



แนวทางการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ที่ส่งผลให้สหกรณ์การเกษตรพนมทวน จำกัด  
จังหวัดกาญจนบุรี ประสบความสำเร็จ

โดย  
สุทนต์ ติงกอบลาภ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
สถาบันรัฐประศาสนศาสตร์และนโยบายสาธารณะ

มหาวิทยาลัยรังสิต

ปีการศึกษา 2565



**THE RESULTS BASED MANAGEMENT APPROACH AFFECTING SUCCESS  
OF THE PHANOM THUAN AGRICULTURAL COOPERATIVE LIMITED,  
KANCHANABURI PROVINCE**

**BY  
SUTANUN TANGKOBLAP**

**AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT  
OF THE REQUIREMENTS FOR  
THE DEGREE OF MASTER OF PUBLIC ADMINISTRATION  
INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION AND PUBLIC POLICY**

**RANGSIT UNIVERSITY  
ACADEMIC YEAR 2022**

ใบรับรองการศึกษาค้นคว้าอิสระ

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยรังสิต

เรื่อง **แนวทางการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ที่ส่งผลให้สหกรณ์การเกษตรพนมทวน จำกัด  
จังหวัดกาญจนบุรี ประสบความสำเร็จ**

**THE RESULTS BASED MANAGEMENT APPROACH AFFECTING SUCCESS  
OF THE PHANOM THUAN AGRICULTURAL COOPERATIVE LIMITED,  
KANCHANABURI PROVINCE**

โดย **สุทนต์ ตั้งกอบลาภ**

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรังสิต อนุมัติให้นับวิชาการศึกษาค้นคว้าอิสระเป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ประจำปีการศึกษา 2565

.....

(ดร.เฉลิมพร เย็นเชือก)

ผู้อำนวยการหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

.....ประธานกรรมการสอบ

รศ.มานิต สุทธิสกุล

.....กรรมการ

รศ.ดร.ปธาน สุวรรณมงคล

.....กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษา

รศ.ดร.ชนิดา จิตตรุทธะ

ลิขสิทธิ์ของหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรังสิต

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย ตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันรัฐประศาสนศาสตร์และนโยบายสาธารณะมหาวิทยาลัยรังสิต มุ่งศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ที่ส่งผลให้สหกรณ์การเกษตรพนมทวน จำกัด จังหวัดกาญจนบุรี ประสบความสำเร็จ ซึ่งผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากบทความต่างๆ ตลอดระยะเวลาการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ได้รับความอนุเคราะห์ ความช่วยเหลือเอาใจใส่ ตลอดจนชี้แนะแนวให้คำปรึกษาที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง และช่วยตรวจทานแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ จนทำให้การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ จากความกรุณาของ รองศาสตราจารย์ ดร.ชนิตา จิตทรุทธะ อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง สำหรับความกรุณาที่ได้ช่วยเหลือให้คำแนะนำที่มีส่วนสำคัญที่ทำให้การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ได้

ขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา และครอบครัวที่ได้อบรมเลี้ยงดูให้การศึกษา คอยส่งเสริมสนับสนุนในทุกๆเรื่อง พร้อมทั้งคอยเป็นกำลังใจให้เสมอมา รวมทั้งขอกราบขอบพระคุณ ท่านอาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้แก่ผู้วิจัย ทำให้สามารถนำความรู้มาใช้ประโยชน์ได้

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุกท่าน ที่มีส่วนช่วยให้การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ประสบความสำเร็จไปได้ด้วยดี ผู้วิจัยหวังว่าการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ไม่มากนักน้อยแก่ผู้ที่สนใจต่อไป หากมีข้อบกพร่องประการใด ผู้วิจัยต้องขออภัยมา ณ โอกาสนี้

สุทนต์ ตั้งกอบลาภ  
ผู้วิจัย

6405902	: สุธนันทร์ ตั้งกอบลาภ
ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ	: แนวทางการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ที่ส่งผลให้สหกรณ์การเกษตรพนมทวน จำกัด จังหวัดกาญจนบุรี ประสบความสำเร็จ
หลักสูตร	: รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา	: รศ.ดร.ชนิดา จิตตรุทธะ

### บทคัดย่อ

การศึกษา “แนวทางการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ที่ส่งผลให้สหกรณ์การเกษตรพนมทวน จำกัด จังหวัดกาญจนบุรี ประสบความสำเร็จ” ในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาวิเคราะห์ลักษณะการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ที่ส่งผลให้สหกรณ์การเกษตรพนมทวน จำกัด จังหวัดกาญจนบุรี ประสบความสำเร็จ 2) ศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ที่ส่งผลให้สหกรณ์การเกษตรพนมทวน จำกัด จังหวัดกาญจนบุรี 3) เสนอแนวทางการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานของสหกรณ์ที่ได้จากการถอดบทเรียนของสหกรณ์การเกษตรพนมทวน จำกัด จังหวัดกาญจนบุรี วิธีดำเนินการวิจัยอาศัยเครื่องมือเชิงคุณภาพ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์เชิงลึกโดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญประกอบด้วย 1) กลุ่มสหกรณ์การเกษตรพนมทวน ทั้งผู้บริหาร และพนักงาน 2) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากชุมชน ประกอบด้วย ผู้นำชุมชน กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน และสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล 3) กลุ่มนักวิชาการ และ 4) กลุ่มประชาชนที่เป็นสมาชิกสหกรณ์มาไม่ต่ำกว่า 10 ปี

ผลการศึกษาพบว่า 1) ลักษณะการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของสหกรณ์การเกษตรพนมทวน จำกัด ได้แก่ ด้านบริบทสภาพแวดล้อม สหกรณ์ปกครองตนเองจากการร่วมทุนของสมาชิก มีเงินหมุนเวียนทางธุรกิจการค้า เกิดการพัฒนาเศรษฐกิจของชุมชน ปัจจัยนำเข้า มีการกำหนดรูปแบบการดำเนินงานชัดเจน ภายใต้อำนาจโปร่งใส ตรวจสอบได้ คณะกรรมการติดตามผลทุก 3 เดือน เพื่อรับรู้และแก้ไขปัญหาให้กับสมาชิก ผลผลิต คณะกรรมการดำเนินงานตรวจสอบ ผลการดำเนินงาน รวมทั้งกำหนดแนวทางแก้ไข ผ่านมติที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการทุกครั้งเพื่อให้สหกรณ์มีสภาพคล่อง ผลลัพธ์ ผลการดำเนินงานของสหกรณ์จัดสรรเป็นทุนสำรองเป็นการรักษาสถานภาพของสหกรณ์ในการดำเนินธุรกิจ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ของกำไรสุทธิ งบประมาณที่ได้รับจัดสรรกระจายไปสู่แหล่งดำเนินการต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมและเพียงพอ 2) ปัจจัยสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของสหกรณ์การเกษตรพนมทวน จำกัด ได้แก่ ด้านกระบวนการ การกำหนดแผนการดำเนินงานชัดเจน ทั้งในส่วน โครงสร้างการทำงาน

งบประมาณประจำปี การคิดคามประเมินผล การรับรู้ปัญหาเพื่อแนวทางการปรับปรุงแก้ไข ผ่านที่ประชุมคณะกรรมการการดำเนินงานเป็นประจำทุกเดือน 3) แนวทางการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของสหกรณ์ ได้แก่ การบริหารให้เกิดประสิทธิผล และโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ โดยสมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ประเมินความเสี่ยงติดตามกระบวนการดำเนินงาน เพื่อบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจการบริหารและการรายงานผลการปฏิบัติงาน เป็นระบบการบริหารที่มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลของสหกรณ์หรือผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่สมาชิกซึ่งเป็นผู้รับบริการ โดยจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตัวชี้วัดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ข้อเสนอแนะคือ ผู้บริหารควรศึกษาแนวทางการบริหารให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างต่อเนื่อง และเข้ารับการอบรมในหลักวิชาการเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น

(การศึกษาค้นคว้าอิสระมีจำนวนทั้งสิ้น 122 หน้า)

คำสำคัญ: การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์, สหกรณ์การเกษตร

6405902 : Sutanun Tangkoblap  
Independent Study Title : The Results Based Management Approach Affecting Success of  
the Phanom Thuan Agricultural Cooperative Limited,  
Kanchanaburi Province  
Program : Master of Public Administration  
Independent Study Advisor : Assoc.Prof. Chanida Jittaruttha, Ph.D.

### **Abstract**

The objectives of a study of the results-based management approach affecting success of the Phanom Thuan Agricultural Cooperative Limited, Kanchanaburi Province were 1) to study and analyze the results-based management making Phanom Thuan Agricultural Cooperative Limited, Kanchanaburi Province successful, 2) to study the problems arising in the results-based management that affected Phanom Thuan Agricultural Cooperative Limited, Kanchanaburi Province, and 3) to propose the guidelines towards the results-based management for the cooperative operations derived from the Phanom Thuan Agricultural Cooperative Limited, Kanchanaburi Province. The qualitative data collection methods used in this research study included in-depth interviews with groups of key informants consisting of 1) a Phanom Thuan Agricultural Cooperative group including both executives and employees, 2) a group of informants from the community, consisting of community leaders, village headmen and members of Tambon Administrative Organization, 3) a group of academics and 4) a group of people who have been members of the cooperative for at least 10 years.

The results of the study were as follows: 1) the characteristics of results-based management of Phanomthuan Agricultural Cooperatives Ltd. were the environment context. The cooperatives self-governing from the joint venture of its members has money in circulation for trading business. The economic development of the community, input factors, and a clear operational pattern were established under transparency and could be examined. The committee followed up every 3 months to recognize and solve problems for the members and productivity.

The committee examined the performance including determining solutions through the resolution of the board of directors of the meeting every time to ensure that the cooperative has liquidity.

The outcomes and performance of the cooperative were allocated as a reserve fund to maintain the status of the cooperative in business operations with not less than 10% of net profit. The allocated budget was distributed to various operational sources. 2) The success factor for the results-based management of Phanom Thuan Agricultural Cooperatives Ltd. was process aspect. There is a clear action plan in the work structure, the annual budget, the follow-up evaluation, and the recognition of problems for the improvement through the operating committee meeting on a monthly basis. 3) The guidelines for the results-based management of Phanom Thuan Agricultural Cooperatives Ltd. refer to the effective and transparent management that can be examined by members participating in setting goals, assess risks, follow up on the processes to achieve the determined goals including participation in management decision-making and performance reporting. It is a management system mainly focusing on the achievements of cooperatives or on the performance as well as improving the quality and creating satisfaction for the members as service recipients. The performance will be evaluated based on the indicators to achieve the set objectives. It is proposed that administrators should study management approaches to achieve continuous results as well as attend the trainings in academic principles that can be applied and contribute to better results.

(Total 122 pages)

Keywords: Results Based Management, Agricultural Cooperatives



## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ก
บทคัดย่อภาษาไทย	ข
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ง
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูป	ณ
<b>บทที่ 1      บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย	8
1.3 คำถามการวิจัย / สมมติฐานการวิจัย	9
1.4 กรอบแนวคิดการวิจัย	9
1.5 กรอบแนวคิดการวิจัย	10
1.6 นิยามศัพท์	10
1.7 ประโยชน์ที่จะได้รับ	13
<b>บทที่ 2      ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง / ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>14</b>
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ	14
2.2 แนวทางการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์	22
2.3 หลักธรรมาภิบาลในยุคระบบราชการ 4.0	27
2.4 แนวคิดการบริหารจัดการของสำนักงานสหกรณ์การเกษตร	31
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	33
<b>บทที่ 3      ระเบียบวิธีการวิจัย</b>	<b>39</b>
3.1 ข้อมูลโดยสังเขปของสำนักงานสหกรณ์การเกษตรพนมทวน จังหวัดกาญจนบุรี	39
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	42

## สารบัญ (ต่อ)

3.3	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	42
3.4	การเก็บรวบรวมข้อมูล	43
3.5	การวิเคราะห์ข้อมูล	44
<b>บทที่ 4</b>	<b>ผลการวิจัย</b>	<b>45</b>
4.1	ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้สัมภาษณ์	45
4.2	ลักษณะการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของสหกรณ์การเกษตรพนมทวน จำกัด จังหวัดกาญจนบุรี	46
4.3	ผลการวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จของ สหกรณ์การเกษตรพนมทวน จำกัด จังหวัดกาญจนบุรี ในด้านบริบทสภาพแวดล้อม ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์	100
<b>บทที่ 5</b>	<b>สรุปผลและข้อเสนอแนะ</b>	<b>105</b>
5.1	สรุปผลการวิจัย	105
5.2	ข้อเสนอแนะ	112
5.3	ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	114
	<b>บรรณานุกรม</b>	<b>116</b>
	<b>ภาคผนวก</b>	<b>119</b>
	<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>123</b>

## สารบัญตาราง

### ตารางที่

หน้า

1.1 ประเภทและจำนวนสมาชิกของสหกรณ์ภาคเกษตร

40

## สารบัญรูป

### รูปที่

หน้า

1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา

11

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ที่มาและความสำคัญ

การขับเคลื่อนประเทศไทย ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) ซึ่งถือเป็นช่วงระยะเวลาที่ประเทศไทย ประสบสถานการณ์แวดล้อมต่างๆ ที่เป็นข้อจำกัดหรือเป็นอุปสรรคต่อการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ เพื่อแก้ปัญหาพื้นฐานหลายด้านที่เกิดขึ้น ทั้งที่เคยเกิดขึ้นมาก่อน เช่น ปัญหาทางการเมือง การปกครอง และ ปัญหาที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน ดังเช่นปัญหาด้านสาธารณสุข ที่เกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 อันส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั่วโลก อันเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดการเชื่อมโยงกันอย่างใกล้ชิดมากขึ้น เป็นสภาพไร้พรมแดน การแข่งขันด้านเศรษฐกิจได้เพิ่มระดับความรุนแรงมากขึ้น ส่งผลต่อการใช้ชีวิตประจำวัน และการดำรงชีพในปัจจุบันของประชาชนในทุกระดับ ในทุกสังคม ทั้งในเมือง และ ชุมชน อีกทั้งประเทศไทยมีข้อจำกัดของปัจจัยพื้นฐานด้านการเมืองการปกครอง ที่ส่งผลต่อเนื่องถึงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติสู่การปฏิบัติ จะทำให้ระบบการจัดสรรงบประมาณ การบริหารจัดการ งบประมาณแผ่นดิน แผนสำหรับบริหารราชการแผ่นดิน กฎ ระเบียบวินัยทางการเงินและการคลัง ภาครัฐ และระบบการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การพัฒนา ตลอดจนระบบ การติดตามประเมินผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานภาครัฐต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก

ถึงแม้ที่ผ่านมา ประเทศไทยได้มีความพยายามปฏิรูประบบราชการอย่างต่อเนื่อง นับแต่ปี พ.ศ.2540 เป็นต้นมา อันเนื่องจากปัญหาที่ประเทศได้ประสบอยู่ อาทิ ปัญหาด้านเศรษฐกิจทั้งในเรื่องการแข่งขันการค้าระหว่างประเทศ การใช้จ่ายของรัฐที่มีสัดส่วนสูงเมื่อเทียบกับรายจ่ายรวมทั้งประเทศ ปัญหาการขาดดุลของงบประมาณภาครัฐและปัญหาเรื่องความล่าช้าในการบริการประชาชน ภาครัฐจึงมีความต้องการปรับปรุงระบบการบริหารงานราชการให้มีความทันสมัย ขจัดความไม่คล่องตัวทางการบริหารตลอดจนได้เปลี่ยนแปลงกระบวนการบริหารแบบเดิมที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อทรัพยากรนำเข้าต่างๆ และกฎระเบียบมาใช้วิธีการบริหารที่มุ่งให้เกิดผลลัพธ์ (Results Based Management : RBM) ตามหลักการของ Canadian International

Development Agency (2001) โดยการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการให้โดยใช้แนวคิดภาคเอกชน ที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน ผ่านการกำหนด ยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร พร้อมทั้งกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จจากการดำเนินงานของ องค์กรที่ชัดเจน รับทราบร่วมกัน และสามารถตรวจสอบได้ ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การบริหารโดย มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ให้ประสบความสำเร็จอยู่ที่ความเข้าใจแนวคิด วิธีการและประโยชน์ของวิธีการ บริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บังคับบัญชา เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งปรากฏดังรายงานการ ดำเนินงานสหกรณ์ของ United State Department of Agriculture (USDA) ที่ได้ระบุว่าปัจจัยสำคัญ ประการหนึ่งที่ทำให้การดำเนินงานของสหกรณ์ไม่ประสบความสำเร็จคือ ความอ่อนด้อยของ กรรมการสหกรณ์ในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า รวมถึง Howard Klosler (1991) ที่เสนอว่า คณะกรรมการดำเนินงานที่ขาดประสิทธิภาพก็เป็นเหตุผลหนึ่งของความล้มเหลวในสหกรณ์ด้วย ดังนั้นการพัฒนาความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ทุกระดับ ให้เป็นผู้สามารถปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้น ที่วัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิผลแก่ผู้ปฏิบัติงาน สมาชิก รวมถึงองค์กร ภายใต้อการติดตามกำกับ ตรวจสอบประเมินผลและแก้ไขที่สอดคล้องกับกับบริบทขององค์กรเป็น สำคัญ

จากการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลที่สำคัญประการหนึ่ง คือ การมุ่งส่งเสริมให้ชุมชนเกิด ความเข้มแข็ง มีความสามารถในการบริหารจัดการท้องถิ่นหรือชุมชนด้วยตัวเองให้เติบโตได้ตาม ศักยภาพที่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องของประชาชนในชุมชนนั้น ดังนั้น ความพยายามของชุมชน หรือท้องถิ่น ที่ได้พยายามพัฒนาศักยภาพชุมชนและตนเองให้เข้มแข็งตามนโยบายจึงได้ดำเนินการ ผ่านกิจกรรมหรือโครงการต่างๆ ทั้งในระดับกลุ่ม ชุมชน และหน่วยงาน ให้สอดคล้องกับ สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงทางด้าน ภาวะเศรษฐกิจของสังคมไทยที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นปัจจัยแวดล้อมสำคัญประการ หนึ่งที่ทำให้เกิดการรวมตัวของชุมชนขึ้นเพื่อดำเนินกิจกรรมในรูปแบบของ สหกรณ์ ซึ่งการ ดำเนินงานในรูปแบบสหกรณ์นี้ พบว่าได้รับการยอมรับในระดับสากลเพื่อมุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนา ตามบริบทของแต่ละประเทศ อาทิ ประเทศที่ใช้ยุทธศาสตร์ส่งเสริมธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก (SMEs) ที่มีจุดเน้นในการพัฒนาอยู่ที่การสร้างเครือข่ายความเชื่อมโยง (Linkages) ในกลไกระดับ สถาบันที่มุ่งออกแบบเพื่อปฏิรูประบบกรรมสิทธิ์ และการจัดสรรค่าเช่าให้มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน ไปพร้อมกับการรักษาและเพิ่มมูลค่าจากสินค้าและบริการขององค์กร ดังที่พบมากในประเทศแถบ สแกนดิเนเวีย คือ สวีเดน นอร์เวย์และเดนมาร์ก (วิระยุทธ กาญจน์ชูฉัตร และ Ha-Joon Chang, 2017) โดยปรากฏชัดเจนถึงความสำเร็จในการดำเนินงานในรูปแบบสหกรณ์ของประเทศสวีเดนคือ

ที่เกิดขึ้นจากทรัพยากรธรรมชาติที่สำคัญของประเทศคือป่าไม้และเหมืองแร่ การปฏิรูปในระยะแรกได้เน้นการกระจายระบบกรรมสิทธิ์ เพื่อเพิ่มผลิตภาพ ก่อนปรับมาเป็นการควบคุมปริมาณการใช้ทรัพยากรเพื่อความยั่งยืนในระยะต่อมา ส่วนประเทศเดนมาร์กซึ่งมีนมและผลิตภัณฑ์จากนมเป็นทรัพยากรหลัก ที่นับเป็นประเทศแรกที่เริ่มต้น “สหกรณ์ผู้ผลิต” ในฐานะกลไกทางสถาบันที่ช่วยเกษตรกรรายย่อย ให้สามารถดำเนินการร่วมกันในรูปแบบ “ลงขัน” กันเพื่อเพิ่มความสามารถในการผลิต โดยที่เกษตรกรแต่ละคนยังมีอิสระในกรรมสิทธิ์และการดำเนินธุรกิจของตนเอง โดยเดนมาร์กถือได้ว่าเป็นประเทศที่มีนวัตกรรมสูงสุดในยุโรป มีการสร้างองค์ความรู้เพื่อพัฒนารูปแบบและกระบวนการใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น มีการออกแบบผลิตภัณฑ์และมีการปรับเปลี่ยนแนวทางการจัดการองค์การอย่างค่อยเป็นค่อยไป (Lundvall, 2003) จึงถือว่าภาคเกษตรกรรมมีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศเดนมาร์กมาตั้งแต่ทศวรรษ 1880 จนถึงปัจจุบัน แม้จะมีประชากรเพียง 5.7 ล้านคน แต่เดนมาร์กก็เป็นผู้ส่งออกอาหารและเครื่องคัมสูงสุดอันดับต้นของโลก ลักษณะสำคัญของภาคเกษตรกรรมเดนมาร์กคือ การมีระบบสหกรณ์ (co-operative) เป็นกลไกสำคัญในการจัดความสัมพันธ์ระหว่างผู้ผลิต โดยระบบสหกรณ์นับเป็น “นวัตกรรมทางสถาบัน” ที่มีรูปแบบการจัดการที่แตกต่างไปจากทั้งภาครัฐและองค์กรธุรกิจ และพัฒนาขึ้นเป็นหลักสำคัญในการขับเคลื่อนภาคเกษตรกรรมของเดนมาร์ก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการผลิตนมและผลิตภัณฑ์จากนม (dairy products) ซึ่งช่วงแรก ฟาร์มโคนม ประเทศเดนมาร์กเป็นฟาร์มขนาดเล็กที่กระจายกันอยู่ทั่วประเทศ ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพต่ำ อันเนื่องจากเกษตรกรยังไม่มีทักษะในการเก็บรักษาและแปรรูปนม ต่อมาในปี ค.ศ. 1882 กลุ่มเกษตรกรรายย่อยในเมือง Hjedding จึงรวมตัวกันเพื่อร่วมตัดสินใจแก้ปัญหา โดยเริ่มต้นจากการให้เกษตรกรแต่ละรายลงขันด้วยจำนวนเงินที่เท่ากันและมีสิทธิในการเป็นเจ้าของเท่าๆ กัน จึงถือได้ว่าเป็นการเริ่มต้นของ “ระบบสหกรณ์ผู้ผลิต” ที่เกิดขึ้นครั้งแรกในโลก ณ เมือง Hjedding ประเทศเดนมาร์ก ระบบสหกรณ์ถือเป็นกลไกที่ออกแบบได้สอดคล้องกับบริบทและ ลักษณะฟาร์มโคนมเดนมาร์กที่มีขนาดเล็กและกระจายตัวสูงเป็นอย่างดี เพราะสมาชิกของสหกรณ์จะได้รับ สิทธิในการนำนมโคของฟาร์มเข้ามาผ่านกระบวนการผลิตที่ส่วนกลางด้วยต้นทุนที่ลดลงกว่าการทำเอง หรือไปพึ่งรายใหญ่ ทั้งยังช่วยแก้ปัญหาเรื่องเงินทุนและเสริมสร้างเครือข่ายระดับท้องถิ่นให้มีอำนาจต่อรอง มากขึ้น (Mordhorst, 2008)

จากความสำเร็จที่เกิดขึ้นเริ่มจากเมือง Hjedding จึงส่งผลทำให้ระบบสหกรณ์แพร่กระจายไปทั่วประเทศเดนมาร์กอย่างรวดเร็ว และเพิ่มจำนวนขึ้นเป็นกว่า 1,100 แห่งในปี ค.ศ. 1910 ในหลากหลายรูปแบบ อาทิ สหกรณ์โรงฆ่าสัตว์ สหกรณ์เมล็ดพันธุ์ สหกรณ์ไข่ไก่ สหกรณ์ปุย ซึ่งนอกจากจะลงขันด้านการผลิตและจัดจำหน่ายแล้ว สหกรณ์หลายแห่งยังมี โรงเรียนวิชาชีพเป็นของตนเองอีก

