำประกันกับบริษัทใด ๆ ตามที่ต้องการ

- **ด้านภาษีรายได้** สหกรณ์ให้บริการในด้านการชำระภาษีรายได้ให้กับสมาชิก โดยคิดค่าบริการในการยื่นชำระภาษีเงินได้ส่วนบุคคลให้แก่สรรพากรแทนสมาชิก ในอัตรา 20 บาท ต่อปี

#### ธุรกิจการให้สินเชื่อ

- **เงินกู้ฉุกเฉิน** ให้สมาชิกกู้ในระยะสั้น โดยมีเงื่อนไขว่า สมาชิกจะกู้ฉุกเฉินได้ต่อเมื่อสมาชิกมีการถือหุ้นกับสหกรณ์ โดยกำหนดดอกเบี้ยในอัตราร้อยละ 12 ต่อปี กำหนดวงเงินกู้ไม่เกิน 4,000 บาท และชำระคืนภายใน 4 งวดในระยะเวลา 4 เดือน

- **เงินกู้สามัญ** สมาชิกสามารถกู้ไปเพื่อประกอบอาชีพได้โดยการนำทะเบียนรถมาค้ำประกันกับสหกรณ์ แต่มีข้อกำหนดว่าสมาชิกจะต้องมีการถือหุ้นตามที่สหกรณ์ได้กำหนด กำหนดอัตรดอกเบี้ยร้อยละ 12 ต่อปี กำหนดวงเงินกู้ไม่เกิน 10,000 บาท ภายใน 12 งวด ในระยะเวลา 12 เดือน

## 2. เป้าหมายการเพิ่มจำนวนสมาชิก

ปัจจุบันสหกรณ์มีจำนวนสมาชิกทั้งสิ้น 1,946 คน จากผลการสำรวจความคาดหวังของสมาชิกที่มีต่อธุรกิจของสหกรณ์ มีสมาชิกที่มีความคาดหวังในระดับมากถึงมากที่สุด ประมาณร้อยละ 60 ของสมาชิกทั้งหมด ในทางปฏิบัติสมาชิกที่มีส่วนร่วมในธุรกิจตามแผนอาจต่ำกว่าเป้าหมาย ดังนั้น แนวทางหนึ่งเพื่อให้แผนธุรกิจมีความเป็นไปได้ คณะกรรมการและฝ่ายจัดการควรจัดทำแผนการเพิ่มจำนวนสมาชิก ซึ่งนอกจากจะเป็นผลดีในด้านการระดมเงินทุนในรูปของทุนเรือนหุ้นจากสมาชิกใหม่ รายได้จากค่าธรรมเนียมแรกเข้าแล้ว สหกรณ์ยังมีโอกาสเพิ่มฐานของจำนวนผู้ใช้บริการต่าง ๆ ตามแผนธุรกิจ เนื่องจากบริการต่าง ๆ ตามแผนธุรกิจ เป็นบริการที่มีความจำเป็นต่ออาชีพของสมาชิก โดยสามารถจัดทำแผนระดมสมาชิก ดังนี้

1. เพิ่มจำนวนสมาชิกสามัญ อย่างน้อยร้อยละ 5 ในระยะ 3 เดือนแรกของการเริ่มโครงการฯ และเพิ่มขึ้นอีกร้อยละ 10 ภายใน 6 เดือน ก่อนสิ้นสุดโครงการ

2. จัดทำโครงการสมาชิกสมทบ โดยกำหนดคุณสมบัติของสมาชิกสมทบ ซึ่งเป็นญาติสายตรงของสมาชิกสามัญ โดยสมาชิกสมทบมีสิทธิเท่าเทียมกับสมาชิกสามัญในการใช้บริการของสหกรณ์ ยกเว้นธุรกิจสินเชื่อ และไม่มีสิทธิออกเสียงในที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี ทั้งนี้โครงการมีแผนในการเพิ่มสมาชิกสมทบอย่างน้อยร้อยละ 20 ของสมาชิกสามัญทั้งหมด

### 3. เป้าหมายการระดมทุน

#### แหล่งเงินทุนภายนอก

- กู้จากหน่วยงานราชการ ได้แก่ กองทุนพัฒนาสหกรณ์ (กพส.) โดยโครงการมีแผนการกู้ยืมจากกองทุนดังกล่าว 7.8 ล้านบาทด้วยอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ร้อยละ 6 ระยะเวลาชำระคืนเงินต้นพร้อมดอกเบี้ย ภายใน 3 ปี โดยแบ่งชำระเป็น 6 งวด โดยเริ่มสัญญาเงินกู้ตั้งแต่ 1 มกราคม 2549

#### แหล่งเงินทุนภายใน

##### จากสมาชิกสามัญ

- กำหนดให้มีการซื้อหุ้นของสมาชิกในทุก ๆ เดือน อย่างน้อยเดือนละ 1 หุ้น หุ้นละ 100 บาท

- ให้มีการออมโดยตั้งเป็นสัจจะออมทรัพย์ ซึ่งเป็นการสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดการออมในมวลสมาชิก โดยสมาชิกจะต้องฝากเงินในบัญชีเงินฝากออมทรัพย์ (สัจจะออมทรัพย์) อย่างน้อยวันละ 1 บาท

##### จากสมาชิกสมทบ

- ให้มีการออมโดยตั้งเป็นสัจจะออมทรัพย์ ซึ่งเป็นการสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดการออมในมวลสมาชิก โดยสมาชิกจะต้องฝากเงินในบัญชีเงินฝากออมทรัพย์ (สัจจะออมทรัพย์) อย่างน้อยวันละ 1 บาท

ประมาณการรายได้ ค่าใช้จ่ายของธุรกิจในแต่ละประเภท และแหล่งที่มาของเงินทุน

#### ประมาณการรายได้

สหกรณ์สามารถประมาณการรายได้จากธุรกิจ 2 ประเภท ดังนี้

1. ธุรกิจการให้บริการ ประมาณการรายได้รวม 438,740.00 บาทต่อปี

1.1 การให้บริการทางด้านประกันสังคม 234,720 บาทต่อปี คาดว่าจะมีสมาชิกเป้าหมายมาใช้บริการ จำนวน 652 คน

1.2 การให้บริการทางด้านการประกันภัย 134,160 บาทต่อปี คาดว่าจะมีสมาชิกเป้าหมายมาใช้บริการ จำนวน 516 คน

1.3 การให้บริการทางด้านการชำระภาษีรถยนต์ 57,400 บาทต่อปี คาดว่าจะมีสมาชิกเป้าหมายมาใช้บริการ จำนวน 574 คน

1.4 การให้บริการทางด้านภาษีรายได้ 12,460 บาทต่อปี คาดว่าจะมีสมาชิกเป้าหมายมาใช้บริการ จำนวน 623 คน

2. ธุรกิจด้านสินเชื่อ ประมาณการรายได้รวม 1,038,720.00 บาทต่อปี

2.1 สินเชื่อเพื่อเหตุฉุกเฉิน 280,320.00 บาทต่อ 3 รอบการให้บริการสินเชื่อเพื่อเหตุฉุกเฉินหรือ 1 ปี คาดว่าจะมีสมาชิกเป้าหมายมาใช้บริการ จำนวน 584 คน

2.2 สินเชื่อเพื่อการส่งเสริมอาชีพ 758,400.00 บาทต่อปี คาดว่าจะมีสมาชิกเป้าหมายมาใช้บริการ จำนวน 632 คน

ดังนั้นสหกรณ์ประมาณการรายได้จากการให้บริการธุรกิจทั้ง 2 รวมทั้งสิ้น 1,477,460.00 บาทต่อปี

### ประมาณการค่าใช้จ่าย

แบ่งเป็น 2 ประเภทหลัก ๆ ได้แก่

1. ค่าใช้จ่ายจากเงินทุน ซึ่งรวบรวมจากแหล่งเงินทุนภายนอก ได้แก่ กองทุนพัฒนาสหกรณ์จะคิดดอกเบี้ยในอัตราร้อยละ 6 ต่อปี หากสหกรณ์กู้เงินในจำนวน 7.8 ล้านบาท เป็นค่าดอกเบี้ยจ่ายเงินกู้ ปีละ 473,856 บาท และรวบรวมจากแหล่งเป็นทุนภายใน ในรูปของทุนเรือนหุ้น โดยมีนโยบายส่งเสริมให้สมาชิกที่ต้องการขอกู้เงินประเภทนี้เพิ่มหุ้น 1 หุ้นต่อคนต่อเดือน ซึ่งจะทำให้สหกรณ์จะสามารถระดมทุนจากการเพิ่มหุ้นของสมาชิก เป็นมูลค่า 758,400 บาท จากจำนวนกลุ่มสมาชิกเป้าหมาย 632 คน (ในการคำนวณต้นทุนเงินทุนในส่วนของเงินทุนที่ระดมจากค่าหุ้น ใช้ค่าเสียโอกาสของเงินลงทุนเท่ากับอัตราดอกเบี้ยของเงินกู้จากการกู้ยืมจากภายนอก ร้อยละ 6 ต่อปี จึงมีต้นทุนเงินทุนทั้งสิ้นสำหรับธุรกิจการให้บริการด้านสินเชื่อ 519,360 บาทต่อปี)

2. ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน ซึ่งสหกรณ์จะต้องมีบุคลากรเพื่อให้บริการต่าง ๆ ประมาณการค่าใช้จ่ายบุคลากร 236,393.60 บาทต่อปี และค่าใช้จ่ายสำนักงานอันเกิดจากค่าวัสดุอุปกรณ์ และค่าสาธารณูปโภคต่าง ๆ ประมาณ 59,098.40 บาทต่อปี รวมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานทั้งสิ้น 295,492 บาทต่อปี



