

รูปแบบการบริหารจัดการกองทุนพัฒนาสหกรณ์ในระดับจังหวัดที่เหมาะสม

APPROPRIATE MODEL OF THE COOPERATIVE DEVELOPMENT FUND MANAGEMENT IN THE PROVINCIAL LEVEL

เมตตา ศรีโพธิ์ชัย¹, ชัชสรณ์ รอดยิม², สุรางค์รัตน์ แสงศรี³ และชอบ เข้มกลัด⁴
Metta Sriphochai¹, Surangrad Saengsri², Chatsarun Rodyim³ and Chob Khamglad⁴

หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาพุทธศาสตร์การพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร¹
อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร²
อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร³
รองศาสตราจารย์ นักวิชาการอิสระ⁴
Metta.Sriphochai@gmail.com¹

บทคัดย่อ

การวิจัยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพทั่วไป รูปแบบการบริหารจัดการกองทุนพัฒนาสหกรณ์จังหวัดอุบลราชธานีและจังหวัดสุรินทร์ ด้านการให้กู้และด้านการบริหารจัดการ สร้างรูปแบบการบริหารจัดการที่เหมาะสม และตรวจสอบรูปแบบที่เหมาะสมเป็นวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสนทนากลุ่ม สัมภาษณ์เชิงลึก ผู้อำนวยการ ผู้ปฏิบัติงาน และเจ้าหน้าที่กลุ่มส่งเสริมสหกรณ์

ผลการวิจัยพบว่า สภาพทั่วไปของกองทุนพัฒนาสหกรณ์เป็นแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยต่ำ สำหรับส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาสหกรณ์ร่วมกับหน่วยงานอื่น รูปแบบการบริหารจัดการกองทุนพัฒนาสหกรณ์จังหวัดอุบลราชธานี และจังหวัดสุรินทร์ ด้านการให้กู้ จังหวัดอนุมัติเงินกู้ไม่เกิน 3 ล้านบาท พิจารณาเครดิตจัดทำสัญญา จัดเก็บเอกสาร และเร่งรัดหนี้ ส่วนงานอื่นๆ ต้องปฏิบัติตามส่วนกลางกำหนด ด้านการบริหารจัดการ มีการวางแผนงาน คน และงบประมาณทั้งระดับองค์กรและส่วนบุคคล ค่าใช้จ่ายเบิกจ่ายได้ตามระเบียบ และใช้ทรัพยากรร่วมกับงานอื่น รูปแบบที่เหมาะสมคือ มีโครงสร้างองค์กรชัดเจน ผู้นำการสั่งการ มนุษย์สัมพันธ์ การมีส่วนร่วม มีทีมงานที่ดี รวมทั้งการควบคุมและติดตาม ประเมินผลที่ดี การสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ การมีรางวัลให้เป็นสิ่งจูงใจ และการนำระบบการส่งเสริมสหกรณ์มาใช้ เป็นปัจจัยเสริมให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุ้มค่ายิ่งขึ้น

คำสำคัญ

รูปแบบที่เหมาะสม, การบริหารจัดการ, กองทุนพัฒนาสหกรณ์

ABTRACT

The objectives of this research were to study the general conditions, and model of the cooperative development fund management in Ubon Ratchathani and Surin Provinces. By two aspects, the loan and management, to create and to check the appropriate model. The qualitative research methodology was employed in this study. Research data were collected by focus group and depth interviews with directors, officials, and staffs.

Research finding were as follows: the general conditions, cooperative development fund was supported by the annual budget from the government +NP used as a low-interest financing for promotion and development of cooperatives, manipulated with the other departments, the cooperative development fund management model: the loan, the province approved loan less than 3 millions baht and served only the credit, contract, related documents and accelerated debt, the others must depended on the centralized department, the management: having plans both corporate and personal, and used resources with the other works in the same office, the appropriate model were followings: organizational structure, leading and directing were clear and good relationship, participation, a good team, control and monitoring, the client satisfaction, the incentives and promoted CPS. made the cooperative development fund management in the province having effectiveness, efficiency and economic.

Keywords

appropriate model, management, the cooperative development fund

บทนำ

สหกรณ์เป็นสถาบันทางเศรษฐกิจและสังคมที่มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศ โดยเฉพาะต่อประชาชนที่ยากจน ส่งเสริมความสามัคคี ช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างสมาชิกทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม สอดคล้องกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 (มาตรา 78) (1) และมาตรา 83) เอื้อต่อการพัฒนาระบบการสหกรณ์ให้สามารถพึ่งตนเองได้ ถือเป็นเสาหลักของการพัฒนา

เศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ จึงมีกฎหมายรองรับ มีหน่วยงานภาครัฐให้การสนับสนุนช่วยเหลือ รัฐบาลทุกยุคทุกสมัยสนับสนุนและส่งเสริมการสหกรณ์โดยผ่านกลไกของหน่วยงานราชการที่สำคัญ เช่น กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และกรมส่งเสริมสหกรณ์ในฐานะเป็นหน่วยงานรับผิดชอบหลัก มีเจ้าหน้าที่กระจายอยู่ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค กองทุนพัฒนาสหกรณ์ (กพส.) เป็นส่วนงานหนึ่งของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ที่ตั้งขึ้นมาโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือสหกรณ์ในด้านเงินทุน สร้างความเข้มแข็งให้สหกรณ์ภายใต้ระเบียบกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และระเบียบกรมส่งเสริมสหกรณ์ ว่าด้วยการบริหารเงินกองทุนพัฒนาสหกรณ์ พ.ศ. 2552 แหล่งเงินทุน กพส.ได้มาจากงบประมาณแผ่นดิน จากผู้สนับสนุนมอบให้ โอนมาจากเงินทุนหมุนเวียนส่งเสริมการสหกรณ์ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และจากการจำหน่ายทรัพย์สิน รวมทั้งรายได้จากดอกผล หรือประโยชน์อื่น ๆ ที่ได้รับจาก กพส. เงินจำนวนนี้จะนำไปบริหารจัดการเพื่อให้สหกรณ์กู้ยืมและเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของ กพส.ต่อไป

กพส.เป็นแหล่งเงินทุนที่มีดอกเบี้ยต่ำ จึงมีสหกรณ์จำนวนมากในแต่ละจังหวัดทั้งสหกรณ์ภาคการเกษตร และนอกภาคการเกษตร มีความต้องการกู้ยืมจาก กพส. สหกรณ์นอกภาคการเกษตรส่วนใหญ่สามารถหาแหล่งเงินทุนได้ แต่สหกรณ์ภาคการเกษตรหลายแห่งไม่สามารถหาแหล่งเงินทุนได้เอง เนื่องจากมีข้อจำกัดต่าง ๆ กพส.จึงต้องกำหนดเกณฑ์การพิจารณาคุณสมบัติของสหกรณ์ที่ขอกู้ บทบาทหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กพส.ที่ต้องมีการบริหารจัดการเงินกองทุนให้ได้ตามวัตถุประสงค์ทั้งด้านการกระจายเงินกู้ยืมให้แก่สมาชิกสหกรณ์อย่างทั่วถึงตามระบบสหกรณ์ และให้คุ้มค่างบประมาณที่รัฐบาลจัดสรรให้ในแต่ละปี รวมถึงการเรียกคืนเงินกู้ยืม เพื่อเป็นทุนให้สหกรณ์อื่นกู้ยืมต่อไป การบริหารจัดการ กพส. จึงถือได้ว่ามีความสำคัญต่อระบบสหกรณ์ จำเป็นต้องมีรูปแบบการบริหารจัดการที่ดี มีกระบวนการปฏิบัติงานที่เหมาะสม มีเทคนิคและวิธีปฏิบัติที่ดี จึงควรวิจัยรูปแบบการบริหารจัดการกองทุนพัฒนาสหกรณ์ในระดับจังหวัดที่เหมาะสม เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการ กพส. ในจังหวัดอื่น ๆ และเพื่อให้เกิดการพัฒนาเทคนิคและวิธีการ พัฒนาความรู้ความสามารถและเพิ่มเติ่มประสบการณ์แก่เจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องกับ กพส. ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างสูงต่อการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการ กพส.ในระดับจังหวัด