ด้วย ระบบสหกรณ์กลายเป็นหลักสำคัญในการขับเคลื่อนของเกษตรกรรมในเดนมาร์ก เพราะนอกจากจะช่วยสร้าง “การประหยัดต่อขนาด” ยังช่วยส่งเสริม “การประหยัดต่อขอบเขต” ด้วยเครือข่ายที่เชื่อมโยงกันระหว่างสหกรณ์หลากหลายประเภท ทั้งการผลิต บรรจุกักเก็บ และการตลาด ส่งผลให้ความสามารถทางการผลิตของเกษตรกรเดนมาร์กจึงเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ถึงแม้จะเป็นผู้ประกอบการรายย่อยก็ตาม นอกจากนี้การขยายตัวของภาคเกษตรยังส่งผลดีต่อการพัฒนาอุตสาหกรรม เพราะสร้างอุปสงค์ต่อเนื่อง อาทิ เครื่องจักรกลการเกษตร เหล็ก มอเตอร์ไฟฟ้า จนมีการเรียกการพัฒนาอุตสาหกรรมของเดนมาร์กว่า เป็น “agriculture-based industrialisation” (Trampusch & Spies, 2014) แต่อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ระบบสหกรณ์จะช่วยแก้ปัญหาเรื่องเงินทุนและอำนาจต่อรองของเกษตรกรรายย่อยได้แต่ปัญหาเชิงเทคนิคก็ยังคงมีอยู่ รัฐบาลเดนมาร์กจึงเข้ามามีบทบาทสำคัญในการพัฒนาสหกรณ์โคนมผ่านการจัดตั้งศูนย์วิจัยและการปรับเปลี่ยนกติกาเพื่อส่งเสริมการพัฒนาและการขายผลิตภัณฑ์แปรรูปจากภาคเกษตร ต่อมาในปี ค.ศ. 1883 รัฐบาลเดนมาร์กได้จัดตั้ง Agricultural Research Laboratory ขึ้นเพื่อเป็นศูนย์กลางการลงทูลวิจัยและพัฒนาให้กับเกษตรกรรายย่อย นอกจากนี้ ยังจัดตั้งหน่วยให้คำปรึกษา (การส่งเสริมการเกษตร) และโรงเรียนเฉพาะทางสำหรับผลิตภัณฑ์นม เพื่อทำหน้าที่เผยแพร่องค์ความรู้ให้เกษตรกรรายย่อย เทคโนโลยีหลายอย่าง อาทิ เครื่องวัดปริมาณไขมัน วิธีเลี้ยงวัวเพื่อเพิ่มปริมาณนม และกระบวนการพาสเจอร์ไรส์ (pasteurisation) ล้วนเป็นองค์ความรู้ที่ศูนย์นี้สร้างและเผยแพร่สู่สังคม ต่อมาเกิดความขัดแย้งระหว่างประเทศในช่วงสงครามโลก ทำให้ภาครัฐเข้ามามีบทบาทมากขึ้นกว่าเดิม โดยในปี ค.ศ. 1932 ผลิตภัณฑ์การเกษตรส่งออกทุกชิ้นของเดนมาร์กถูกจัดการผ่านคณะกรรมการส่งออกของรัฐ จนถึง ปี ค.ศ. 1961 ภายหลังจากการแข่งขันในตลาดนมทั้งในและต่างประเทศที่ทวีความรุนแรงขึ้นเรื่อยๆ มีการตัดราคา การต่อรองระหว่างรัฐบาลและกลุ่มเกษตรกร นำไปสู่การออกกฎหมายสำคัญ 2 ฉบับเพื่อให้เกิดการรวมอำนาจการจัดการสินค้าเกษตรส่งออกไว้ที่เดียวกัน ป้องกันการตัดราคากันเองระหว่างผู้ผลิตในเดนมาร์ก และ เพื่อควบคุมตลาดภายในประเทศด้วยการกำหนดราคาขายขั้นต่ำ ซึ่งสูงกว่าตลาดส่งออก เพื่อชดเชยปัญหาความผันผวนในตลาดส่งออก จากกฎหมายสำคัญทั้ง 2 นี้ ทำให้ Danish Dairy Board กลายมาเป็นผู้กุมกฎที่สำคัญในการผลิตนมและผลิตภัณฑ์จากนมของเดนมาร์ก ความสำเร็จของภาคเกษตร โดยเฉพาะฟาร์มโคนมของเดนมาร์กในช่วงไล่กวดทางเศรษฐกิจจึงเป็นผลจากการจัดตั้งระบบสหกรณ์และบทบาทการแทรกแซงของรัฐเป็นระยะเพื่อแก้ปัญหา อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ดี การที่ภาครัฐเข้ามามีบทบาทสำคัญในการช่วยเหลือเกษตรกร โดยได้รับความร่วมมือค่อนข้างดีนั้น สาเหตุสำคัญเป็นเพราะเกษตรกรของเดนมาร์กมีจำนวนมากและสามารถรวมตัวกัน สร้างพรรคการเมือง Liberal Party (Venstre) ขึ้นมาได้ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1870 และเป็นพรรคที่มีนายกรัฐมนตรีมาแล้ว ถึง 12 คน ด้วยเจตนารมณ์สำคัญคือ ต้องการสร้างการมีส่วนร่วมในการ



จัดการระดับนโยบายหรือในระดับรัฐบาล เพื่อปกป้องผลประโยชน์เกษตรกรที่ต่างจากเจ้าที่ดินและภาคอุตสาหกรรม โดยเฉพาะการใช้ที่ดิน แรงงาน และนโยบายการค้า จากแนวทางการดำเนินการด้านสหกรณ์ของประเทศเดนมาร์กข้างต้น กล่าวได้ว่ามีความใกล้เคียงกับประเทศสวีเดนที่มีฐานะเป็นประเทศที่มีฐานะทางเศรษฐกิจดีมากตั้งแต่ทศวรรษที่ 1990 เป็นต้นมา โดยมีผลิตภัณฑ์ไม้แปรรูปและกระดาษและเยื่อที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจ (Blomstrom & Kokko, 2007) ดังนั้นประเทศทั้งสองประเทศจึงได้ร่วมสร้างสถาบันเพื่อส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาสินค้าอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถรักษาหรือสร้างมูลค่าเพิ่มจากผลิตภัณฑ์ตามอุปสงค์ในตลาดโลกที่เปลี่ยนไปตามยุคสมัย

ในประเทศไทย การเกิดขึ้นของสหกรณ์ที่มีกรมส่งเสริมสหกรณ์การเกษตร เป็นหน่วยงานกำกับดูแลการดำเนินงานของสหกรณ์ประเภทต่างๆ ให้เป็นหน่วยงานที่สามารถให้บริการประชาชนหรือสมาชิกของสหกรณ์ได้อย่างมีคุณภาพ โดยเฉพาะรูปแบบประเภทสหกรณ์การเกษตรที่เอื้อต่อประชาชนที่ดำเนินกิจกรรมของชุมชนด้านการเกษตรเป็นสำคัญ อันเนื่องจากหลักการสำคัญของสหกรณ์การเกษตรนั้นมุ่งเน้น การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจโดยสมาชิก และการกู้ยืมในหมู่สมาชิกเพื่อบำบัดทุกข์ซึ่งกันและกัน โดยประเทศไทยเป็นประเทศหนึ่งที่มีสหกรณ์ภาคการเกษตรมานานแล้ว โดยการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรอาศัยความร่วมมือของมวลสมาชิก บนพื้นฐานของความสามัคคี และความสมัครใจตามระบบประชาธิปไตย ช่วยกันดูแล ควบคุม จัดสรร และปันส่วนกันอย่างเที่ยงธรรม โดยได้มีความพยายามเปลี่ยนรูปแบบและบทบาทการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรตามหลักการบริหารที่ได้รับการยอมรับในมาตรฐาน และเกิดผลสำเร็จจากการดำเนินงานนั้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ที่มุ่งเน้นการบริหารและปฏิบัติงานให้เกิดแก่ประชาชน มีการปรับปรุงภารกิจของหน่วยงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลเกิดความคุ้มค่าในทรัพยากรต่อภารกิจที่ได้ดำเนินการไปนั้น และสามารถอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนและตอบสนอง ความต้องการของประชาชน มีการปรับปรุงแก้ไข ระเบียบและแนวทางหรือข้อปฏิบัติ ให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ให้มากที่สุด มีการจัดสรรงบประมาณ จัดทำโครงการพัฒนาและงานด้านการให้บริการแก่ประชาชนเพื่อให้เกิดความพึงพอใจกับประชาชน ตลอดจนให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง สม่าเสมอ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ซึ่งถือเป็นแนวคิดและเป้าหมายสำคัญในการจัดตั้งสหกรณ์การเกษตร คือการสร้างความตระหนักให้สมาชิกรู้จักประหยัดจากการใช้บริการกับสหกรณ์ เกิดรายได้เพิ่มจากการใช้บริการกับสหกรณ์ เกิดความสะดวกจากการได้รับบริการกับสหกรณ์ และสมาชิกได้รับประโยชน์และสหกรณ์มีธุรกิจที่ก้าวหน้ามั่นคง ซึ่งเป็นการแสดงถึงความเสียสละและความเป็นน้ำหนึ่งใจ

เดียวกัน โดยแนวทางการดำเนินงานดังกล่าวนี้จะส่งผลให้สมาชิกทุกคนมีคุณภาพชีวิตดีขึ้น คือ หากการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรเป็นไปตามหลักการการบริหารจัดการตามเป้าหมายแล้ว ก็ย่อมจะพัฒนาสมาชิกให้เจริญก้าวหน้าไปพร้อมกันทุกด้านคือ ด้านเศรษฐกิจ สังคม การศึกษาและการเมือง ดังนั้น สำนักงานสหกรณ์การเกษตร จึงต้องมีการวางแผน ซึ่งถือเป็นกลไกสำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้การดำเนินงานของสำนักงานสหกรณ์การเกษตร ได้บรรลุจุดมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้แนวคิดการบริหารจัดการที่เหมาะสมสอดคล้องกับบริบทของสหกรณ์การเกษตร จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องวางแผนการใช้ทรัพยากรเหล่านั้นให้ คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งในปัจจุบันและอนาคต การดำเนินงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติตามแผนงาน จะต้องมีการควบคุมติดตาม วัดและประเมินผล โดยการบริหารจัดการตามแผนงานหรือโครงการนั้น จะต้องเป็นการบริหารที่ดี มีความโปร่งใส และ พร้อมทั้งจะให้มีการตรวจสอบทั้งโดยหน่วยงานของรัฐ และประชาชน โดยที่ผ่านมามีพบว่า การดำเนินการของ สำนักงานสหกรณ์การเกษตร ต่างๆ ยังประสบปัญหาและอุปสรรคในการบริหารในหลายๆ ประเด็น อาทิเช่น ปัญหาด้านความสามารถของผู้บริหารสหกรณ์ ดังที่กมลทิพย์ คติการ (2540) ได้ศึกษา กระบวนการบริหารจัดการซึ่งผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการควบคุมการจัดการในสหกรณ์เป็นไปตามคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์สหกรณ์กลุ่มที่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจมากผู้จัดการสหกรณ์มีศักยภาพสูงกว่าเล็กน้อย กลุ่มสหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจปานกลางและผู้กำหนดจัดการสหกรณ์ทั้งสองกลุ่มมีศักยภาพดีกว่าผู้จัดการสหกรณ์ในกลุ่มที่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจน้อยและ การที่สหกรณ์มีผู้จัดการที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ทำงาน จะมีส่วนช่วยให้การบริหารงานสหกรณ์เป็นไปด้วยดี รวมถึงการศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จของสหกรณ์ในประเทศอิหร่าน โดยมิซริพาสตี (Misrepassi) (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2551) โดยศึกษาจากสหกรณ์ผู้บริโภคนในเขตภาคเหนือของประเทศอิหร่าน พบว่าประสบการณ์ในการทำงานของฝ่ายจัดการมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของสหกรณ์จากแนวคิดทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human capital theory) ที่มุ่งยกระดับพัฒนาคุณภาพของบุคลากรของหน่วยงานให้เพิ่มขึ้นทุกปี จากการศึกษาหรืออบรมเพื่อเพิ่มเติมประสบการณ์ในการทำงาน นอกจากนี้ยังพบว่า มี ปัญหาประชาชนไม่เข้าใจขอบเขตอำนาจหน้าที่ของสำนักงานสหกรณ์การเกษตร ที่สามารถจะดำเนินการได้ สหกรณ์การเกษตร มีงบประมาณที่ไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน ในการแก้ไขปัญหาและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้ทั้งหมด รวมถึงปัญหาด้านการจัดสรรทรัพยากร รวมถึง อุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ เทคโนโลยีในการทำงานไม่เพียงพอต่อการบริหารจัดการของสำนักงานสหกรณ์การเกษตร แต่อย่างไรก็ตามก็ยังมีสหกรณ์การเกษตรหลายแห่งที่ได้รับการยอมรับในความสำเร็จในการบริหารจัดการสหกรณ์ให้เป็นไปอย่างโปร่งใส มีคุณภาพ มีความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร จัดหาทรัพยากร และ เสริมสร้างความเติบโต

ให้กับสหกรณ์ โดยแต่ละปี จะมีการประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์ประเภทต่างๆ และมอบรางวัลสหกรณ์ดีเด่นให้กับสหกรณ์ที่มีการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ ตามเกณฑ์การประเมินของกรมส่งเสริมสหกรณ์

ทั้งนี้ การดำเนินงานของสำนักงานสหกรณ์การเกษตร จังหวัดกาญจนบุรี เป็นสหกรณ์การเกษตรอีกแห่งหนึ่งที่ได้รับการยอมรับในความสำเร็จจากการดำเนินงาน ปัจจุบันมีประชาชนที่เป็นสมาชิกสหกรณ์การเกษตรพนมทวน จังหวัดกาญจนบุรี จำนวน 1,253 คน (กรมส่งเสริมสหกรณ์การเกษตร, 2565) อีกทั้งสหกรณ์การเกษตรพนมทวน จังหวัดกาญจนบุรี ยังเคยได้รับรางวัลสหกรณ์การเกษตรดีเด่น จากกรมส่งเสริมสหกรณ์ ถือเป็นวิสาหกิจในชุมชนรูปแบบหนึ่งที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลางและเป็นเจ้าของ รวมถึงการร่วมเป็นผู้บริหารงานเพื่อประโยชน์แก่สมาชิก นอกเหนือจากผลกำไร ก็คือ ความพึงพอใจของสมาชิกที่ได้รับผลประโยชน์อย่างเท่าเทียมกัน แต่ที่ผ่านมาสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดกาญจนบุรีมีปัญหาในหลายประการ เช่น ปัญหาด้านการบริหารคน เงิน ทรัพยากร และการจัดการขององค์กร เป็นต้น ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์แห่งประเทศไทย จึงจำเป็นต้องวิเคราะห์หาสาเหตุและหาแนวทางแก้ไขปรับปรุงพัฒนาเพื่อหาแนวทางการบริหารงานให้มีผลสัมฤทธิ์ต่อผลการดำเนินงานที่ดีของสหกรณ์การเกษตร บรรลุเป้าหมายได้ตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจการดำเนินงานของสำนักงานสหกรณ์การเกษตรที่ได้กำหนดไว้ โดยให้ความสำคัญกับองค์ประกอบในการดำเนินงานที่สำคัญ 5 ด้าน คือ ด้านปัจจัยนำเข้า (input) ด้านกระบวนการ (process) ด้านผลผลิต (output) ด้านผลลัพธ์ (outcome) ด้านข้อมูลย้อนกลับ (feedback) และ ด้านบริบทสภาพแวดล้อม (context) ที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จในการดำเนินงานที่เกิดขึ้นกับการบริหารจัดการของสหกรณ์การเกษตรพนมทวน จังหวัดกาญจนบุรี ในทุกองค์ประกอบของระบบจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) จะช่วยให้ทราบถึงประเภทของปัญหา ประเด็นข้อที่ต้องได้รับการพัฒนาแก้ไข หรือปรับปรุงได้มากขึ้น จึงอาจกล่าวได้ว่า แนวทางการบริหารจัดการสำนักงานสหกรณ์การเกษตร จังหวัดกาญจนบุรี เป็นการบริหารจัดการแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงาน ให้สำเร็จเติบโตขึ้น สามารถรองรับ และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์อย่างมีคุณค่า

ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงมีความสนใจอย่างยิ่งที่จะศึกษาวิจัย แนวทางการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ที่ส่งผลให้สหกรณ์การเกษตรพนมทวน จำกัด จังหวัดกาญจนบุรี ประสบความสำเร็จ โดยอาศัยแนวคิดหลักเรื่องการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งมาจากข้อเสนอของ Canadian International Development Agency (2001) โดยมุ่งเน้นที่วิธีการปรับปรุงการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพ โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้ามามีส่วนร่วมในการ

กำหนดเป้าหมายประเมิน กำกับ ติดตามกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด สอดคล้องกับข้อเสนอของ ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2545) และ ทิพาวิดี เมฆสวรรค์ (2547) ที่ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานแบบมีส่วนร่วมในทุกระดับในองค์การทั้งการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ รวมถึงแนวทางการดำเนินงาน และ ยังให้ความสำคัญกับการตรวจสอบผลลัพธ์ในงานที่เกิดขึ้นจากระบบตรวจสอบที่ชัดเจนเป็นธรรม ตามหลักธรรมาภิบาลในยุคระบบราชการ 4.0 ซึ่งเป็นการบริหารงานเชิงโครงสร้างและปัจจัยพื้นฐานเพื่อให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดการพัฒนาตามแผนแม่บทตามแนวทางการบริหารสหกรณ์การเกษตร อันจะนำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งผู้วิจัยได้นำแนวคิดดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในการศึกษาความสำเร็จในการดำเนินงานของสำนักงานสหกรณ์การเกษตรพนมทวน จังหวัดกาญจนบุรี โดยมีแนวความคิดว่าการเสริมสร้างความความสำเร็จในการดำเนินงานของสำนักงานสหกรณ์การเกษตรพนมทวน ตามหลักการบริหาร โดยเริ่มจากการมีส่วนร่วมในการกำหนด เป้าหมาย วัตถุประสงค์ นโยบาย และการดำเนินงานร่วมกันจากผู้บริหารและประชาชนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีระบบการบริหารจัดการที่มีเป้าหมายชัดเจน สร้างความตระหนักในการดำเนินงาน และ การกำกับติดตามตรวจสอบร่วมกันระหว่างพนักงานของสำนักงานสหกรณ์การเกษตร จังหวัดกาญจนบุรี ประชาชน รวมถึงผู้บริหารของสำนักงานสหกรณ์การเกษตรพนมทวน จังหวัดกาญจนบุรี อันจะทำให้การดำเนินงานของสำนักงานสหกรณ์การเกษตรพนมทวน จังหวัดกาญจนบุรี ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานได้อย่างเข้มแข็งและมีผลประกอบการเติบโตต่อไป และยังเป็นสารสนเทศสำคัญสำหรับหน่วยงานที่สนใจ นำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงระบบการบริหารงานในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาศักยภาพของสำนักงานสหกรณ์การเกษตร จังหวัดกาญจนบุรี ให้มีคุณภาพสามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความเข้มแข็ง เติบโตต่อไป

## 1.2 วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. ศึกษาวิเคราะห์ลักษณะการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ที่ส่งผลให้สหกรณ์การเกษตรพนมทวน จำกัด จังหวัดกาญจนบุรี ประสบความสำเร็จ
2. ศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้น ในการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ที่ส่งผลให้สหกรณ์การเกษตรพนมทวน จำกัด จังหวัดกาญจนบุรี
3. เสนอแนวทางการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานของสหกรณ์ที่ได้จากการถอดบทเรียนของสหกรณ์การเกษตรพนมทวน จำกัด จังหวัดกาญจนบุรี

### 1.3 คำถามการวิจัย

1. การบริหารที่เกิดผลสัมฤทธิ์ และส่งผลให้สหกรณ์การเกษตรพนมทวน จำกัด จังหวัดกาญจนบุรี ประสบความสำเร็จ มีลักษณะเป็นอย่างไร
2. ปัจจัยความสำเร็จของ สหกรณ์การเกษตรพนมทวน จำกัด จังหวัดกาญจนบุรี ในด้านบริบทสภาพแวดล้อม ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์ ที่ได้จากการถอดบทเรียน มีลักษณะเช่นใด
3. แนวทางที่เกิดผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตร ควรอาศัยแนวทางใด

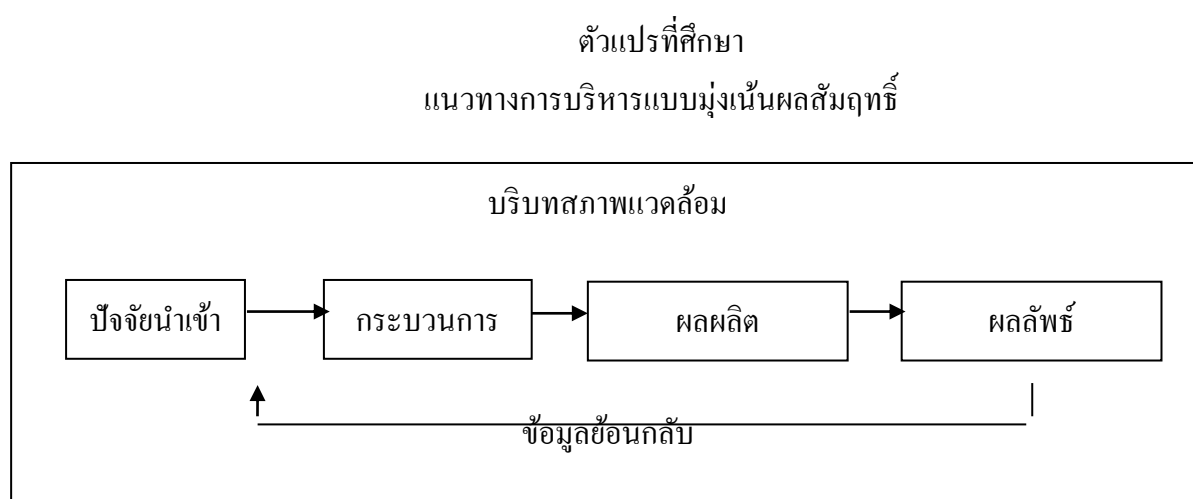
### 1.4 ขอบเขตวิจัย

การศึกษาในหัวข้อ “แนวทางการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ที่ส่งผลให้สหกรณ์การเกษตรพนมทวน จำกัด จังหวัดกาญจนบุรี ประสบความสำเร็จ” มีอำนาจอธิบายเนื้อหาในขอบเขตที่เกี่ยวกับประเด็นปัจจัยสำคัญในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ ด้านบริบทสภาพแวดล้อม ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ ด้านผลผลิต และด้านผลลัพธ์ ตามแนวคิดของ Canadian International Development Agency (2001) ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2545) ทิพาดี เมฆสุวรรณ (2547) ที่ได้ให้ความสำคัญกับปัจจัยที่จะส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยคำนึงถึงหลักความคุ้มค่า ตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า คือ นโยบาย บุคลากร งบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ ด้านกระบวนการ คือ การวางแผนดำเนินงาน การบริหารจัดการ จนกระทั่งนำไปสู่การติดตามประเมินผล ทั้งผลผลิต และผลลัพธ์ ที่ทำให้องค์กรสามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ในที่สุด

สำหรับขอบเขตด้านประชากรในการศึกษาครั้งนี้ กำหนดเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์การเกษตรพนมทวน จำกัด จังหวัดกาญจนบุรี ประกอบด้วย 4 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากสหกรณ์การเกษตรพนมทวน ทั้งผู้บริหารงานสหกรณ์ และพนักงานปฏิบัติงานสหกรณ์ 2) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากชุมชน ประกอบด้วย ผู้นำชุมชน กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน และสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล 3) กลุ่มนักวิชาการ และ 4) กลุ่มประชาชนที่เป็นสมาชิกสหกรณ์มาไม่ต่ำกว่า 10 ปี โดยศึกษาในขอบเขตสถานที่คือ สหกรณ์การเกษตรพนมทวน จังหวัดกาญจนบุรี ซึ่งตั้งอยู่ เลขที่ 320 หมู่ที่ 8 ถนนกาญจนบุรี-อุ้มทอง ตำบลพนมทวน อำเภอพนมทวน จังหวัดกาญจนบุรี 71140 โดยมีอำนาจอธิบายความสำเร็จในการดำเนินงานได้ภายในช่วงเวลาที่ได้รับรางวัล ด้วยการรวบรวมข้อมูล ตั้งแต่เดือน สิงหาคม – กันยายน พ.ศ. 2565

## 1.5 กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาในหัวข้อ “แนวทางการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ที่ส่งผลให้สหกรณ์การเกษตรพนมทวน จำกัด จังหวัดกาญจนบุรี” ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยตามแนวคิดการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ตามหลักการและแนวคิดของ Canadian International Development Agency (2001) ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2545) ทิพาวิดี เมฆสุวรรณค์ (2547) โดยได้นำเสนอตามกรอบแนวคิดต่อไปนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา

ที่มา: ผู้ศึกษาปรับสร้างขึ้นจาก Canadian International Development Agency (2001) ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2545) และทิพาวิดี เมฆสุวรรณค์ (2547)

## 1.6 นิยามศัพท์

การศึกษาเรื่อง แนวทางการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ที่ส่งผลให้สหกรณ์การเกษตรพนมทวน จำกัด จังหวัดกาญจนบุรี ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นิยามศัพท์เพื่อสร้างความเข้าใจในการศึกษาในแนวทางเดียวกัน ดังต่อไปนี้

**การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์** ในการศึกษาครั้งนี้ หมายถึง การบริหารงานขององค์กร มีการวัดผลการปฏิบัติงานด้วยตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ทำให้สามารถทราบถึงความก้าวหน้าในการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง และทำให้แก้ไขปัญหาที่อาจ

เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว บรรลุวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน ซึ่งรวมถึงการวางแผน การกำหนด วัตถุประสงค์ การกำหนดเป้าหมาย และ แนวทางการบริหารเพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรประสบผลสำเร็จ โดยการบริหารทรัพยากรที่มี อย่างประหยัด และมีประสิทธิภาพมากที่สุด องค์กรได้รับ ประสิทธิภาพที่ดีที่สุด จาก 5 ด้าน ได้แก่

#### 1. ด้านปัจจัยนำเข้า (input) ประกอบด้วย

- 1.1 นโยบาย หมายถึง ระเบียบข้อบังคับการดำเนินการที่ชัดเจนและเหมาะสม มีวัตถุประสงค์ ซึ่งทำให้ประชาชนพึงพอใจ
- 1.2 บุคลากร หมายถึง การจัดหาบุคลากร ในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม พัฒนา และฝึกอบรมบุคลากรในเทศบาล ให้สามารถปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
- 1.3 งบประมาณ หมายถึง การจัดสรรการวางแผนกำหนดงบประมาณไว้ล่วงหน้า จัดงบประมาณให้เหมาะกับปริมาณงาน และความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน
- 1.4 วัสดุอุปกรณ์ หมายถึง การสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ในการปฏิบัติงาน แสวงหาวัสดุอุปกรณ์ให้เพียงพอต่อความต้องการของบุคลากร

#### 2. ด้านกระบวนการ (process) ประกอบด้วย

- 2.1 การวางแผน หมายถึง กำหนดทิศทางการดำเนินงานทั้งวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมายให้ชัดเจน และมีการกำหนดขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติงาน
- 2.2 การบริหารจัดการ หมายถึง การวางกำลังคนให้เพียงพอและเหมาะสมกับ ปริมาณงาน ภายองค์กรมีระบบแบบแผนชัดเจน มีเป้าหมายหรือ วัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ รวมไปถึงการกระจายอำนาจการตัดสินใจในการพัฒนางานให้เกิดผลสัมฤทธิ์
- 2.3 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ผู้บริหารมีการกำหนดวัตถุประสงค์ มีการกำหนด ยุทธศาสตร์และมีการเปรียบเทียบข้อมูลผลการปฏิบัติงานมีการวางระบบจัดเก็บรวบรวมข้อมูลผลการ ปฏิบัติงานที่เป็นระบบและครบวงจร
- 2.4 การติดตามและประเมินผล หมายถึง การติดตามตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากร กำหนดวิธีวัดเครื่องมือ ดำเนินงานครอบคลุมตัวชี้วัดทุกฝ่ายงาน และแต่งตั้ง คณะกรรมการวิเคราะห์ ติดตาม

ตรวจเช็ค กำหนดตัวชี้วัด (KPI) มีความหมายชัดเจน เฉพาะเจาะจง สร้างความเข้าใจง่าย ใช้สื่อสารเข้าใจได้และเชื่อมโยงกับปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ

3. ด้านผลผลิต (output) หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานของสำนักงานสหกรณ์การเกษตรพนมทวน จังหวัดกาญจนบุรี ในการลดทรัพยากรการปฏิบัติงาน โดยคุณภาพของงานไม่ลดลงตาม กิจกรรมต่างๆ ที่สำนักงานสหกรณ์การเกษตรพนมทวน จังหวัดกาญจนบุรี จัดสรร มีคุณภาพเหมาะสมกับ ประชาชน และมีการปรับปรุงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการโดยกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จในการดำเนินงาน

4. ด้านผลลัพธ์ (outcome) หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นตามมาเป็นผลกระทบที่อาจเกิดทั้งที่ดีหรือไม่ดีของผลผลิตหรือเงื่อนไขที่เกิดจากผลผลิตที่บุคลากรของสำนักงานสหกรณ์การเกษตรพนมทวนได้ดำเนินการ โดยมีความสัมพันธ์โดยตรงกับประชาชนผู้รับบริการ หรือ สมาชิกสำนักงานสหกรณ์การเกษตรพนมทวน แล้วนำมาวิเคราะห์ถึงปัญหาของผลผลิตที่ได้ เพื่อหากแนวทางปรับปรุงแก้ไข ซึ่งผลตอบรับจะ ถือได้ว่าเป็นข้อมูลที่สำคัญในการพัฒนาองค์การให้เติบโตก้าวหน้า ต่อไป

5. ด้านบริบทสภาพแวดล้อม (context) หมายถึง ภาวะที่เกิดขึ้นกับสิ่งแวดล้อมต่างๆ ประกอบด้วย ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำหรือสูงขึ้น เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก การปกครอง มีการปรับเปลี่ยนผู้นำหรือผู้บริหารท้องถิ่น รวมถึงสภาพชุมชนและการมีส่วนร่วมในชุมชน

**การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในยุคระบบราชการ 4.0** หมายถึง การบริหารงานเชิงโครงสร้างและปัจจัยพื้นฐาน ได้แก่ กฎหมาย ระเบียบ นโยบาย ให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาตามแผนแม่บทการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร โดยมุ่งเน้นปัจจัยนำเข้าเชิงสาเหตุที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ส่งผลให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาปัจจัยพื้นฐานเพื่อส่งเสริมการพัฒนาองค์การหรือหน่วยงาน รวมถึงการสร้างการมีส่วนร่วมจากภาคีเครือข่าย ภาคประชาชน ภาคเอกชน ท้องถิ่น ชุมชน และสถาบันต่างๆ อันจะทำให้ลดปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน และส่งผลให้เกิดการพัฒนาในระดับที่สูงขึ้นต่อไป

**สหกรณ์การเกษตรพนมทวน จังหวัดกาญจนบุรี** หมายถึง สำนักงานสหกรณ์การเกษตรที่มี บทบาทหน้าที่ในการให้บริการแก่สมาชิกที่เป็นเกษตรกรในการรวบรวมผลผลิตและจัดหาสินค้ามาจำหน่ายให้แก่สมาชิก รวมทั้งผลักดันกิจกรรมต่างๆ ของเกษตรกร เชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างเกษตรกรกับตลาดหรือผู้ซื้อ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้สหกรณ์จัดตั้งตลาดเกษตรกรในการแก้ไข



ปัญหาด้านการผลิตและการตลาด เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกในสหกรณ์และกลุ่มอาชีพในสังกัดได้รับรู้ความต้องการของตลาดเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาปรับปรุงสินค้าและบริการของตนเองให้ได้คุณภาพ และนำสินค้าหรือผลิตภัณฑ์มาจำหน่ายให้กับผู้บริโภคโดยตรง ทำให้มีรายได้เพิ่มขึ้น ในส่วนของผู้บริโภคได้รับประโยชน์จากตลาดเกษตรกร โดยทำให้ได้ซื้อสินค้าคุณภาพดีจากผู้ผลิตโดยตรงในราคาประหยัด เนื่องจากไม่ผ่านคนกลางกระทรวงมหาดไทยเพื่อแก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการแก่ประชาชนในท้องถิ่นได้อย่างดีที่สุด

## 1.7 ประโยชน์ที่จะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงลักษณะการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสหกรณ์ การเกษตร พนมทวน จังหวัดกาญจนบุรี
2. ทำให้ทราบถึงบทเรียนความสำเร็จในการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสหกรณ์ การเกษตรพนมทวน จังหวัดกาญจนบุรี และการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงานแบบสหกรณ์
3. ทำให้ได้ข้อมูลสารสนเทศอันจะนำไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดแนวทางการพัฒนา ด้วยการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์สำหรับหน่วยงานประเภทสหกรณ์อื่นต่อไป

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง แนวทางการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ที่ส่งผลให้สหกรณ์การเกษตร พนมทวน จำกัด จังหวัดกาญจนบุรี ประสบความสำเร็จครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางการนำเสนอ แนวคิดและทฤษฎี รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ดังได้นำเสนอตามลำดับดังต่อไปนี้

- 1) แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ
- 2) แนวทางการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์
- 3) หลักธรรมาภิบาลในยุคระบบราชการ 4.0
- 4) แนวคิดการบริหารจัดการของสำนักงานสหกรณ์การเกษตร
- 5) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

กรรณก ทิพรศ (2543) ได้สรุปแนวคิดการบริหารจัดการไว้ว่า การบริหารจัดการเป็นงานสำคัญที่ทุกองค์กรต้องทำให้ได้ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและมีทิศทางที่ชัดเจน การจัดการจึงเป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหา โดยที่ประสิทธิภาพ หมายถึง การทำงานให้ได้ผลลัพธ์ (outputs) โดยการใช้ทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า (input) ให้คุ้มค่าที่สุดที่สุด ซึ่งจะให้ความสำคัญกับวิธีการหรือกระบวนการในการทำงาน โดยเฉพาะความสำคัญระหว่างผลลัพธ์และปัจจัยนำเข้าที่ได้จากการแปรรูปที่ได้ส่วนสูงที่สุด ขณะที่ประสิทธิผล หมายถึง การทำงานให้สำเร็จตามที่เป้าหมายต้องการ ซึ่งจะให้ความสนใจกับการทำงานให้สำเร็จเพียงอย่างเดียว โดยไม่คำนึงถึงความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร

คำว่า “การจัดการ” ซึ่งแปลมาจากภาษาอังกฤษว่า “Management” หมายถึง การใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ และยังมีคำที่เรารู้จักได้ยืกันอีกคำหนึ่งคือ “การบริหาร” ซึ่งแปลมาจากภาษาอังกฤษว่า “Administration” หมายถึง การกำหนดแนวทางหรือนโยบาย การสั่งงาน การอำนวยความสะดวก การสนับสนุน และการตรวจสอบให้ปฏิบัติสามารถดำเนินงานให้ตรงตามเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งมักจะสงสัยว่าทั้งสองคำมีความหมาย

เหมือนกันหรือไม่ ในทางปฏิบัติเราสามารถนำทั้งสองคำนี้มาใช้แทนกันได้กันได้ เช่นการบริหารหรือการจัดการธุรกิจ (Business Administration หรือ Management) เป็นต้น แต่ทั้งสองคำก็มีความหมายที่แตกต่างกันในการใช้งานในระดับกว้าง โดยเฉพาะการดำเนินงานของราชการหรือสาธารณะตลอดจนงานบริการส่วนกลางและธุรกิจ ขณะที่การจัดการจะให้ความสนใจกับการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย และการใช้งานระบบทั่วไปขององค์กร เช่น การจัดการผลิต การจัดการตลาด และการจัดการทางการเงิน เป็นต้น นักวิชาการหลายคน กล่าวว่า การจัดการ (Management) และการบริหาร (Administration) 2 คำนี้ ใช้แทนกันได้ แต่สำหรับการศึกษาวิชาครั้งนี้ผู้ศึกษาวิชาใช้คำว่า “การบริหารจัดการ”

ลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการ เป็นทั้งศิลป์และศาสตร์ ที่ว่าจัดการมีลักษณะเป็นศิลป์ (Management is and Art) หมายความว่า การที่จะได้รับความสำเร็จนั้นต้องนำความรู้ที่ผู้เชี่ยวชาญหรือนักวิชาการศึกษาไว้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการบริหารจัดการต้องใช้เทคนิค และนำความสามารถพิเศษของสมาชิกองค์กรออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร ดังนั้น ผู้จัดการจึงเป็นผู้นำความรู้จากศาสตร์ของการบริหารจัดการมาดำเนินการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และทรัพยากรวัตถุ เพื่อให้เอื้อต่อองค์กรมากที่สุด การจัดการในลักษณะเป็นศาสตร์ (Management is a Science) เพราะมีองค์ความรู้ (body of knowledge) มีลักษณะเป็นระบบและหลักการ มีความก้าวหน้า คิดค้นพัฒนาไปเรื่อยๆ ผู้บริหารที่ฉลาด เก่ง และได้รับความสำเร็จต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการทำงาน

### ความหมายของการบริหารจัดการ

นักวิชาการและนักทฤษฎีการจัดการจำนวนมากต่างก็ได้พยายามนิยามความหมายของคำว่า การจัดการ ไว้ซึ่งมีทั้งคล้ายคลึงกัน และที่แตกต่างกันไปบ้างในบางประเด็น ได้แก่

1. การจัดการ เป็นกระบวนการใช้ทรัพยากรขององค์กรเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดด้วย การทำหน้าที่ด้านการวางแผน การจัดองค์กร การนำและการควบคุม
  2. การจัดการ เป็นกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์และประสานความพยายามของบุคลากรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นั้น
  3. การจัดการเป็นกระบวนการที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลดำเนินการเพื่อประสานกิจกรรมของบุคคลอื่นให้บรรลุผลสำเร็จในสิ่งที่บุคคลเดียวไม่สามารถกระทำได้โดยลำพัง
- บาร์ทอล และมาร์ติน (Bartol and Martin, 1993) กล่าวว่า การจัดการเป็นกระบวนการที่การ

นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร ดดยผ่านหน้าที่ทางการบริหารต่างๆ ได้แก่ การวางแผน (planning) การจัดองค์กร (organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (controlling) ทั้งในเรื่องของทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรทางกายภาพอื่นๆ ทรัพยากรทางการเงินและทรัพยากรทางข่าวสาร ข้อมูลสารสนเทศขององค์กร โดยให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ดัลบริน และเฮเรอแลน (กรกนก ทิพรศ 2543) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยอาศัยทรัพยากรต่างๆ ผ่านหน้าที่การบริหารต่างๆ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การนำและการควบคุม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

เคลล์ (กรกนก ทิพรศ 2543) ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการจัดองค์กร และการใช้ทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า

ศิริพร พงษ์ศรีโรจน์(2540) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า การจัดการ หรือการบริหาร คือศิลปะในการดำเนินการร่วมกันของคณะบุคคล ซึ่งเป็นผู้บริหารขององค์กรในส่วนที่เกี่ยวกับการวางแผน การจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุมกิจการดำเนินไปตามนโยบายจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่วางไว้อย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพมากที่สุด

ปราณี กรองทิพย์ และมังกร ปุ่มกิ่ง (2542) การจัดการ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำ (ผู้บริหาร) ใช้ศิลปะและวิธีการต่างๆ ประสานงานให้วัตถุประสงค์ขององค์กร โดยใช้ทรัพยากรการบริหารให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากคำนิยามดังกล่าวข้างต้น อาจสรุปได้ว่า การบริหารจัดการ คือ ศิลปะการวางแผน สั่งการ การนำ และการควบคุม ให้บุคคลในองค์กรการทำงานให้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

#### **ความสำคัญของการบริหารจัดการ**

ปัจจุบันนี้ทุกองค์กรต่างยอมรับว่า การบริหารเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กร ซึ่งการบริหารจัดการที่ดีนั้น มีความสำคัญต่อองค์กร ดังนี้

1. กระบวนการการบริหารจัดการที่ดี จะเป็นสมอขององค์กรในการนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ เช่นการวางแผนของฝ่ายจัดการที่ได้ตัดสินใจกลั่นกรองข้อมูลต่างๆ อย่างใช้ดุลยพินิจพิจารณาผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อองค์กรในอนาคต

2. การบริหารจัดการเป็นแนวทางที่ทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดความตั้งใจ เดิมใจ ร่วมมือกันเพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จ เพราะมีกระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ
3. การบริหารจัดการลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน เพราะได้กำหนดขอบเขตของการทำงานของสมาชิกแต่ละบุคคลไว้ได้อย่างชัดเจน
4. การบริหารจัดการ เป็นวิธีการบริหารที่พยายามแสวงหาวิธีที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุดของแต่ละองค์กร เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง

### ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ

การบริหารจัดการสมัยใหม่นั้น ไม่ว่าจะเป็นองค์กรข้าราชการหรือองค์กรเอกชนต่างย่อมมีความจำเป็นในการใช้ทรัพยากรหรือปัจจัยในการผสมผสานการใช้ทรัพยากร เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ปัจจัยที่กำหนดไว้ คือ 4M's คือ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management) หรือมีนักวิชาการแบ่งย่อยเพิ่มขึ้นอีกคือการตลาด (Market) และเครื่องจักร (Machine) และนักวิชาการบางคนยังเพิ่มอีก 1M คือ ขวัญ (Morale) เป็นหลัก 7M's

พิทยา บวรวัฒนา (2541) กล่าวถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ ที่เรียกว่า POSDCORE ของ Gulick และ Urwich ว่ามีดังนี้

1. การวางแผน (planning) หมายถึง การกำหนดเป้าหมายขององค์กรว่า ควรทำเพื่อวัตถุประสงค์อะไร และจะดำเนินการอย่างไร
2. การจัดองค์กร (organizing) หมายถึง การจัดตั้งโครงสร้างอำนาจอย่างเป็นทางการภายในองค์กร เพื่อประสานงานหน่วยงานย่อยๆ ให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้
3. การสั่งการ (directing) หมายถึง การที่หัวหน้าฝ่ายบริหารมีหน้าที่ต้องตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา โดยพยายามนำเอาการจัดสินใจดังกล่าวมาเปลี่ยนเป็นคำสั่งและคำแนะนำ นอกจากนี้ยังหมายถึง การที่หัวหน้าฝ่ายบริหารต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำองค์กร
4. การบรรจุ (staffing) หมายถึง หน้าที่ด้านบริหารงานบุคคล เพื่อฝึกอบรมเจ้าหน้าที่และจัดเตรียมบรรยากาศในการทำงานที่ดีขึ้น
5. การประสานงาน (co-ordinating) หมายถึง หน้าที่สำคัญต่างๆ ในการประสานส่วนต่างๆ ของงานให้เข้าด้วยกันอย่างดี

6. การรายงาน (report) หมายถึง การรายงานความเคลื่อนไหวต่างๆ ในองค์กรให้ทุกฝ่ายทราบ ทั้งนี้อาจใช้วิธีการต่างๆ เช่น การวิจัย และการตรวจสอบ
7. การงบประมาณ (budgeting) หมายถึง หน้าที่ในส่วนที่เกี่ยวกับงบประมาณในรูปแบบของการวางแผน และการควบคุมด้านการเงินและการบัญชี

### แนวความคิดทางการบริหารจัดการ

แนวความคิดเกี่ยวกับบริหารและการจัดการ มี 2 แนวคิดที่สำคัญ คือ แนวคิดการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ และแนวความคิดการบริหารแบบมนุษยสัมพันธ์

เทเลอร์ (Taylor, 1934) ซึ่งเป็นผู้นำและบิดาแห่งการจัดการที่มีหลักเกณฑ์ได้ทำการศึกษาวิธีการปฏิบัติการทางการผลิตในระดับโรงงานขึ้นเป็นครั้งแรก โดยใช้หลักต่างๆ ในการปฏิบัติงาน Taylor เชื่อว่าเป็นไปได้ที่จะกำหนดปริมาณงานที่แต่ละคนทำได้ในระยะเวลาที่กำหนด โดยไม่เป็นการบีบบังคับต่อตัวผู้ทำงานนั้น ซึ่งจะป้องกันข้อโต้แย้งต่างๆ ได้ โดยทั้งสองฝ่ายจะบริหารก็จะได้รับประโยชน์จากการได้รับผลผลิตเพิ่มขึ้นถ้ามีการ

1. ขจัดการเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็นออกไปจากการกระบวนการทำงาน
2. ฝึกให้คนงานได้เรียนรู้วิธีการทำงานใหม่ๆ
3. มีการกำหนดมาตรฐานของงานที่สูงขึ้นกว่าปกติ
4. จัดระบบค่าตอบแทนให้อยู่บนพื้นฐานของความสามารถและผลผลิตที่สูงขึ้น ซึ่งจะมีวิธีการเพื่อกำหนดวิธีการทำงาน หรือที่เรียกว่า การวิเคราะห์เวลา และการเคลื่อนไหว (time and motion study) โดยมีสาระสำคัญ คือ “การเปลี่ยนจากความไม่มีประสิทธิภาพที่สืบเนื่องมาจากวิธีปฏิบัติแบบไม่มีหลักเกณฑ์มาเป็นความมีประสิทธิภาพ โดยวิธีการจัดการที่มีหลักเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น โดยตัวผู้บริหารตามความรับผิดชอบที่ควรจะต้องมีมากกว่าเดิม”

ขณะเดียวกัน Taylor กล่าวถึงการบริหารจัดการที่มีหลักเกณฑ์ ว่าควรมีหลักการที่สำคัญ

ดังนี้

1. ต้องมีการคิดค้นและกำหนด “วิธีที่ดีที่สุด” สำหรับงานที่จะทำแต่ละอย่าง กล่าวคือ จะต้องมีกำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุด ที่จะช่วยให้สามารถทำงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีตามวัตถุประสงค์ มาตรฐานของงานจะต้องมีการจัดการวางเอาไว้โดยมีหลักเกณฑ์ที่ได้พิสูจน์มาแล้วว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุดจริง และในเวลาเดียวกันการจ่าย

ผลตอบแทนแบบจงใจต่างๆ ก็จะจ่ายให้ตามผลผลิตทั้งหมดสำหรับส่วนเกินกว่ามาตรฐาน

2. ต้องมีกาคัดเลือกและพัฒนาคนงาน จัดงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับคนงาน Taylor เน้นความจำเป็นที่จะต้องมีการอบรมคนงานให้รู้จักวิธีการทำงานที่ถูกต้องวิธีการคัดเลือกคนงานจะต้องพิจารณาเป็นพิเศษที่จะได้คนที่มีคุณสมบัติที่ดีที่สุดตรงตามงานที่จะให้ทำ
3. ด้วยวิธีการพิจารณาอย่างรอบคอบเกี่ยวกับวิธีทำงาน ควบคู่กับการพิจารณาคคนงานนี้ Taylor เชื่อว่าคนงานจะไม่คัดค้านต่อวิธีทำงานใหม่ที่กำหนดขึ้น เพราะโดยหลักการเหตุผลคนงานทุกคนจะเห็นจริงถึงโอกาสที่เขาจะได้รับรายได้สูงขึ้นจากการทำงานถูกวิธี
4. การประสานร่วมมืออย่างใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารและคนงาน Taylor เชื่อว่าฝ่ายบริหารควรจะได้ประสานงานอย่างใกล้ชิดเป็นประจำกับคนงานที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน แต่จะต้องไม่ใช่ด้วยการไปลงมือปฏิบัติงานที่ควรเป็นของคนงานเท่านั้น

ฟาโยล (Fayol, 1949) ได้สรุปสาระสำคัญเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการไว้ดังนี้

1. เกี่ยวกับหน้าที่การจัดการ (Management function) กระบวนการจัดการงานประกอบด้วยหน้าที่ต่างๆ 5 ประการ คือ
  - 1.1 การวางแผน (planning) หมายถึง การคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดผลกระทบต่อธุรกิจ และกำหนดขึ้นเป็นแผนการปฏิบัติงาน หรือวิถีทางที่จะปฏิบัติขึ้นไว้ในแนวทางการทำงานในอนาคต
  - 1.2 การจัดการองค์กร (organizing) หมายถึง การจัดให้มีโครงสร้างของงานต่างๆ และอำนาจหน้าที่ให้อยู่ในส่วนประกอบที่เหมาะสมที่จะช่วยให้งานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จได้
  - 1.3 การบังคับบัญชาสั่งการ (commanding) หมายถึง การสั่งการงานต่างๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บริหารจะต้องทำกระทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี และต้องเข้าใจผู้ปฏิบัติงานด้วยตลอดจนเข้าถึงข้อตกลงในการทำงานของคนงานและองค์กรที่มีอยู่
  - 1.4 การประสาน (coordination) หมายถึง การเชื่อมโยงงานของทุกคนให้เข้ากันได้ และไปสู่เป้าหมายเดียวกันในที่สุด

- 1.5 การควบคุม (controlling) หมายถึง การที่จะต้องกำกับให้สามารถประกันได้ว่ากิจกรรมต่างๆ ที่ทำไปนั้นสามารถเข้ากันได้กับแผนที่วางไว้
2. ลักษณะของผู้บริหาร ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีคุณลักษณะพร้อมด้วยความสามารถทางร่างกายจิตใจ ไหวพริบ การศึกษาความรู้ เทคนิคในการทำงานและประสิทธิภาพต่างๆ ซึ่งรวมเรียกว่า ความสามารถทางการจัดการ ซึ่งต่างจากพนักงานระดับปฏิบัติที่จะเน้นหนักที่เทคนิควิธีการทำงานเป็นสำคัญ
3. เกี่ยวกับหลักการจัดการ (Management principle) Fayol ได้วางหลักทั่วไปที่ใช้ในการจัดการไว้ 14 ข้อ คือ
- 3.1 หลักที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ Fayol เชื่อว่า อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นสิ่งที่แยกจากกันไม่ได้ และอำนาจหน้าที่ที่ควรจะมีเท่ากับความรับผิดชอบนั้นคือ เมื่อใดได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบต่องานใดงานหนึ่ง ผู้นั้นก็ควรจะได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่เพียงพอที่จะใช้ปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จลุล่วงไปได้เป็นอย่างดี
- 3.2 หลักของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว การกระทำใดๆ คนงานควรได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเท่านั้น เพื่อป้องกันมิให้เกิดความสับสนในคำสั่งที่เกิดขึ้นนั้น
- 3.3 หลักของการมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน ทั้งนี้เพราะกิจกรรมของกลุ่มที่มีเป้าหมายอันเดียวกัน ควรจะต้องดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน และเป็นไปตามแผนงานเพียงอันเดียวร่วมกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรในที่สุด
- 3.4 หลักของการชี้แจงไว้ซึ่งสายงาน ซึ่งก็คือ สายการบังคับบัญชาจากการระดับสูงมายังระดับต่ำที่สุดในองค์กร ที่จะเอื้ออำนวยให้การบังคับบัญชาเป็นไปตามหลักการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว และช่วยให้เกิดการระเบียบในการติดต่อสื่อสารในองค์กรอีกด้วย
- 3.5 หลักของการแบ่งงานกันทำ คือการแบ่งงานกันตามความถนัด เพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์ของบุคลากรในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดตามหลักเศรษฐศาสตร์
- 3.6 หลักเกี่ยวกับระเบียบวินัย ระเบียบวินัยในการทำงานนั้นเกิดจากการปฏิบัติตามข้อตกลงในการทำงาน โดยมุ่งที่จะก่อให้เกิดความเคารพเชื่อถือและทำงานตามหน้าที่ด้วยความตั้งใจ ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความยุติธรรมและเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย



- 3.7 หลักของการถือประโยชน์ส่วนบุคคลเป็นรองจากประโยชน์ส่วนรวม ระบุไว้ว่า เป้าหมายและผลประโยชน์ ส่วนได้ส่วนเสียรวมของกลุ่มจะต้องมีความสำคัญเหนือกว่าเป้าหมายของส่วนบุคคลหรือของส่วนรวมของกลุ่มจะต้องมีความสำคัญเหนือกว่าเป้าหมายของส่วนบุคคลหรือของส่วนรวมของกลุ่ม จะต้องมีความสำคัญเหนือกว่าเป้าหมายของส่วนบุคคลหรือของส่วนย่อยต่างๆ เพื่อที่จะให้สำเร็จผลตามเป้าหมายของกลุ่ม (องค์กร) นั้นอย่างมีประสิทธิภาพ
- 3.8 หลักการของการให้ผลประโยชน์ตอบแทน ต้องมีความยุติธรรมและให้เกิดความพอใจและประโยชน์มากที่สุดแก่ทั้ง 2 ฝ่าย คือ ทั้งลูกจ้างและนายจ้าง ให้สามารถดำรงอยู่ได้ในสภาวะการณ์ปัจจุบัน
- 3.9 หลักของการรวมอำนาจไว้ส่วนกลาง การจัดการควรจะต้องมีการรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลาง เพื่อที่จะควบคุมส่วนต่างๆ ขององค์กรไว้ได้เสมอ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประโยชน์รวมสูงสุดเท่าที่จะทำได้
- 3.10 หลักของความมีระเบียบเรียบร้อย การจัดระเบียบสำหรับการทำงานของคนงานในองค์กรนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องกำหนดลักษณะและขอบเขตของงานให้ถูกต้องชัดเจนพร้อมทั้งระบุถึงความสัมพันธ์ต่องานอื่น เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระเบียบเรียบร้อย
- 3.11 หลักของความเสมอภาพ ผู้บริหารต้องยึดถือเรื่องของความเอื้ออาทร และความยุติธรรมเป็นหลัก เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความจงรักภักดี และอุทิศตนในการทำงานให้กับองค์กร
- 3.12 หลักของความมีเสถียรภาพของการว่าจ้างทำงาน การที่คนเข้าออกมากย่อมเป็นสาเหตุของการสิ้นเปลือง และทำให้การจัดการไม่เกิดประสิทธิภาพดังนั้นทั้งผู้บริหารและคนงานต้องใช้เวลาระยะหนึ่งเพื่อเรียนรู้งานจนทำได้ดีเสียก่อน
- 3.13 หลักของความคิดริเริ่ม การช่วยคิดริเริ่มคนงานทุกคนภายในขอบเขตที่คนนั้นพึงมี จะเป็นพลังอันสำคัญที่จะทำให้องค์กรเข้มแข็งขึ้น ตลอดจนแผนงานและเป้าหมายต่างๆ ก็จะถูกทำให้สำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดด้วย
- 3.14 หลักของความสามัคคีคือ การเน้นถึงความจำเป็นที่ทุกคนในองค์กรจะต้องทำงานเป็นกลุ่มที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อจะให้เกิดการบรรลุเป้าหมายขององค์กร เป็นอย่างดีภายในทิศทางเดียวกัน