#### ประมาณการกำไรสุทธิจากธุรกิจการให้บริการ

สหกรณ์จะมีรายได้จากการให้บริการธุรกิจทั้ง 2 ประเภท เป็นจำนวนทั้งสิ้น 1,477,460.00 บาทต่อปี โดยมีต้นทุนเงินทุน จำนวน 519,360.00 บาทต่อปี และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน 295,492.00 บาทต่อปี จึงทำให้สหกรณ์มีประมาณการกำไรสุทธิ จากการให้บริการทั้งสิ้น 662,608.00 บาทต่อปี

ตาราง 24 ประมาณการรายได้ ค่าใช้จ่ายของธุรกิจในแต่ละประเภท และแหล่งที่มาของเงินทุน

| ประเภทธุรกิจ     | ประมาณการ<br>ธุรกิจ | ประมาณการ<br>รายได้ | ประมาณ<br>การ<br>ค่าใช้จ่าย* | ประมาณ<br>การต้นทุน | ประมาณ<br>การกำไร<br>สุทธิ | แหล่ง<br>เงินทุน |
|------------------|---------------------|---------------------|------------------------------|---------------------|----------------------------|------------------|
| ด้านการให้บริการ |                     | 438,740.00          | 87,748.00                    |                     | 350,992.00                 | จากการ           |
| การให้บริการ     |                     | 234,720.00          | 46,944.00                    |                     | 187,776.00                 | หมุนเวียน        |
| ทางด้าน          |                     |                     |                              |                     |                            | ของ              |
| ประกันสังคม      |                     |                     |                              |                     |                            | รายได้           |
| การให้บริการ     |                     | 134,160.00          | 26,832.00                    |                     | 107,328.00                 |                  |
| ทางด้านการ       |                     |                     |                              |                     |                            |                  |
| ประกันภัย        |                     |                     |                              |                     |                            |                  |
| การให้บริการ     |                     | 57,400.00           | 11,480.00                    |                     | 45,920.00                  |                  |
| ทางด้านการ       |                     |                     |                              |                     |                            |                  |
| ชำระภาษี         |                     |                     |                              |                     |                            |                  |
| รถยนต์           |                     |                     |                              |                     |                            |                  |
| การให้บริการ     |                     | 12,460.00           | 2,492.00                     |                     | 9,968.00                   |                  |
| ทางด้านภาษี      |                     |                     |                              |                     |                            |                  |
| รายได้           |                     |                     |                              |                     |                            |                  |

ตาราง 24 (ต่อ)

| ประเภทธุรกิจ       | ประมาณการ<br>ธุรกิจ | ประมาณการ<br>รายได้ | ประมาณ<br>การ<br>ค่าใช้จ่าย* | ประมาณ<br>การต้นทุน | ประมาณ<br>การกำไร<br>สุทธิ | แหล่ง<br>เงินทุน |
|--------------------|---------------------|---------------------|------------------------------|---------------------|----------------------------|------------------|
| ด้านธุรกิจสินเชื่อ |                     | 1,038,720.00        | 207,744.00                   | 519,360.00          | 311,616.00                 | กู้ยืม           |
| สหกรณ์ควรมี        | 2,336,000.00        | 280,320.00          | 56,064.00                    | 140,160.00          | 84,096.00                  | ภายนอก           |
| บริการสินเชื่อ     |                     |                     |                              |                     |                            | และระดม          |
| เพื่อเหตุ          |                     |                     |                              |                     |                            | ทุนจาก           |
| ฉุกเฉิน            |                     |                     |                              |                     |                            | สมาชิก           |
| สหกรณ์ควรมี        | 6,320,000.00        | 758,400.00          | 151,680.00                   | 379,200.00          | 227,520.00                 |                  |
| บริการสินเชื่อ     |                     |                     |                              |                     |                            |                  |
| เพื่อการ           |                     |                     |                              |                     |                            |                  |
| ส่งเสริมอาชีพ      |                     |                     |                              |                     |                            |                  |
| รวม                | 8,656,000.00        | 1,477,460.00        | 295,492.00                   | 519,360.00          | 662,608.00                 |                  |

หมายเหตุ: ประเภทธุรกิจด้านการให้บริการเกิดจากค่าธรรมเนียมการใช้บริการต่าง ๆ ผ่าน  
สหกรณ์ซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวแทน

\*ร้อยละ 20 ของประมาณการรายได้

#### กลยุทธ์

1. ประชุมสมาชิกเพื่อแนะนำและประชาสัมพันธ์แผนธุรกิจให้แก่สมาชิก เพื่อ  
สร้างแรงจูงใจ และระดมความคิดเห็นจากสมาชิก
2. เตรียมความพร้อมในด้านบุคลากร วัสดุอุปกรณ์ และแหล่งเงินทุนโดย
  - 2.1 ตั้งทีมที่ปรึกษาโครงการ เพื่อความเป็นไปได้ของการดำเนินโครงการ โดย  
ประกอบด้วยคณะที่ปรึกษาควรประกอบด้วย สหกรณ์จังหวัด เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์จังหวัด  
ผู้ตรวจบัญชีสหกรณ์ ประธานกรรมการ และผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านธุรกิจทั้ง 2 ประเภท อีก 2 ท่าน
  - 2.2 ตั้งทีมบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับธุรกิจในแต่ละ  
ประเภท ซึ่งผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการ ตลอดจนมีการให้ความรู้เพิ่มเติมทั้งด้านการ  
ฝึกอบรม และดูงานจากสหกรณ์อื่น ๆ ที่ประสบผลสำเร็จในธุรกิจดังกล่าว

2.3 สำรวจความต้องการใช้วัสดุ อุปกรณ์ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจในแต่ละประเภท เพื่อให้มีความพร้อม มีประสิทธิภาพ มีความสะดวกรวดเร็ว ในการให้บริการต่าง ๆ เช่น ระบบคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

2.4 หาแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยต่ำ เพื่อขอสินเชื่อ ซึ่งในปัจจุบันสหกรณ์มีความร่วมมือทางการเงินที่สามารถขอรับสินเชื่ออัตราดอกเบี้ยต่ำได้จากแหล่งเงินทุนที่สำคัญ เช่น กองทุนพัฒนาสหกรณ์ (กพส.) สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย กรมส่งเสริมสหกรณ์ เป็นต้น

3. กำหนดรูปแบบและระยะเวลาของแผนธุรกิจ: การระดมทุนเพื่อการขยายธุรกิจการให้บริการตามความคาดหวังของสมาชิก โดยกำหนดองค์ประกอบของแผนธุรกิจ เป็น 3 ส่วน คือ ด้านธุรกิจ ด้านแหล่งเงินทุน และด้านสมาชิกผู้เข้าร่วมโครงการ หรือสมาชิกกลุ่มเป้าหมาย โดยเป็นแผนธุรกิจระยะสั้น มีระยะเวลาในการดำเนินการ 1 ปี ตามรอบปีบัญชีของสหกรณ์ กำหนดเริ่มโครงการ 1 มกราคม 2549 สิ้นสุดโครงการ 31 ธันวาคม 2549

#### 4. การติดตามและประเมินผลโครงการ

แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อตรวจสอบโครงการ จำนวนอย่างน้อย 3 – 5 ท่าน โดยเป็นตัวแทนจากที่ปรึกษาโครงการ คณะกรรมการอำนวยการ ฝ่ายจัดการ และตัวแทนสมาชิก ฝ่ายละ 1 ท่าน ทำการติดตามและประเมินผล 4 ครั้ง

ครั้งที่ 1 สิ้นเดือนมีนาคม 2549

ครั้งที่ 2 สิ้นเดือนมิถุนายน 2549

ครั้งที่ 3 สิ้นเดือนกันยายน 2549

ครั้งที่ 4 เมื่อสิ้นโครงการ (สิ้นเดือนธันวาคม 2549)

#### 5. สรุปผลสัมฤทธิ์ของโครงการ (outcome)

โดยสรุปผลสัมฤทธิ์ของโครงการ 2 ด้าน คือ

5.1 ผลสัมฤทธิ์ทางการเงิน ประกอบด้วย ปริมาณธุรกิจ รายได้จากธุรกิจ ต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน และกำไรสุทธิ

5.2 ผลทางอ้อม ประกอบด้วย ความพึงพอใจและความคิดเห็นของสมาชิก ที่มีต่อการบริการตามแผนธุรกิจ ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากแผนธุรกิจ

รายละเอียดการคำนวณสมาชิกกลุ่มเป้าหมาย รายได้ ค่าใช้จ่าย และกำไรสุทธิของแผนธุรกิจ

## 1. รายละเอียดการคำนวณสมาชิกกลุ่มเป้าหมาย

### 1.1 ธุรกิจบริการ

การคำนวณสมาชิกกลุ่มเป้าหมาย ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูล โดย SPSS ที่แจกแจงความถี่แล้ว โดยใช้ข้อมูลจากสมาชิกที่มีความคาดหวังในธุรกิจบริการในแต่ละประเภทในระดับมากที่สุดถึงมากที่สุด ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การให้บริการทางด้านประกันสังคม มีสมาชิกที่คาดหวังในระดับมากที่สุดถึงมากที่สุด จำนวน 67 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 67.0
2. การให้บริการทางด้านสุขภาพ มีสมาชิกที่คาดหวังในระดับมากที่สุดถึงมากที่สุด จำนวน 56 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 56.0
3. การให้บริการทางด้านการประกันภัย มีสมาชิกที่คาดหวังในระดับมากที่สุดถึงมากที่สุด จำนวน 53 ราย คิดเป็นร้อยละ 53.0
4. การให้บริการทางด้านการชำระภาษีรถยนต์ มีสมาชิกที่คาดหวังในระดับมากที่สุดถึงมากที่สุด จำนวน 59 ราย คิดเป็นร้อยละ 59.0
5. การให้บริการทางด้านภาษีรายได้ มีสมาชิกที่คาดหวังในระดับมากที่สุดถึงมากที่สุด จำนวน 64 ราย คิดเป็นร้อยละ 64.0