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของกองทุนพัฒนาสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์
2. เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารจัดการกองทุนพัฒนาสหกรณ์ในระดับจังหวัด
3. เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารจัดการกองทุนพัฒนาสหกรณ์ในระดับจังหวัดที่เหมาะสม
4. เพื่อตรวจสอบรูปแบบการบริหารจัดการกองทุนพัฒนาสหกรณ์ในระดับจังหวัดที่เหมาะสม

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ได้รูปแบบการบริหารจัดการกองทุนพัฒนาสหกรณ์ในระดับจังหวัดที่เหมาะสม ซึ่งเป็นองค์ความรู้ใหม่ จากการบูรณาการรูปแบบการบริหารจัดการกองทุนพัฒนาสหกรณ์ในจังหวัดอุบลราชธานีที่มีผลการดำเนินงานดีเด่นและจังหวัดสุรินทร์ ซึ่งเป็นลำดับสุดท้ายในกลุ่มขนาดใหญ่ สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2555
2. ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติสำหรับจังหวัดอื่นๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนาเทคนิคและวิธีการ รวมถึงการพัฒนาความรู้ความสามารถและเพิ่มเติมประสบการณ์แก่เจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้อง ถือเป็นการพัฒนาศักยภาพความสามารถในการบริหารจัดการเงินกองทุนพัฒนาสหกรณ์

ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตในการวิจัยดังนี้

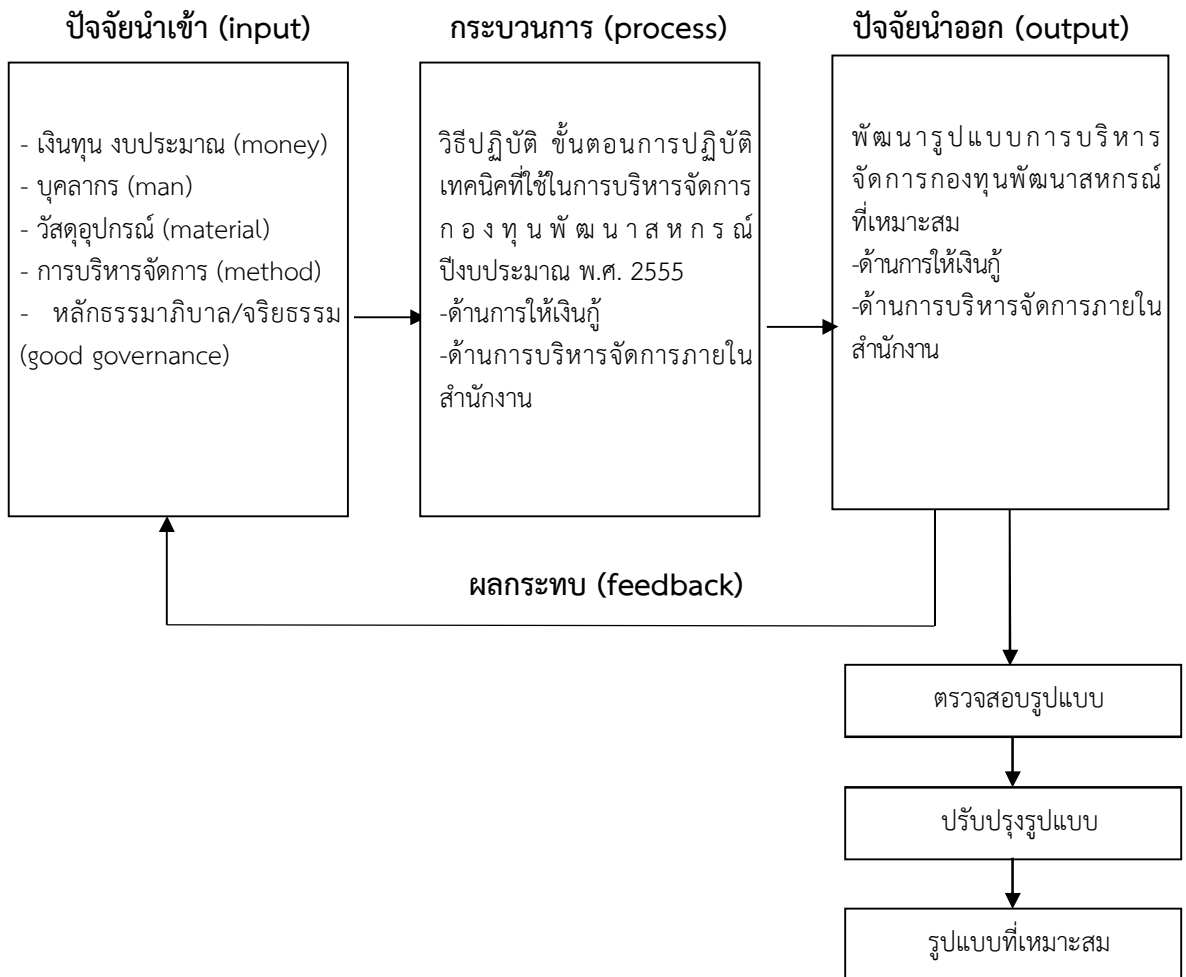
1. ขอบเขตพื้นที่ ผู้วิจัยเลือกศึกษากองทุนพัฒนาสหกรณ์จากกลุ่มที่ 2.3 ซึ่งมีจำนวน 10 จังหวัดที่จ่ายเงินกู้ระหว่างปีจำนวน 41 สัญญาขึ้นไป เป็นกลุ่มขนาดใหญ่ มีปริมาณงานมาก มีความสลับซับซ้อนมากกว่ากลุ่มอื่น มีการบริหารจัดการครบทุกด้าน โดยเลือกเฉพาะจังหวัดที่ได้รับการประเมินผลดีเด่นเป็นลำดับแรก สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 ถือเป็นแนวปฏิบัติที่ดี (best practice) ได้แก่ กองทุนพัฒนาสหกรณ์จังหวัดอุบลราชธานี และลำดับสุดท้ายในกลุ่มเดียวกัน ได้แก่ กองทุนพัฒนาสหกรณ์จังหวัดสุรินทร์ ตามเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของสำนักบริหารเงินทุน กรมส่งเสริมสหกรณ์
2. ผู้ให้ข้อมูลหลัก (key informants) ได้แก่ ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่และรับผิดชอบเกี่ยวกับกองทุนพัฒนาสหกรณ์ในตำแหน่งผู้อำนวยการกองทุน และตำแหน่งเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานกองทุนพัฒนาสหกรณ์ รวมทั้งตำแหน่งผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มส่งเสริมสหกรณ์ ที่ทำหน้าที่กำกับ ดูแลสหกรณ์ภายในเขตพื้นที่ศึกษา คือ จังหวัดอุบลราชธานีที่ได้รับ

การประเมินผลดีเด่นเป็นลำดับแรก และจังหวัดสุรินทร์ ซึ่งเป็นจังหวัดลำดับสุดท้ายในกลุ่มเดียวกัน สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2555