## 2.2 แนวทางการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นแนวคิดขององค์กรที่จะพยายามสร้างยุทธศาสตร์และกลยุทธ์อันมีประสิทธิภาพเข้ามาใช้ในการจัดการและดำเนินการขององค์กร โดยมีความมุ่งหวังที่จะต้องการให้ผลของการใช้ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์เหล่านั้นประสบผลสำเร็จอย่างแท้จริงและสามารถวัดผลได้อย่าง เป็นรูปธรรมทั้งในระดับผลผลิต (Outputs) ผลลัพธ์ (Outcomes) และผลลัพธ์สุดท้าย (Ultimate Outcomes) (กิตติ บุญนา, 2549) เป็นวิธีการในการปรับปรุงการบริหารให้เกิดประสิทธิผล (Effectiveness) และ โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) โดยที่ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ประเมินความเสี่ยงติดตามกระบวนการดำเนินงานเพื่อบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางบริหารและการรายงานผลการปฏิบัติงาน การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นนวัตกรรมทางด้านการบริหาร เป็นระบบการบริหารที่มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลขององค์กรหรือผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก (Canadian International Development Agency, 1999) รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพและสร้างความพึงพอใจ ให้แก่ประชาชนซึ่งเป็นผู้รับบริการ โดยจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตัวชี้วัดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ กล่าวโดยสรุปการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์คือ การบริหารโดยมุ่งเน้นที่ผลการปฏิบัติงาน หรือผลสัมฤทธิ์เป็นหลักนั่นเอง (ทวิสันต์ วิชัยวงษ์ และ สัตยญา เคนาภูมิ, 2562)

การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นผลที่เกิดขึ้นจากกระบวนการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง (2 way communication) ภายใต้ความเชื่อในลักษณะความเท่าเทียมกันของหุ้นส่วน (Partnership) โดยแสดงให้เห็น ถึงข้อตกลงร่วมกันระหว่างงานและความคาดหวังอันจะนำไปสู่วิธีการที่จะทำให้พนักงานบรรลุเป้าหมาย การทำงาน มีวิธีการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสมและเป็นการสร้างความสัมพันธ์ร่วมกันทั้งสองฝ่ายในการที่จะช่วยปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งเป็นการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานและค้นหา วิธีการแก้ไขอุปสรรคที่ขัดขวางการทำงาน (Bacal, 1999)

ดังนั้น การบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์หรือผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก โดยมีการวัดผลการปฏิบัติงานด้วยตัวชี้วัดอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ทำให้ผู้บริหารทราบผลความก้าวหน้าของการดำเนินงานเป็นระยะๆ และสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันเวลาที่เป็นการควบคุมทิศทาง การดำเนินงานใหม่มุ่งสู่วิสัยทัศน์ของหน่วยงานหรือองค์กรอย่างชัดเจน

### ลักษณะของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ วิธีการบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ผลขององค์กรเป็นหลักการปฏิบัติงานขององค์กรที่มีผลสัมฤทธิ์เพียงใดพิจารณาได้จากการเปรียบเทียบผลผลิตและ

ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงตามเป้าหมายที่กำหนดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เกิดมาจากแนวคิดของการบริหาร จัดการภาครัฐแนวใหม่ ที่ให้ความสำคัญ ต่อความประหยัด คือการใช้ต้นทุนหรือทรัพยากร การผลิตอย่าง เหมาะสมและมีความคุ้มค่ามาก ความมีประสิทธิภาพ คือ การปฏิบัติงานให้ได้ผลงาน ในระดับที่สูงกว่า ปัจจัยนำเข้าและผลผลิต คือ การปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ที่ตั้งไว้ (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), 2550)

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นการบริหารภาครัฐแนวใหม่ ที่มีแนวคิดหลักเหมือนกับการ บริหารรูปแบบต่างๆ หรือจะเรียกได้ว่าการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นการประยุกต์แนวคิด หรือเทคนิคที่เป็นจุดเด่นของการบริหารรูปแบบต่างๆ เข้าไว้ด้วยกัน เพื่อนำมาปรับใช้กับการบริหาร องค์กร ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้นซึ่งรูปแบบการบริหารและการจัดการรูปแบบต่างๆ ที่ภาครัฐได้นำมา ปรับใช้ดังนั้น การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นวิธีการบริหารที่ถูกนำมา ประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดการ ปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์และวิธีการบริหารราชการจากเดิมที่ให้ ความสำคัญต่อทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า

### การวัดผลการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

การวัดผลการบริหารงานมีองค์ประกอบหลักได้แก่ การกำหนดเป้าหมายและการเทียบผล การปฏิบัติงานกับเป้าหมายที่วางไว้ นอกจากนี้การวัดผลการปฏิบัติงานอาจจะใช้วิธีการวัดแบบที่ใช้ ตัวชี้วัด อย่างง่ายหรือใช้ระบบการวัดที่ซับซ้อนสามารถวัดได้หลายแง่มุม ตัวบ่งชี้วัดผลงานตามแนว ทางการบริหาร แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. ตัวบ่งชี้วัดปัจจัยนำเข้า ได้แก่ จำนวนทรัพยากร โดยรวมที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมหรือ บริการ เพื่อก่อให้เกิดผลผลิตผลลัพธ์ เช่น จำนวนเงินที่ใช้ จำนวนบุคลากรที่จำเป็นในการให้บริการ จำนวนวัตถุดิบและอุปกรณ์การผลิต เป็นต้น
2. ตัวบ่งชี้วัดผลผลิต เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงปริมาณ จำนวนสิ่งของที่ผลิตได้จากการดำเนิน กิจกรรม
3. ตัวบ่งชี้วัดผลลัพธ์ หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลสัมฤทธิ์ของกิจกรรม เช่น จำนวนผู้จบ การศึกษาที่มีงานทำ จำนวนกิโลเมตรของทางด่วนที่มีสภาพอยู่ในเกณฑ์ดี เป็นต้น
4. ตัวบ่งชี้วัดผลลัพธ์คุณภาพของการบริการ เช่น จำนวนสินค้าที่บกพร่อง จำนวนใบแจ้ง หนี้ที่ผิดพลาด จำนวนหนี้ค้างชำระ ระดับความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการทำงานขององค์กร เป็นต้น
5. ตัวบ่งชี้วัดประสิทธิภาพ หมายถึง ตัวบ่งชี้วัดผลงานที่แสดงค่าใช้จ่ายต่อหน่วยของ ผลผลิต หรือระยะเวลาในการให้บริการต่อรายการ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2546)

ดังนั้น การวัดผลการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จึงเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของการบริหาร ว่าสำเร็จมากน้อยแค่ไหน มีปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานอย่างไร การค้นหาแนวทางในการปรับปรุง และรวมไปถึงการพัฒนาองค์กรอย่างไรที่จะทำให้องค์กรเหล่านั้นดำรงอยู่ได้

### **ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์**

ปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จ ดังนี้

1. การมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็งและมุ่งมั่น ผู้บริหารถือว่าเป็นผู้นำที่สำคัญในการที่จะสื่อสารถึงวัตถุประสงค์สำคัญของหน่วยงานที่จะมุ่งไปว่าต้องการให้บรรลุอะไรบ้าง เพื่อให้ทุกคนมุ่งไปสู่จุดดังกล่าว ภาวะผู้นำที่เข้มแข็งมีความจำเป็นในการให้เกิดความเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ในด้านค่านิยมทัศนคติและ พฤติกรรมองค์กรเพื่อสร้างให้เกิดวัฒนธรรมใหม่

2. การออกแบบให้เหมาะกับบริบท โดยหลักแล้วการประยุกต์ใช้ในการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะใช้กับองค์กรโดยทั่วไป หรือแผนงานและโครงการ แต่ก็ควรมีการกำหนดบางองค์ประกอบที่เป็นการเฉพาะที่ต่างกันไปได้

3. การทำอะไรให้ง่ายเข้าไว้ เป็นหลักง่ายๆ ว่าอย่าทำอะไรที่ซับซ้อนเกินไปหรือทำอะไรหลายๆ ในเวลาอันสั้น การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ต้องการทำอะไรแบบคาดหวังได้จริงและการใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้เป็นการดีที่อาจเริ่มต้นด้วยการกำหนดผลลัพธ์และตัวชี้วัดในขนาดเล็กๆ ก่อนแล้วค่อยพัฒนาไปสู่ระบบที่ปฏิบัติได้

4. การสร้างให้เกิดความเป็นเจ้าของผ่านการมีส่วนร่วม การดำเนินการควรมีทั้งลักษณะของบนลงล่างและล่างขึ้นบน ในขณะที่เดียวกันมีความสำคัญที่ว่าพิจารณาถึงมาตรฐานข้อมูลข่าวสาร เพื่อสนับสนุนต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงาน ต้องให้ความสำคัญแก่คนที่เกี่ยวข้องทั้งหมด กระบวนการมีส่วนร่วมต้องผนวกเข้ากับการออกแบบการมุ่งผลสัมฤทธิ์เสมอ เพื่อรับฟัง รับรู้ ข้อจำกัดและ ข้อเสนอแนะได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. การทำให้ตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงขององค์กร องค์กรนั้นมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและถ้าปรับตัวให้ดีก็จะทำให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดี องค์กรไม่น้อยที่ประเมินค่าเกินไปที่ว่าเปลี่ยนแปลงองค์กรจะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ได้มากและถ้าไม่เปลี่ยนแปลงอะไรเลยก็คงไม่อาจทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ไปได้ หากยังเป็นการบริหารแบบ ระบบราชการแบบเดิมๆ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์หรือแบบมุ่งเน้นผลงาน เพื่อช่วยให้เกิดประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพในระบบราชการและเน้นหนักไปที่การบริหารระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มักจะมีชื่อ เรียกที่แตกต่างกันออกไป เช่น การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ การบริหารแบบเน้นผลสำเร็จ การบริหารที่เน้นผล หรือการบริหารผลการดำเนินงาน

หรือการมุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อผลสัมฤทธิ์ ซึ่งจะช่วยให้หลักประกันและสามารถตอบคำถามแก่ประชาชนได้ว่าการดำเนินงานของรัฐบาลและหน่วยงานราชการ เป็นไปอย่างมีคุณภาพหรือเกิดความคุ้มค่าเงินภาษีอากรของประชาชนหรือไม่เพียงใด โดยต้องการที่จะ ปรับปรุงระบบการบริหารงานราชการให้มีความทันสมัย ขจัดความไม่คล่องตัวทางการบริหาร ตลอดจนได้เปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์ การบริหารแบบเดิมที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อบัญชีนำเข้าและกฎระเบียบมาใช้วิธีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารรัฐกิจให้มีลักษณะเป็นอย่างภาคธุรกิจเอกชน โดยมุ่งเน้นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของการบริหาร กำหนดยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์และ เป้าหมายขององค์การพร้อมทั้งต้องสร้างตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการดำเนินงานที่ชัดเจนและสามารถ ตรวจสอบได้ (ทิพาวดี เมฆสวรรค์, 2539)

ดังนั้น เพื่อการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องมีปัจจัยต่างๆ ที่ต้องเอื้อต่อความสำเร็จ ดังนี้

#### 1. ด้านปัจจัยนำเข้า (input) 4 ด้าน ประกอบด้วย

1. นโยบาย คือ มีระเบียบข้อบังคับการดำเนินการที่ชัดเจนและเหมาะสมมีวัตถุประสงค์ ซึ่งทำให้ประชาชนพึงพอใจ
2. บุคลากร คือ การจัดหาบุคลากรในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม พัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
3. งบประมาณ คือ การจัดสรรการวางแผนกำหนดงบประมาณไว้ล่วงหน้า จัดงบประมาณให้เหมาะสมกับปริมาณงานและความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน
4. วัสดุอุปกรณ์ คือ การสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ในการปฏิบัติงานแสวงหาวัสดุอุปกรณ์ให้เพียงพอต่อความต้องการของบุคลากร

#### 2. ด้านกระบวนการ (process) 4 ด้าน ประกอบด้วย

1. การวางแผนดำเนินงาน คือ กำหนดทิศทางการทำงานทั้งวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมายให้ชัดเจน และมีการกำหนดขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติงาน
2. การบริหารจัดการ คือ การวางกำลังคนให้เพียงพอและเหมาะสมกับปริมาณงาน องค์กรมีระบบแบบแผนชัดเจน มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ รวมไปถึงการกระจายอำนาจการตัดสินใจในการพัฒนางานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

3. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ ผู้บริหารมีการกำหนดวัตถุประสงค์ มีการกำหนดยุทธศาสตร์และมีการเปรียบเทียบข้อมูลผลการปฏิบัติงานมีการวางระบบจัดเก็บรวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ และครบวงจร

4. การติดตามประเมินผล คือ การวัดผลประเมินผลของการปฏิบัติงานปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัด สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร มีเครื่องมือ และการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลการดำเนินงานให้ครอบคลุมวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และ การกิจของเทศบาล การประเมินผลมีความโปร่งใส ตรวจสอบ ชี้แจงได้

### 3. ด้านผลผลิต (output) ประกอบด้วย

ประเมินผลการดำเนินงานหน่วยงาน คือ มีการตรวจสอบและประเมินผลข้อมูลจากการ ทบทวนและรายงานผลครอบคลุมปัจจัยแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน การวัดผล การปฏิบัติงานรวมถึงการใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงาน เพื่อการตัดสินใจในการทำงานประจำวัน พนักงานมีความรู้ความเข้าใจและตระหนักในความสำคัญของการวิเคราะห์ติดตามและประเมินผล การปฏิบัติงาน

### 4.ด้านข้อมูลย้อนกลับ (feedback)

การรับข้อมูลทั้งที่ดีหรือไม่ดีของผลผลิตที่องค์กร ผลิตออกไปแล้วและนำมาวิเคราะห์ถึง ปัญหาของผลผลิตที่ได้ และนำไปแก้ไข ซึ่งผลตอบรับจะถือได้ว่าเป็นข้อมูลที่สำคัญอย่างมากใน การพัฒนาองค์กรให้เจริญไปข้างหน้าสามารถที่จะเก็บเป็นสถิติข้อมูล องค์กรได้ เพื่อการพัฒนา ต่อไปขององค์กร

### 5.ด้านสิ่งแวดล้อม (context)

ภาวะที่เกิดขึ้นกับสิ่งแวดล้อมต่างๆ ประกอบด้วย ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำหรือสูงขึ้น เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก การปกครองมีการปรับเปลี่ยนรัฐบาล การเมืองมีการ เลือกลงเปลี่ยนระบบการพัฒนาบ้านเมืองใหม่และสังคมการอยู่ร่วมกัน (Katz, 1978)

ดังนั้น การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจเข้าถึงและสนับสนุนใน ปัจจัยของความสำเร็จอย่างลึกซึ้งอย่างรอบด้านทั้งการบริหารตน บริหารคนและการบริหารงานเพื่อ ความสำเร็จขององค์กร

ฉัตรชัย นากำพลอย (2562) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ความรู้ด้านการบริหารงานแบบ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ในมิติต่างๆ ได้แก่ ความหมาย ความเป็นมาของการบริหาร แนวคิด ลักษณะ การ วัดผลประเมินผลหรือผลลัพธ์ที่ได้จากการบริหาร โดยเฉพาะความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยที่จะส่งผลต่อ ความสำเร็จของการบริหาร แล้วนำมาปรับใช้เพื่อเป็นกลไกในการสร้างความสำเร็จในการบริหาร ขององค์กรนั้นๆ โดยคำนึงถึงหลักความคุ้มค่า ในแง่มุมของด้านปัจจัยนำเข้า คือ นโยบาย บุคลากร งบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ ด้านกระบวนการ คือ การวางแผนดำเนินงาน การบริหารจัดการ และ การติดตามประเมินผล ด้านผลผลิต คือ การประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงาน ด้านข้อมูล ย้อนกลับและด้านสิ่งแวดล้อม เพื่อนำมาปรับใช้ประยุกต์ในการบริหารองค์กรให้เป็นระบบของการ จัดการที่ดีในอนาคตต่อไป

โดยแนวทางแนวทางการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ คือ ผู้บังคับบัญชาและบุคลากร ในองค์กรควรให้ความสนใจในการดูแลเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานและช่วยแก้ไขปัญหามีปัญหา ในการปฏิบัติงาน เปรียบเสมือนทุกคนในองค์กรเป็นครอบครัวและควรส่งเสริมให้พนักงานทุกคน อยู่ร่วมกันด้วยความรัก ความอบอุ่น ความเข้าใจซึ่งกันและกัน เห็นอกเห็นใจผลการปฏิบัติงานก็จะ ออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ ควรบริหาร จัดการเรื่องอำนาจหน้าที่งานที่รับผิดชอบให้เหมาะสมจัด คนให้เหมาะกับงานการกระจายงานให้เหมาะสมกับความสามารถของพนักงาน ผู้บังคับบัญชาควร ส่งเสริมให้พนักงาน ได้ร่วมประชุม ฝึกอบรม ศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มพูนและพัฒนาความรู้ความสามารถอยู่ เสมอ ควรจัด โครงการอบรมเกี่ยวกับการวางแผนงานที่จะประยุกต์ใช้หลักการบริหารแบบมุ่ง ผลสัมฤทธิ์เข้ามาในการปฏิบัติงานและจัดหาเวลาที่เหมาะสมลด ขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อคัดกรอง ผู้มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

### 2.3 หลักธรรมาภิบาลในยุคระบบราชการ 4.0

ในปัจจุบันกระแสโลกาภิวัตน์ที่ส่งผลทำให้สภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายใน และภายนอก ประเทศมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change) การ พัฒนาของเทคโนโลยีสมัยใหม่ ภัยพิบัติทางธรรมชาติ และ การเกิดโรคอุบัติใหม่ ซึ่งส่งผลกระทบต่อ ทั้งทางด้าน เศรษฐกิจ และสังคม โดยเฉพาะในการเกิดการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่ส่งผลกระทบต่อทำให้เกิดภาวะเศรษฐกิจโลกตกต่ำ ส่งผลต่อการดำเนินชีวิตของ ประชาชนทั้งโลก ทั้งในระดับบุคคล และ ระดับประเทศ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ทั้งด้านธุรกิจ สาธารณสุข และการศึกษา ที่ต้องมีการปรับตัวให้เท่าทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก

โดยเฉพาะภาครัฐ และระบบราชการไทยซึ่งเปรียบเป็นกระดูกสันหลังของประเทศ ต้องมีการปฏิรูป เพื่อบริหารประเทศให้สามารถอยู่รอด อย่างเข้มแข็งและยั่งยืน ดังนั้น ผู้บริหารหน่วยงานราชการ ในฐานะผู้บริหารราชการ ขององค์กร จึงมีความจำเป็นต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของระบบราชการ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพิ่มคุณค่าในการบริหารให้กับ ประชาชน และภาครัฐ ไม่สามารถให้บริการได้อย่างต่อเนื่อง สะท้อนให้เห็นถึงระบบ และกลไกของ รัฐที่มีความสำคัญต่อการให้บริการประชาชนมีปัญหาขาดระบบการบริหารจัดการที่ดีไม่สามารถ ดำเนินภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นทุกหน่วยงานของภาครัฐ จึงต้องพิจารณาเพื่อปรับ กระบวนการทำงานใหม่ โดยเฉพาะการบริการประชาชน เพื่อให้มั่นใจว่าภารกิจหลักของราชการ หรืองานบริการประชาชนที่สำคัญสามารถดำเนินงานหรือให้บริการได้อย่างราบรื่นตามหลักธรร มาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีที่เป็นหลักสำคัญในการดำเนินงานในภาครัฐ ที่ประกอบ ด้วย 10 หลัก ได้แก่ หลักการตอบสนอง (Responsiveness) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) หลัก ประสิทธิภาพ/คุ้มค่า (Efficiency/Value for money) หลักความเสมอภาค (Equity) หลักมุ่งเน้นฉันทา มติ (Consensus Oriented) หลักการตรวจสอบได้/มีการรับผิดชอบ (Accountability) หลักเปิดเผย/ โปร่งใส (Transparency) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) และ หลักนิติธรรม (Rule of Law) ในฐานะหน่วยงานภาครัฐในการบริหารราชการ และให้บริการประชาชน ต้องพิจารณาดำเนินการบริหารเพื่อมุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตของประชาชน จากความสามารถในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลดังปรากฏชัดเจนในมติคณะรัฐมนตรีเมื่อ วันที่ 31 มีนาคม 2563 ที่เห็นชอบในหลักการของมาตรการเตรียมความพร้อมของหน่วยงานภาครัฐ ในการบริหารราชการและให้บริการประชาชน ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) มีบทบาทสำคัญในการริเริ่ม ผลักดัน และเสนอแนะนโยบายต่อคณะรัฐมนตรีใน เรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ และการพัฒนาระบบราชการ ผ่านกลไกต่างๆ เพื่อให้เกิด การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) และประโยชน์สุขของประชาชน (สำนักงาน คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ กพร., [www.opdc.go.th](http://www.opdc.go.th))

ระบบราชการ 4.0 เป็นแนวทางการดำเนินงานเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 ภาครัฐหรือระบบราชการจะต้องทำงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน (Better Governance, Happier Citizens) หมายความว่า ระบบ ราชการต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการทำงานใหม่เพื่อ พลิกโฉม (transform) ให้สามารถเป็นที่ เชื่อถือได้ไว้วางใจและเป็นพึงของประชาชนได้อย่างแท้จริง (Credible and Trusted Government) ดังนี้



1. เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน (Open & Connected Government) ต้องมีความเปิดเผย โปร่งใสในการทำงาน โดยบุคคลภายนอกสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของทางราชการ หรือมีการ แบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกัน และสามารถเข้ามาตรวจสอบการทำงานได้ตลอดจนเปิดกว้างให้กลไก หรือ ภาคส่วนอื่น ๆ เช่น ภาคเอกชน ภาคประชาสังคมได้เข้ามามีส่วนร่วม และโอนถ่ายภารกิจที่ ภาครัฐไม่ ควรดำเนินการเองออกไปให้แก่ภาคส่วนอื่น ๆ เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการแทน โดยการ จัดระเบียบ ความสัมพันธ์ในเชิงโครงสร้างให้สอดคล้องกับการทำงานแนวระนาบ ในลักษณะของ เครือข่ายมากกว่าตามสายการบังคับบัญชาในแนวดิ่ง ขณะเดียวกันก็ยังคงเชื่อมโยงการทำงานใน ภาครัฐด้วยกันเองให้มีเอกภาพและสอดคล้องประสานกัน

2. ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government) ต้องทำงานในเชิงรุกและ มอง ไปข้างหน้า โดยตั้งคำถามกับตนเองเสมอว่า ประชาชนจะได้อะไร มุ่งเน้นแก้ไขปัญหาและ ตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยไม่ต้องรอให้เข้ามาติดต่อขอรับบริการหรือร้องขอความ ช่วยเหลือจากทางราชการ (Proactive Public Services) รวมทั้งใช้ประโยชน์จากข้อมูลภาครัฐ (Big Government Data) และระบบดิจิทัลสมัยใหม่ในการจัดบริการสาธารณะที่ตรงกับความต้องการของ ประชาชน (Personalized หรือ Tailored Services) พร้อมทั้งอำนวยความสะดวก โดยมีการเชื่อมโยง กันเองของทางราชการเพื่อให้บริการได้เสร็จสิ้นในจุดเดียว ประชาชนสามารถเรียกใช้บริการของ ทางราชการได้ตลอดเวลาตามความต้องการของตนและผ่านการติดต่อได้หลายช่องทางผสมผสาน กันทั้งการติดต่อมาด้วยตนเอง เว็บไซต์โซเชียลมีเดีย หรือแอปพลิเคชันทางโทรศัพท์มือถือ

3. มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance Government) ต้องทำงาน อย่างเตรียมการแล้วล่วงหน้า มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง สร้างนวัตกรรมหรือความริเริ่มและ ประยุกต์องค์ความรู้ในแบบสหสาขาวิชาเข้ามาใช้ในการตอบโต้กับโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่าง ฉับพลัน เพื่อสร้างคุณค่า มีความยืดหยุ่นและความสามารถในการตอบสนองกับสถานการณ์ต่างๆ ได้ อย่างทันเวลาตลอดจนเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง และปรับตัวเข้าสู่สภาพความเป็น สำนักงานสมัยใหม่ รวมทั้งทำให้ข้าราชการมีความผูกพันต่อการปฏิบัติราชการ และปฏิบัติหน้าที่ได้ อย่างเหมาะสมกับบทบาทของตน

4. ปัจจัยแห่งความสำเร็จของระบบราชการ 4.0 ความสำเร็จของการพัฒนาไปสู่ระบบ ราชการ 4.0 ต้องอาศัยปัจจัยสำคัญอย่างน้อย 3 ประการ ได้แก่ 1) การสานพลังระหว่างภาครัฐ และ ภาคส่วนอื่นๆ ใน สังคม (Collaboration) เป็นการยกระดับการทำงานให้สูงขึ้นไปกว่าการ ประสานงานกัน (coordination) หรือ ทำงานด้วยกัน (cooperation) ไปสู่การร่วมมือกัน (collaboration)อย่างแท้จริง โดยจัดระบบให้มีการวางแผนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ ต้องการร่วมกันมีการระดมและนำทรัพยากรทุกชนิดเข้ามา แบ่งปันและใช้ประโยชน์ร่วมกัน มีการ

ยอมรับความเสี่ยงและรับผิดชอบต่อผลสำเร็จที่เกิดขึ้นร่วมกันเพื่อพัฒนาประเทศหรือแก้ปัญหาความต้องการของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น จนไม่มีภาคส่วนใดในสังคมจะสามารถดำเนินการได้ลุล่วงด้วยตนเอง 2) การสร้างนวัตกรรม (Innovation) เป็นการคิดค้นและแสวงหาวิธีการใหม่ๆ ทำให้เกิดผลกระทบในวงกว้าง เพื่อปรับปรุง และออกแบบการให้บริการสาธารณะ และนโยบายสาธารณะให้สามารถตอบโจทย์ความท้าทายของประเทศ หรือตอบสนองปัญหาความต้องการของประชาชนได้อย่างมีคุณภาพ ใช้กระบวนการความคิด เชิงออกแบบ (Design Thinking) ในลักษณะที่ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อสร้างความเข้าใจ และ เข้าถึงความรู้สึกนึกคิด (Empathize) ก่อนจะสร้างจินตนาการ (Ideate) พัฒนาต้นแบบ (Prototype) ทำการทดสอบ ปฏิบัติจริง และขยายผลต่อไป 3) การปรับเข้าสู่ความเป็นดิจิทัล (Digitization / Digitalization) เป็นการผสมผสานกันของ การจัดเก็บและประมวลผลข้อมูลผ่านระบบคลาวด์ (cloud computing) อุปกรณ์ประเภทสมาร์ทโฟน และ เครื่องมือเพื่อการใช้งานร่วมกัน (collaboration tool) ทำให้สามารถติดต่อกันได้อย่างเรียลไทม์ ไม่ว่าจะอยู่ที่ใด และสามารถวิเคราะห์ข้อมูลอันสลับซับซ้อนต่าง ๆ ได้ และช่วยให้บริการของทาง ราชการสามารถตอบสนองความคาดหวังของประชาชนที่ต้องการให้ดำเนินการได้ในทุกเวลา ทุกสถานที่ทุกอุปกรณ์และช่องทางได้อย่างมั่นคง ปลอดภัย และประหยัด ในส่วนของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ต้องได้รับการปรับเปลี่ยนกระบวนการทาง ความคิด (mindset) ให้ตนเองมีความเป็นผู้ประกอบการสาธารณะ (Public Entrepreneurship) เพิ่มทักษะให้มีสมรรถนะที่จำเป็น และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตน อันจะช่วยทำให้สามารถแสดงบทบาท ของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change leader) เพื่อสร้างคุณค่า (public value) และประโยชน์สุข ให้แก่ประชาชน