ในการคำนวณหาจำนวนสมาชิกกลุ่มเป้าหมายที่คาดว่าจะใช้บริการ ใช้ร้อยละของความถี่ของสมาชิกกลุ่มตัวอย่างที่คาดหวังต่อบริการธุรกิจการให้บริการแต่ละประเภทคูณกับจำนวนสมาชิกของสหกรณ์ จำนวน 1,946 คน และประมาณการว่าจะมีสมาชิกเข้ามาใช้บริการประมาณร้อยละ 50 ของจำนวนสมาชิกกลุ่มเป้าหมายที่คาดว่าจะใช้บริการธุรกิจการให้บริการแต่ละประเภท มีรายละเอียดดังนี้

1. การให้บริการทางด้านประกันสังคม ประมาณการจำนวนสมาชิกกลุ่มเป้าหมายที่คาดว่าจะเข้ามาใช้บริการจำนวน  $(67.0\% \times 1,946 \times 50\% = 652 \text{ คน})$
2. การให้บริการทางด้านสุขภาพ ประมาณการจำนวนสมาชิกกลุ่มเป้าหมายที่คาดว่าจะเข้ามาใช้บริการจำนวน  $(56.0\% \times 1,946 \times 50\% = 545 \text{ คน})$
3. การให้บริการทางด้านการประกันภัย ประมาณการจำนวนสมาชิกกลุ่มเป้าหมายที่คาดว่าจะเข้ามาใช้บริการจำนวน  $(53.0\% \times 1,946 \times 50\% = 516 \text{ คน})$
4. การให้บริการทางด้านการชำระภาษีรถยนต์ ประมาณการจำนวนสมาชิกกลุ่มเป้าหมายที่คาดว่าจะเข้ามาใช้บริการจำนวน  $(59.0\% \times 1,946 \times 50\% = 574 \text{ คน})$



5. การให้บริการทางด้านภาษีรายได้ ประเมินการจำนวนสมาชิกกลุ่มเป้าหมายที่คาดว่าจะเข้ามาใช้บริการจำนวน  $(64.0\% \times 1,946 \times 50\% = 623 \text{ คน})$

## 1.2 ธุรกิจสินเชื่อ

การคำนวณสมาชิกกลุ่มเป้าหมาย ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลโดย SPSS ที่แจกแจงความถี่แล้ว โดยใช้ข้อมูลจากสมาชิกที่มีความคาดหวังในธุรกิจสินเชื่อในแต่ละประเภทในระดับมากที่สุด ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การให้บริการด้านสินเชื่อเพื่อเหตุฉุกเฉิน มีสมาชิกที่คาดหวังในระดับมากที่สุด จำนวน 60 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 60.0

2. การให้บริการด้านสินเชื่อเพื่อเหตุการณ์ส่งเสริมอาชีพ มีสมาชิกที่คาดหวังในระดับมากที่สุด จำนวน 65 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 65.0

ในการคำนวณหาจำนวนสมาชิกกลุ่มเป้าหมายที่คาดว่าจะใช้บริการ ใช้ร้อยละของความถี่ของสมาชิกกลุ่มตัวอย่างที่คาดหวังต่อบริการธุรกิจสินเชื่อแต่ละประเภทคูณกับจำนวนสมาชิกของสหกรณ์ จำนวน 1,946 คน และประมาณการว่าจะมีสมาชิกเข้ามาใช้บริการประมาณร้อยละ 50 ของจำนวนสมาชิกกลุ่มเป้าหมายที่คาดว่าจะใช้บริการธุรกิจสินเชื่อแต่ละประเภท มีรายละเอียดดังนี้

1. การให้บริการด้านสินเชื่อเพื่อเหตุฉุกเฉิน ประเมินการจำนวนสมาชิกกลุ่มเป้าหมายที่คาดว่าจะเข้ามาใช้บริการจำนวน  $(60.0\% \times 1,946 \times 50\% = 584 \text{ คน})$

2. การให้บริการด้านสินเชื่อเพื่อเหตุการณ์ส่งเสริมอาชีพ ประเมินการสมาชิกที่คาดว่าจะเข้ามาใช้บริการจำนวน  $(65.0\% \times 1,946 \times 50\% = 632 \text{ คน})$

## 2. รายละเอียดการประมาณการรายได้

ประมาณการรายได้รวมทั้งหมด 1,477,460.00 บาทต่อปี มาจากธุรกิจ 2 ประเภท คือ ธุรกิจบริการ จำนวน 438,740.00 บาทต่อปี ธุรกิจด้านสินเชื่อ จำนวน 1,038,720.00 บาทต่อปี โดยมีรายละเอียดการประมาณการรายได้แยกตามประเภท ดังนี้

### 2.1 ธุรกิจบริการ

2.1.1 การให้บริการทางด้านประกันสังคม โดยการคิดค่าบริการเป็นรายเดือน เดือนละ 30 บาท ดังนั้น ประมาณการรายได้ที่คาดว่าจะได้รับ คำนวณจาก ประมาณการสมาชิกที่คาดว่าจะเข้ามาใช้บริการทางด้านประกันสังคม คูณด้วยค่าบริการที่เก็บจากสมาชิกเดือนละ 30 บาท ฉะนั้น ประมาณการรายได้ในการให้บริการทางด้านประกันสังคมต่อปี  $= 652 \times 30 \times 12 = 234,720 \text{ บาท}$

2.1.2 การให้บริการทางด้านการประกันภัย โดยการคิดค่าบริการคันละ 260 บาท ดังนั้น ประเมินการรายได้ที่คาดว่าจะได้รับ คำนวณจาก ประเมินการสมาชิกที่คาดว่าจะเข้ามาใช้บริการทางด้านการประกันภัย คูณด้วยค่าบริการที่เก็บจากสมาชิกคันละ 260 บาท ฉะนั้น ประเมินการรายได้ในการให้บริการทางด้านการประกันภัยต่อปี =  $516 \times 260 = 134,160$  บาท

2.1.3 การให้บริการทางด้านการชำระภาษีรถยนต์ โดยการคิดค่าบริการคันละ 100 บาท ดังนั้น ประเมินการรายได้ที่คาดว่าจะได้รับ คำนวณจาก ประเมินการสมาชิกที่คาดว่าจะเข้ามาใช้บริการทางด้านการชำระภาษีรถยนต์ คูณด้วยค่าบริการที่เก็บจากสมาชิกคันละ 100 บาท ฉะนั้น ประเมินการรายได้ในการให้บริการทางด้านการชำระภาษีรถยนต์ต่อปี =  $574 \times 100 = 57,400$  บาท

2.1.4 การให้บริการทางด้านภาษีรายได้ โดยการคิดค่าบริการอัตรา 20 บาทต่อปี ดังนั้น ประเมินการรายได้ที่คาดว่าจะได้รับ คำนวณจาก ประเมินการสมาชิกที่คาดว่าจะเข้ามาใช้บริการทางด้านภาษีรายได้ คูณด้วยค่าบริการที่เก็บจากสมาชิกอัตรา 20 บาทต่อปี ฉะนั้น ประเมินการรายได้ในการให้บริการทางด้านภาษีรายได้ต่อปี =  $623 \times 20 = 12,460$  บาท

ซึ่งประเมินการรายได้จากธุรกิจการให้บริการรวมทั้งสิ้น 438,740.00 บาทต่อปี

## 2.2 ธุรกิจด้านสินเชื่อ

2.2.1 การให้บริการสินเชื่อเพื่อเหตุฉุกเฉิน โดยการคิดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ร้อยละ 12.0 ต่อปี ดังนั้น ประเมินการรายได้ที่คาดว่าจะได้รับ คำนวณจาก ประเมินการสมาชิกที่คาดว่าจะเข้ามาใช้สินเชื่อเพื่อเหตุฉุกเฉิน คูณด้วยอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ร้อยละ 12.0 ต่อปี โดยประมาณการปริมาณธุรกิจสินเชื่อเพื่อเหตุฉุกเฉินที่คาดว่าจะสมาชิกกลุ่มเป้าหมายจะเข้ามาใช้บริการ มีจำนวนทั้งสิ้น  $4,000 \times 584 = 2,336,000$  บาท และประเมินการรายได้จากอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ =  $2,336,000 \times 12\% = 280,320.00$  บาท

2.2.2 การให้บริการสินเชื่อเพื่อการส่งเสริมอาชีพ โดยการคิดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ร้อยละ 12.0 ต่อปี ดังนั้น ประเมินการรายได้ที่คาดว่าจะได้รับ คำนวณจาก ประเมินการสมาชิกที่คาดว่าจะเข้ามาใช้สินเชื่อเพื่อการส่งเสริมอาชีพ คูณด้วยอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ร้อยละ 12.0 ต่อปี โดยประมาณการปริมาณธุรกิจสินเชื่อเพื่อการส่งเสริมอาชีพ ที่คาดว่าจะสมาชิกกลุ่มเป้าหมายจะเข้ามาใช้บริการ มีจำนวนทั้งสิ้น  $10,000 \times 632 = 6,320,000$  บาท และประเมินการรายได้จากอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ =  $6,320,000 \times 12\% = 758,400.00$  บาท

ซึ่งประเมินการรายได้จากธุรกิจสินเชื่อรวมทั้งสิ้น 1,038,720.00 บาทต่อปี

ดังนั้นสหกรณ์ประมาณการรายได้จากการให้บริการธุรกิจทั้ง 2 รวมทั้งสิ้น 1,477,460.00 บาทต่อปี