3. ขอบเขตด้านเนื้อหา ศึกษารูปแบบการบริหารจัดการกองทุนพัฒนาสหกรณ์ จังหวัดอุบลราชธานีที่ได้รับการประเมินผลดีเด่นเป็นลำดับแรก ด้วยการศึกษาและวิเคราะห์เทคนิคและวิธีการในการบริหารจัดการกองทุนพัฒนาสหกรณ์ที่ทำให้ได้รับรางวัลดีเด่น และทำอย่างไร จึงมีผลการดำเนินงานอยู่ในลำดับสุดท้ายของกลุ่ม กรณีกองทุนพัฒนาสหกรณ์จังหวัดสุรินทร์ ซึ่งเป็นจังหวัดสุดท้ายในกลุ่มขนาดใหญ่ มีข้อจำกัด ปัญหาหรืออุปสรรคอย่างไร ผู้วิจัยกำหนดกรอบการศึกษาจากองค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ เงินทุน งบประมาณ กระบวนการดำเนินงาน รวมถึงบุคคลากรผู้ปฏิบัติงาน สิ่งกระตุ้นหรือแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ผลตอบแทนหรือรางวัลสำหรับการปฏิบัติงานที่ดีเด่น โดยแยกเป็น 2 ด้าน คือ 1) ด้านการให้เงินกู้ และ 2) ด้านการบริหารจัดการภายในสำนักงาน แล้วจึงนำข้อมูลที่ได้มาบูรณาการสร้างรูปแบบการบริหารจัดการกองทุนพัฒนาสหกรณ์ที่เหมาะสม การวิจัยครั้งนี้ใช้ทฤษฎีเชิงระบบเพื่อช่วยให้สามารถเห็นภาพกระบวนการหรือขั้นตอนในการบริหารจัดการกองทุนพัฒนาสหกรณ์และผลที่คาดหวัง อีกทั้งช่วยให้เข้าใจขั้นตอนต่าง ๆ ในการบริหารจัดการกองทุนพัฒนาสหกรณ์เพิ่มขึ้น

4. ขอบเขตระยะเวลา ระยะเวลาการทำวิจัยครั้งนี้ตั้งแต่มิถุนายน 2554 - มิถุนายน 2556

กรอบแนวความคิดของโครงการวิจัย



นิยามศัพท์เฉพาะ

กองทุนพัฒนาสหกรณ์ หมายถึง หน่วยงานหนึ่งในกรมส่งเสริมสหกรณ์ที่ตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 เป็นกองทุนส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาสหกรณ์ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับสหกรณ์ ให้เงินกู้แก่สหกรณ์ทั้งในส่วนกลางและในระดับจังหวัดทั่วประเทศ โดยมีที่มาของเงินกองทุนคือรับโอนจากเงินทุนหมุนเวียนส่งเสริมการสหกรณ์ เงินสมทบจากธนาคารพัฒนาเอเชีย เงินบริจาค และได้รับงบประมาณประจำปี เริ่มตั้งแต่ปีงบประมาณ 2543 จนถึงปัจจุบัน

ส่วนกลาง หมายถึง สำนักบริหารเงินทุนที่ส่วนกลาง ตั้งอยู่ที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ เทเวศร์ เป็นหน่วยงานหนึ่งตามโครงสร้างของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ทำหน้าที่บริหารเงินกองทุนพัฒนาสหกรณ์ตามระเบียบกรมส่งเสริมสหกรณ์ ว่าด้วยการบริหารเงินกองทุนพัฒนาสหกรณ์ (กพส.) พ.ศ. 2552 และฉบับที่ 3 พ.ศ. 2555

ระดับจังหวัด หมายถึง กองทุนพัฒนาสหกรณ์ที่อยู่ภายใต้การบริหารจัดการของกลุ่มส่งเสริมและพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์ ซึ่งเป็นหน่วยงานหนึ่งตามโครงสร้างของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดในแต่ละจังหวัด (ยกเว้นกรุงเทพมหานคร) ทำหน้าที่บริหารจัดการกองทุนพัฒนาสหกรณ์ในจังหวัดตามนโยบายของส่วนกลาง

กองทุนพัฒนาสหกรณ์ในระดับจังหวัด หมายถึง กองทุนพัฒนาสหกรณ์จังหวัด อุบลราชธานีที่ได้รับการประเมินผลดีเด่นเป็นลำดับแรก และกองทุนพัฒนาสหกรณ์ จังหวัดสุรินทร์ เป็นจังหวัดลำดับสุดท้ายในจำนวน 10 จังหวัด ที่อยู่ในกลุ่มเดียวกันซึ่งเป็นกลุ่มขนาดใหญ่ สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2555

รูปแบบ หมายถึง ตัวแทนของโครงสร้างทางความคิด หรือองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ที่สำคัญของเรื่องที่ศึกษา เพื่อช่วยให้ตนเองและคนอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น

รูปแบบการบริหารจัดการ ในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง เทคนิคและวิธีการบริหารจัดการในแต่ละขั้นตอนของการปฏิบัติงาน เฉพาะด้านการให้เงินกู้แก่สหกรณ์และด้านการบริหารจัดการภายในสำนักงาน ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการการวางแผน (planning) การจัดองค์การ (organizing) การนำหรือการสั่งการ (leading or directing) และการควบคุม (controlling)

การบริหารจัดการกองทุนพัฒนาสหกรณ์ หมายถึง ขั้นตอนและวิธีปฏิบัติงานด้านการให้เงินกู้แก่สหกรณ์และด้านการบริหารจัดการภายในสำนักงานเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของกองทุนอย่างมีประสิทธิภาพ (efficiency) และประสิทธิผล (effectiveness)

ผลการดำเนินงานดีเด่น หมายถึง ผลการบริหารจัดการกองทุนพัฒนาสหกรณ์ของจังหวัดที่ประสบผลสำเร็จและได้รับการประเมินผลดีเด่นตามเกณฑ์การประเมินผลจากสำนักบริหารเงินทุน กรมส่งเสริมสหกรณ์ที่ได้กำหนดไว้ และได้รับการจัดสรรเงินรางวัลให้เป็นผลตอบแทนจากการปฏิบัติงานดีเด่น เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานถือเป็นต้นแบบหรือแนวปฏิบัติที่ดี (best practice) ในการปฏิบัติงานของจังหวัดอื่นๆ ได้

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) สำหรับผู้ให้ข้อมูลหลัก (key informants) ทั้ง 3 ฝ่าย ประเด็นการสนทนากลุ่ม (focus group) รวมทั้งอุปกรณ์ที่ใช้ในภาคสนาม เช่น กล้องบันทึกภาพ เทปบันทึกเสียง เพื่อช่วยในการเก็บรวบรวมข้อมูล

สำหรับแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) ที่ใช้เป็นแนวคำถามในการสัมภาษณ์จะเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการกองทุนพัฒนาสหกรณ์ที่ครอบคลุม 2 ด้าน คือ ด้านการให้เงินกู้และด้านการบริหารจัดการภายในสำนักงาน ประกอบด้วยแนวคำถาม 5 ข้อใหญ่ ดังนี้

ข้อที่ 1 เกี่ยวกับสภาพทั่วไปในการบริหารจัดการกองทุนพัฒนาสหกรณ์ในระดับจังหวัด โดยมีคำถามย่อย จำนวน 8 ข้อ

ข้อที่ 2 เกี่ยวกับความคิดเห็นในประเด็นสำคัญที่จังหวัดได้รับการประเมินผลดีเด่นหรือไม่ได้รับ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเงินทุน งบประมาณ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ การบริหารจัดการ และจริยธรรมหรือหลักการในการทำงาน โดยมีคำถามย่อย จำนวน 5 ข้อ

ข้อที่ 3 เกี่ยวกับขั้นตอน เทคนิค และวิธีปฏิบัติด้านการให้กู้ยืม โดยมีคำถามย่อย จำนวน 10 ข้อ

ข้อที่ 4 เกี่ยวกับการบริหารจัดการกองทุนพัฒนาสหกรณ์ภายในจังหวัด โดยมีคำถามย่อย จำนวน 6 ข้อ

ข้อที่ 5 เกี่ยวกับความเห็นที่มีต่อตัวชี้วัดในการประเมินผลการบริหารจัดการของกองทุนพัฒนาสหกรณ์ในระดับจังหวัด สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 และการให้ข้อเสนอแนะ

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ ผู้วิจัยสร้างแบบสัมภาษณ์เชิงลึกขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการการเก็บรวบรวมข้อมูล เสนออาจารย์ที่ปรึกษาฯ วิทยานิพนธ์หลัก ที่ปรึกษาฯ วิทยานิพนธ์ร่วม รวมทั้งเสนอผู้ทรงคุณวุฒิภายในและภายนอก รวม 6 ท่าน ช่วยพิจารณาตรวจสอบความครอบคลุม ความครบถ้วนของเนื้อหา (content validity) ในประเด็นสาระสำคัญ ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และความเที่ยงตามโครงสร้างในประเด็นด้านต่าง ๆ ตรงตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดตามแนวคิด ทฤษฎี ก่อนนำไปเก็บข้อมูลภาคสนาม ได้แก่