แนวทางการบริหารหน่วยงานภาครัฐ 4.0 เป็นแนวคิด และทัศนคติของบุคลากรยุคใหม่ในการพัฒนาระบบราชการในยุค New normal การปรับ โครงสร้างระบบบริหารใน เรื่อง Multi Skill การจัดการเทคโนโลยี การปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงระบบราชการเดิมข้อกฎหมาย ต่างๆ ในระบบราชการ ต้องศึกษาเพื่อนำไปสู่การพัฒนาระบบราชการ นับว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญ ของระบบราชการไทย เพราะเป็นการปฏิรูประบบราชการที่ได้บูรณาการความคิดและเครื่องมือ ในการบริหารอย่างเป็นระบบเชื่อมโยงกัน โดยที่ผู้บริหารระดับสูง ได้วิเคราะห์สถานการณ์ ยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของสถานการณ์ที่พร้อมจะก้าว ไปสู่การเปลี่ยนแปลงด้วย ระบบเทคโนโลยี เข้ามาพลิกโฉมหน่วยงานภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 (Government 4.0 หรือ Gov. 4.0) อันเป็นการขับเคลื่อนและเสาหลักที่สำคัญ ในการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาล ให้สามารถปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับทิศทางในการบริหารงานของประเทศให้ก้าวสู่การเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว อย่างไรก็ตามความสำเร็จของการพัฒนาระบบราชการต้องอาศัยการมีส่วนร่วม และความรู้

ความเข้าใจของฝ่ายต่างๆ ทั้งบุคลากรภาครัฐ ภาคการเมือง และภาคประชาชน อันจะนำไปสู่การพัฒนาาระบบราชการจากการมีส่วนร่วมให้สามารถผลักดันการพัฒนาาระบบราชการให้เกิดความสำเร็จตามที่ต้องการอันจะนำมาซึ่งประโยชน์สุขของประชาชนอย่างแท้จริงในยุคดิจิทัล

## 2.4 แนวคิดการบริหารจัดการของสำนักงานสหกรณ์การเกษตร

สหกรณ์ คือ องค์กรที่ดำเนินงานโดยกลุ่มบุคคลที่มีอาชีพเหมือนกัน หรืออาศัยอยู่ในท้องที่ใกล้เคียงกัน มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เดียวกัน รวมตัวกันเป็นสมาชิกก่อตั้งและจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลต่อนายทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ เพื่อร่วมกันดำเนินธุรกิจอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง สหกรณ์เป็นของสมาชิก บริหารโดยสมาชิก และเพื่อผลประโยชน์ของสมาชิก ให้มีคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542) โดยหลักการบริหารสำคัญของสหกรณ์จะเริ่มจากความยินดี เต็มใจเข้าร่วมเป็นสมาชิกสหกรณ์ของประชาชน โดยการให้หลักการบริหารงานของสหกรณ์จะใช้หลักประชาธิปไตยโดยให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการบริหารงานสหกรณ์ โดยสหกรณ์เป็นองค์กรที่มีความเป็นอิสระ สามารถพึ่งตนเองได้ การดำเนินงานของสหกรณ์มุ่งเน้นประโยชน์ทั้งผู้ปฏิบัติงานทุกระดับและ สมาชิกสหกรณ์ทุกคนของสหกรณ์เป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้เกิดการเติบโตและเข้มแข็งอย่างยั่งยืนในการดำเนินงานของสหกรณ์ ภายใต้วิธีการสหกรณ์ที่มีการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมเพื่อประโยชน์ของสมาชิกและชุมชนตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2545 ; สะอาด แก้วเกษ, 2546 ; สุพจน์ วัฒนวิเชียร, 2552)

จากแผนปฏิบัติการราชการประจำปี 2565 ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ที่ได้จัดทำขึ้นตาม พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 ตามมาตรา 4 ได้กำหนดให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติการของส่วนราชการนั้น โดยจัดทำเป็นแผน 5 ปี ซึ่งต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนอื่นที่เกี่ยวข้อง และมาตรา 16 วรรคสอง ในแต่ละปีงบประมาณ ให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี โดยให้ระบุสาระสำคัญ เกี่ยวกับนโยบายการปฏิบัติการ ของส่วนราชการ เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของงาน รวมทั้งประมาณการรายได้และรายจ่ายและทรัพยากรอื่น ที่จะต้องใช้ เสนอต่อรัฐมนตรีเพื่อความเห็นชอบ โดยมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติแผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนปฏิบัติการประจำปี 2565 ของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ในส่วนที่เกี่ยวข้อง โดยได้ถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดของแผนระดับต่างๆ ประกอบการจัดทำแผนปฏิบัติ ราชการประจำปีพ.ศ. 2565 ของกรมส่งเสริมสหกรณ์รวมทั้งใช้เป็นกรอบแนวทาง ในการกำหนดงบประมาณ ดำเนินการ แผนการปฏิรูปด้านเศรษฐกิจ มีเป้าประสงค์เพื่อยกระดับศักยภาพทางเศรษฐกิจ ของประเทศกระจายความเจริญและความเข้มแข็งของภาคสังคม และปรับบทบาท โครงสร้าง และกลไก สถาบันบริหารจัดการเศรษฐกิจของประเทศตามหลักแนวความคิดการบริหารงานคุณภาพที่มีบทบาทสำคัญ ต่อการขับเคลื่อนประเด็นปฏิรูปเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจ และลดความเหลื่อมล้ำ ให้เกิดผลสัมฤทธิ์โดยกำหนดกิจกรรมปฏิรูปประเทศที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อประชาชนอย่างมีนัยสำคัญ โดยมีความเกี่ยวข้องกับกรมส่งเสริมสหกรณ์ 1 ด้าน ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ประเด็นปฏิรูปที่ 1 การสร้างเกษตรมูลค่าสูง (High Value Added) และประเด็นปฏิรูป 3 การเพิ่ม โอกาสของผู้ประกอบการ ขนาดกลางและขนาดเล็กในอุตสาหกรรมและบริการเป้าหมาย

ทั้งนี้ กรมส่งเสริมสหกรณ์ ได้กำหนดมาตรฐานสหกรณ์ เพื่อให้การปฏิบัติภารกิจของกรมส่งเสริมสหกรณ์ด้านการส่งเสริม การสนับสนุน และการพัฒนาสหกรณ์ได้สัมฤทธิ์ผลสามารถวัดผล การปฏิบัติภารกิจได้ โดยในปี พ.ศ.2553 กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้กำหนดยุทธศาสตร์เสริมสร้างความเข้มแข็ง ให้สถาบันเกษตรกร โดยมีแผนขับเคลื่อน 5 แผน ซึ่งในแผนที่ 5 เป็นแผนการพัฒนาสถาบันเกษตรกร ให้เข้มแข็งและยั่งยืน และในส่วนหนึ่งของแผน คือ เพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนาสถาบันเกษตรกรด้วยตัวของสมาชิกและสถาบันเกษตรกรเองเป็นหลัก และกรมส่งเสริมสหกรณ์เป็นหน่วยงานให้การสนับสนุนเท่าที่จำเป็น เพื่อให้สมาชิกมีบทบาทสำคัญในการบริหารและพัฒนาสถาบันด้วยตนเอง ซึ่งกรมส่งเสริมสหกรณ์ใช้การจัดมาตรฐานสหกรณ์เป็นกลไกหลักในการพัฒนาระบบสหกรณ์โดยเน้นให้สหกรณ์มีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาตนเอง ให้ผ่านมาตรฐาน กรมส่งเสริมสหกรณ์จึงได้มีการปรับปรุงการจัดระดับมาตรฐานสหกรณ์ใหม่ และได้ออกประกาศ เรื่อง กำหนดระดับมาตรฐานสหกรณ์ลงวันที่ 23 มิถุนายน 2553 และกำหนดระดับมาตรฐานสหกรณ์ ออกเป็นสี่ระดับ คือ

- 1) มาตรฐานดีเลิศ
- 2) มาตรฐานดีมาก
- 3) มาตรฐานดี
- 4) ไม่ผ่านมาตรฐาน โดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานย้อนหลัง และจำแนกเกณฑ์การจัด

ระดับมาตรฐานสหกรณ์เป็น 4 ระดับ คือ

คะแนนตั้งแต่ 96 ขึ้นไป ได้เกรด A ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์ระดับดีเลิศ

คะแนนตั้งแต่ 86 – 95.99 ได้เกรด B ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์ระดับดีมาก

คะแนนตั้งแต่ 76 – 85.99 ได้เกรด C ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์ระดับดี

คะแนนต่ำกว่า 76 ได้เกรด F ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์ เพื่อเป็นการประเมินถึงความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์ตามวัตถุประสงค์ของการจัดมาตรฐานสหกรณ์ รวมถึงกระบวนการบริหารจัดการภายในสหกรณ์ จากคะแนนเต็ม 100 คะแนน

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อรัญชณา หนูชูสุข และ รพีพรรณ สุวรรณัญฐิโชติ (2562) การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอเบตง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาและเปรียบเทียบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอเบตง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3 ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน 2) รวบรวมปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอเบตง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นครูผู้สอนในสถานศึกษาอำเภอเบตง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3 ปีการศึกษา 2561 จำนวน 188 คน จากสถานศึกษาจำนวน 18 แห่ง เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequencies) ค่าร้อยละ (Percentages) ค่าเฉลี่ย (Means) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการ ทดสอบที (t-test) ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) ครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอเบตงในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ครูผู้สอนที่มีเพศ วุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอเบตง โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 3) จากการรวบรวม ปัญหาและข้อเสนอแนะของครูผู้สอนพบว่าปัญหาในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหาร สถานศึกษาในลำดับต้นๆ คือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบางส่วนไม่ได้จริงจังกับการจัดทำแผนกลยุทธ์.ขาดการ ประเมินตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงานวัดและตรวจสอบผลการดำเนินงานไม่สม่ำเสมอ ขาดการให้รางวัล ตอบแทนเพื่อเป็นขวัญกำลังใจในการทำงาน และมีข้อเสนอแนะให้ผู้บริหาร.สร้างความตระหนักต่อการ จัดทำแผนกลยุทธ์ ประเมินตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน วัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอและจัดสรรงบประมาณเพื่อให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีผลงานดีเด่น

สมส่วน สว่าง (2560) ศึกษาเรื่อง การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของหอผู้ป่วย ในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง สังกัดกรุงเทพมหานคร ได้ใช้วิธีวิจัย การวิจัยเชิงพรรณนา เพื่อวิเคราะห์การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยใช้แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามหลัก 5Ps ของมินท์ซ์เบิร์ก วิเคราะห์ความสัมพันธ์การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์กับผลการดำเนินงาน และวิเคราะห์อิทธิพลของการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ต่อผลการดำเนินงาน ใช้กรอบแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ของมินท์ซ์เบิร์กและ เกณฑ์คุณภาพการปฏิบัติการพยาบาลที่เป็นเลิศของสำนักการพยาบาล ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยจำนวน 57คน เก็บข้อมูลในเดือน สิงหาคม พ.ศ. 2560 เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม ผ่านการตรวจสอบ คุณภาพความตรงเชิงเนื้อหา โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน ได้ค่า CVI = 0.86, IOC = 0.89 ตรวจสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือโดยหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาคได้เท่ากับ 0.90 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติค่าความถี่ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และสถิติการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ข้อค้นพบจากการวิจัย พบว่า การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยรวมอยู่ในระดับ มาก ( $\mu = 3.94$ ,  $\sigma = 0.41$ ) และมีความสัมพันธ์กัน ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < 0.05$ ) พบว่าปัจจัยของการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของหอผู้ป่วยประกอบด้วยปัจจัยด้านการจัดวางตำแหน่งขององค์กรและด้านกลยุทธ์การบริหารที่เหนือกว่าสามารถร่วมกันทำนายอิทธิพลผลการดำเนินงานของหอผู้ป่วยได้ร้อยละ 40.3 ( $R^2 = 0.403$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < 0.05$ ) จากข้อค้นพบจากการวิจัยชี้ให้เห็นว่าการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มีความสำคัญต่อผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานในหอผู้ป่วย เพื่อพัฒนาการบริการให้เป็นเลิศขององค์กรพยาบาล ทั้งด้านผลการดำเนินงาน ด้านความคุ้มค่าของการลงทุน ด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ ด้านการคงอยู่ของบุคลากรและการถือฤกษ์ในองค์กรพยาบาล

นิติธร มะโนวัง (2559) ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาสู่ความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี โดยวัดความสำเร็จของสหกรณ์เทียบกับความสำเร็จ Balance scorecard 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโต กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี จำนวน 43 สหกรณ์ โดยการเลือก กลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) ใช้แบบสอบถามสมาชิกสหกรณ์ จำนวน 400 คน จาก 40 สหกรณ์ จำนวนสหกรณ์ละ 10 คน สัมภาษณ์แบบ Focus group จำนวน 20 คน และสัมภาษณ์คณะกรรมการ ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ จำนวน 12 คน นำผลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ส่วน

เบี่ยงเบนมาตรฐาน เปอร์เซ็นต์เปรียบเทียบความสำเร็จ และหา content เป็นแนวทางในการพัฒนา สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี ผลการวิจัย พบว่า สหกรณ์จะพัฒนาสู่ความสำเร็จเป็นที่ศรัทธา ของมวลสมาชิกและผู้เกี่ยวข้องต้องมีกระบวนการภายในที่ดี โดยบริหารงานไม่ให้เกิดการทุจริต มีการบริหารงานอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ ควบคู่ไปกับการพัฒนาความรู้แก่คณะกรรมการ ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ และผู้ตรวจสอบกิจการ โดยเน้นการอบรมความรู้เรื่องกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ของสหกรณ์ อย่างต่อเนื่องเป็นอันดับแรก รองลงมาอบรมความรู้เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ เช่น ผู้จัดการต้องมีความรู้เรื่องคน เรื่องการบริหาร เจ้าหน้าที่สหกรณ์ต้องมีความรู้เรื่องบริการที่ดี และคณะกรรมการ ต้องหาทางบริการสมาชิกสหกรณ์ให้ประทับใจ สุดท้ายจะไปสู่ความสำเร็จด้านการทำกำไรและมี สมาชิกมาสมัครเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ สรุปได้ว่า สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี ควรใช้แนวทางการพัฒนาสหกรณ์ โดยพัฒนากระบวนการภายในให้ดี มีการป้องกันการทุจริตได้ ส่งผลให้สหกรณ์มีทุนดำเนินงาน เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องและมีการพัฒนาความรู้สม่ำเสมอ มีการบริการที่ดี ก่อนมองผลกำไร และเน้น เรื่องความศรัทธาในระบบสหกรณ์ เพื่อให้คณะกรรมการ ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่และสมาชิก เห็นความสำคัญของหน้าที่ตัวเอง ช่วยกันขยายแนวคิดเรื่องสหกรณ์ นำหลักสหกรณ์ไปปรับใช้ในชีวิตประจำวัน เพื่อให้สังคมเกิดความรัก ความสามัคคี และมีสันติสุข อย่างยั่งยืน

วารภรณ์ สกุลวิวรรณ (2558) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยความสำเร็จของการบริหารแบบมุ่ง ผลสัมฤทธิ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราชบุรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบถึง 1) ปัจจัยความสำเร็จของการบริหารแบบมุ่ง ผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี 2) ประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรีและ 3) ปัจจัยความสำเร็จของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรีกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี จำนวน 123 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียน ละ 2 คน คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้รักษาราชการแทนผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอนรวม ทั้งสิ้น 246 คน เครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ ปัจจัยความสำเร็จของการบริหารแบบมุ่ง ผลสัมฤทธิ์ ตามแนวคิดของสำนักงาน คณะกรรมการ พัฒนาระบบราชการ และประสิทธิผลของ โรงเรียน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วยค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วน เบี่ยงเบนมาตรฐาน และ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า 1. ปัจจัย ความสำเร็จของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ การวางแผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาบุคลากร การมีส่วนร่วม ระบบข้อมูลเพื่อการติดตามผล การปฏิบัติงาน บรรยากาศแห่งการเรียนรู้ในองค์กร การสร้างแรงจูงใจ การสนับสนุนจากเครือข่ายภายนอก การจัดองค์กร และภาวะผู้นำ 2. ประสิทธิภาพของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี ทั้งภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อย คือ การตรวจสอบ ความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครอง ท่วมทเวลาในการทำงาน สภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัย บรรยากาศของความคาดหวังที่สูง พันธกิจของโรงเรียนมีความชัดเจน และมีภาวะผู้นำทางวิชาการ 3. ปัจจัยความสำเร็จของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ในองค์กร การบริหารและพัฒนาบุคลากร การจัดองค์กร และการวางแผนกลยุทธ์ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

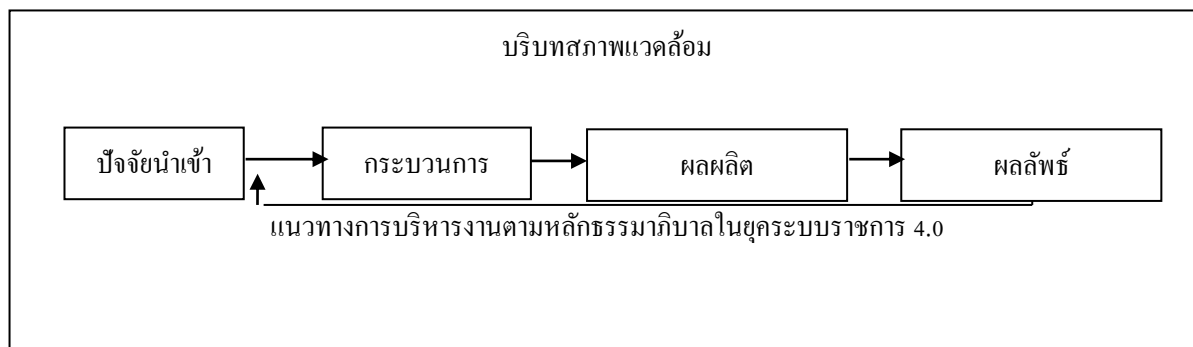
พระมหาสิทธิศักดิ์ สิทธิสาริโต (เสนา) (2561) ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลเมืองเพชรบูรณ์ จังหวัดเพชรบูรณ์ โดยมีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาระดับการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของ เทศบาลเมืองเพชรบูรณ์ จังหวัดเพชรบูรณ์ 2. เพื่อเปรียบเทียบความเห็นของพนักงานต่อการ บริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลเมืองเพชรบูรณ์ จังหวัดเพชรบูรณ์ โดยจำแนกตามปัจจัย ส่วนบุคคล 3. เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลเมืองเพชรบูรณ์ จังหวัด เพชรบูรณ์ ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี โดยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานเทศบาลเมืองเพชรบูรณ์ จังหวัดเพชรบูรณ์ จำนวน 175 คน จากประชากรทั้งหมด 307 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่า เบี่ยงเบนมาตรฐานการทดสอบค่าที และการทดสอบค่าเอฟ ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวในกรณีตัวแปรต้นตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป เมื่อพบว่ามีความแตกต่าง จะทำการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด และการวิจัยเชิงคุณภาพโดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 12 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงพรรณนา

ผลการวิจัยพบว่า 1. ระดับพนักงานมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลเมือง เพชรบูรณ์ จังหวัดเพชรบูรณ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.82 เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า 1.ปัจจัยนำเข้า ด้านนโยบายของเทศบาล มีค่าเฉลี่ย 3.93 ด้านบุคลากร มีค่าเฉลี่ย 3.73 ด้านงบประมาณ มีค่าเฉลี่ย 3.84 ด้านวัสดุอุปกรณ์ มีค่าเฉลี่ย 3.79 2. กระบวนการ ด้านการ



วางแผน มีค่าเฉลี่ย 3.87 ด้านการบริหารจัดการ มีค่าเฉลี่ย 3.79 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีค่าเฉลี่ย 3.82 ด้านการติดตามและประเมินผล มีค่าเฉลี่ย 3.80 ทุกด้านอยู่ในระดับมาก และ 3. ด้านผลผลิต ประเมินผลของเทศบาลเมืองเพชรบูรณ์ มีค่าเฉลี่ย 3.83 4. ด้านข้อมูลย้อนกลับ มีค่าเฉลี่ย 3.79 5. ด้านสภาพแวดล้อม มีค่าเฉลี่ย 3.80 ทุกด้านอยู่ในระดับมาก 2. เปรียบเทียบความเห็นของพนักงานต่อการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาล เมืองเพชรบูรณ์ จังหวัดเพชรบูรณ์ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า พนักงานที่มีอายุ รายได้ต่อ เดือนต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลเมืองเพชรบูรณ์ จังหวัดเพชรบูรณ์ โดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับ สมมติฐานการวิจัยส่วนพนักงานที่มีเพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลเมืองเพชรบูรณ์ จังหวัดเพชรบูรณ์ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย 3. แนวทางการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลเมืองเพชรบูรณ์ จังหวัดเพชรบูรณ์ คือ ผู้บังคับบัญชาและบุคลากรในองค์กรควรให้ความสนใจในการดูแลเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน และช่วยแก้ไขปัญหาเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน เปรียบเสมือนทุกคนในองค์กรเป็นครอบครัว และควรส่งเสริมให้พนักงานทุกคนอยู่ร่วมกันด้วยความรัก ความอบอุ่น ความเข้าใจซึ่งกันและกัน เห็นอกเห็นใจ ผลการปฏิบัติงานก็จะออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ ควรบริหารจัดการเรื่องอำนาจหน้าที่ งานที่รับผิดชอบให้เหมาะสมจัดคนให้เหมาะกับงาน การกระจายงานให้เหมาะสมกับกับความสามารถของพนักงาน ผู้บังคับบัญชาควรส่งเสริมให้พนักงาน ได้ร่วมประชุม ฝึกอบรม ศึกษาน เพื่อเพิ่มพูนและพัฒนาความรู้ความสามารถอยู่เสมอ ควรจัด โครงการอบรมเกี่ยวกับธรรมะเข้ามาขัดเกลา ควรมีการวางแผนงานที่จะประยุกต์ใช้หลักธรรมเข้ามาในการปฏิบัติงาน และจัดหาเวลาที่เหมาะสม ลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน เพื่อคัดกรองผู้มีความสามารถในการปฏิบัติงาน ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ทั้งนี้ควรปรับเงินเดือนของพนักงานให้เหมาะสมกับปริมาณงานและความรับผิดชอบ

การศึกษาในหัวข้อ “แนวทางการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ที่ส่งผลให้สหกรณ์ การเกษตรพนมทวน จำกัด จังหวัดกาญจนบุรี” ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยตามแนวคิด การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตามแนวคิดของ Canadian International Development Agency (2001) ทศพร สิริสัมพันธ์ (2545) ทิพาวิดี เมฆสุวรรณค์ (2547 โดยได้นำเสนอตามกรอบแนวคิดต่อไปนี้



การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาหรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าการไปถอดบทเรียนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2565 สมาชิกสหกรณ์การเกษตรพนมทวน จังหวัดกาญจนบุรี เพื่อหาแนวทางการบริหารงานให้มีผลสัมฤทธิ์ต่อผลการดำเนินงานที่ดีของสหกรณ์การเกษตร บรรลุเป้าหมายได้ตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจการดำเนินงานของสำนักงานสหกรณ์การเกษตรที่ได้กำหนดไว้ โดยให้ความสำคัญกับองค์ประกอบในการดำเนินงานที่สำคัญ 5 ด้าน คือ ด้านปัจจัยนำเข้า (input) ด้านกระบวนการ (process) ด้านผลผลิต (output) ด้านข้อมูลย้อนกลับ (feedback) และ ด้านสภาพแวดล้อม (context)

สรุปได้ว่าในบทที่ 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาและนำเสนอ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสถานภาพการบริหารจัดการที่แท้จริงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในแต่ละด้านว่าเป็นอย่างไร และมีกระบวนการบริหารจัดการอย่างไร จึงจะประสบความสำเร็จ แล้วนำผลการวิจัยที่ได้มาสร้างเป็นแนวทางต้นแบบการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย เพื่อเป็นการช่วยส่งเสริมนำไปสู่การพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีความยั่งยืน และสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาการบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นๆ ต่อไป

ปัญหาเรื่องความล่าช้าในการบริการประชาชน ภาครัฐจึงมีความต้องการปรับปรุงระบบการบริหารงานราชการให้มีความทันสมัย ขจัดความไม่คล่องตัวทางการบริหารตลอดจนได้เปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์ การบริหารแบบเดิมที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อทรัพยากรนำเข้าต่างๆ และกฎระเบียบมาใช้วิธีการบริหารที่มุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : RBM) ตามแนวคิดของ Canadian International Development Agency (2001) และ การศึกษาภาคสนาม (Field Study) ประกอบด้วยหน่วยที่ใช้ในการวิจัยและกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา วิธีการรวบรวมข้อมูลและการนำเสนอผลการศึกษาวิจัย

### บทที่ 3

#### ระเบียบวิธีการวิจัย

งานศึกษาวิจัยเรื่อง “แนวทางการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ที่ส่งผลให้สหกรณ์การเกษตรพนมทวน จำกัด จังหวัดกาญจนบุรี ประสบความสำเร็จ” ครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเพื่อให้ทราบถึงความสำเร็จจากการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตรพนมทวน จำกัด จังหวัดกาญจนบุรี โดยได้นำเสนอระเบียบวิธีวิจัยตามลำดับดังต่อไปนี้ 1.ข้อมูลโดยสังเขปของสำนักงานสหกรณ์การเกษตรพนมทวน จังหวัดกาญจนบุรี 2.ประชากร และ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 3.เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล 5. การวิเคราะห์ข้อมูล ดังจะได้เสนอตามลำดับ