### 3. รายละเอียดการประมาณการค่าใช้จ่าย

ประมาณการค่าใช้จ่ายรวมทั้งหมด 295,492.00 บาทต่อปี มาจากธุรกิจ 2 ประเภท คือ ธุรกิจบริการ จำนวน 87,748.00 บาทต่อปี ธุรกิจด้านสินเชื่อ จำนวน 207,744.00 บาทต่อปี และ 519,360.00 บาทต่อปี โดยมีรายละเอียดการประมาณการค่าใช้จ่ายแยกตามประเภท ได้แก่ ค่าใช้จ่ายจากเงินทุน และค่าใช้จ่ายดำเนินงาน ตามประเภทธุรกิจดังนี้

#### 3.1 ค่าใช้จ่ายจากเงินทุน

##### ธุรกิจสินเชื่อ

เป็นค่าใช้จ่ายสำหรับปริมาณธุรกิจสินเชื่อ ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายจากการกู้ยืมเงินจากแหล่งทุนภายนอก และค่าเสียโอกาสของเงินลงทุนจากทุนเรือนหุ้น ซึ่งค่าใช้จ่ายจากเงินทุน จำนวนได้จาก จำนวนเงินที่กู้จากแหล่งทุนภายนอก คูณ อัตราดอกเบี้ยจ่าย =  $7,897,600 \times 6\% = 473,856$  บาทต่อปี ส่วนค่าเสียโอกาสจากค่าหุ้น จำนวนจาก ค่าหุ้น คูณ อัตราดอกเบี้ยจ่าย  $758,400 \times 6\% = 45,504$  ยอดรวมเป็นต้นทุนทั้งสิ้น 519,360

#### 3.2 ค่าใช้จ่ายดำเนินการ

เป็นค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานทั้งหมดของสหกรณ์ ได้แก่ ค่าใช้จ่ายบุคลากร ค่าใช้จ่ายสำนักงาน และค่าสาธารณูปโภคโภคต่าง ๆ โดยกำหนดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานทั้งหมด ในแต่ละประเภทของธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 20 ของรายได้จากการดำเนินธุรกิจแต่ละประเภท จำนวนได้จาก  $1,477,460.00 \times 20\% = 295,492$  บาท โดยจำแนกเป็นค่าใช้จ่ายบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 80 ของค่าใช้จ่ายดำเนินการทั้งหมด จำนวนได้จาก  $295,492 \times 80\% = 236,393.60$  บาทต่อปี และร้อยละ 20 เป็นค่าใช้จ่ายสำนักงานและค่าสาธารณูปโภคต่าง ๆ จำนวนได้จาก  $295,492 \times 20\% = 59,098.40$  บาทต่อปี จำแนกตามธุรกิจใหญ่ ๆ ดังนี้

##### ธุรกิจบริการ

มีประมาณการค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น 87,748.00 บาทต่อปี มีรายละเอียดดังนี้

3.2.1 การให้บริการทางด้านประกันสังคม ค่าใช้จ่ายจำนวนจาก ประมาณการรายได้ คูณด้วย 20% ดังนั้น ประมาณการค่าใช้จ่ายในการให้บริการทางด้านประกันสังคมต่อปี =  $234,720 \times 20\% = 46,944$  บาท

3.2.2 การให้บริการทางด้านการประกันภัย ค่าใช้จ่ายจำนวนจาก ประมาณการรายได้ คูณด้วย 20% ดังนั้น ประมาณการค่าใช้จ่ายในการให้บริการทางด้านการประกันภัยต่อปี =  $134,160.00 \times 20\% = 26,832.00$  บาท

3.2.3 การให้บริการทางด้านการชำระภาษีรถยนต์ค่าใช้จ่ายคำนวณจาก  
ประมาณการรายได้ คูณด้วย 20% ดังนั้น ประมาณการค่าใช้จ่ายในการให้บริการทางด้านการชำระ  
ภาษีรถยนต์ต่อปี =  $57,400.00 \times 20\% = 11,480.00$  บาท

3.2.4 การให้บริการทางด้านภาษีรายได้ค่าใช้จ่ายคำนวณจาก ประมาณการรายได้  
คูณด้วย 20% ดังนั้น ประมาณการค่าใช้จ่ายในการให้บริการทางด้านภาษีรายได้ต่อปี =  $12,460.00$   
 $\times 20\% = 2,492.00$  บาท

#### ธุรกิจสินเชื่อ

มีประมาณการค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น 207,744.00 บาทต่อปี มีรายละเอียดดังนี้

3.2.5 การให้บริการสินเชื่อเพื่อเหตุฉุกเฉินค่าใช้จ่ายคำนวณจาก ประมาณการ  
รายได้ คูณด้วย 20% ดังนั้น ประมาณการค่าใช้จ่ายในการให้บริการสินเชื่อเพื่อเหตุฉุกเฉินต่อ  
ปี =  $280,320.00 \times 20\% = 56,064.00$  บาท

3.2.6 การให้บริการสินเชื่อเพื่อการส่งเสริมอาชีพค่าใช้จ่ายคำนวณจาก ประมาณ  
การรายได้ คูณด้วย 20% ดังนั้น ประมาณการค่าใช้จ่ายในการให้บริการสินเชื่อเพื่อการ  
ส่งเสริมอาชีพต่อปี =  $758,400.00 \times 20\% = 151,680.00$  บาท

#### 4. รายละเอียด (ที่มา) ของประมาณการกำไรสุทธิ

ได้จากธุรกิจทั้ง 2 ประเภทรวมกัน จำนวน 1,477,460.00 บาทต่อปี จำแนกดังนี้

##### ธุรกิจบริการ

ประมาณการกำไรสุทธิ คำนวณจากประมาณการรายได้ ลบด้วยประมาณการ  
ค่าใช้จ่าย ลบด้วย ประมาณการต้นทุน (ถ้ามี) โดยมีประมาณการกำไรสุทธิทั้งสิ้น 350,992.00 บาท  
ต่อปี ( $438,740.00 - 87,748.00 = 350,992.00$ ) มีรายละเอียดดังนี้

3.2.1 การให้บริการทางด้านประกันสังคม ประมาณการกำไรสุทธิ คำนวณจาก  
ประมาณการรายได้ ลบด้วยประมาณการค่าใช้จ่าย ลบด้วย ประมาณการต้นทุน ดังนั้น ประมาณการ  
กำไรสุทธิในการให้บริการทางด้านประกันสังคมต่อปี =  $234,720.00 - 46,944.00 - 0 = 187,776.00$   
บาท

3.2.2 การให้บริการทางด้านการประกันภัยประมาณการกำไรสุทธิ คำนวณจาก  
ประมาณการรายได้ ลบด้วยประมาณการค่าใช้จ่าย ลบด้วย ประมาณการต้นทุน ดังนั้น ประมาณการ  
กำไรสุทธิในการให้บริการทางด้านการประกันภัยต่อปี =  $134,160.00 - 26,832.00 - 0 = 107,328.00$   
บาท



3.2.2 การให้บริการทางด้านการชำระภาษีรถยนต์ประมาณการกำไรสุทธิ คำนวณจาก ประมาณการรายได้ ลบด้วยประมาณการค่าใช้จ่าย ลบด้วย ประมาณการต้นทุน ดังนั้น ประมาณการกำไรสุทธิในการให้บริการทางด้านการชำระภาษีรถยนต์ต่อปี =  $57,400.00 - 11,480.00 - 0 = 45,920.00$  บาท

3.2.3 การให้บริการทางด้านภาษีรายได้ประมาณการกำไรสุทธิ คำนวณจาก ประมาณการรายได้ ลบด้วยประมาณการค่าใช้จ่าย ลบด้วย ประมาณการต้นทุน ดังนั้น ประมาณการกำไรสุทธิในการให้บริการทางด้านภาษีรายได้ต่อปี =  $12,460.00 - 2,492.00 - 0 = 9,968.00$  บาท

### ธุรกิจสินเชื่อ

ประมาณการกำไรสุทธิ คำนวณจากประมาณการรายได้ ลบด้วยประมาณการค่าใช้จ่าย ลบด้วย ประมาณการต้นทุน (ถ้ามี) โดยมีประมาณการกำไรสุทธิทั้งสิ้น 311,616.00 บาท ต่อปี ( $1,038,720.00 - 207,744.00 - 519,360.00 = 311,616.00$ ) มีรายละเอียดดังนี้

3.2.4 การให้บริการสินเชื่อเพื่อเหตุฉุกเฉินประมาณการกำไรสุทธิ คำนวณจาก ประมาณการรายได้ ลบด้วยประมาณการค่าใช้จ่าย ลบด้วย ประมาณการต้นทุน ดังนั้น ประมาณการกำไรสุทธิในการให้บริการสินเชื่อเพื่อเหตุฉุกเฉินต่อปี =  $280,320.00 - 56,064.00 - 140,160.00 = 84,096.00$  บาท

3.2.5 การให้บริการสินเชื่อเพื่อการส่งเสริมอาชีพประมาณการกำไรสุทธิ คำนวณจาก ประมาณการรายได้ ลบด้วยประมาณการค่าใช้จ่าย ลบด้วย ประมาณการต้นทุน ดังนั้น ประมาณการกำไรสุทธิในการให้บริการสินเชื่อเพื่อการส่งเสริมอาชีพต่อปี =  $758,400.00 - 151,680.00 - 379,200.00 = 227,520.00$  บาท

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง ความคาดหวังของสมาชิกที่มีต่อการบริหารสหกรณ์สามล้อมวลชน จำกัด กรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคาดหวังของสมาชิกที่มีต่อการให้บริการของสหกรณ์สามล้อมวลชน จำกัด ในด้านธุรกิจและด้านการศึกษา เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิก ปัจจัยทางด้านการบริหารจัดการ กับความคาดหวังของสมาชิก และเพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการบริการสามล้อมวลชน จำกัด ในการศึกษาครั้งนี้ ได้ทำการรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามไปยังสมาชิกจำนวน 100 ราย และนำข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และทดสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ สังคมของสมาชิก และปัจจัยทางด้านการบริหารจัดการ สหกรณ์ ที่มีต่อความคาดหวังของสมาชิกโดยใช้สถิติ Chi – square ผลของการศึกษาสรุปได้ดังนี้