1. ดร.ชัชสรณ์ รอดยิ้ม
2. ดร.สุรางค์รัตน์ แสงศรี
3. รองศาสตราจารย์ ชอบ เข้มกลัด
4. ดร.ณัฐพล ชุมวรฐายี

5. รองศาสตราจารย์ ดร.ปรีชา วิหคโต

6. ดร.วัชรินทร์ อินทพรหม

ประเด็นการสนทนากลุ่ม จะเกี่ยวข้องกับการแสดงความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบการบริหารจัดการกองทุนพัฒนาสหกรณ์ในระดับจังหวัดที่เหมาะสม โดยแยกเป็น 2 ประเด็น ดังนี้

1. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มได้แสดงความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบการบริหารจัดการกองทุนพัฒนาในระดับจังหวัดที่เหมาะสม ซึ่งสังเคราะห์จากรูปแบบการบริหารจัดการกองทุนพัฒนาสหกรณ์ของจังหวัดอุบลราชธานีและจังหวัดสุรินทร์ เกี่ยวกับเทคนิคและวิธีการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนการปฏิบัติ แยกเป็น 2 ด้าน คือด้านการให้เงินกู้และการบริหารจัดการภายในสำนักงาน

2. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มได้แสดงแนวคิดเกี่ยวกับเทคนิค และวิธีการปฏิบัติงานในการบริหารจัดการเงินทุนหรืองบประมาณ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ รวมทั้งการใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานได้แต่ละขั้นตอนอย่างไร ที่คิดว่าเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อน โดยแยกเป็น 2 ด้าน คือด้านการให้เงินกู้และการบริหารจัดการภายในสำนักงานในการบริหารจัดการกองทุนพัฒนาสหกรณ์ในจังหวัดของตนเอง เพื่อให้เป็นต้นแบบที่ดีของจังหวัดอื่นๆ

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการกองทุนพัฒนาสหกรณ์ในระดับจังหวัดที่เหมาะสม เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลทั้งปฐมภูมิและทุติยภูมิ ได้แก่ เอกสาร ตำรา บทความทางวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการการบริหารสินเชื่อ และการบริหารจัดการภาครัฐใหม่ การสัมภาษณ์เชิงลึก และตรวจสอบรูปแบบโดยวิธีสนทนากลุ่ม แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

2. ศึกษาสภาพทั่วไปของกองทุนพัฒนาสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ และในระดับจังหวัด ได้แก่ จังหวัดอุบลราชธานี และจังหวัดสุรินทร์

3. สร้างรูปแบบการบริหารจัดการกองทุนพัฒนาสหกรณ์ในระดับจังหวัดที่เหมาะสม

4. ตรวจสอบรูปแบบการบริหารจัดการกองทุนพัฒนาสหกรณ์ในระดับจังหวัดที่เหมาะสม

ในแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดเกี่ยวกับประชากร แหล่งข้อมูล เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล และ
การวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย เป็นการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเฉพาะกรณี (case study) โดยคัดเลือกพื้นที่ศึกษาตามเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานการบริหารเงินกองทุนพัฒนาสหกรณ์ในระดับจังหวัด ประจำปีงบประมาณ 2555 ที่มีผลการดำเนินงานดีเด่น ลำดับแรกและลำดับสุดท้ายในกลุ่มขนาดใหญ่ ที่มีปริมาณงานมาก มีความสลับซับซ้อนมากกว่ากลุ่มอื่น มีการบริหารจัดการครบทุกด้าน ได้แก่ จังหวัดอุบลราชธานี และจังหวัดสุรินทร์ตามลำดับ ผู้ให้ข้อมูลหลักแบ่งเป็น 3 ฝ่าย คือ ผู้อำนวยการกลุ่มกองทุนพัฒนาสหกรณ์ในระดับจังหวัด เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน และเจ้าหน้าที่กลุ่มส่งเสริมสหกรณ์ที่ทำหน้าที่กำกับดูแลสหกรณ์ในจังหวัดที่เป็นพื้นที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แนวสัมภาษณ์เชิงลึก แนวการสนทนากลุ่ม และการสังเกตทั้งแบบมีส่วนร่วม และไม่มีส่วนร่วม การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้วิธีการจัดหมวดหมู่ และจำแนกหมวดหมู่ของข้อมูลให้เป็นระบบ การตรวจสอบข้อมูลที่ได้มาจากการเก็บรวบรวมข้อมูลทฤษฎีและปฐมภูมิใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) และสังเคราะห์ข้อมูล ตามประเด็นของการศึกษาตามที่ระบุไว้ในวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอในลักษณะของการพรรณนา (descriptive research)

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาสภาพทั่วไปของกองทุนพัฒนาสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ และในระดับจังหวัด ได้แก่ จังหวัดอุบลราชธานี และจังหวัดสุรินทร์ จากเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ นโยบาย ระเบียบ รายงานการประชุม รายงานการดำเนินงานประจำปีของกองทุนพัฒนาสหกรณ์ คู่มือการปฏิบัติงาน งานวิจัยวารสารของหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน รวมทั้งทำการสืบค้นข้อมูลสารสนเทศบนอินเทอร์เน็ตโดยอาศัยแหล่งข้อมูลที่เป็นที่ยอมรับทางวิชาการ น่าเชื่อถือ และทันสมัย รวมทั้งจากการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบไม่เป็นทางการในระดับองค์กร ที่ส่วนกลาง กรมส่งเสริมสหกรณ์ โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารกองทุนพัฒนาสหกรณ์ อำนวยการ กลุ่มบริหารเงินทุน ผู้ที่ทำหน้าที่กำกับดูแล และผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินผลการดำเนินงานของกองทุนพัฒนาสหกรณ์ในระดับจังหวัด สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึกในระดับจังหวัด ได้ดำเนินการกำหนดประเด็นตามวัตถุประสงค์ โดยสัมภาษณ์ ผู้อำนวยการกลุ่มกองทุนพัฒนาสหกรณ์ในระดับจังหวัด เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน และเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ที่กำกับดูแลสหกรณ์ในจังหวัดที่เป็นพื้นที่ศึกษา

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างรูปแบบการบริหารจัดการกองทุนพัฒนาสหกรณ์ในระดับจังหวัดที่เหมาะสม โดยการรวบรวมข้อมูล ใช้ข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1- 2 การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาและสังเคราะห์ เป็นรูปแบบ

ขั้นตอนที่ 4 เมื่อได้รูปแบบการบริหารจัดการกองทุนพัฒนาสหกรณ์ในระดับจังหวัดที่เหมาะสมจากการวิเคราะห์และสังเคราะห์แล้ว นำไปตรวจสอบรูปแบบโดยวิธีสนทนากลุ่มกับผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ที่มีความรู้ในเรื่องเกี่ยวกับกองทุนพัฒนาสหกรณ์ในระดับจังหวัดเป็นอย่างดี ได้แก่ ผู้อำนวยการกลุ่มกองทุนพัฒนาสหกรณ์ในระดับจังหวัด เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานหน้าที่และรับผิดชอบเกี่ยวกับกองทุนพัฒนาสหกรณ์ในจังหวัดที่คัดเลือกเป็นพื้นที่ศึกษา และเจ้าหน้าที่ในกลุ่มส่งเสริมสหกรณ์ที่ทำหน้าที่กำกับดูแลสหกรณ์ในจังหวัดจำนวน 4 จังหวัด เป็นจังหวัดที่อยู่ในกลุ่มเดียวกันคือ จังหวัดเชียงราย ร้อยเอ็ด สุโขทัย และจังหวัดนครราชสีมา นำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงรูปแบบให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัย พบว่า