#### 3.1 ข้อมูลโดยสังเขปของสำนักงานสหกรณ์การเกษตรพนมทวน จังหวัดกาญจนบุรี

จังหวัดกาญจนบุรี ได้มีการจัดตั้งสหกรณ์ใน 2 ประเภทคือ สหกรณ์ภาคการเกษตร ประกอบด้วย สหกรณ์การเกษตร, สหกรณ์ประมง, สหกรณ์นิคม และ สหกรณ์นอกภาคการเกษตร ประกอบด้วย สหกรณ์ออมทรัพย์, สหกรณ์ร้านค้า, สหกรณ์บริการ สหกรณ์เครดิตยูเนียน โดยมีจำนวนสมาชิกและจำนวนสหกรณ์ ซึ่งไม่รวมชุมนุมสหกรณ์ ณ วันที่ 30 กันยายน 2564 ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3.1 ประเภทและจำนวนสมาชิกของสหกรณ์ภาคเกษตร

ประเภทสหกรณ์	จำนวนสหกรณ์	จำนวนสมาชิก (คน)
สหกรณ์ภาคการเกษตร	43	63,640
1. สหกรณ์การเกษตร	39	58,857
2. สหกรณ์ประมง	0	0
3. สหกรณ์นิคม	4	4,783
สหกรณ์นอกภาคการเกษตร	41	32,236
1. สหกรณ์ออมทรัพย์	19	26,864
2. สหกรณ์ร้านค้า	3	881
3. สหกรณ์บริการ	15	2,642
4. สหกรณ์เครดิตยูเนียน	4	1,849
<b>รวม</b>	<b>84</b>	<b>95,876</b>

ที่มา : กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2565

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดพื้นที่ศึกษาจากสหกรณ์การเกษตรพนมทวนจำกัด จังหวัดกาญจนบุรี ซึ่งเป็นสหกรณ์การเกษตรเพียงแห่งเดียวของจังหวัดกาญจนบุรีที่ได้รับรางวัลสหกรณ์การเกษตรดีเด่น ในระดับประเทศ ของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

สหกรณ์การเกษตรพนมทวน จำกัด เป็นสหกรณ์หนึ่งที่มีศักยภาพที่จะจัดตั้งตลาดเกษตรกรได้ โดยสหกรณ์แห่งนี้ได้รับการจดทะเบียนจัดตั้งสหกรณ์ ตั้งแต่ พ.ศ.2517 เป็นสหกรณ์ที่อยู่ในความส่งเสริมของกลุ่มส่งเสริมสหกรณ์ 2 สำนักงานสหกรณ์จังหวัดกาญจนบุรี ปัจจุบันมีสมาชิกจำนวน 1,253 คน (กรมส่งเสริมสหกรณ์การเกษตร, 2565) ดำเนินธุรกิจแบบครบวงจร ซึ่งได้จัดตั้งตลาดเกษตรกร ตั้งอยู่ริมทางหลวงแผ่นดินหมายเลข 324 สายกาญจนบุรี –จระเข้สามพัน ตั้งอยู่เยื้องกับที่ว่าการอำเภอพนมทวน บนพื้นที่กว้างกว่า 7 ไร่ รองรับร้านค้าได้มากกว่า 300 ร้าน และได้เปิดตลาดอย่างเป็นทางการแล้ว โดยใช้เป็นศูนย์กลางจำหน่ายสินค้าของเกษตรกรสมาชิกสหกรณ์และบุคคลทั่วไป มีทั้งผลิตผลทางการเกษตร สินค้าอุปโภคบริโภค รวมทั้งสินค้าชุมชน สินค้าโอท็อป ให้สมาชิกได้มีช่องทางการตลาด นำสินค้าผลิตภัณฑ์มาจำหน่ายให้กับผู้บริโภคโดยตรง ทำให้มีรายได้เพิ่มขึ้น รู้ความต้องการของตลาดนำไปพัฒนาผลิตภัณฑ์ของตนเอง มีส่วนทำให้เกิดการหมุนเวียนทางธุรกิจการค้าและเกิดการพัฒนาเศรษฐกิจของชุมชน โดยส่วนรวมได้อย่างดี

สหกรณ์การเกษตรพนมทวน จำกัด จังหวัดกาญจนบุรี ได้เริ่มก่อตั้งและจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ฯตั้งแต่วันที่ 5 มิถุนายน 2513 ปัจจุบันสำนักงานสหกรณ์การเกษตรพนมทวน จำกัด จังหวัดกาญจนบุรี ตั้งอยู่เลขที่ 178/1 หมู่ 3 ตำบลพนมทวน อำเภอพนมทวน จังหวัดกาญจนบุรี เคยได้รับพระราชทานรางวัล ประเภทสหกรณ์การเกษตร เพราะเป็นสหกรณ์ที่มีผลงานดีเด่นประจำปี 2522

#### การดำเนินงานของสหกรณ์

1. สินค้าการเกษตร จัดหาวัสดุการเกษตรเพื่อจำหน่ายให้สมาชิกไปประกอบอาชีพ
2. การจัดหาสินค้ามาจำหน่าย เช่น สถานีบริการน้ำมัน สถานีบริการปั๊มแก๊ส LPG
3. ธุรกิจรับฝากเงิน มี 4 ประเภท
  - 3.1 ออมทรัพย์สัจจะ อัตราดอกเบี้ยร้อยละ 2 บาทต่อปี
  - 3.2 ออมทรัพย์ อัตราดอกเบี้ยร้อยละ 2 บาทต่อปี
  - 3.3 ออมทรัพย์พิเศษ อัตราดอกเบี้ยร้อยละ 3.5 บาทต่อปี
  - 3.4 ออมทรัพย์กองทุนชำระหนี้ อัตราดอกเบี้ยร้อยละ 2 บาทต่อปี
4. ธุรกิจสินเชื่อให้กู้ไม่เกินรายละ 2,000,000 บาทอัตราดอกเบี้ยร้อยละ 9 บาทต่อปี มีการจัดชั้นสมาชิก มีเงินปันผล เฉลี่ยคืน และส่วนลดดอกเบี้ย

### ด้านเงินทุนสหกรณ์

สหกรณ์เอนอกจากมีทุนของตัวเอง จากการถือหุ้นและจากการสะสมทุนต่างๆ แล้ว สหกรณ์ยังระดมทุนจากการรับฝากเงินสมาชิกและกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินต่างๆ เพื่อให้เกิด ความสมดุลและไม่เกิดภาวะความเสี่ยง

### ด้านบุคลากร

สหกรณ์มีบุคลากรประกอบด้วย คณะกรรมการ และเจ้าหน้าที่ คณะกรรมการเป็นตัวแทน สมาชิกที่ได้รับการเลือกตั้งเข้ามาบริหารงานสหกรณ์แทนสมาชิกทั้งหมด

### วัตถุประสงค์และอำนาจกระทำการ

สหกรณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของบรรดา สมาชิก โดยวิธีช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการอิสลามและหลักสหกรณ์ รวมทั้ง ในข้อต่อไปนี้

1. จัดหาเครื่องอุปโภคบริโภคที่จำเป็นแก่การครองชีพมาจำหน่าย
2. จัดที่อยู่อาศัยหรือที่ดินเพื่อขายหรือให้เช่า หรือเป็นนายหน้าตัวแทนตามความต้องการของ สมาชิก
3. จัดหาปัจจัยในการผลิต รวมทั้งวัสดุอุปกรณ์อย่างอื่นที่สมาชิกมีความต้องการมาจำหน่ายแก่ สมาชิก
4. รวบรวมผลิตภัณฑ์จากสมาชิกเพื่อจัดการขายหรือเพื่อขาย
5. ส่งเสริมการออมทรัพย์ และรับเงินฝากจากสมาชิก
6. จัดให้มีเงินยืมสำหรับสมาชิกเพื่อการลงทุน โดยมีผลตอบแทนตามส่วนของรายได้ตามระเบียบ ของสหกรณ์
7. ส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักประหยัดทรัพย์ ความเป็นอยู่ที่ดี มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันและสา มารถช่วยเหลือตัวเองได้
8. ส่งเสริมการพัฒนาบุคคลทั้งการศึกษา การพละกาย และทางจิตใจให้เป็นครอบครัวที่สุข สมบูรณ์ของสมาชิกและชุมชน เพื่อรวมเป็นสังคมที่มีสันติสุข
9. จัดให้มีการบริการส่งเสริมด้านวิชาการเกี่ยวกับการวางแผนการตลาด การออกแบบผลิตภัณฑ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาช่วยในการผลิต
10. จัดให้มีการศึกษาอบรม และเผยแพร่ความรู้ของสหกรณ์ และทางธุรกิจตามหลักการอิสลาม
11. จัดบริการฮัจญ์ และจัดสวัสดิการแก่สมาชิก และครอบครัว

12. จัดให้สหกรณ์อื่นยืมเงิน ร่วมมือกับสหกรณ์อื่น ชุมชุมสหกรณ์ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย องค์การชุมชน ภาคเอกชน และหน่วยงานของรัฐ เพื่อส่งเสริมและปรับปรุงกิจการของสหกรณ์

13. กระทำการต่าง ๆ ตามที่อนุญาตไว้ในกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้น

### 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

โดยการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ประกอบการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ดังต่อไปนี้

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ สมาชิกของสหกรณ์การเกษตรพนมทวน จำกัด จังหวัดกาญจนบุรี ซึ่งมีจำนวนทั้งหมด 1,253 คน โดยผู้ศึกษาทำการเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ทั้งหมดรวม 16 ราย ซึ่งสามารถให้ข้อมูลเชิงลึกได้ในประเด็นที่ทำการศึกษา โดยอาศัยการเลือกอย่างเจาะจง (Purposive Sampling) สำหรับทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth Interview) โดยจัดแบ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญออกเป็น 4 กลุ่มดังนี้

- 1) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากสหกรณ์การเกษตรพนมทวน จำนวน 4 ราย ประกอบด้วย ผู้บริหารงานสหกรณ์ จำนวน 1 ราย พนักงานปฏิบัติงานสหกรณ์ จำนวน 3 ราย
- 2) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากชุมชน จำนวน 4 ราย ประกอบด้วย ผู้นำชุมชนที่เป็นกำนันจำนวน 1 ราย ผู้นำชุมชนที่เป็นผู้ใหญ่บ้านจำนวน 1 ราย, สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 2 ราย
- 3) กลุ่มนักวิชาการ จำนวน 4 ราย
- 4) กลุ่มประชาชนที่เป็นสมาชิกสหกรณ์มาไม่ต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 4 ราย

### 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสัมภาษณ์ ผู้ศึกษาได้จัดสร้างขึ้นจากการเก็บรวบรวม ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาหลักการ และแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และ หลักธรรมาภิบาลในการบริหารราชการยุค 4.0 และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการศึกษาครั้งนี้ โดยผู้ศึกษาได้กำหนดขั้นตอนการสร้าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยด้วยการเริ่มต้นจาก

การศึกษาข้อมูลจากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำหลักการและแนวคิดมาเป็นแนวทางในการสร้างแบบสัมภาษณ์ แล้วนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อจะได้ตรวจสอบพิจารณาเบื้องต้น แล้วนำไปปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ ดังสรุปได้ตามลำดับต่อไปนี้

1. ศึกษาวิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูลจากเอกสาร ตำราและ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบความคิดในการสร้างแบบสัมภาษณ์
2. ศึกษาหลักการ แนวคิด และเอกสารการวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยพิจารณาถึง รายละเอียดต่างๆ เพื่อให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้
3. ขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสัมภาษณ์
4. สร้างแบบสัมภาษณ์ให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) เพื่อนำมาวิเคราะห์ผลลัพธ์ต่อไป

### 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนต่อไปนี้

- 1) การเก็บรวบรวมและทบทวนข้อมูล ด้านเอกสาร (Review Data) การศึกษาค้นคว้าเอกสาร (Documentary Study) ผู้ศึกษาได้ทบทวนหลักการ แนวคิด และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
- 2) การเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม (Field Data) โดย
  - 2.1) จัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์จากหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรังสิต ถึงผู้บริหารสหกรณ์การเกษตรพนมทวน จำกัด จังหวัดกาญจนบุรี เพื่อขอความร่วมมือในการสัมภาษณ์ให้ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัย
  - 2.2) นำข้อมูลจากภาคสนาม ที่เก็บรวบรวมได้จากสำรวจเบื้องต้นแล้ววิเคราะห์แยกประเภท จัดหมวดหมู่และสรุปสาระสำคัญจากการสัมภาษณ์ตามประเด็นที่ทำการศึกษาวิจัย
  - 2.3) นำข้อมูลทั้งที่เก็บรวบรวมได้จากเอกสาร และข้อมูลภาคสนามที่รวบรวมได้จากการสำรวจเบื้องต้น มาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ในภาพรวมทั้งหมดอีกครั้ง

- 2.4) ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาได้ชี้แจงวัตถุประสงค์การวิจัย และทำการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง โดยประสานไปยังผู้ให้ข้อมูลเพื่อนัดวัน เวลา สัมภาษณ์ตามวัน เวลาที่ผู้ให้ข้อมูลสะดวก
- 2.5) วิเคราะห์ข้อมูลโดยการสรุปตามองค์ประกอบปัจจัยที่ได้กำหนด

### 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาได้กำหนดแนวทางการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ตามลำดับต่อไปนี้

1. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาจัดทำในรูปแบบเอกสาร แล้วนำมาจำแนกเป็นประเด็น และเรียบเรียง โดยมุ่งเน้นตามวัตถุประสงค์การวิจัยที่กำหนด
2. วิเคราะห์ค่าให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญตามวัตถุประสงค์การวิจัย โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Componential analysis) ทำการสรุปเนื้อหาตามปัจจัยที่กำหนด อันประกอบด้วย บริบทสภาพแวดล้อม ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต และ ผลลัพธ์
3. สังเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัยและนำเสนอรายงานต่อไป



## บทที่ 4

### การวิเคราะห์ผล

การศึกษาวิจัยเรื่อง “แนวทางการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ที่ส่งผลให้สหกรณ์การเกษตรพนมทวน จำกัด จังหวัดกาญจนบุรี ประสบความสำเร็จ” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ที่ส่งผลให้สหกรณ์การเกษตรพนมทวน จังหวัดกาญจนบุรี ประสบความสำเร็จ ในบทนี้ ผู้ศึกษาจะได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ โดยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 4 หัวข้อ ได้แก่ 1) ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้สัมภาษณ์ 2) ลักษณะการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของ สหกรณ์การเกษตรพนมทวน จำกัด จังหวัดกาญจนบุรี 3) ปัจจัยความสำเร็จของ สหกรณ์การเกษตรพนมทวน จำกัด จังหวัดกาญจนบุรี ในด้านบริบทสภาพแวดล้อม ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์ 4) แนวทางที่เกิดผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตร ซึ่งจะนำเสนอตามลำดับ

#### 4.1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้สัมภาษณ์

เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ที่ส่งผลให้สหกรณ์การเกษตรพนมทวน จังหวัดกาญจนบุรี ประสบความสำเร็จ ในบทนี้ ผู้ศึกษาจะได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์สมาชิกของสหกรณ์การเกษตรพนมทวน จำกัด จังหวัดกาญจนบุรี ซึ่งมีจำนวนทั้งหมด 1,253 คน โดยผู้ศึกษาทำการเลือกผู้ให้ข้อมูล ทั้งหมดรวม 16 ราย ซึ่งสามารถให้ข้อมูลเชิงลึกได้ในประเด็นที่ทำการศึกษา โดยอาศัยการเลือกอย่างเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) สำหรับทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth Interview) โดยจัดแบ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญออกเป็น 4 กลุ่มดังนี้

- 1) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากสหกรณ์การเกษตรพนมทวน จำนวน 4 ราย ประกอบด้วย
 

ผู้บริหารงานสหกรณ์	จำนวน 1 ราย
พนักงานปฏิบัติงานสหกรณ์	จำนวน 3 ราย
- 2) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากชุมชน จำนวน 4 ราย ประกอบด้วย
 

ผู้นำชุมชนที่เป็นกำนัน	จำนวน 1 ราย
ผู้นำชุมชนที่เป็นผู้ใหญ่บ้าน	จำนวน 1 ราย

สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 2 ราย

3) กลุ่มนักวิชาการ จำนวน 4 ราย

4) กลุ่มประชาชนที่เป็นสมาชิกสหกรณ์มาไม่ต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 4 ราย

## 4.2 ลักษณะการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของสหกรณ์การเกษตรพนมทวน จำกัด จังหวัดกาญจนบุรี

สหกรณ์การเกษตรพนมทวน จำกัด จังหวัดกาญจนบุรี ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงขององค์กรนั้นมีการเปลี่ยนแปลง ตลอดเวลาและต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและถ้าปรับตัวให้ดีก็จะทำให้ตอบสนองต่อการ เปลี่ยนแปลง ได้ดี องค์กรไม่น้อยที่ประเมินค่าเกินไปว่าการเปลี่ยนแปลงองค์กรจะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ได้มากและถ้าไม่เปลี่ยนแปลงอะไรเลยก็คงไม่อาจทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ไปได้ หากยังเป็นการบริหารแบบ ระบบราชการแบบเดิมๆ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์หรือแบบมุ่งเน้นผลงาน เพื่อช่วยให้เกิดประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ โดยต้องการปรับปรุงระบบการบริหารงานให้มีความทันสมัย ขจัดความไม่คล่องตัวทางการบริหาร ตลอดจนได้เปลี่ยนแปลงกระบวนการทํางาน การบริหารแบบเดิมที่มุ่งเน้น ให้ความสำคัญต่อปัจจัยนำเข้าและ กระบวนการมาใช้วิธีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงาน โดยมุ่งเน้นถึง ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรพนมทวน จำกัด จังหวัดกาญจนบุรี ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบจากหลักการและแนวคิดของ Canadian International Development Agency (2001) ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2545) ทิพา วดี เมฆสุวรรณ (2547) ซึ่งประกอบด้วย บริบทสภาพแวดล้อม ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์ เพื่อการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้องมีปัจจัยต่างๆ ที่ต้องเอื้อต่อความสำเร็จ ดังนี้

### 4.2.1 บริบทสภาพแวดล้อม (Context)

สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบโดยอ้อมต่อการปฏิบัติงานของสหกรณ์การเกษตรพนมทวน จำกัด จังหวัดกาญจนบุรี ทั้งด้านเชิงบวกและเชิงลบ ผู้ศึกษาจะวิเคราะห์บริบทสภาพแวดล้อมของสหกรณ์การเกษตรพนมทวน จำกัด จังหวัดกาญจนบุรี ใน 4 ด้าน ประกอบด้วย บริบทสภาพแวดล้อมด้านการเมือง (Political context) บริบทสภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ (Economics context) บริบทสภาพแวดล้อมด้านสังคม (Social context) และบริบทสภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี (Technology context) ดังจะได้วิเคราะห์ผลลัพธ์ตามลำดับ

#### 4.2.1.1 บริบทสภาพแวดล้อมด้านการเมือง (Political context)

สหกรณ์การเกษตรพนมทวน จำกัด จังหวัดกาญจนบุรี ปกครองตนเองและความเป็นอิสระ สหกรณ์เป็นองค์การอิสระที่ช่วยตนเองภายใต้การควบคุมของสมาชิก หากสหกรณ์นั้นๆ ทำข้อตกลงกับองค์การอื่นๆ รวมถึงรัฐบาลด้วย หรือแสวงหาทุนจากแหล่งภายนอก ต้องมั่นใจได้ว่าการกระทำของสหกรณ์นั้นอยู่ใต้การควบคุมแบบประชาธิปไตย โดยมวลสมาชิกรวมถึงดำรงความเป็นอิสระไว้ได้

#### 4.2.2.2 บริบทสภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ (Economics context)

การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจโดยมวลสมาชิกพึงร่วมทุนกับสหกรณ์ของตนอย่างเท่าเทียมกันและควบคุมการใช้เงินทุนตามวิถีประชาธิปไตย โดยปกติอย่างน้อยส่วนหนึ่งของทุนต้องมีทรัพย์สินส่วนรวมของสหกรณ์ และสมาชิกพึงได้ผลตอบแทนจากเงินทุน (ถ้ามี) อย่างจำกัด ภายใต้เงื่อนไขของความเป็นสมาชิก เหล่าสมาชิกจะจัดสรรเงินส่วนเกินเพื่อจุดมุ่งหมายบางอย่างหรือทั้งหมดดังต่อไปนี้ คือ เพื่อพัฒนาสหกรณ์ของตน โดยอาจจัดเป็นกองทุนสำรอง ซึ่งอย่างน้อยส่วนหนึ่งจะไม่นำมาแบ่งปันกัน เพื่อจัดสรรประโยชน์ให้สมาชิกตามส่วนธุรกรรมที่ตนทำกับสหกรณ์ และเพื่อสนับสนุนกิจกรรมอื่นๆ ที่มวลสมาชิกเห็นชอบ

#### 4.2.2.3 บริบทสภาพแวดล้อมด้านสังคม (Social context)

สหกรณ์พึงให้บริการแก่มวลสมาชิกอย่างเต็มที่และสร้างความเข้มแข็งแก่ขบวนการสหกรณ์ โดยร่วมมือกันเป็นขบวนการตามโครงสร้างระดับท้องถิ่น ระดับชาติ ระดับภูมิภาค และระดับนานาชาติ

#### 4.2.2.4 บริบทสภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี (Technology context)

การพัฒนาเชิงระบบ โดยการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการให้บริการสมาชิก ซึ่งปัจจุบันสหกรณ์นำเทคโนโลยีที่เจ้าหน้าที่สามารถใช้ในการอำนวยความสะดวกและทำธุรกรรม เพื่อเพิ่มความสะดวกรวดเร็ว ปลอดภัย เข้าถึงง่าย สามารถติดตามตรวจสอบสถานภาพและรับทราบข่าวสารข้อมูลหรือการประชาสัมพันธ์ได้ง่ายตลอดเวลา ลดขั้นตอนการดำเนินงานที่ล่าช้า

### 4.2.2 ปัจจัยนำเข้า (Input)

ผู้ศึกษาใช้แนวคิด 4M ในการวิเคราะห์ลักษณะปัจจัยนำเข้าในการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของ สหกรณ์การเกษตรพนมทวน จำกัด จังหวัดกาญจนบุรี เพื่อศึกษาว่าผลลัพธ์ที่ได้จากการบริหาร โดยเฉพาะความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยที่จะส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหาร แล้วนำมาปรับใช้เพื่อเป็นกลไกในการสร้างความสำเร็จในการบริหารของ สหกรณ์การเกษตรพนมทวน จำกัด จังหวัดกาญจนบุรี โดยคำนึงถึงหลักความคุ้มค่า จึงนำไปสู่การบริหารที่ประสบผลสำเร็จจน

ได้รับรางวัล ในแง่มุมมองของด้านปัจจัยนำเข้า คือ แนวคิด 4 M ประกอบด้วย 1) บุคลากร (Man) 2) งบประมาณ (Money) 3) วัสดุอุปกรณ์ (Material) 4) การจัดการ (Management) ซึ่งจะได้วิเคราะห์ผลลัพธ์ตามลำดับ

4.2.2.1 บุคลากร (man) ที่ปฏิบัติงานของสำนักงานสหกรณ์ฯเป็นผู้มีคุณสมบัติสอดคล้องกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และมีจำนวนเพียงพอเหมาะสมต่อการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือไม่อย่างไร จากข้อคำถามและคำตอบของกลุ่มเป้าหมายมีดังนี้

1) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากสหกรณ์การเกษตรพนมทวน จำนวน 4 ราย ประกอบด้วย

ผู้บริหารงานสหกรณ์ จำนวน 1 ราย

พนักงานปฏิบัติงานสหกรณ์ จำนวน 3 ราย

2) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากชุมชน จำนวน 4 ราย ประกอบด้วย

ผู้นำชุมชนที่เป็นกำนัน จำนวน 1 ราย

ผู้นำชุมชนที่เป็นผู้ใหญ่บ้าน จำนวน 1 ราย

สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 2 ราย

3) กลุ่มนักวิชาการ จำนวน 4 ราย

4) กลุ่มประชาชนที่เป็นสมาชิกสหกรณ์ฯมาไม่ต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 4 ราย

**กลุ่ม 1** กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากสหกรณ์การเกษตรพนมทวน ประกอบด้วย ผู้บริหารงานสหกรณ์ จำนวน 1 ราย พนักงานปฏิบัติงานสหกรณ์ จำนวน 3 ราย

ผู้บริหารงานสหกรณ์มีมุมมองว่า บุคลากรสหกรณ์เป็นตัวจักรสำคัญที่จะขับเคลื่อนให้การดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปอย่างราบรื่น สหกรณ์มีการคัดเลือกบุคคลที่มีทักษะ ความรู้ ความสามารถและความชำนาญเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ให้เหมาะสมกับตำแหน่งพร้อมทั้งกำหนดคำตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ อย่างชัดเจน

พนักงานปฏิบัติงานสหกรณ์มีความคิดเห็นเนื่องจากบุคลากรปฏิบัติงานหลายหน้าที่ ควรมีการอบรม พัฒนา บุคลากรเพื่อเพิ่มทักษะต่างๆ เฉพาะทาง อาทิ ด้านเทคโนโลยี เพื่อนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน ลดต้นทุน ลดระยะเวลาในการทำงานเพื่อให้ทันต่อความต้องการของสมาชิกและมีประสิทธิผลในการทำงานมากยิ่งขึ้น

“บุคลากรแต่ละฝ่ายมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่องานแตกต่างกัน และมีเพียงพอ คงเหลือแต่การพัฒนาบุคลากรให้เป็นมืออาชีพมากขึ้น” (นายสุประกิจ ทองนุ่ม, รองประธานกรรมการ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“บุคลากรแต่ละฝ่ายมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่องานแตกต่างกัน มีการมอบหมายหน้าที่ตามความสามารถของแต่ละบุคคลเป็นอย่างดี และมีจำนวนเพียงพอ” (นายประสงค์ สาธรรวัฒนกุล, เลขานุการ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“บุคลากรแต่ละฝ่ายมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่องานแตกต่างกัน มีการมอบหมายหน้าที่ตามความสามารถของแต่ละบุคคลเป็นอย่างดี (นางสาวชาลินี สืบพลาย, เจ้าหน้าที่ธุรการ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“บุคลากรแต่ละฝ่ายมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่องานแตกต่างกัน และมีเพียงพอ คงเหลือแต่การพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มืออาชีพมากขึ้น” (นายอดิเทพ ชงกุล, เจ้าหน้าที่การตลาด, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