#### สรุปผลการศึกษา

##### ตอนที่ 1 ข้อมูลทางด้านเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิกสหกรณ์

สมาชิกสหกรณ์ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นเพศชายคิดเป็นร้อยละ 82.0 มีอายุระหว่าง 36 – 45 ปี คิดเป็นร้อยละ 38.0 มีการศึกษาในระดับประถมศึกษา คิดเป็นร้อยละ 47.0 สมาชิกส่วนใหญ่สมรสแล้วคิดเป็นร้อยละ 57.0 มีจำนวนสมาชิกในครัวเรือนโดยเฉลี่ยมีจำนวน 4 คน โดยมีจำนวนสมาชิกในครัวเรือนต่ำสุดจำนวน 1 คนและสูงสุดจำนวน 15 คน ระยะเวลาการเป็นสมาชิกของสหกรณ์โดยเฉลี่ยมีระยะเวลา 4 ปี โดยมีระยะเวลาการเป็นสมาชิกต่ำสุด 1 ปีและสูงสุด 20 ปี

สำหรับข้อมูลทางด้านเศรษฐกิจ พบว่า สมาชิกส่วนใหญ่มีอาชีพหลักรับจ้างทั่วไป คิดเป็นร้อยละ 75.0 มีรายได้จากอาชีพหลักต่อเดือน ระหว่าง 5,001 – 10,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 59.0 ร้อยละ 82.0 สมาชิกไม่มีอาชีพรอง และมีเพียงร้อยละ 18.0 ที่มีอาชีพเสริม ซึ่งได้แก่ขับรถรับจ้างหรือบริการสามล้อ โดยการสมัครเป็นสมาชิกสหกรณ์บริการสามล้อมวลชน จำกัด

## ตอนที่ 2 ข้อมูลความคิดเห็นทางด้านการบริหาร การจัดการของสหกรณ์

สมาชิกมีความคิดเห็นต่อภาพรวมการบริหารการจัดการสหกรณ์ในระดับปานกลาง (ค่าคะแนนเฉลี่ย 2.618) โดยเห็นว่า สหกรณ์มีการบริหารจัดการของสหกรณ์ในด้านการสรรหาคนเข้าทำงาน (ค่าคะแนนเฉลี่ย 2.780) และการควบคุมงาน (ค่าคะแนนเฉลี่ย 2.687) ในระดับปานกลาง ส่วนการบริหารจัดการของสหกรณ์ในด้านการอำนวยความสะดวก (ค่าคะแนนเฉลี่ย 2.543) และการวางแผน (ค่าคะแนนเฉลี่ย 2.453) ในระดับน้อย

## ตอนที่ 3 ข้อมูลความคาดหวังของสมาชิกในด้านธุรกิจการให้บริการของสหกรณ์และด้านการศึกษา

สมาชิกมีความคาดหวังในภาพรวมของการให้บริการด้านธุรกิจต่างๆ ของสหกรณ์ในระดับมาก (ค่าคะแนนเฉลี่ย 3.493) โดยสมาชิกมีความคาดหวังจากการให้บริการธุรกิจในระดับมาก ในธุรกิจดังต่อไปนี้ ด้านการให้บริการ (ค่าคะแนนเฉลี่ย 3.702) ด้านสวัสดิการ (ค่าคะแนนเฉลี่ย 3.540) และด้านสินเชื่อ (ค่าคะแนนเฉลี่ย 3.520) ส่วนธุรกิจด้านการส่งเสริมอาชีพ สมาชิกมีความคาดหวังในระดับปานกลาง (ค่าคะแนนเฉลี่ย 3.2100)

โดยสมาชิกคาดหวังธุรกิจการให้บริการในระดับมาก ได้แก่ ธุรกิจการประกันภัย การบริการด้านประกันสังคม ด้านการบริหารสุขภาพ ด้านการชำระภาษีรถยนต์ ด้านการชำระภาษีรายได้ คาดหวังในการให้บริการด้านสวัสดิการในระดับมาก ได้แก่ ทุนการศึกษาสำหรับบุตรของสมาชิก และการจัดหาบ้านพักให้สมาชิก คาดหวังบริการด้านสินเชื่อในระดับมากเป็นอันดับแรก ได้แก่ สินเชื่อฉุกเฉิน รองลงมาคือสินเชื่อเพื่อการส่งเสริมอาชีพ ส่วนธุรกิจส่งเสริมอาชีพนั้นสมาชิกคาดหวังปานกลาง ในการอบรมทักษะการพูดภาษาอังกฤษ และการอบรมอาชีพให้แก่แม่บ้าน

สำหรับความคาดหวังในบริการด้านการศึกษาสมาชิกมีความคาดหวังในระดับปานกลาง (ค่าคะแนนเฉลี่ย 3.249) โดยคาดหวังในความรู้ด้านการประกอบอาชีพมากกว่าความรู้ด้านการศึกษากองสหกรณ์ ซึ่งความรู้ด้านการประกอบอาชีพที่สมาชิกคาดหวังเป็นอันดับแรก คือ การให้ความรู้ทางด้านเทคโนโลยียานยนต์ รองลงมาคือ การให้ความรู้ด้านช่างเครื่องยนต์ ส่วนความคาดหวังในด้านการศึกษากองสหกรณ์นั้น สมาชิกคาดหวังในเรื่องของการประชุมสัมมนา ความสำเร็จของสหกรณ์บริการต่าง ๆ เป็นอันดับแรก รองลงมาคือ การอบรมการให้ความรู้หลักการและอุดมการณ์ สหกรณ์

#### ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางด้านสังคม เศรษฐกิจและความคิดเห็นของสมาชิกที่มี ต่อปัจจัยทางด้านการบริหารจัดการของสหกรณ์กับความคาดหวังของสมาชิก

การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจสังคมของสมาชิก อันได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส จำนวนสมาชิกในครัวเรือน ระยะเวลาการเป็นสมาชิกสหกรณ์ อาชีพหลัก รายได้หลัก รายได้เสริม และรายได้รวมของสมาชิก กับความคาดหวังด้านธุรกิจของสหกรณ์ ด้วยค่าไคสแควร์ พบว่า รายได้รวมมีความสัมพันธ์กับความคาดหวังทางด้านการให้บริการของสหกรณ์ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ส่วนปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ และสังคมของสมาชิกในด้านอื่น ๆ ไม่มีความสัมพันธ์กับความคาดหวังทางด้านธุรกิจของสหกรณ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจสังคมของสมาชิก อันได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส จำนวนสมาชิกในครัวเรือน ระยะเวลาการเป็นสมาชิกสหกรณ์ อาชีพหลัก รายได้หลัก รายได้เสริม และรายได้รวมของสมาชิก กับความคาดหวังด้านการศึกษาของสมาชิก ด้วยค่าไคสแควร์ พบว่า เพศ และอาชีพหลักมีความสัมพันธ์กับความคาดหวังทางด้านการศึกษาของสมาชิกที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 และ ระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับความคาดหวังทางด้านการศึกษาของสมาชิกที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ส่วนปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ และสังคมของสมาชิกในด้านอื่น ๆ ไม่มีความสัมพันธ์กับความคาดหวังทางด้านการศึกษาของสหกรณ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางด้านการบริหารจัดการของสหกรณ์ด้านการวางแผน ด้านการจัดการองค์กร การสรรหาคนเข้าทำงาน การอำนวยการ และการควบคุมงาน กับความคาดหวังของสมาชิกด้านธุรกิจ ด้วยค่าไคสแควร์ พบว่า มีความสัมพันธ์ ณ ระดับนัยสำคัญ 0.01 และ 0.05 ส่วนปัจจัยทางด้านการบริหารจัดการของสหกรณ์ ในด้านการบริหารจัดการของสหกรณ์ ด้านการจัดการองค์กร ด้านการสรรหาคนเข้าทำงาน ด้านการอำนวยการ และด้านการควบคุมงานไม่มีความสัมพันธ์ กับความคาดหวังของสมาชิกด้านการศึกษา ณ ระดับนัยสำคัญ 0.05 ยกเว้น ปัจจัยด้านการบริหารจัดการในด้านการวางแผน มีความสัมพันธ์กับความคาดหวังของสมาชิกด้านการให้การศึกษา ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05



## ตอนที่ 5 ข้อมูลปัญหาและอุปสรรค และข้อเสนอแนะในการให้บริการของสหกรณ์

ปัญหาและอุปสรรคของการให้บริการของสหกรณ์ สมาชิกแสดงความคิดเห็นร้อยละ 47.0 โดยให้ความเห็นว่า คณะกรรมการยังไม่มีความรู้ในการบริหารจัดการ กฎระเบียบ ข้อบังคับสหกรณ์ สหกรณ์มีกฎระเบียบข้อบังคับมากเกินไปยากต่อการปฏิบัติ และสหกรณ์ยังขาดแคลนเงินทุนในการให้บริการ ไม่สามารถให้บริการเสริมอื่น ๆ ในอันจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิกตามคาดหวัง ระบบข้อมูลข่าวสาร การประชาสัมพันธ์งานบริการต่าง ๆ ของสหกรณ์ยังไม่มีประสิทธิภาพพอ อีกทั้งประเภทของการบริการที่มีอยู่ในปัจจุบันยังไม่เพียงพอับความต้องการของสมาชิก และฝ่ายบริหารจัดการยังมีการพบปะกับสมาชิกน้อยเกินไป ไม่ได้รับรู้ความต้องการของสมาชิก