1. สภาพทั่วไปของกองทุนพัฒนาสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ เป็นกองทุนที่รัฐบาลจัดสรรงบประมาณประจำปีให้ผ่านทางกรมส่งเสริมสหกรณ์ เพื่อเป็นแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยต่ำ ใช้ในการสนับสนุน และพัฒนาสหกรณ์ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความเข้มแข็ง มั่นคงให้กับสหกรณ์ตามหลักสหกรณ์ สร้างจิตสำนึก การมีส่วนร่วม การสะสมทุน การลดต้นทุนการผลิต และการบริหารจัดการของสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพภายใต้ระเบียบที่กรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนด มีการกระจายอำนาจไปสู่ระดับจังหวัดเฉพาะด้านการให้กู้ และด้านการบริหารภายในสำนักงานจังหวัด ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้จึงแยกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านการให้เงินกู้ ขั้นตอนการให้กู้ เริ่มจากการขอกู้ การพิจารณาเงินกู้และการให้กู้ การเบิกจ่ายเงินกู้ และการบริหารจัดการหนี้ ด้านการบริหารจัดการภายในสำนักงาน โครงสร้างการจัดองค์กรมีลักษณะกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปยังจังหวัด โดยกำหนดเป้าหมาย นโยบาย ขอบเขตและคู่มือปฏิบัติงานให้ มีระบบประเมินผลงานเพื่อควบคุมและพัฒนาปรับปรุงงาน มีการให้รางวัลแก่จังหวัดที่ปฏิบัติงานดีเด่น ตามมาตรฐานและตัวชี้วัดการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ มีการจัดสรรงบประมาณไปให้จังหวัดบริหารจัดการภายใต้ระเบียบของทางราชการ ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการประชุม คณะอนุกรรมการพิจารณาเงินกู้ ค่าใช้สอย และเงินรางวัลจากการประเมินผลการบริหารจัดการเงินกองทุนพัฒนาสหกรณ์

2. การบริหารจัดการกองทุนพัฒนาสหกรณ์ของจังหวัดที่เป็นพื้นที่ศึกษา พบว่า การบริหารจัดการกองทุนพัฒนาสหกรณ์ของจังหวัดอุบลราชธานี จะยึดคู่มือการปฏิบัติงาน ที่ส่วนกลางจัดทำเป็นหลักเช่นเดียวกับจังหวัดอื่น ๆ โดยมีเทคนิคและวิธีปฏิบัติ นอกเหนือจากการปฏิบัติตามคู่มือทั้งในด้านการให้เงินกู้และการบริหารจัดการภายใน สำนักงาน ซึ่งควรถือเป็นแนวปฏิบัติที่ทำให้ประสบความสำเร็จ ดังนี้

ด้านการให้กู้ ขั้นตอนการให้กู้ เริ่มจากการขอกู้ การพิจารณาเงินกู้ และการให้กู้ การเบิกจ่ายเงินกู้ และการบริหารจัดการหนี้ ด้านการบริหารจัดการภายในสำนักงาน โครงสร้างการองค์กรมีลักษณะกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปยังจังหวัด โดยกำหนด เป้าหมาย นโยบาย ขอบเขตและคู่มือปฏิบัติงานให้ มีระบบประเมินผลงานเพื่อควบคุมและ พัฒนาปรับปรุงงาน มีการให้รางวัลแก่จังหวัดที่ปฏิบัติงานดีเด่น ตามมาตรฐานและตัวชี้วัด การปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ มีการจัดสรรงบประมาณไปให้จังหวัดบริหารจัดการภายใต้ ระเบียบของทางราชการ ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการประชุมคณะกรรมการพิจารณาเงินกู้ ค่าใช้สอย และเงินรางวัลจากการประเมินผลการบริหารจัดการเงินกองทุนพัฒนาสหกรณ์

เทคนิค และวิธีปฏิบัติในการให้เงินกู้ คือ จัดทำแผนสำรวจความต้องการใช้เงินกู้ ของสหกรณ์ ส่งให้กรมฯ พิจารณาจัดสรรวงเงินกู้ให้ ในช่วงเวลานั้นจะแจ้งให้สหกรณ์ที่ ต้องการกู้เงินในเดือนนั้นส่งคำขอกู้มาเพื่อประชุมพิจารณาคำขอกู้ โดยให้เจ้าหน้าที่กลุ่ม ส่งเสริมฯ ที่กำกับดูแลสหกรณ์นั้น ๆ เข้าร่วมประชุมให้ข้อมูลเพิ่มเติม เพื่อลดความเสี่ยง เรื่องการชำระหนี้คืน แล้วนำรายชื่อกู้จากผลการประชุมของคณะกรรมการฯ เสนอผู้ว่า ราชการจังหวัดอนุมัติในวงเงินกู้ ไม่เกิน 3,000,000 บาท เพื่อเป็นทุนหมุนเวียนในการ ดำเนินธุรกิจ ระยะเวลาชำระคืนไม่เกิน 1 ปี หากวงเงินเกินกว่านี้ กรมส่งเสริมสหกรณ์หรือ ผู้ที่ได้รับมอบอำนาจจะเป็น ผู้พิจารณาอนุมัติ จังหวัดทำหน้าที่จัดทำสัญญา จัดเก็บเอกสาร ที่เกี่ยวข้อง และเร่งรัดติดตามหนี้ ส่วนงานอื่น ๆ จังหวัดจะปฏิบัติตามคู่มือ คำแนะนำ ประกาศต่าง ๆ จากส่วนกลางทั้งสิ้น สำหรับปัญหางบประมาณที่จัดสรรให้สหกรณ์ใน จังหวัดก็มีจำกัด ก็จะใช้วิธีเฉลี่ย ๆ กันไป ถ้ามีโครงการอื่นที่สนับสนุนก็จะให้สหกรณ์กู้ เพิ่มเติม จะเน้นให้บริการกับสหกรณ์ขนาดเล็กก่อนเป็นหลัก จังหวัดจะจัดสัมมนาให้ ความรู้เกี่ยวกับการกู้ยืมเงินจากกองทุนพัฒนาสหกรณ์แก่สหกรณ์ทุกปี เทคนิคที่จำเป็นใน การบริหารจัดการด้านเงินกู้ คือ ผู้ปฏิบัติงานต้องทำความเข้าใจ คลุกคลีกับกรรมการหรือ สมาชิก ใส่ใจและเข้าใจสหกรณ์ให้มากพอใช้ความ สัมพันธ์ส่วนตัวมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี จะทำ ให้ได้รับความร่วมมือที่ดี และทำให้รู้ถึงข้อมูลที่อาจปิดบังซ่อนเร้นไว้

จุดเด่นของจังหวัดอุบลราชธานีในปีนี้เป็นจังหวัดนำร่องที่กรมฯ นำเอาระบบ การส่งเสริมสหกรณ์มาทดลองใช้เป็นครั้งแรก ทำให้มีการทำงานเชิงรุก มีการกำหนด

เป้าหมายที่ชัดเจน มีการปรับวิธีการทำงานให้มีแบบแผนเป็นขั้นตอนและเป็นระบบมากขึ้น เน้นการส่งเสริม พัฒนาและกำกับดูแล เป็นผู้ประสานงานกับสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร และหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งภาคเอกชน ทำให้เกิดความร่วมมือที่ดี ทั้งผู้บริหารจังหวัดและเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนสหกรณ์ก็ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

จากการวิจัย พบว่า จังหวัดสุรินทร์ ที่ไม่ประสบผลสำเร็จในการบริหารจัดการ เนื่องจากมีจุดอ่อนที่สำคัญคือ ไม่ได้มีการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่แบ่งไว้ตามโครงสร้างหรือคำสั่งปฏิบัติงานในสำนักงาน ผู้นำขาดความเอาใจใส่ต่องานในภาพรวม ระบบติดตามงาน และควบคุมงานยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ทำให้ไม่สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ทันเวลา ปัญหาการส่งรายงานช้า และปัญหาในการเร่งรัด เก็บหนี้ ยังมีปัญหาที่ต้องเร่งแก้ไข