**กลุ่ม 2** กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากชุมชน จำนวน 4 ราย ประกอบด้วย ประกอบด้วย ผู้นำชุมชนที่เป็นกำนันจำนวน 1 ราย ผู้นำชุมชนที่เป็นผู้ใหญ่บ้านจำนวน 1 ราย สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 2 ราย

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากชุมชน จำนวน 4 ราย มีความคิดเห็นรูปแบบเดียวกันนั้นคือ บุคลากรสหกรณ์ขับเคลื่อนให้การดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปอย่างราบรื่น บุคคลที่มีทักษะความรู้ ความสามารถและความชำนาญเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ให้เหมาะสมและเพียงพออยู่แล้ว แต่ควรมีการเพิ่มเติม ด้านการอบรม พัฒนา บุคลากรเพื่อเพิ่มทักษะต่างๆ เฉพาะทาง อาทิ ด้านเทคโนโลยี เพื่อนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน ลดระยะเวลาในการทำงานเพื่อให้ทันต่อความต้องการของสมาชิก และมีประสิทธิผลในการทำงานมากยิ่งขึ้น

“บุคลากรแต่ละฝ่ายมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่องานแตกต่างกัน มีการมอบหมายหน้าที่ตามความสามารถของแต่ละบุคคลเป็นอย่างดี บุคลากรมีประสิทธิภาพในการทำงานอย่างมืออาชีพ และมีจำนวนเพียงพอ” (นายรัชชัช กิจประสงค์, คณะกรรมการ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“บุคลากรแต่ละฝ่ายมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่องานแตกต่างกัน มีการมอบหมายหน้าที่ตามความสามารถของแต่ละบุคคลเป็นอย่างดี (นายเฉลิม ทองนุ่ม, ที่ปรึกษา, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

**กลุ่ม 3** กลุ่มนักวิชาการ จำนวน 4 ราย

กลุ่มนักวิชาการ มีความคิดเห็นว่าบุคลากรสหกรณ์เป็นตัวจักรสำคัญที่จะขับเคลื่อนให้การดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปอย่างราบรื่น สหกรณ์มีการคัดเลือกบุคคลที่มีทักษะความรู้ ความสามารถและความชำนาญเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ให้เหมาะสมกับตำแหน่ง อย่างเพียงพอและเหมาะสม มีคุณสมบัติตามที่ได้รับมอบหมายให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์ รู้จักรักษาความลับในงานที่ทำ รู้จักในการดำเนินธุรกิจ รู้จักปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์

“บุคลากรแต่ละฝ่ายมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่องานแตกต่างกัน มีการมอบหมายหน้าที่ตามความสามารถของแต่ละบุคคลเป็นอย่างดี (นายพจน์ เจริญธรรม, คณะกรรมการ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“บุคลากรแต่ละฝ่ายมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่องานแตกต่างกัน มีการมอบหมายหน้าที่ตามความสามารถของแต่ละบุคคลเป็นอย่างดี บุคลากรมีประสิทธิภาพในการทำงานอย่างมืออาชีพ และมีจำนวนเพียงพอ” (นายวันดี พรหมมา, คณะกรรมการ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“บุคลากรแต่ละฝ่ายมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่องาน มีคุณสมบัติตามระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์ อาทิ รู้จักรักษาความลับในงานที่ทำ รู้จักการดำเนินธุรกิจ รู้จักปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ ทำให้งานมีประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการของสมาชิกสหกรณ์” (นางยุพดี ผิวสุวรรณ, ผู้จัดการสหกรณ์, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“สหกรณ์มีบุคลากรมีจำนวนเพียงพอต่อภาระงานและปริมาณงาน สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและให้บริการแก่สมาชิกสหกรณ์ได้อย่างทั่วถึง” (นางสาวเสาวลักษณ์ รัศมี, เจ้าหน้าที่สินเชื่อ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

**กลุ่ม 4** กลุ่มประชาชนที่เป็นสมาชิกสหกรณ์มาไม่ต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 4 ราย  
กลุ่มประชาชนที่เป็นสมาชิกสหกรณ์มาไม่ต่ำกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นว่าบุคลากรสหกรณ์เป็นตัวจักรสำคัญที่จะขับเคลื่อนให้การดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปอย่างราบรื่น สหกรณ์มีการคัดเลือกบุคคลที่มีทักษะ ความรู้ ความสามารถและความชำนาญเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ให้เหมาะสมกับตำแหน่ง อย่างเพียงพอและเหมาะสม มีคุณสมบัติตามที่ได้รับมอบหมายให้เป็นไปตาม

ระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์ รู้จักรักษาความลับในงานที่ทำ รู้จักในการดำเนินธุรกิจ รู้จักปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์

“บุคลากรแต่ละฝ่ายมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่องานแตกต่างกัน มีการมอบหมายหน้าที่ตามความสามารถของแต่ละบุคคลเป็นอย่างดี และมีจำนวนเพียงพอ” (นางสาวจุฑามาศ ใจเบิกบาน, เจ้าหน้าที่การเงิน, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“บุคลากรแต่ละฝ่ายมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่องานแตกต่างกัน มีการมอบหมายหน้าที่ตามความสามารถของแต่ละบุคคลเป็นอย่างดี บุคลากรมีประสิทธิภาพในการทำงานอย่างมืออาชีพ และมีจำนวนเพียงพอ” (นางวิวิธ พัฒนา มาศ, เจ้าหน้าที่การตลาดฝ่ายสถานีบริการน้ำมัน, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“บุคลากรแต่ละฝ่ายมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่องานแตกต่างกัน และมีเพียงพอ คงเหลือแต่การพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มืออาชีพมากขึ้น” (นายขวัญเมือง สืบเกลี้ยง, เจ้าหน้าที่การตลาดฝ่ายสถานีบริการแก๊ส LPG, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

4.2.2.2 งบประมาณ (money) ที่ได้รับจัดสรร สนับสนุนการดำเนินงานของสหกรณ์มีจำนวนเพียงพอเหมาะสมหรือไม่อย่างไร จากข้อคำถามและคำตอบของกลุ่มเป้าหมายมีดังนี้

**กลุ่ม 1** กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากสหกรณ์การเกษตรพนมทวน ประกอบด้วย ผู้บริหารงานสหกรณ์ จำนวน 1 ราย พนักงานปฏิบัติงานสหกรณ์ จำนวน 3 ราย

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากสหกรณ์การเกษตรพนมทวน ผู้บริหารงานสหกรณ์และพนักงานปฏิบัติงานสหกรณ์ มีความคิดเห็นเดียวกัน มีการจัดสรรงบประมาณการดำเนินงานเป็นประจำทุกปี โดยจัดสรรเป็นทุนสำรองเป็นการรักษาสถานภาพของสหกรณ์ในการดำเนินธุรกิจไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ของกำไรสุทธิ งบประมาณที่ได้รับจัดสรรกระจายไปสู่แหล่งดำเนินการต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมและเพียงพอ แต่ถ้ามีงบประมาณเพิ่มเติมสามารถนำไปต่อยอดในบางโครงการที่ยังต้องมีการพัฒนาต่อยอดให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป

“การจัดสรรงบประมาณมีความเหมาะสมกับขนาดองค์กรในการดำเนินธุรกิจ หากมีงบประมาณเพิ่มเติมจะสามารถนำไปต่อยอดเพื่อการพัฒนาในบางโครงการให้มี

ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นไปได้” (นายสุประกิจ ทองนุ่ม, รองประธานกรรมการ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“ในการจัดสรรงบประมาณมีความเหมาะสมกับขนาดองค์กรในการดำเนินธุรกิจอย่างเหมาะสมและเพียงพอแล้ว” (นายประสงค์ สาธรวัฒนกุล, เลขานุการ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“การจัดสรรงบประมาณมีความเหมาะสมกับขนาดองค์กรในการดำเนินธุรกิจอย่างเหมาะสมและเพียงพอแล้ว” (นายอดิเทพ ชงกุล, เจ้าหน้าที่การตลาด, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

**กลุ่ม 2** กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากชุมชน จำนวน 4 ราย ประกอบด้วย ประกอบด้วย ผู้นำชุมชนที่เป็นกำนันจำนวน 1 ราย ผู้นำชุมชนที่เป็นผู้ใหญ่บ้านจำนวน 1 ราย สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 2 ราย

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากชุมชน จำนวน 4 ราย มีความคิดเห็นรูปแบบเดียวกัน สหกรณ์มีการจัดสรรงบประมาณการดำเนินงานเป็นประจำทุกปี โดยจัดสรรเป็นทุนสำรองเป็นการรักษาสถานภาพของสหกรณ์ในการดำเนินธุรกิจ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ของกำไรสุทธิ งบประมาณที่ได้รับจัดสรรกระจายไปสู่แหล่งดำเนินการต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมและเพียงพอ แต่ถ้ามีงบประมาณเพิ่มเติมสามารถนำไปต่อยอดในบางโครงการที่ยังต้องมีการพัฒนาต่อยอดให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป

“การจัดสรรงบประมาณมีความเหมาะสมกับขนาดองค์กรในการดำเนินธุรกิจ หากมีงบประมาณเพิ่มเติมจะสามารถนำไปต่อยอดเพื่อการพัฒนาในบางโครงการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นไปได้” (นายธวัชชัย กิจประสงค์, คณะกรรมการ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“ในการจัดสรรงบประมาณมีความเหมาะสมกับขนาดองค์กรในการดำเนินธุรกิจอย่างเหมาะสมและเพียงพอแล้ว” (นายเฉลิม ทองนุ่ม, ที่ปรึกษา, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)



“การจัดสรรงบประมาณมีความเหมาะสมกับขนาดองค์กรในการดำเนินธุรกิจอย่างเหมาะสมและเพียงพอแล้ว” (นางมาลี สระทองหน, เจ้าหน้าที่การตลาดสถานีบริการน้ำมัน, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

### กลุ่ม 3 กลุ่มนักวิชาการ จำนวน 4 ราย

กลุ่มนักวิชาการมีความคิดเห็นรูปแบบเดียวกัน สหกรณ์มีการจัดสรรงบประมาณการดำเนินงานเป็นประจำทุกปี โดยจัดสรรเป็นทุนสำรองเป็นการรักษาสถานภาพของสหกรณ์ในการดำเนินธุรกิจ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ของกำไรสุทธิ งบประมาณที่ได้รับจัดสรรกระจายไปสู่แหล่งดำเนินการต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมและเพียงพอ แต่ถ้ามีงบประมาณเพิ่มเติมสามารถนำไปต่อยอดในบางโครงการที่ยังต้องมีการพัฒนาต่อยอดให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป

“การจัดสรรงบประมาณมีความเหมาะสมกับขนาดองค์กรในการดำเนินธุรกิจอย่างเหมาะสมและเพียงพอแล้ว” (นายพจน์ เจริญธรรม, คณะกรรมการ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“การจัดสรรงบประมาณมีความเหมาะสมกับขนาดองค์กรในการดำเนินธุรกิจ หากมีงบประมาณเพิ่มเติมจะสามารถนำไปต่อยอดเพื่อการพัฒนาในบางโครงการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นไปได้” (นายวันดี พรหมมา, คณะกรรมการ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“การจัดสรรงบประมาณมีความเหมาะสมกับขนาดองค์กรในการดำเนินธุรกิจอย่างเหมาะสมและเพียงพอแล้ว” (นางยุพดี ผิวสุวรรณ, ผู้จัดการสหกรณ์, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“การจัดสรรงบประมาณมีความเหมาะสมกับขนาดองค์กรในการดำเนินธุรกิจอย่างเหมาะสมมากและเพียงพอแล้ว ฝ่ายบริหารจัดการทำตารางแผนงานเปรียบเทียบงบประมาณ 3 ปี ก่อนและหลัง ทำให้มีการปรับปรุงและพัฒนาการจัดสรรงบประมาณในทุกปี” (นางสาวเสาวลักษณ์ รัศมี, เจ้าหน้าที่สินเชื่อ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

กลุ่ม 4 กลุ่มประชาชนที่เป็นสมาชิกสหกรณ์มาไม่ต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 4 ราย  
กลุ่มประชาชนที่เป็นสมาชิกสหกรณ์มาไม่ต่ำกว่า 10 ปี งบประมาณที่ได้รับจัดสรร

กระจายไปสู่แหล่งดำเนินการต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม แต่ในบางโครงการที่ยังต้องมีการพัฒนาต่อ ยอดจึงทำให้ไม่เพียงพอต่อการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป

“การจัดสรรงบประมาณมีความเหมาะสมกับขนาดองค์กรในการดำเนินธุรกิจอย่าง เหมาะสมและเพียงพอแล้ว” (นางสาวจุฑามาศ ใจเบิกบาน, เจ้าหน้าที่การเงิน, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“การจัดสรรงบประมาณมีความเหมาะสมกับขนาดองค์กรในการดำเนินธุรกิจ หาก มีงบประมาณเพิ่มเติมจะสามารถนำไปต่อยอดเพื่อการพัฒนาในบางโครงการให้มี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นไปได้” (นางวินัส พัฒนมาศ, เจ้าหน้าที่การตลาดฝ่ายสถานี บริการน้ำมัน, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“การจัดสรรงบประมาณประจำปี บางโครงการงบประมาณอาจน้อยเกินไปในการ พัฒนาต่อยอดโครงการนั้นให้สำเร็จและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น” (นายขวัญเมือง สืบเกลี้ยง, เจ้าหน้าที่การตลาดฝ่ายสถานีบริการแก๊ส LPG, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

4.2.2.3 วัสดุอุปกรณ์ (material) ที่ใช้สนับสนุนการดำเนินงานของสหกรณ์มีความ ทันสมัย เพียงพอต่อการดำเนินงานหรือไม่อย่างไร จากข้อคำถามและคำตอบของกลุ่มเป้าหมายมีดังนี้

**กลุ่ม 1** กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากสหกรณ์การเกษตรพนมทวน ประกอบด้วย ผู้บริหารงาน สหกรณ์ จำนวน 1 ราย พนักงานปฏิบัติงานสหกรณ์ จำนวน 3 ราย

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากสหกรณ์การเกษตรพนมทวนและพนักงานปฏิบัติงานสหกรณ์ คิดเห็นตรงกัน ปัจจุบันสหกรณ์สามารถจัดหา วัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยค่อนข้างดีมาก และเพียงพอ เหมาะสมต่อการดำเนินงาน ฝ่ายจัดการจะมีการดำเนินการควบคุม รักษา วัสดุอุปกรณ์ให้พร้อมใช้ งานตลอดเวลา เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิกและทันต่อเหตุการณ์ แต่ควรมีการ พัฒนาบุคลากรในการเพิ่มทักษะด้านเทคโนโลยีในการใช้งาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพควบคู่ด้วย เพิ่มทักษะด้านเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาก้าวหน้าและราคาแพง

“สหกรณ์สามารถจัดหา วัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยค่อนข้างดีมาก และเพียงพอ เหมาะสมต่อการดำเนินงาน ฝ่ายจัดการจะมีการดำเนินการควบคุม รักษา วัสดุ

อุปกรณ์ให้พร้อมใช้งานตลอดเวลา” (นายสุประกิจ ทองนุ่ม, รองประธานกรรมการ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“สหกรณ์สามารถจัดหา วัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยค่อนข้างดีมาก และเพียงพอเหมาะสมต่อการดำเนินงาน ฝ่ายจัดการจะมีการดำเนินการควบคุม รักษา วัสดุอุปกรณ์ให้พร้อมใช้งานตลอดเวลา” (นายประสงค์ สาธรวีฒนกุล, เลขานุการ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“วัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยค่อนข้างดีมาก และเพียงพอเหมาะสมต่อการดำเนินงาน เพื่อให้อุปกรณ์สำนักงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ควรมีบุคลากรที่สามารถใช้งาน หรือแก้ไขปัญหาอุปกรณ์ ซ่อมแซมอุปกรณ์ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสมาชิก” (นายอดิเทพ ชงกุล, เจ้าหน้าที่การตลาด, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“อุปกรณ์บางชนิดไม่ทันสมัย อาทิ คอมพิวเตอร์บางเครื่องยังคงเป็นรุ่นเก่า ประมวลผลช้าทำให้เสียเวลา อีกทั้งเครื่องปริ้นทำการซ่อมแซมบ่อย งานล่าช้าไม่ทันต่อความต้องการของสมาชิก” (นางสาวชาลินี สืบพลาย, เจ้าหน้าที่ธุรการ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

**กลุ่ม 2** กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากชุมชน จำนวน 4 ราย ประกอบด้วย ประกอบด้วย ผู้นำชุมชนที่เป็นกำนันจำนวน 1 ราย ผู้นำชุมชนที่เป็นผู้ใหญ่บ้านจำนวน 1 ราย สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 2 ราย

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากชุมชน มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ด้านเทคโนโลยี วัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยค่อนข้างดีมาก และเพียงพอเหมาะสมต่อการดำเนินงาน ฝ่ายจัดการจะมีการดำเนินการควบคุม รักษา วัสดุอุปกรณ์ให้พร้อมใช้งานตลอดเวลา เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิกและทันต่อเหตุการณ์

“วัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยค่อนข้างดีมาก และเพียงพอเหมาะสมต่อการดำเนินงาน เพื่อให้อุปกรณ์สำนักงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ควรมีบุคลากรที่สามารถใช้งาน หรือแก้ไขปัญหาอุปกรณ์ ซ่อมแซมอุปกรณ์ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสมาชิก” (นายธวัชชัย กิจประสงค์, คณะกรรมการ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“วัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยก่อนข้างดีมาก และเพียงพอเหมาะสมต่อการดำเนินงาน เพื่อให้อุปกรณ์สำนักงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ควรมีบุคลากรที่สามารถใช้งาน หรือแก้ไขปัญหาอุปกรณ์ ซ่อมแซมอุปกรณ์ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสมาชิก”  
(นายเฉลิม ทองน่วม, ที่ปรึกษา, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“วัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยก่อนข้างดีมาก และเพียงพอเหมาะสมต่อการดำเนินงาน เพื่อให้อุปกรณ์สำนักงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ควรมีบุคลากรที่สามารถใช้งาน หรือแก้ไขปัญหาอุปกรณ์ ซ่อมแซมอุปกรณ์ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสมาชิก”  
(นางมาลี สระทองहन, เจ้าหน้าที่การตลาดสถานีบริการน้ำมัน, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

### กลุ่ม 3 กลุ่มนักวิชาการ จำนวน 4 ราย

กลุ่มนักวิชาการ มีความคิดเห็นรูปแบบเดียวกันด้านเทคโนโลยี วัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยก่อนข้างดีมาก และเพียงพอเหมาะสมต่อการดำเนินงาน ฝ่ายจัดการจะมีการดำเนินการ ควบคุม รักษา วัสดุอุปกรณ์ให้พร้อมใช้งานตลอดเวลา เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิกและทันต่อเหตุการณ์

“วัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยก่อนข้างดีมาก และเพียงพอเหมาะสมต่อการดำเนินงาน เพื่อให้อุปกรณ์สำนักงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ควรมีบุคลากรที่สามารถใช้งาน หรือแก้ไขปัญหาอุปกรณ์ ซ่อมแซมอุปกรณ์ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสมาชิก”  
(นายพจน์ เจริญธรรม, คณะกรรมการ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“วัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยก่อนข้างดีมาก และเพียงพอเหมาะสมต่อการดำเนินงาน เพื่อให้อุปกรณ์สำนักงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ควรมีบุคลากรที่สามารถใช้งาน หรือแก้ไขปัญหาอุปกรณ์ ซ่อมแซมอุปกรณ์ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสมาชิก”  
(นายวันดี พรหมมา, คณะกรรมการ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“วัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยก่อนข้างดีมาก และเพียงพอเหมาะสมต่อการดำเนินงาน เพื่อให้อุปกรณ์สำนักงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ควรมีบุคลากรที่สามารถใช้งาน หรือแก้ไขปัญหาอุปกรณ์ ซ่อมแซมอุปกรณ์ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสมาชิก”  
(นางยุพดี ผิวสุวรรณ, ผู้จัดการสหกรณ์, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“วัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยก่อนข้างดีมาก และเพียงพอเหมาะสมต่อการดำเนินงาน เพื่อให้อุปกรณ์สำนักงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ควรมีบุคลากรที่สามารถใช้งาน หรือแก้ไขปัญหาอุปกรณ์ ซ่อมแซมอุปกรณ์ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสมาชิก” (นางสาวเสาวลักษณ์ รัศมี, เจ้าหน้าที่สินเชื่อ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

**กลุ่ม 4** กลุ่มประชาชนที่เป็นสมาชิกสหกรณ์มาไม่ต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 4 ราย กลุ่มประชาชนที่เป็นสมาชิกสหกรณ์มาไม่ต่ำกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นรูปแบบเดียวกันด้านเทคโนโลยี วัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยก่อนข้างดีมาก และเพียงพอเหมาะสมต่อการดำเนินงาน ฝ่ายจัดการจะมีการดำเนินการควบคุม รักษา วัสดุอุปกรณ์ให้พร้อมใช้งานตลอดเวลา เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิกและทันต่อเหตุการณ์

“วัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยก่อนข้างดีมาก และเพียงพอเหมาะสมต่อการดำเนินงาน เพื่อให้อุปกรณ์สำนักงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ควรมีบุคลากรที่สามารถใช้งาน หรือแก้ไขปัญหาอุปกรณ์ ซ่อมแซมอุปกรณ์ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสมาชิก” (นางสาวจุฑามาศ ใจเบิกบาน, เจ้าหน้าที่การเงิน, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“วัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยก่อนข้างดีมาก และเพียงพอเหมาะสมต่อการดำเนินงาน เพื่อให้อุปกรณ์สำนักงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ควรมีบุคลากรที่สามารถใช้งาน หรือแก้ไขปัญหาอุปกรณ์ ซ่อมแซมอุปกรณ์ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสมาชิก” (นางวินัส พัฒนาาศ, เจ้าหน้าที่การตลาดฝ่ายสถานีบริการน้ำมัน, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“วัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยก่อนข้างดีมาก และเพียงพอเหมาะสมต่อการดำเนินงาน เพื่อให้อุปกรณ์สำนักงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ควรมีบุคลากรที่สามารถใช้งาน หรือแก้ไขปัญหาอุปกรณ์ ซ่อมแซมอุปกรณ์ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสมาชิก” (นายขวัญเมือง สืบเกลี้ยง, เจ้าหน้าที่การตลาดฝ่ายสถานีบริการแก๊ส LPG, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

4.2.2.4 สำนักงานสหกรณ์มีการจัดการ (management) ในด้านต่างๆ ต่อไปนี้ ได้อย่างเหมาะสมหรือไม่อย่างไร

4.2.2.4.1 มีการวางแผนงาน กำหนดแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนเหมาะสม จากข้อคำถามและคำตอบของกลุ่มเป้าหมายมีดังนี้

**กลุ่ม 1** กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากสหกรณ์การเกษตรพนมทวน ประกอบด้วย ผู้บริหารงานสหกรณ์ จำนวน 1 ราย พนักงานปฏิบัติงานสหกรณ์ จำนวน 3 ราย

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากสหกรณ์การเกษตรพนมทวนและพนักงานปฏิบัติงานสหกรณ์ คิดเห็นตรงกัน คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ในฐานะ ของผู้บริหารสหกรณ์ จะต้องสร้างวิสัยทัศน์และ ปรับเปลี่ยนแนวทางในการบริหารงานให้สอดคล้อง กับสภาวการณ์ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ซึ่งสมาชิกเลือกขึ้นมาเป็นตัวแทนของตนในการบริหารงานของสหกรณ์ ต้องมีความรับผิดชอบในการบริหารจัดการ และดำเนินการทั้งปวงของ สหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งต่อสมาชิกและสหกรณ์ เพื่อให้เกิดความมั่นคง อย่างยั่งยืน ดังนั้น คณะกรรมการต้องปฏิบัติงาน ด้วยการยึดหลักธรรมาภิบาล ความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต เป็นที่เชื่อถือศรัทธาแก่สมาชิก มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบ มีความเสมอภาคในการให้บริการ ยินดีที่จะเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และตรวจสอบการทำงานของกรรมการ ได้มากขึ้น ซึ่งรูปแบบการประเมินการบริหารจัดการ ในครั้งนี้ ถือได้ว่าเกี่ยวข้องกับคณะกรรมการดำเนินงานของสหกรณ์โดยตรง ที่จะต้องรับทราบ และเข้าใจในเกณฑ์ และตัวบ่งชี้ในแต่ละข้อที่จะต้องนำมาพัฒนาประสิทธิภาพ ในการทำงาน ของสหกรณ์ เพื่อให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานของสหกรณ์ มี ประสิทธิภาพและคุณภาพพร้อมกับให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารงานเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง การสนับสนุนให้สหกรณ์มีระบบการควบคุมภายในที่ดีและเพียงพอต่อการ ปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ รวมทั้งการสรรหาฝ่ายจัดการที่มีความรู้ความสามารถมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามระบบและปรับปรุง ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้คณะกรรมการต้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ คัดเลือกตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการประเมิน และสามารถกำหนดนโยบาย แผนงานงบประมาณ ได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการและหลักธรรมาภิบาล

“คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ในฐานะ ของผู้บริหารสหกรณ์ จะต้องสร้างวิสัยทัศน์และ ปรับเปลี่ยนแนวทางในการบริหารงานให้สอดคล้อง กับสภาวการณ์ คณะกรรมการ ดำเนินการสหกรณ์” (นายสุประกิจ ทองนุ้ม, รองประธานกรรมการ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“เพื่อให้เกิดความมั่นคง อย่างยั่งยืน ดังนั้น คณะกรรมการต้องปฏิบัติงาน ด้วยการยึดหลักธรรมาภิบาล ความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต เป็นที่เชื่อถือศรัทธาแก่สมาชิก มี

คุณธรรม มีความรับผิดชอบ มีความเสมอภาคในการให้บริการ ยินดีที่จะเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และตรวจสอบการทำงานของกรรมการ” (นายประสงค์ สาครวัฒน์กุล, เลขานุการ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“เพื่อให้เกิดความมั่นคง อย่างยั่งยืน ดังนั้น คณะกรรมการต้องปฏิบัติงาน ด้วยการยึดหลักธรรมาภิบาล ความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต เป็นที่เชื่อถือศรัทธาแก่สมาชิก มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบ มีความเสมอภาคในการให้บริการ ยินดีที่จะเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และตรวจสอบการทำงานของกรรมการ” (นายอดิเทพ ชงกุล, เจ้าหน้าที่การตลาด, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