สำหรับข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหามemberแสดงความคิดเห็นร้อยละ 55.0 โดยให้ความเห็นว่า สหกรณ์ควรเพิ่มการบริการด้านสวัสดิการสมาชิก ควรปรับปรุงแก้ไขการบริหารจัดการ ให้มีประสิทธิภาพและควรจัดประชุมชี้แจง และระดมความคิดเห็นในการบริหารจัดการและแก้ไขปรับปรุงระบบการให้สินเชื่อและอัตราดอกเบี้ย อีกทั้ง ควรประชาสัมพันธ์ จัดทำเอกสาร หนังสือ และข่าวสาร การให้บริการแก่สมาชิกและจัดการฝึกอบรมมารยาทจริยธรรมแก่ฝ่ายจัดการและควรเพิ่มเติมงานบริการเสริมอื่น เพื่อส่งเสริมอาชีพสมาชิก

## ตอนที่ 6 แผนธุรกิจ

สหกรณ์จัดทำแผนธุรกิจภายใต้ชื่อโครงการการระดมทุนเพื่อการขยายธุรกิจการให้บริการตามความคาดหวังของสมาชิก โดยเป็นแผนระยะสั้นมีระยะเวลาดำเนินโครงการ 1 ปี เริ่มโครงการในวันที่ 1 มกราคม 2549 สิ้นสุด 31 ธันวาคม 2549 มีการดำเนินธุรกิจการให้บริการ 2 ประเภท ได้แก่ ธุรกิจการให้บริการ และธุรกิจด้านสินเชื่อ ซึ่งเป็นผลจากการสำรวจความคาดหวังของสมาชิกที่มีต่อการให้บริการของสหกรณ์ ซึ่งแผนธุรกิจดังกล่าว ประกอบไปด้วยแผนย่อย 3 แผน คือ แผนธุรกิจ แผนการเพิ่มสมาชิก และแผนระดมเงินทุน โดยเป้าหมายของแผนเมื่อนำไปปฏิบัติสหกรณ์สามารถมีรายได้จากการให้บริการ 438,740.00 บาท มีรายได้รับจากดอกเบี้ยการให้สินเชื่อฉุกเฉิน และสินเชื่อเพื่อประกอบอาชีพ 1,038,720.00 บาท และมีกำไรสุทธิหลังหักค่าใช้จ่ายและต้นทุนเงินทุนแล้ว จำนวน 662,608.00 บาท ทั้งนี้ สหกรณ์ได้จัดทำแผนในการเพิ่มสมาชิกสามัญ และสมาชิกสมทบ เพื่อระดมเงินทุนภายในและรายได้จากค่าธรรมเนียมแรกเข้า โดยมีเป้าหมายในการเพิ่มสมาชิกสามัญอย่างน้อยร้อยละ 10 ของจำนวนสมาชิก และสมาชิกสมทบ

ร้อยละ 20 ของสมาชิกปัจจุบัน ส่วนด้านการระดมเงินทุนเพื่อใช้เป็นเงินทุนในการดำเนินธุรกิจ ภายใต้โครงการดังกล่าว จาก 2 แหล่ง คือ แหล่งเงินทุนภายนอกจากการกู้ยืม จำนวน 7.8 ล้านบาท และแหล่งเงินทุนภายใน จากการระดมทุนเรือนหุ้นของสมาชิก จำนวน 0.8 ล้านบาท รวมทั้ง สหกรณ์ได้จัดทำกลยุทธ์ของแผนธุรกิจ และการติดตามประเมินผลเพื่อแก้ไขปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น ในการดำเนินงาน และปรับปรุงโครงการในอนาคต

### อภิปรายผล

จากการศึกษาเรื่อง ความคาดหวังของสมาชิกที่มีการบริการของสหกรณ์สามล้อ มวลชน จำกัด กรุงเทพมหานคร สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. สมาชิกมีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการของสหกรณ์ในระดับปานกลาง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความคิดเห็นต่อการสรรหาบุคคลเข้ามาทำงานทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการและการควบคุมงานของคณะกรรมการบริหารงาน ซึ่งสอดคล้องกับ กันยารัตน์ เนตรบุตร (2541) ซึ่งศึกษาความคาดหวังของข้าราชการผู้ได้บังคับบัญชาในการบริหารงานของป่าไม้เขตจังหวัดแพร่ แยกการศึกษาออกเป็น 6 ด้าน ผลการศึกษาพบว่าด้านการบริหารวางแผน ต้องมีการกำหนดวิธีปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการวางแผนจากกรมป่าไม้ ด้านการบริหารงานการจัดการองค์การ ต้องมีการกำหนดการบังคับบัญชา โดยพิจารณาความรู้ความสามารถของบุคคลเป็นหลัก ด้านการจัดหาบุคลากร ต้องพิจารณาตามตำแหน่งหน้าที่และสายงาน ด้านการบริการควรให้ความจริงใจ ชัดตรง ด้านการบริหารควบคุม ควรกำหนดเกณฑ์มาตรฐานผลการปฏิบัติให้ชัดเจน และด้านการติดตามและการประเมินผล พบว่า การระบุน้ำที่และการประเมินผลต้องชัดเจนและปฏิบัติได้จริง

2. ความคาดหวังของสมาชิกในด้านธุรกิจการให้บริการและการให้การศึกษา โดยสมาชิกมีความคาดหวังในระดับมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง จากธุรกิจการให้บริการเสริมอื่นๆ อันได้แก่ ธุรกิจการประกันภัย การบริการด้านประกันสังคม ด้านการบริการสุขภาพ ด้านการชำระภาษีรถยนต์ และด้านการชำระภาษีรายได้ สำหรับด้านการให้การศึกษา สมาชิกมีความคาดหวังในระดับปานกลาง โดยสมาชิกมีความคาดหวังให้สหกรณ์ให้บริการส่งเสริมความรู้ในการประกอบอาชีพอื่นๆ เช่น ช่างเทคนิค ช่างเครื่องยนต์ เทคโนโลยียานยนต์ และรูปแบบการขนส่งมวลชน เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับ ไพโรพนา ศรีเสน (2544) ซึ่งศึกษาความคาดหวังของผู้รับบริการต่อคุณภาพการบริการในงานผู้ป่วยนอก โรงพยาบาลศิริราช คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล ผลการศึกษาพบว่า ในเรื่องของความคาดหวังของผู้รับบริการต่อคุณภาพการบริการในงานผู้ป่วยนอก ในส่วนของคุณภาพในการบริการ และในส่วนของคุณภาพบริการด้านพฤติกรรมบริการของบุคลากรทั้ง 43

ข้อ เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของมูลเหตุที่มาใช้บริการ กับระดับความคาดหวังต่อคุณภาพการบริการในทุกองค์ประกอบ พบว่า ด้านพฤติกรรมบริการของบุคลากร มีระดับความคาดหวังแตกต่างกัน แต่ด้านคุณภาพในการบริการมีระดับความคาดหวังไม่แตกต่างกัน และเมื่อเปรียบเทียบเป็นรายคู่ตามหลักของ Scheffe ขององค์ประกอบ ด้านพฤติกรรมบริการของบุคลากรมีเพียง 1 คู่ คือคุณภาพการรักษาพยาบาลกับค่ารักษาไม่แพงที่แตกต่างกัน ส่วนอื่น ๆ ไม่แตกต่างกันในทุกองค์ประกอบ

3. ความสัมพันธ์ของปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิก และปัจจัยทางด้านการบริหารจัดการสหกรณ์กับความคาดหวังของสมาชิก พบว่า ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิก ที่มีผลต่อความคาดหวังของสมาชิก ซึ่งได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา และรายได้หลัก มีผลต่อความคาดหวังของสมาชิกในด้านธุรกิจมากกว่าด้านการศึกษา สำหรับปัจจัยทางด้านการบริหารจัดการสหกรณ์ อันได้แก่ การวางแผน การจัดการองค์กร การสรรหาคนเข้าทำงาน การอำนวยการ และการควบคุมงาน พบว่า มีผลต่อความคาดหวังของสมาชิกในด้านธุรกิจมากกว่าด้านการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับ อรรถพร ศึกษาการ (2546) ซึ่งศึกษาความคาดหวังของเกษตรกรรายย่อยที่มีต่อโครงการพักชำระหนี้ในจังหวัดสุพรรณบุรี ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ ระดับการศึกษา รายได้สุทธิครัวเรือนต่อปี จะมีความคาดหวังที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สำหรับปัจจัยส่วนบุคคลด้าน เพศ จำนวนหนี้เงินกู้ที่มีอยู่กับ ธ.ก.ส. และชนิดอาชีพการเกษตร มีความคาดหวังไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนปัญหาของเกษตรกรรายย่อยพบว่าปัจจัยส่วนบุคคลด้าน อายุ ระดับการศึกษา จำนวนหนี้ที่มีอยู่กับ ธ.ก.ส. จะมีปัญหาที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยปัจจัยส่วนบุคคลด้าน เพศ รายได้สุทธิครัวเรือนต่อปี และชนิดอาชีพเกษตรกร มีปัญหาที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

#### ข้อเสนอแนะ

1. สหกรณ์ควรมีนโยบายในการเพิ่มบริการเสริม และสวัสดิการให้แก่สมาชิก อันได้แก่ บริการด้านประกันสังคมและประกันสุขภาพ บริการการชำระภาษีรถยนต์ การชำระภาษีรายได้ และการประกันภัย ซึ่งสมาชิกมีความคาดหวังที่อยากให้สหกรณ์เพิ่มบริการ และสวัสดิการให้แก่สมาชิกนอกเหนือจากธุรกิจบริการที่สหกรณ์ให้บริการอยู่ในปัจจุบัน