ด้านการบริหารจัดการภายในสำนักงานทั้งจังหวัดอุบลราชธานีและจังหวัดสุรินทร์ บริหารจัดการงบประมาณเป็นค่าใช้จ่ายตามระเบียบของทางราชการ เบิกจ่ายไปตามแผนงานที่กำหนดไว้เป็นค่าใช้จ่ายในการประชุมคณะอนุกรรมการพิจารณาเงินกู้ระดับจังหวัด และค่าใช้จ่าย ในการไปปฏิบัติงานนอกพื้นที่ของข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างของสำนักงานสหกรณ์จังหวัด ส่วนเงินรางวัลจากการประเมินผลการบริหารจัดการ กองทุนพัฒนาสหกรณ์ จะใช้เป็นค่าน้ำมันเชื้อเพลิง ค่าวัสดุต่างๆ ค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ การศึกษาดูงาน ตลอดจนเพื่อการจัดหาครุภัณฑ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานกองทุนพัฒนาสหกรณ์ในส่วนที่ยังไม่ได้รับการจัดสรรมาจากกรมฯ

3. รูปแบบที่เหมาะสมของการบริหารจัดการกองทุนพัฒนาสหกรณ์ในระดับจังหวัดที่ได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ มีดังนี้

ด้านการให้กู้ จังหวัดปฏิบัติตามคู่มือการปฏิบัติงานจากส่วนกลางอย่างเคร่งครัด เทคนิคที่นำมาใช้เป็นเรื่องของเวลาในการจัดส่งหลักฐาน อาจยืดหยุ่นได้บ้าง การอนุมัติให้กู้ใหม่สหกรณ์ต้องชำระหนี้เก่าให้ครบถ้วนก่อน สหกรณ์ส่วนใหญ่มักจะกู้เพิ่มขึ้นหรือไม่ ก็เท่าเดิม ลูกหนี้รายใหม่ที่มีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ก็จะให้กู้ โดยจะต้องพิจารณาจากฐานะและประวัติการชำระหนี้ของสหกรณ์ผู้กู้ ตามแบบฟอร์มที่กำหนดรวมทั้งพิจารณาจากประวัติกรรมการด้วย อาศัยหลัก ธรรมมาภิบาลในการพิจารณาเงินกู้ ยึดหลักยุติธรรม คุณธรรม โปร่งใส ถ้างบประมาณที่จัดสรรให้กู้ไม่เพียงพอจะใช้วิธีเฉลี่ย ๆ กันไป ถ้ามีโครงการอื่นที่สนับสนุน ก็จะทำให้สหกรณ์กู้เพิ่มเติม เน้นให้บริการกับสหกรณ์ขนาดเล็กก่อนเป็นหลัก

ผลสำเร็จในการบริหารจัดการอยู่ที่ บุคลากรที่มีการทำงานเชิงรุก มีแบบแผนเป็นขั้นตอน และเป็นระบบมากขึ้น เน้นการส่งเสริม พัฒนา กำกับดูแล และประสาน งานกับ

สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร หน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งภาคเอกชน ทำให้เกิดความร่วมมือที่ดี ทั้งผู้บริหารจังหวัดและเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนสหกรณ์ก็ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ทำให้รู้ข้อมูลเชิงลึกของสหกรณ์ และสามารถเร่งรัดให้สหกรณ์ชำระหนี้คืนภายในกำหนดได้

ด้านการบริหารจัดการภายในสำนักงาน แต่ละจังหวัดจะได้รับการจัดสรรเงินให้เป็นค่าใช้จ่ายตามจำนวนสัญญาที่จังหวัดให้กู้ สามารถจ่ายได้ตามระเบียบที่กำหนดไว้ มีการจัดอบรมสัมมนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสหกรณ์ที่กู้เงิน การใช้ทรัพยากรอื่นสามารถใช้ร่วมกับงานอื่นในสำนักงานเดียวกัน เพื่อลดต้นทุน ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การบริหารจัดการในระดับจังหวัดประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย ได้แก่ การวางแผนงาน คน และงบประมาณทั้งระดับองค์กรและส่วนบุคคล การจัดโครงสร้างองค์กรที่ดี ผู้นำดี การสั่งการชัดเจน มนุษย์สัมพันธ์และการมีส่วนร่วม การมีทีมงานที่ดี มีระบบควบคุมและประเมินผลเพื่อการปรับปรุงงานที่ดี

4. การตรวจสอบรูปแบบการบริหารจัดการกองทุนพัฒนาสหกรณ์ในระดับจังหวัดที่เหมาะสม ที่ได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ ใช้วิธีสนทนากลุ่มกับผู้อำนวยการกลุ่มกองทุนพัฒนาสหกรณ์ในระดับจังหวัด เจ้าหน้าที่ผู้งาน และเจ้าหน้าที่ในกลุ่มส่งเสริมสหกรณ์ที่ทำหน้าที่กำกับดูแลสหกรณ์ในจังหวัด จำนวน 4 จังหวัดคือ จังหวัดเชียงราย ร้อยเอ็ด สุโขทัย และจังหวัดนครราชสีมา หลังจากนำข้อมูลไปปรับรูปแบบที่เหมาะสมให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นแล้ว สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ในการบริหารจัดการกองทุนพัฒนาสหกรณ์ในจังหวัดต่อไป

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยครั้งนี้ มีประเด็นสำคัญที่ควรนำมาอภิปราย ดังนี้

1. ลักษณะการบริหารจัดการ หรือรูปแบบการบริหารจัดการกองทุนพัฒนาสหกรณ์ในระดับจังหวัดที่เหมาะสม จากผลการวิจัยพบว่า ลักษณะของการบริหารจัดการสอดคล้องกับ ลักษณะการบริหารจัดการของกฟผและซีเอ็มเอชเอช ที่เน้นถึง กลุ่มของบุคคลที่มาร่วมกันทำงาน และประสานงานกันอย่างชัดเจนภายในองค์กร ตามโครงสร้างการใช้ทรัพยากร 6M's อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยมีผู้บริหารช่วยนำองค์กร เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและสอดคล้องกับ Certo และสุรัสวดี ราชกุลชัย ที่กล่าวไว้ว่า เป็นกระบวนการของการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรจากการทำงานร่วมกัน โดยใช้บุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับ ถวิลวดี บุรุส ที่กล่าวถึง แฟ้มส์-โพสคอร์บ (PAMS-POSDCORB) และการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานใด ๆ ของหน่วยงานของรัฐหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐที่

เกี่ยวข้องกับ คน สิ่งของ และ หน่วยงาน จะต้องครอบคลุมเรื่อง ต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ 1) การบริหารคน (Man) 2) การบริหารเงิน (Money) 3) การบริหารวัสดุอุปกรณ์ (Material) 4) การบริหารงานทั่วไป (Management) และ 5) การบริหารจริยธรรม (Morality) หรือ 5M หรือ 3M บวก 5ป คือ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ประหยัด ประสานงาน และ ประชาสัมพันธ์ สอดคล้องกับ วิโรจน์ สารรัตน์ ในเรื่อง 4 M's และดนัย เทียนพุฒ ในเรื่องของ 4 M's บวก อำนาจในการสั่งการ หน้าที่ในการปฏิบัติงาน และเวลา โดยเน้นให้ความสำคัญเรื่องการใช้เวลาในการบริหารงานมากกว่าปัจจัยอื่นๆ ในขณะที่ ธงชัย สันติวงษ์ เน้นผู้นำหรือหัวหน้างาน การจัดระเบียบทรัพยากรต่าง ๆ และความรับผิดชอบ ส่วน วิรัช วิรชนิกาวรรณ เน้นกระบวนการบริหารที่ประกอบด้วย การคิด (Thinking) หรือ การวางแผน (Planning) การดำเนินงาน (Acting) และการประเมินผล (Evaluating) โดยให้ความสำคัญในเรื่องนโยบาย แผน แผนงาน และโครงการ (Policy, Plan, Program, Project) มากกว่าเรื่องอื่น ๆ สำหรับ ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ ก็จะเน้นการปฏิบัติการให้เป็นไปตามนโยบาย หรือแผนที่กำหนดไว้ โดยมีผู้จัดการ (Manager) ทำหน้าที่รับผิดชอบต่อกิจกรรมในการบริหารทรัพยากรและกิจการงานอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ขององค์กร นอกจากนั้น ศิริวรรณ และคณะ ได้เน้นเพิ่มเติมว่าการบริหารจัดการเป็นกระบวนการซึ่งต้องอาศัยการตั้งใจ การบริหารบุคคล และการจัดกิจกรรมควบคุม โดยที่การจัดแบ่งงานและการมอบอำนาจหน้าที่ ต้องกำหนดให้ชัดเจน

2. ลักษณะของผู้นำ จังหวัดอุบลราชธานีมีผู้นำที่ดี มีทีมงานทำงานที่ดี จังหวัดสุรินทร์ ผู้นำยังให้ความสนใจเฉพาะเรื่อง ยังไม่ได้รับความเชื่อถือเท่าที่ควร การเป็นผู้นำที่ดีจะต้องมีลักษณะการนำหรือการสั่งการในการบริหารจัดการที่ดี กล่าวคือ ผู้นำจะต้องรู้จักใช้ทั้งอิทธิพลหรืออำนาจทางโครงสร้างขององค์กรและบารมี เพื่อจูงใจให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานไปสู่ความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย การที่จะจัดการให้สมาชิกในองค์กรทำงานร่วมกันได้ด้วยวิธีการต่างๆ ผู้นำจึงจำเป็นต้องใช้ความสามารถหลายเรื่องควบคู่ กันไป เช่น ภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร การจูงใจ การติดต่อสื่อสารในองค์กร และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น สอดคล้องกับแนวคิดตาม websites ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความหมายของการมีส่วนร่วม เช่น www.thaipoliticsgovernment.org, www.gotoknow.org, www.portal.in.th, www.การเมือง.co.cc, www.opdc.go.th, และ www.supervisionzone.org ที่ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมในการทำงานไว้ว่า หมายถึง การบริหารงานที่ทุกคนในองค์กรหรือต่างองค์กรมีโอกาที่จะทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยมีผู้นำที่มีบุคลิกภาพดีมีทักษะในงานและความเฉลียวฉลาด มีความสามารถในงานและการตัดสินใจ นอกจากนั้นยังต้องมีมนุษยสัมพันธ์และ

คุณธรรมในการปฏิบัติงาน และมีความสามารถในบทบาทของตนเองอย่างดี กระบวนการบริหารจึงจะบรรลุเป้าหมายได้ด้วยดี การสั่งการ จึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความรู้ความชำนาญ ประสบการณ์และความสามารถของผู้นำ หรือผู้บังคับบัญชา ที่จะสามารถชักจูงให้พนักงานร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ หรือประสบความสำเร็จได้ในระดับใด

ผู้นำที่มีปัญหาจะไม่สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้นำกลุ่มหรือองค์กร ผู้นำที่ขาดภาวะการเรียนรู้ จะไม่มีความชำนาญ ไม่มีความเชื่อมั่น หรือผู้นำที่มีปัญหาด้านสุขภาพ ก็อาจเป็นสาเหตุที่ทำให้ขาดแรงจูงใจในการนำไปสู่ความสำเร็จของงาน ซึ่งเป็นผลทางจิตใจต่อการมีส่วนร่วมและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การขาดมนุษยสัมพันธ์ ขาดความรับผิดชอบหรือหย่อนคุณธรรม ขาดทักษะการเรียนรู้จากงาน จะส่งผลให้ไม่สามารถเข้ากับบุคคลอื่นได้ดีทำให้การนำเสนอความต้องการหรือการตัดสินใจเพื่อกลุ่มหรือส่วนรวมเป็นไปได้ยากหรือไม่เหมาะสม

3. ลักษณะการทำงาน มีลักษณะโครงสร้างองค์กรเป็นแบบกระจายอำนาจไปยังผู้ปฏิบัติ มีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดไว้ชัดเจน สามารถวัดผลสำเร็จได้ มีความรับผิดชอบต่อเป้าหมายองค์กร เน้นความรวดเร็ว เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถปรับตัวได้และทันยุคทันสมัยในการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสมัยใหม่ ในการทำงาน จะมีการทำงานเป็นทีม จังหวัดอุบลราชธานีแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า การมีทีมงานที่ดี มีการช่วยกันทำงาน ประสบความสำเร็จมากกว่า ทำงานคนเดียว หรือต่างคนต่างทำ ดังเช่นจังหวัดสุรินทร์ที่ไม่ได้ทำงานตามหน้าที่ที่แบ่งไว้ แต่ทำงาน คนเดียว ทำให้งานไม่เสร็จตามกำหนด การยึดหลักร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตรวจสอบ ร่วมรับผิดชอบ หมายถึงการเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่ต้นจนสิ้นสุดงานนั้น ๆ เช่น ในการคิดริเริ่ม จะให้ร่วมกันกำหนดนโยบาย ร่วมกันวางแผน ร่วมกันตัดสินใจ และร่วมกันปฏิบัติตามแผน ร่วมกันตรวจสอบทุกระดับ รวมถึงติดตามประเมินผลและรับผิดชอบร่วมกันในเรื่องต่างๆ อันมีผลกระทบต่อองค์กร การมีส่วนร่วมของบุคลากรนั้น ควรจัดให้มีอยู่ในทุกกิจกรรม ขึ้นอยู่กับความสนใจ ซึ่งจะช่วยลดปัญหาในการเผชิญหน้ากัน และช่วยให้เกิดความน่าเชื่อถือ ความชอบธรรม หากมีส่วนร่วมกันมากขึ้นเพียงใดก็จะช่วยให้มีการตรวจสอบการทำงานมากขึ้น ส่งผลให้ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่องานมากขึ้นด้วยสอดคล้องกับสุพิณ เกษาคุปต์ ที่กล่าวไว้ในเรื่อง การบริหารภาครัฐใหม่ที่ใช้ทฤษฎี และกระบวนการการบริหารจัดการโดยยึดธรรมาภิบาลเป็นหลัก และสอดคล้องกับส่วนราชการในกำกับของฝ่ายบริหาร เช่น กรมธนารักษ์ กรมทางหลวงชนบท และกรมชลประทาน ที่ได้นำเอาระบบการพัฒนาที่มีธรรมาภิบาลตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้

4. ลักษณะการควบคุม จังหวัดอุบลราชธานี และจังหวัดสุรินทร์มีการจัดกิจกรรมการควบคุมการปฏิบัติงาน ที่แตกต่างกันไป การติดตามงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำให้สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทันเวลา อันนำไปสู่การพัฒนางาน จังหวัดอุบลราชธานีสามารถปฏิบัติในส่วนนี้ได้ดีกว่าจังหวัดสุรินทร์จึงประสบความสำเร็จมากกว่า การจัดกิจกรรมควบคุม ถือว่าเป็นกระบวนการตรวจสอบ หรือติดตามผล การประเมินการปฏิบัติงานในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรจะทำให้ทราบว่า ในขณะนั้น องค์กรประสบความสำเร็จอยู่ในระดับใด หรือกำลังประสบปัญหาเรื่องใดอยู่ ซึ่งควรจะจัดการแก้ไขอย่างไร เร่งด่วนหรือไม่ การขาดการควบคุม การควบคุมที่ไม่เพียงพอ ไร้ประสิทธิภาพ หรือ ไม่ให้ความสำคัญในเรื่องของการควบคุม ละเลยเพิกเฉย ทำให้กิจการล้มเหลวได้ การควบคุมจึงเป็นหน้าที่หลักทางการบริหารที่มีความสำคัญตั้งแต่ เริ่มต้นจนจบกระบวนการทางการบริหาร และเป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานโดยเปรียบเทียบกับ เป้าหมายและปรับปรุงแก้ไขเพื่อดำเนินการปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับ สิริลักษณ์ เทียงธรรมและคณะ ที่กล่าวถึงประโยชน์ของการควบคุมว่า เป็นการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตภายในองค์กร และสอดคล้องกับพลพฐ ปิยวรรณ และคณะ ที่กล่าวถึง องค์ประกอบของการควบคุมภายในตามแนวคิด COSO