2. สหกรณ์ควรสนับสนุน ส่งเสริมการศึกษาวิชาชีพที่เกี่ยวข้อง และมีส่วนสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาต่อเนื่องแก่อาชีพการบริการสามล้อรับจ้างอันเป็นอาชีพหลักของสมาชิก ดังนั้นสหกรณ์ควรจัดหางบประมาณและแหล่งเงินทุน โดยการจัดสรรกำไรสุทธิ เป็นกองทุนสำหรับการฝึกอบรมความรู้ทางด้านช่างเทคนิค ช่างเครื่องยนต์ เทคโนโลยียานยนต์

รูปแบบการขนส่งมวลชน เป็นต้น เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทางด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัย ให้แก่ สมาชิกสหกรณ์

3. ควรมีการประชุมระดมความคิดเห็นจากสมาชิก หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ มีการบริหารจัดการที่โปร่งใส มีการพัฒนารูปแบบและบริการให้ ตรงกับความต้องการของสมาชิก มีการปรับปรุงการบริหารจัดการทั้งฝ่ายบริหาร (คณะกรรมการ) และฝ่ายจัดการ

4. สหกรณ์ประชาสัมพันธ์ การให้ข้อมูลข่าวสาร การบริการ ให้แก่ สมาชิกอย่างทั่วถึง รวดเร็ว และสม่ำเสมอ เพื่อสร้างแรงจูงใจและความกระตือรือร้น ในการทำธุรกิจแก่สมาชิก

5. คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ ควรมีการปรับปรุงสรุปปัญหาอุปสรรคของการบริหารจัดการ เพื่อหาแนวทางแก้ไข อย่างเป็นรูปธรรม และนำเสนอแผนปฏิบัติงาน กลยุทธ์ ทางด้านการตลาด เพื่อพัฒนาธุรกิจและองค์กรของสหกรณ์ ทั้งนี้อาจหารือ และขอความคิดเห็นจาก หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากหน่วยงานภาครัฐ ที่ให้การสนับสนุนองค์กรสหกรณ์

#### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาผลการดำเนินงาน และประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ เพื่อให้ทราบฐานะทางการเงินและประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจที่ผ่านมาในอดีตและปัจจุบัน เพื่อใช้ประโยชน์การวางแผน กลยุทธ์ในการพัฒนาธุรกิจของสหกรณ์ในอนาคตควบคู่ไปกับการ พัฒนาธุรกิจเสริมอื่นๆ ของสหกรณ์

2. ควรศึกษาความต้องการของสมาชิกเฉพาะกิจกรรมของสมาชิกเพื่อเป็นการ เพิ่มระดับความพึงพอใจที่สูงขึ้น เพื่อนำมาประยุกต์การให้บริการของสหกรณ์

3. ควรศึกษาการเพิ่มศักยภาพของคณะกรรมการและเจ้าหน้าที่ในการให้บริการที่จะ ทำให้สมาชิกเกิดความพึงพอใจสูงสุด



## บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมสหกรณ์. 2542. คู่มือการจัดตั้งสหกรณ์บริการ. กองสหกรณ์พาณิชย์และธนกิจ.
- กรมส่งเสริมสหกรณ์. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- กันยรัตน์ เนตรบุตร. 2541. ความคาดหวังของข้าราชการผู้ได้บังคับบัญชาในการบริหารงานของ  
ป่าไม้เขต จังหวัดแพร่. เชียงใหม่: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. 2546. การวิเคราะห์สถิติ: สถิติสำหรับการบริหารและวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 6.  
กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ดิน ปรัชญพฤทธิ. 2535. ภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วม: ในเอกสารการสอนวิชา พฤติกรรมมนุษย์  
ในองค์กร. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- ถวิล เลิศประเสริฐ. 2523. วิสาหกิจสหกรณ์. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สันนิบาตสหกรณ์แห่ง  
ประเทศไทย.
- ธรรมธรณ์ สารสวัสดิ์. 2540. ทศนคติของผู้ใช้บริการต่อธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขา  
ย่อยในท่าบ่อ. เชียงใหม่: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- นำชัย ทนุผล. 2529. วิเคราะห์โครงการวิจัย. เชียงใหม่: ภาควิชาส่งเสริมการเกษตร สถาบัน  
เทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้.
- ประพันธ์ เสวตนันท์. 2538. เศรษฐศาสตร์สหกรณ์. กรุงเทพฯ: คณะเศรษฐศาสตร์,  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปรีดีญาดา กัลยาศิริ. 2542. บทบาทกลุ่มออมทรัพย์ตำบลคลองเปี้ยะ อำเภोजะนะ จังหวัดสงขลา  
ในการจัดสวัสดิการด้านการศึกษาเพื่อประชาชนในท้องถิ่น ตามความคิดเห็นของสมาชิก  
และไม่ใช่สมาชิกของกลุ่มออมทรัพย์. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท,  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2535. วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ: ฟิงเกอร์  
ปรินแอนดิมิเดีย.
- พิกุล ทองมา. 2543. ความคาดหวังและความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อการให้บริการของธนาคาร  
กรุงเทพ จำกัด (มหาชน) สาขาอยุธยาโม่งค์ จำกัด จังหวัดลำพูน. เชียงใหม่: วิทยานิพนธ์  
ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- ไพโรพนา ศรีเสน. 2544. รวมวิทยานิพนธ์และภาคินพนธ์เด่น คณะพัฒนาสังคม. กรุงเทพฯ:  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. 2546. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการสหกรณ์ (ฉบับปรับปรุง) หน่วย  
ที่ 8-15. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

มานิต วัฒนะ. 2538. คุณสมบัติของผู้นำในองค์กรเชิงไทย. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ยศ จันทศิริ. 2545. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของสมาชิกในธุรกิจของสหกรณ์  
ออมทรัพย์เชิงไทย. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ยังศักดิ์ เกษะณีย์. 2540. การศึกษาทัศนคติของผู้นำในการดำเนินงานของธนาคาร  
กสิกรไทย สาขาสุโขทัย. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

เรณูศักดิ์ ตู่กานัน. 2525. คู่มือการสหกรณ์ในประเทศไทย. กรุงเทพฯ: รัฐสภาการพิมพ์.  
ศรัณ พงษ์ชัย. 2542. การใช้โปรแกรม SPSS และแปลความหมายผลลัพธ์. พิมพ์ครั้งที่ 2.  
กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศรัณ พงษ์ชัย. 2546. เอกสารประกอบการสอนวิชา ulytics การจัดการเชิงไทย. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ศิริพร กิตติการกุล. 2544. ศึกษาแผนธุรกิจสหกรณ์การเกษตรในสหกรณ์การเกษตร: การ  
ปรับปรุงโครงสร้างสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ศิริพร กิตติการกุล. 2530. ทฤษฎีและปฏิบัติทางจิตวิทยา. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศิริพร กิตติการกุล. 2543. การศึกษาความก้าวหน้าและปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกเข้า  
หุ้นของสมาชิกในสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ศิริพร กิตติการกุล. 2524. จิตวิทยา. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศิริพร กิตติการกุล. 2546. ความก้าวหน้าของสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

Yamane, Taro. 1973. Statistics: An Introductory Analysis: Third Edition. Tokyo: Harper  
International Edition.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก  
แบบสอบถาม



## แบบสอบถาม

เรื่อง ความคาดหวังของสมาชิกที่มีต่อการให้บริการของสหกรณ์สามล้อมวลชน จำกัด

แบบสอบถามแบ่งเป็น 5 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปทางด้านสังคมของสมาชิก

ตอนที่ 2 ข้อมูลทางด้านเศรษฐกิจของสมาชิก

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นทางด้านการบริหาร การจัดการของสหกรณ์

ตอนที่ 4 ข้อมูลความคาดหวังของสมาชิกในด้านธุรกิจการให้บริการของสหกรณ์และด้านการศึกษา

ตอนที่ 5 ข้อมูลปัญหาและอุปสรรค และข้อเสนอแนะในการให้บริการของสหกรณ์

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปทางด้านสังคมของสมาชิก

1.1 เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง

1.2 อายุ ☐ ≤ 25 ปี ☐ 26 – 35 ปี  
☐ 35 – 45 ปี ☐ 46 – 55 ปี  
☐ ≥ 55 ปี

1.3 ระดับการศึกษา

☐ ประถมศึกษา ☐ มัธยมศึกษา  
☐ ปวช. ปวส. ☐ปริญญาตรี  
☐ สูงกว่าปริญญาตรี

1.4 สถานภาพสมรส

☐ โสด ☐ สมรส  
☐ หย่า

1.5 จำนวนสมาชิกในครัวเรือน..... คน

1.6 ระยะเวลาในการเป็นสมาชิกสหกรณ์ ..... ปี

ตอนที่ 2 ข้อมูลทางด้านเศรษฐกิจของสมาชิก

- 2.1 ท่านมีอาชีพหลัก ☐ ลูกจ้างประจำ, พนักงาน  
☐ ข้าราชการ, พนักงานรัฐวิสาหกิจ  
☐ รับจ้างทั่วไป  
☐ อื่นๆ ระบุ.....

2.2 รายได้หลักของท่านเฉลี่ยต่อเดือน

- ☐  $\leq 5,000$  บาท  
☐ 5,001 – 10,000 บาท  
☐ 10,001 – 20,000 บาท  
☐ 20,001 – 30,000 บาท  
☐  $> 30,000$  บาท

2.3 ท่านมีรายได้เสริม (รายได้รอง) ☐ มี ระบุ..... ☐ ไม่มี

- ถ้ามี ☐  $\leq 5,000$  บาท  
☐ 5,001 – 10,000 บาท  
☐ 10,001 – 20,000 บาท  
☐  $> 20,000$  บาท

2.4 รายได้รวมของครัวเรือนต่อเดือน

- ☐  $< 5,000$  บาท  
☐ 5,001 – 10,000 บาท  
☐ 10,001 – 20,000 บาท  
☐ 20,001 – 30,000 บาท  
☐  $> 30,000$  บาท

ตอนที่ 3 ข้อมูลความคิดเห็นทางด้านการบริหาร การจัดการของสหกรณ์

ระดับความคิดเห็น : น้อยมาก = 1 , น้อย = 2 , ปานกลาง = 3 , มาก = 4 , มากที่สุด = 5

| รายการ                                                                                              | ระดับความคิดเห็น |   |   |   |   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|
|                                                                                                     | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>1. การวางแผน (planning)</b>                                                                      |                  |   |   |   |   |
| 1.1 คณะกรรมการมีการกำหนดและวางแผนประจำปี                                                            |                  |   |   |   |   |
| 1.2 แผนประจำปีได้มาจากข้อมูลที่มีคุณภาพถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน และนำเสนอในที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี |                  |   |   |   |   |
| 1.3 แผนมีความเหมาะสมกับธุรกิจสหกรณ์                                                                 |                  |   |   |   |   |
| 1.4 แผนงานสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริงในทางปฏิบัติ                                                  |                  |   |   |   |   |
| <b>2. การจัดการองค์กร (organizing)</b>                                                              |                  |   |   |   |   |
| 2.1 การจัดโครงสร้างองค์กรในปัจจุบันเหมาะสมกับลักษณะงาน (ธุรกิจ)                                     |                  |   |   |   |   |
| 2.2 การจัดองค์กรมีขอบเขตอำนาจหน้าที่ของแต่ละฝ่ายที่ชัดเจน                                           |                  |   |   |   |   |
| 2.3 การจัดองค์กรสามารถยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์                                            |                  |   |   |   |   |
| 2.4 แต่ละตำแหน่งขององค์กรได้สรรหาคนที่เหมาะสมมาดำรงตำแหน่งให้สอดคล้องกับธุรกิจสหกรณ์บริการ          |                  |   |   |   |   |
| <b>3. การสรรหาคนเข้าทำงาน (staffing)</b>                                                            |                  |   |   |   |   |
| 3.1 สหกรณ์มีจำนวนบุคลากรที่เหมาะสม                                                                  |                  |   |   |   |   |
| 3.2 สหกรณ์มีบุคลากรที่มีคุณภาพ                                                                      |                  |   |   |   |   |
| 3.3 บุคลากรในสหกรณ์สามารถพัฒนาความสามารถในการทำงานให้สูงขึ้นได้                                     |                  |   |   |   |   |

| รายการ                                                                             | ระดับความคิดเห็น |   |   |   |   |
|------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|
|                                                                                    | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3.4 สหกรณ์มีการพัฒนาบุคลากรในองค์กร<br>อย่างต่อเนื่อง                              |                  |   |   |   |   |
| <b>4. การอำนวยการ (direction)</b>                                                  |                  |   |   |   |   |
| 4.1 สหกรณ์สร้างแรงจูงใจให้บุคคลในองค์กร<br>ดำเนินงานทิศทางเดียวกันได้              |                  |   |   |   |   |
| 4.2 สหกรณ์มีการประสานงานในแต่ละระดับและ<br>แต่ละหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ         |                  |   |   |   |   |
| 4.3 สหกรณ์มีการอำนวยการให้เกิดความรู้ความ<br>เข้าใจของบุคคลในแต่ละหน่วยงานอยู่เสมอ |                  |   |   |   |   |
| <b>5. การควบคุม (controlling)</b>                                                  |                  |   |   |   |   |
| 5.1 สหกรณ์มีการควบคุมทางบัญชี                                                      |                  |   |   |   |   |
| 5.2 สหกรณ์มีการควบคุมทางการปฏิบัติให้ตรง<br>ตามแผนงาน(ประจำปี)                     |                  |   |   |   |   |
| 5.3 สหกรณ์มีการปรับเปลี่ยนงานสอดคล้องกับ<br>สภาพปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้นในองค์กร   |                  |   |   |   |   |

ตอนที่ 4 ข้อมูลความคาดหวังของสมาชิกในด้านธุรกิจการให้บริการของสหกรณ์และด้านการศึกษา  
ก. ความคาดหวังในการให้บริการของสหกรณ์

ระดับความคาดหวัง : น้อยมาก = 1 , น้อย = 2 , ปานกลาง = 3 , มาก = 4 , มากที่สุด = 5

| รายการ                                                     | ระดับความคาดหวัง |   |   |   |   |
|------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|
|                                                            | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>1. ธุรกิจสินเชื่อ</b>                                   |                  |   |   |   |   |
| 1.1 สหกรณ์ควรมีบริการสินเชื่อเพื่อส่งเสริมอาชีพ            |                  |   |   |   |   |
| 1.2 สหกรณ์ควรมีบริการสินเชื่อเพื่อการเกษตร                 |                  |   |   |   |   |
| 1.3 สหกรณ์ควรมีบริการสินเชื่อเพื่อเหตุฉุกเฉิน              |                  |   |   |   |   |
| 1.4 สหกรณ์ควรมีบริการสินเชื่อเพื่อบริโภคในครัวเรือน        |                  |   |   |   |   |
| <b>2. ด้านการให้บริการ</b>                                 |                  |   |   |   |   |
| 2.1 บริการทางด้านประกันภัย                                 |                  |   |   |   |   |
| 2.2 บริการทางด้านประกันสังคม                               |                  |   |   |   |   |
| 2.3 บริการทางด้านสุขภาพ                                    |                  |   |   |   |   |
| 2.4 บริการทางด้านการชำระภาษีรถยนต์                         |                  |   |   |   |   |
| 2.5 บริการทางด้านภาษีรายได้                                |                  |   |   |   |   |
| <b>3. ด้านสวัสดิการ</b>                                    |                  |   |   |   |   |
| 3.1 ทุนการศึกษาบุตรของสมาชิก                               |                  |   |   |   |   |
| 3.2 จัดหาบ้านพักให้สมาชิก                                  |                  |   |   |   |   |
| <b>4. ด้านการส่งเสริมอาชีพ</b>                             |                  |   |   |   |   |
| 4.1 อบรมอาชีพให้กับแม่บ้าน(เช่น การทำขนม, ทำอาหาร เป็นต้น) |                  |   |   |   |   |
| 4.2 อบรมทักษะการพูดภาษาอังกฤษเพื่อพัฒนาอาชีพภาคอุตสาหกรรม  |                  |   |   |   |   |



ข. ความคาดหวังทางด้านการศึกษา

| รายการ                                                                     | ระดับความคาดหวัง |   |   |   |   |
|----------------------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|
|                                                                            | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. ความรู้ด้านการศึกษาระสหรณ์                                              |                  |   |   |   |   |
| 1.1 การอบรมการให้ความรู้ด้านหลักการและอุดมการณ์สหรณ์                       |                  |   |   |   |   |
| 1.2 การให้การศึกษาด้านบทบาทและหน้าที่ของสมาชิก ฝ่ายจัดการ ฝ่ายบริหาร สหรณ์ |                  |   |   |   |   |
| 1.3 การศึกษาดูงานสหรณ์บริการอื่นที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน           |                  |   |   |   |   |
| 1.4 การประชุมสัมมนาความสำเร็จของสหรณ์บริการประเภทต่างๆ                     |                  |   |   |   |   |
| 2. ความรู้ด้านการประกอบอาชีพ                                               |                  |   |   |   |   |
| 2.1 ความรู้ด้านรูปแบบขนส่งมวลชน                                            |                  |   |   |   |   |
| 2.2 โอกาสและแนวทางการพัฒนาอาชีพทางด้านการขนส่งมวลชน                        |                  |   |   |   |   |
| 2.3 ความรู้ทางด้านช่างเครื่องยนต์                                          |                  |   |   |   |   |
| 2.4 ความรู้ทางด้านช่างเทคนิค                                               |                  |   |   |   |   |
| 2.5 ความรู้ทางด้านเทคโนโลยียานยนต์                                         |                  |   |   |   |   |

## ตอนที่ 5 ข้อมูลปัญหาและอุปสรรค และข้อเสนอแนะในการให้บริการของสหกรณ์

### 5.1 ปัญหาและอุปสรรคในธุรกิจการให้บริการของสหกรณ์

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....

### 5.2 แนวทางในการแก้ไขปัญหาในการให้บริการทางธุรกิจของสหกรณ์

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....

### 5.3 ปัญหาทางด้านการให้บริการทางด้านการศึกษา

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....

### 5.4 แนวทางในการแก้ปัญหาในการให้บริการทางการศึกษา

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....

ขอบคุณที่กรุณาให้ข้อมูล



ภาคผนวก ข  
ประวัติผู้วิจัย

## ประวัติผู้วิจัย

|                 |                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ชื่อ – สกุล     | นาง สุภาภรณ์ สดวารี                                                                                                                                                                                 |
| เกิดเมื่อ       | 7 กรกฎาคม 2506                                                                                                                                                                                      |
| ประวัติการศึกษา | พ.ศ. 2544 ปริญญาตรี ศิลปศาสตรบัณฑิต<br>สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา                                                                                                                              |
| ประวัติการทำงาน | พ.ศ. 2533 - พ.ศ. 2540 เจ้าหน้าที่บัญชีสหกรณ์<br>สามล่อมวลชน จำกัด<br>พ.ศ. 2540 - พ.ศ. 2546 ผู้ช่วยผู้จัดการสหกรณ์<br>สามล่อมวลชน จำกัด<br>พ.ศ. 2546 - ปัจจุบัน ผู้จัดการสหกรณ์สามล่อ<br>มวลชน จำกัด |