นอกจากนั้น การควบคุมถือเป็นกระบวนการรวบรวม และแสดงถึงข้อมูลย้อนกลับ เรื่องของผลการ ดำเนินงาน ใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนงานต่อไป อาศัยสิ่งที่บ่งชี้ถึงความสำคัญของการควบคุมคือ มาตรฐาน การวัดผล การเปรียบเทียบ และการปฏิบัติที่ครอบคลุมถึง พฤติกรรมของบุคคลในองค์กร การเงินการปฏิบัติการและข้อมูลข่าวสารในองค์กร

ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากการวิจัยในครั้งนี้ มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ปัจจัยสำคัญ ที่ทำให้การบริหารจัดการ กพส. ในจังหวัดประสบผลสำเร็จคือ 1) เจ้าหน้าที่ในกลุ่มส่งเสริมฯ มีประสบการณ์ เนื่องจากปฏิบัติงานในหน้าที่เป็นเวลานาน ทำให้เข้าใจระเบียบ กฎเกณฑ์ เจือจาง และวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับเงินกองทุนพัฒนาสหกรณ์ได้เป็นอย่างดี อีกทั้งการได้เข้าไปคลุกคลีกับสหกรณ์ ทำให้รู้จักสหกรณ์เป็นอย่างดี ทั้งในด้านการเงิน การบริหารจัดการภายในสหกรณ์ จุดแข็งและจุดอ่อนของสหกรณ์เป็นอย่างดี ซึ่งมีผลต่อการให้กู้เงินและการชำระหนี้คืน พื้นฐานของสหกรณ์จะดีหรือไม่ ส่วนหนึ่งอยู่ที่กลุ่ม

ส่งเสริมฯ เข้าไปกำกับดูแล ดังนั้น ควรสนับสนุนจัดสรรงบประมาณเป็นค่าใช้จ่ายในการกำกับดูแลให้พอเพียง ซึ่งเท่ากับลดความเสี่ยงเรื่องหนี้สูญอีกทางหนึ่ง

2. ความสัมพันธ์ที่ดีกับสหกรณ์ เจ้าหน้าที่และกรรมการสหกรณ์ ทำให้สามารถประสานงาน และให้ความร่วมมือกับกองทุนพัฒนาสหกรณ์เป็นอย่างดี เช่น การให้ส่งเอกสารหรือข้อมูลต่าง ๆ การให้สหกรณ์ชำระหนี้คืบตามกำหนด เป็นต้น ดังนั้น นอกจากการจัดอบรมประจำปี อาจจัดกิจกรรมสานสัมพันธ์ระหว่างสหกรณ์ เจ้าหน้าที่และกรรมการสหกรณ์ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในแต่ละจังหวัด เพื่อให้เกิดความร่วมมือที่ดีต่อกันตลอดไป

3. การกำหนดตัวชี้วัดในการประเมินผลงานกรมฯ ควรพิจารณาปัจจัยอื่นที่นอกเหนือจากตัวชี้วัดที่ใช้ในปัจจุบัน เช่น พิจารณาจากขั้นตอนการทำงานในแต่ละขั้นตอนที่มีความยุ่งยากลำบากแตกต่างกันหรือจากปริมาณงาน มากกว่าการพิจารณากำหนดอัตราค่าจ้างที่ทำงานกองทุนพัฒนาสหกรณ์ให้แต่ละจังหวัด ตามระดับตำแหน่งของผู้อำนวยการหรือหัวหน้างาน เนื่องจากไม่สัมพันธ์กับปริมาณงานของแต่ละจังหวัด เพราะบางจังหวัดที่มีอัตราค่าจ้างมากกว่าอาจมีเงินก้น้อยกว่าจังหวัดที่มีอัตราค่าจ้างน้อยกว่า

4. การทำงานในแต่ละขั้นตอน ควรมีการวางแผน มีเป้าหมายร่วมกัน และนำข้อมูลที่เกี่ยวข้องมาพิจารณาร่วมด้วย เช่น วัฒนธรรมการทำงานของแต่ละจังหวัด ปัจจัยพื้นฐานของสหกรณ์ในจังหวัดนั้น ๆ ลักษณะการทำงานในกลุ่ม ประสิทธิภาพและความสามารถของบุคลากรซึ่งมีความแตกต่างกันไป การโยกย้ายบุคลากร ควรคำนึงถึงคุณภาพของงาน ขวัญและกำลังใจของบุคลากรด้วย ดังนั้น จึงควรจัดอบรมซักซ้อมความเข้าใจ หรือเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรเป็นกรณีไปนอกเหนือจากการมีคู่มือปฏิบัติงานให้

5. การที่จะให้บุคลากรทุ่มเททั้งกำลังกายและกำลังใจให้กับงาน จะต้องมีความตั้งใจเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เช่น มีเวลาให้งานมากขึ้น โดยยอมเสียสละเวลาส่วนตัวบ้าง นอกจากนั้น ควรจะต้องมีการบริหารจัดการงานเพื่อให้ใช้เวลาลดลง โดยอาจพิจารณาสร้างแบบฟอร์มสำเร็จรูปเพื่อความถูกต้องสะดวก รวดเร็ว สำหรับงานที่ทำเป็นประจำ เช่น เรื่องการพิจารณาเงินกู้ วาระการประชุม ซึ่งสามารถพิมพ์รายละเอียดบางส่วนไว้เลย เป็นต้น ควรจูงใจให้บุคลากรได้รู้ถึงประโยชน์ในการวางแผนงานไว้ในแต่ละขั้นตอนของการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีความคล่องตัว และประสบผลสำเร็จในแต่ละขั้นตอนอย่างมีประสิทธิภาพ

6. ควรมีการอบรมหลักสูตรการเป็นผู้นำที่ดี เพื่อทบทวนและเพิ่มทักษะทั้งด้านการบริหารจัดการ ความรู้ทางวิชาชีพ มนุษยสัมพันธ์ และหลักธรรมาภิบาล ให้แก่หัวหน้า

งานหรือผู้ที่รับตำแหน่งหัวหน้างาน ให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถเข้าถึงสหกรณ์ และเป็นตัวของตัวเอง มีความเป็นอิสระในการทำงาน เมื่อพิจารณาและวิเคราะห์เงินกู้ โดยไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์หรืออิทธิพลใด ๆ จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร สามารถจูงใจให้สหกรณ์กู้เงินในจำนวนที่เหมาะสม และใช้เงินกู้ตามวัตถุประสงค์ อีกทั้งสามารถส่งชำระหนี้ให้ตามกำหนด

ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการทบทวนวิจัยศึกษารูปแบบการบริหารจัดการ ในประเด็นของปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐและการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการสำหรับกองทุนต่าง ๆ ในเชิงเปรียบเทียบแต่ละปัจจัยให้ชัดเจน เพื่อเป็นต้นแบบของการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

2. ควรมีการทบทวนวิจัยเพื่อประเมินกองทุนพัฒนาสหกรณ์ในภาพรวม ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) และประสิทธิภาพในการใช้จ่ายเงินงบประมาณ เพื่อนำผลที่ได้ไปพัฒนากองทุนพัฒนาสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- กลุ่มบริหารเงินทุน. (2555). คู่มือการปฏิบัติงานการเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการเงินกองทุนพัฒนาสหกรณ์. กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมสหกรณ์.
- กองทุนพัฒนาสหกรณ์. (2555). รายงานผลการดำเนินงานกองทุนพัฒนาสหกรณ์ ประจำปี 2550-2555. กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมสหกรณ์.
- दनัย เทียนพุด. (2544). การบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ดารุณี พุทธิพิบูลย์. (2543). การจัดการสินเชื่อ. กรุงเทพฯ: รุ่งศิลป์การพิมพ์.