**กลุ่ม 2** กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากชุมชน จำนวน 4 ราย ประกอบด้วย ประกอบด้วย ผู้นำชุมชนที่เป็นกำนันจำนวน 1 ราย ผู้นำชุมชนที่เป็นผู้ใหญ่บ้านจำนวน 1 ราย สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 2 ราย

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากชุมชน มีความคิดเห็นสอดคล้องกันการบริหารงานของสหกรณ์ ต้องมีความรับผิดชอบในการบริหารจัดการ และดำเนินการทั้งปวงของ สหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งต่อสมาชิกและสหกรณ์ เพื่อให้เกิดความมั่นคง อย่างยั่งยืน ดังนั้น คณะกรรมการต้องปฏิบัติงาน ด้วยการยึดหลักธรรมาภิบาล ความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต เป็นที่เชื่อถือศรัทธาแก่สมาชิก มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบ มีความเสมอภาคในการให้บริการ

“เพื่อให้เกิดความมั่นคง อย่างยั่งยืน ดังนั้น คณะกรรมการต้องปฏิบัติงาน ด้วยการยึดหลักธรรมาภิบาล ความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต เป็นที่เชื่อถือศรัทธาแก่สมาชิก มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบ มีความเสมอภาคในการให้บริการ ยินดีที่จะเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และตรวจสอบการทำงานของกรรมการ” (นายวัชรชัย กิจประสงค์, คณะกรรมการ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“เพื่อให้เกิดความมั่นคง อย่างยั่งยืน ดังนั้น คณะกรรมการต้องปฏิบัติงาน ด้วยการยึดหลักธรรมาภิบาล ความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต เป็นที่เชื่อถือศรัทธาแก่สมาชิก มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบ มีความเสมอภาคในการให้บริการ ยินดีที่จะเปิด

โอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และตรวจสอบการทำงานของกรรมการ” (นายเฉลิม ทองนุ่ม, ที่ปรึกษา, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“เพื่อให้เกิดความมั่นคง อย่างยั่งยืน ดังนั้น คณะกรรมการต้องปฏิบัติงาน ด้วยการยึดหลักธรรมาภิบาล ความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต เป็นที่เชื่อถือศรัทธาแก่สมาชิก มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบ มีความเสมอภาคในการให้บริการ ยินดีที่จะเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และตรวจสอบการทำงานของกรรมการ” (นางมาลี สระทองหน, เจ้าหน้าที่การตลาดสถานีบริการน้ำมัน, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

### กลุ่ม 3 กลุ่มนักวิชาการ จำนวน 4 ราย

กลุ่มนักวิชาการ มีความคิดเห็นรูปแบบเดียวกันมีความคิดเห็นสอดคล้องกันการบริหารงานของสหกรณ์ ต้องมีความรับผิดชอบต่อการบริหารจัดการ และดำเนินการทั้งปวงของสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ มีการวางแผนโดยอาศัยข้อมูลจากตัวสมาชิกสหกรณ์ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาให้ทันต่อเทคโนโลยีปัจจุบันวางระบบในการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายรัฐและสมาชิกสหกรณ์เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งต่อสมาชิกและสหกรณ์ เพื่อให้เกิดความมั่นคง อย่างยั่งยืน ดังนั้น คณะกรรมการต้องปฏิบัติงาน ด้วยการยึดหลักธรรมาภิบาล ความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต เป็นที่เชื่อถือศรัทธาแก่สมาชิก มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบ มีความเสมอภาคในการให้บริการ

“เพื่อให้เกิดความมั่นคง อย่างยั่งยืน ดังนั้น คณะกรรมการต้องปฏิบัติงาน ด้วยการยึดหลักธรรมาภิบาล ความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต เป็นที่เชื่อถือศรัทธาแก่สมาชิก มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบ มีความเสมอภาคในการให้บริการ ยินดีที่จะเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และตรวจสอบการทำงานของกรรมการ” (นายพจน์ เจริญธรรม, คณะกรรมการ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“เพื่อให้เกิดความมั่นคง อย่างยั่งยืน ดังนั้น คณะกรรมการต้องปฏิบัติงาน ด้วยการยึดหลักธรรมาภิบาล ความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต เป็นที่เชื่อถือศรัทธาแก่สมาชิก มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบ มีความเสมอภาคในการให้บริการ ยินดีที่จะเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และตรวจสอบการทำงานของกรรมการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามระบบและปรับปรุง ให้



สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้คณะกรรมการต้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ คัดเลือกตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการประเมิน และสามารถกำหนดนโยบาย แผนงาน งบประมาณ ได้อย่างเหมาะสม” (นายวันดี พรหมมา, คณะกรรมการ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“เพื่อให้เกิดความมั่นคง อย่างยั่งยืน ดังนั้น คณะกรรมการต้องปฏิบัติงาน ด้วยการยึดหลักธรรมาภิบาล ความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต เป็นที่เชื่อถือศรัทธาแก่สมาชิก มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบ มีความเสมอภาคในการให้บริการ ยินดีที่จะเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และตรวจสอบการทำงานของกรรมการ” (นางยุพดี ผิวสุวรรณ, ผู้จัดการสหกรณ์, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“เพื่อให้เกิดความมั่นคง อย่างยั่งยืน ดังนั้น คณะกรรมการต้องปฏิบัติงาน ด้วยการยึดหลักธรรมาภิบาล ความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต เป็นที่เชื่อถือศรัทธาแก่สมาชิก มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบ มีความเสมอภาคในการให้บริการ ยินดีที่จะเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และตรวจสอบการทำงานของกรรมการ” (นางสาวเสาวลักษณ์ รัศมี, เจ้าหน้าที่สินเชื่อ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

**กลุ่ม 4** กลุ่มประชาชนที่เป็นสมาชิกสหกรณ์มาไม่ต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 4 ราย กลุ่มประชาชนที่เป็นสมาชิกสหกรณ์มาไม่ต่ำกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นรูปแบบเดียวกัน มีความคิดเห็นสอดคล้องกันการบริหารงานของสหกรณ์ ต้องมีความรับผิดชอบในการบริหารจัดการ และดำเนินการทั้งปวงของ สหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ มีการวางแผนโดยอาศัยข้อมูลจากตัวสมาชิกสหกรณ์ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาให้ทันต่อเทคโนโลยีปัจจุบันวางระบบในการทำงาน เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายรัฐและสมาชิกสหกรณ์เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งต่อสมาชิกและสหกรณ์ เพื่อให้เกิดความมั่นคง อย่างยั่งยืน ดังนั้น คณะกรรมการต้องปฏิบัติงาน ด้วยการยึดหลักธรรมาภิบาล ความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต เป็นที่เชื่อถือศรัทธาแก่สมาชิก มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบ มีความเสมอภาคในการให้บริการ

“เพื่อให้เกิดความมั่นคง อย่างยั่งยืน ดังนั้น คณะกรรมการต้องปฏิบัติงาน ด้วยการยึดหลักธรรมาภิบาล ความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต เป็นที่เชื่อถือศรัทธาแก่สมาชิก มี

คุณธรรม มีความรับผิดชอบ มีความเสมอภาคในการให้บริการ ยินดีที่จะเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และตรวจสอบการทำงานของกรรมการ” (นางสาวจุฑามาศ ใจเบิกบาน, เจ้าหน้าที่การเงิน, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“เพื่อให้เกิดความมั่นคง อย่างยั่งยืน ดังนั้น คณะกรรมการต้องปฏิบัติงาน ด้วยการยึดหลักธรรมาภิบาล ความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต เป็นที่เชื่อถือศรัทธาแก่สมาชิก มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบ มีความเสมอภาคในการให้บริการ ยินดีที่จะเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และตรวจสอบการทำงานของกรรมการ” (นางวินัส พัฒนมาศ, เจ้าหน้าที่การตลาดฝ่ายสถานีบริการน้ำมัน, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“เพื่อให้เกิดความมั่นคง อย่างยั่งยืน ดังนั้น คณะกรรมการต้องปฏิบัติงาน ด้วยการยึดหลักธรรมาภิบาล ความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต เป็นที่เชื่อถือศรัทธาแก่สมาชิก มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบ มีความเสมอภาคในการให้บริการ ยินดีที่จะเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และตรวจสอบการทำงานของกรรมการ” (นายขวัญเมือง สืบเกลี้ยง, เจ้าหน้าที่การตลาดฝ่ายสถานีบริการแก๊ส LPG, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

4.2.2.4.2 มีการมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบ ลำดับชั้นการบังคับบัญชาที่ชัดเจน จากข้อคำถามและคำตอบของกลุ่มเป้าหมายมีดังนี้

**กลุ่ม 1** กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากสหกรณ์การเกษตรพนมทวน ประกอบด้วย ผู้บริหารงานสหกรณ์ จำนวน 1 ราย พนักงานปฏิบัติงานสหกรณ์ จำนวน 3 ราย

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากสหกรณ์การเกษตรพนมทวน สหกรณ์มีการจัดทำโครงสร้างการบริหารงาน และการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนมีการบริหารจัดการที่ดีส่งผลต่อความเข้มแข็ง มั่นคงและสามารถอำนวยความสะดวกให้กับสมาชิกได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสหกรณ์มีคณะกรรมการดำเนินการ จากการประชุมใหญ่สหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการ แต่งตั้งแค่คณะอนุกรรมการ และจัดจ้างผู้ตรวจสอบภายใน และผู้จัดการ เพื่อป้องกันการทุจริต ในการวางแผนกำหนดกลยุทธ์ระบบบัญชีและระบบการควบคุมภายใน และจัด โครงสร้างองค์กรเพื่อให้การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เป็นไปตามกฎระเบียบ ข้อบังคับและบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่

กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและก้าวหน้า อยู่ตลอดเวลา ทั้งด้านเศรษฐกิจ ด้านเทคโนโลยี ด้านสังคม และการเมืองที่สหกรณ์เผชิญอยู่ใน ปัจจุบัน การบริหารที่เข้มแข็ง มั่นคงอย่างมีประสิทธิภาพ อัตราส่วนที่ใช้วัดขีดความสามารถในการ บริหาร ได้แก่ อัตราการเติบโตของธุรกิจ เปรียบเทียบอัตรากำไรขั้นต้นของแต่ละธุรกิจด้วยการดำเนิน ธุรกิจผลกำไร ควรจะขยายธุรกิจ หรือชะลอ หรือต้องมีการปรับนโยบาย เพื่อให้สหกรณ์สามารถ วางแผนดำเนินธุรกิจให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิกและสร้างรายได้ให้กับสหกรณ์เพิ่มขึ้น

“สหกรณ์มีการจัดทำโครงสร้างการบริหารงาน และการมอบหมายภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรชัดเจน และมีการบริหารจัดการที่ดีอยู่แล้ว โดยการออกแบบโครงสร้างองค์กรเพื่อให้การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เป็นไปตาม กฎระเบียบ ข้อบังคับและบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง” (นายสุประ กิจ ทองนุ่ม, รองประธานกรรมการ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“สหกรณ์จัดระบบโครงสร้างการบริหารงานอย่างชัดเจน โดยการแบ่งภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบแก่บุคลากรตามความสามารถ มีการบริหารจัดการที่ดีอยู่แล้ว” (นายประสงค์ สาธรวัฒนกุล, เลขานุการ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“สหกรณ์จัดระบบโครงสร้างการบริหารงานอย่างชัดเจน โดยการแบ่งภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบแก่บุคลากรตามความสามารถ มีการบริหารจัดการที่ดีอยู่แล้ว” (นางสาวชาลินี สืบพลาย, เจ้าหน้าที่ธุรการ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“สหกรณ์จัดระบบโครงสร้างการบริหารงานอย่างชัดเจน โดยการแบ่งภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบแก่บุคลากรตามความสามารถ มีการบริหารจัดการที่ดีอยู่แล้ว” (นายอดิเทพ ชงกุล, เจ้าหน้าที่การตลาด, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

**กลุ่ม 2** กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากชุมชน จำนวน 4 ราย ประกอบด้วย ประกอบด้วย ผู้นำ ชุมชนที่เป็นกำนันจำนวน 1 ราย ผู้นำชุมชนที่เป็นผู้ใหญ่บ้านจำนวน 1 ราย สมาชิกองค์การบริหาร ส่วนตำบล จำนวน 2 ราย

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากชุมชน มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน สหกรณ์มีการจัดทำโครงสร้างการบริหารงาน และการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนคณะกรรมการดำเนินการ แต่งตั้งคณะกรรมการ และจัดจ้างผู้ตรวจสอบภายใน และผู้จัดการ เพื่อป้องกันการทุจริต ในการวางแผนกำหนดกลยุทธ์ระบบบัญชีและระบบการควบคุมภายใน และจัดโครงสร้างองค์กรเพื่อให้การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เป็นไปตามกฎระเบียบ ข้อบังคับและบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

“สหกรณ์จัดระบบโครงสร้างการบริหารงานอย่างชัดเจน โดยการแบ่งภาระหน้าที่ความรับผิดชอบแก่บุคลากรตามความสามารถ มีการบริหารจัดการที่ดีอยู่แล้ว” (นายวิรัช กิจประสงค์, คณะกรรมการ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“สหกรณ์มีการจัดทำโครงสร้างการบริหารงาน และการมอบหมายภาระหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรชัดเจน และมีการบริหารจัดการที่ดีอยู่แล้วตามกฎระเบียบ ข้อบังคับและบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ” (นายเฉลิม ทองนุ่ม, ที่ปรึกษา, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“สหกรณ์มีการจัดทำโครงสร้างการบริหารงาน และการมอบหมายภาระหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรชัดเจน และมีการบริหารจัดการที่ดีอยู่แล้วตามกฎระเบียบ ข้อบังคับและบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ” (นางมาลี สระทองहन, เจ้าหน้าที่การตลาดสถานีบริการน้ำมัน, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

### กลุ่ม 3 กลุ่มนักวิชาการ จำนวน 4 ราย

กลุ่มนักวิชาการ มีความคิดเห็นรูปแบบเดียวกัน มีการจัดทำโครงสร้างการบริหารงาน และการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนคณะกรรมการดำเนินการ แต่งตั้งคณะกรรมการ และจัดจ้างผู้ตรวจสอบภายใน และผู้จัดการ เพื่อป้องกันการทุจริต ในการวางแผนกำหนดกลยุทธ์ระบบบัญชีและระบบการควบคุมภายใน และจัดโครงสร้างองค์กรเพื่อให้การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เป็นไปตามกฎระเบียบ ข้อบังคับและบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

“สหกรณ์มีการจัดทำโครงสร้างการบริหารงาน และการมอบหมายภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรชัดเจน และมีการบริหารจัดการที่ดีอยู่แล้วตาม กฎระเบียบ ข้อบังคับและบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ” (นายพจน์ เจริญธรรม, คณะกรรมการ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“สหกรณ์จัดระบบโครงสร้างการบริหารงานอย่างชัดเจน โดยการแบ่งภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบแก่บุคลากรตามความสามารถ มีการบริหารจัดการที่ดีอยู่แล้ว” (นายวันดี พรหมมา, คณะกรรมการ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“สหกรณ์มีการจัดทำโครงสร้างการบริหารงาน และการมอบหมายภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรชัดเจน พร้อมทั้งมีการประชุมคณะทำงานทุกเดือน เพื่อให้ข้อคิด หาแนวทางแก้ไขให้กับบุคลากร” (นางยุพดี ผิวสุวรรณ, ผู้จัดการ สหกรณ์, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“สหกรณ์จัดระบบโครงสร้างการบริหารงานอย่างชัดเจน โดยการแบ่งภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบแก่บุคลากรตามความสามารถ มีการบริหารจัดการที่ดีอยู่แล้ว” (นางสาวเสาวลักษณ์ รัศมี, เจ้าหน้าที่สินเชื่อ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

**กลุ่ม 4** กลุ่มประชาชนที่เป็นสมาชิกสหกรณ์มาไม่ต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 4 ราย  
กลุ่มประชาชนที่เป็นสมาชิกสหกรณ์มาไม่ต่ำกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นรูปแบบ เดียวกัน มีการการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนคณะกรรมการดำเนินการ แต่งตั้งแก่ คณะอนุกรรมการ และจัดจ้างผู้ตรวจสอบภายใน และผู้จัดการเพื่อป้องกันการทุจริต และจัด โครงสร้างองค์กรเพื่อให้การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เป็นไปตามกฎระเบียบ ข้อบังคับและบรรลุผล ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

“สหกรณ์มีการจัดทำโครงสร้างการบริหารงาน และการมอบหมายภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรชัดเจน และมีการบริหารจัดการที่ดีอยู่แล้วตาม กฎระเบียบ ข้อบังคับและบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ” (นางสาวจุฑามาศ ใจเบิกบาน, เจ้าหน้าที่การเงิน, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“สหกรณ์มีการจัดทำโครงสร้างการบริหารงาน และการมอบหมายภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรชัดเจน และมีการบริหารจัดการที่ดีอยู่แล้ว โดยการออกแบบโครงสร้างองค์กรเพื่อให้การดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปตาม กฎระเบียบ ข้อบังคับและบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง” (นางวินัส พัฒนาาศ, เจ้าหน้าที่การตลาดฝ่ายสถานีบริการน้ำมัน, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“สหกรณ์จัดระบบโครงสร้างการบริหารงานอย่างชัดเจน โดยการแบ่งภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบแก่บุคลากรตามความสามารถ มีการบริหารจัดการที่ดีอยู่แล้ว” (นายขวัญเมือง สืบเกลี้ยง, เจ้าหน้าที่การตลาดฝ่ายสถานีบริการแก๊ส LPG, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“สหกรณ์มีการจัดทำโครงสร้างการบริหารงาน และการมอบหมายภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรชัดเจน พร้อมทั้งมีการประชุมคณะทำงานทุกเดือน เพื่อให้ข้อคิด หาแนวทางแก้ไขให้กับบุคลากร” (นายราชศักดิ์ อินทร์ใจเอื้อ, เจ้าหน้าที่สินเชื่อ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

4.2.2.4.3 ผู้บริหารสหกรณ์ทุกระดับ มีการสนับสนุน สร้างแรงจูงใจ ที่เหมาะสม จากข้อคำถามและคำตอบของกลุ่มเป้าหมายมีดังนี้

**กลุ่ม 1** กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากสหกรณ์การเกษตรพนมทวน ประกอบด้วย ผู้บริหาร งานสหกรณ์ จำนวน 1 ราย พนักงานปฏิบัติงานสหกรณ์ จำนวน 3 ราย

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากสหกรณ์การเกษตรพนมทวน มีความคิดเห็นสอดคล้องกันมีการ กำหนดระเบียบว่าด้วยเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ มีการกำหนดการจ่ายเงินเดือนหรือค่าจ้าง โดยพิจารณากรรมการผู้บริหารสหกรณ์เป็นผู้พิจารณาถึงความสามารถ ริเริ่ม อดสาหะ มีความ รับผิดชอบ มีคุณภาพปริมาณงาน ตลอดจนความประพฤติ สมรรถภาพในการปฏิบัติงานในรอบปี บัญชีของสหกรณ์ ในการจ่ายเงินเดือนสหกรณ์ต้องคำนึงถึงผลการปฏิบัติงาน และฐานะทางการเงิน ตลอดจนผลประโยชน์ประกอบกันในแต่ละรอบปีบัญชีของสหกรณ์เป็นหลัก และต้องอยู่ในวงเงิน งบประมาณสำหรับจ่ายเงินเดือนประจำปี ให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานและเกิด

ความภาคภูมิใจ ที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่มีผลการดำเนินงานที่ดี ซึ่งเป็นการแสดงถึงความมีประสิทธิภาพของทีมงาน ทำให้สหกรณ์สามารถรักษาพนักงานที่ดีมีความสามารถไว้ได้และในขณะเดียวกัน

“สหกรณ์มีการกำหนดระเบียบการเลื่อนเงินเดือนหรือค่าจ้าง โดยพิจารณาถึงความสามารถริเริ่ม อุตสาหะ ความรับผิดชอบ คุณภาพปริมาณงาน ตลอดจนความประพฤติ สมรรถภาพในการปฏิบัติงาน ทุกรอบปีบัญชีสหกรณ์ ในการเลื่อนเงินเดือนสหกรณ์ต้องคำนึงถึงผลการปฏิบัติงาน และฐานะทางการเงินตลอดจนผลประกอบกิจการในแต่ละรอบปีบัญชีของสหกรณ์เป็นหลักและต้องอยู่ในวงเงินงบประมาณสำหรับเลื่อนเงินเดือนประจำปี” (นายสุประกิจ ทองนุ้ม, รองประธานกรรมการ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“การเลื่อนเงินเดือนสหกรณ์ต้องคำนึงถึงผลการปฏิบัติงาน และฐานะทางการเงินตลอดจนผลประกอบกิจการในแต่ละรอบปีบัญชีของสหกรณ์เป็นหลักและต้องอยู่ในวงเงินงบประมาณสำหรับเลื่อนเงินเดือนประจำปี” (นายประสงค์ สาธรวัดนกุล, เลขานุการ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“ผู้บริหารสหกรณ์สร้างแรงจูงใจในการปรับเลื่อนขั้นเงินเดือนให้กับบุคลากร มีการยกย่องชมเชยเหมือนทำความดี ถือว่าเป็นขวัญกำลังใจแก่บุคลากรได้เป็นอย่างดีอยู่แล้ว” (นางสาวชาลินี สืบพลาย, เจ้าหน้าที่ธุรการ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“ผู้บริหารสหกรณ์สร้างแรงจูงใจในการปรับเลื่อนขั้นเงินเดือนให้กับบุคลากร มีการยกย่องชมเชยเหมือนทำความดี ถือว่าเป็นขวัญกำลังใจแก่บุคลากรได้เป็นอย่างดีอยู่แล้ว” (นายอดิเทพ ชงกุล, เจ้าหน้าที่การตลาด, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

**กลุ่ม 2** กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากชุมชน จำนวน 4 ราย ประกอบด้วย ประกอบด้วย ผู้นำชุมชนที่เป็นกำนันจำนวน 1 ราย ผู้นำชุมชนที่เป็นผู้ใหญ่บ้านจำนวน 1 ราย สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 2 ราย

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากชุมชน มีความคิดเห็นสอดคล้อง มีการกำหนดการเลื่อน

เงินเดือนหรือค่าจ้าง โดยพิจารณากรรมการผู้บริหารสหกรณ์เป็นผู้พิจารณาถึงความสามารถ ริเริ่ม อดสาหะ มีความรับผิดชอบ มีคุณภาพปริมาณงาน ตลอดจนความประพฤติ สมรรถภาพในการ ปฏิบัติงานในรอบปีบัญชีของสหกรณ์ ในการเลื่อนเงินเดือนสหกรณ์ต้องคำนึงถึงผลการปฏิบัติงาน ใ้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานและเกิดความภาคภูมิใจ ที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของ องค์กรที่มีผลการดำเนินงานที่ดี

“ผู้บริหารสหกรณ์สร้างแรงจูงใจในการปรับเลื่อนขั้นเงินเดือนใ้กับบุคลากร มี การยกย่องชมเชยเหมือนทำความดี ถือว่าเป็นขวัญกำลังใจแก่บุคลากรได้เป็นอย่างดี ดีมีความเหมาะสมอยู่แล้ว” (นายวัชรชัย กิจประสงค์, คณะกรรมการ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“การเลื่อนเงินเดือนสหกรณ์ต้องคำนึงถึงผลการปฏิบัติงาน และฐานะทางการเงิน ตลอดจนผลประกอบการในแต่ละรอบปีบัญชีของสหกรณ์เป็นหลักและต้องอยู่ ภายในวงเงินงบประมาณสำหรับเลื่อนเงินเดือนประจำปี” (นายเฉลิม ทองนุ่ม, ที่ ปรีกษา, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“ผู้บริหารสหกรณ์สร้างแรงจูงใจในการปรับเลื่อนขั้นเงินเดือนใ้กับบุคลากร มี การยกย่องชมเชยเหมือนทำความดี ถือว่าเป็นขวัญกำลังใจแก่บุคลากรได้เป็นอย่างดี ดีอยู่แล้ว” (นางมาลี สระทองหน, เจ้าหน้าที่การตลาดสถานีบริการน้ำมัน, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

### กลุ่ม 3 กลุ่มนักวิชาการ จำนวน 4 ราย

กลุ่มนักวิชาการ มีความคิดเห็นรูปแบบเดียวกัน ในการเลื่อนเงินเดือนสหกรณ์ต้อง คำนึงถึงผลการปฏิบัติงาน และฐานะทางการเงินตลอดจนผลประกอบการในแต่ละรอบปีบัญชีของ สหกรณ์เป็นหลัก และต้องอยู่ในวงเงินงบประมาณสำหรับเลื่อนเงินเดือนประจำปี ใ้บุคลากรมีขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานและเกิดความภาคภูมิใจ ที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่มีผลการ ดำเนินงานที่ดี ซึ่งเป็นการแสดงถึงความมีประสิทธิภาพของทีมงาน ทำให้สหกรณ์สามารถรักษา พนักงานที่ดีที่มีความสามารถไว้ได้และในขณะเดียวกัน

“ผู้บริหารสหกรณ์สร้างแรงจูงใจในการปรับเลื่อนขั้นเงินเดือนใ้กับบุคลากร มี การยกย่องชมเชยเหมือนทำความดี ถือว่าเป็นขวัญกำลังใจแก่บุคลากรได้เป็นอย่างดี



ดีมีความเหมาะสมอยู่แล้ว” (นายพจน์ เจริญธรรม, คณะกรรมการ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“ผู้บริหารสหกรณ์สร้างแรงจูงใจในการปรับเลื่อนขึ้นเงินเดือนให้กับบุคลากร มีการยกย่องชมเชยเหมือนทำความดี ถือว่าเป็นขวัญกำลังใจแก่บุคลากรได้เป็นอย่างดี ดีมีความเหมาะสมอยู่แล้ว” (นายวันดี พรหมมา, คณะกรรมการ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“ผู้บริหารสหกรณ์สร้างแรงจูงใจในการปรับเลื่อนขึ้นเงินเดือนให้กับบุคลากร มีการยกย่องชมเชยเหมือนทำความดี ถือว่าเป็นขวัญกำลังใจแก่บุคลากรได้เป็นอย่างดี ดีมีความเหมาะสมอยู่แล้ว” (นางยุพดี ผิวสุวรรณ, ผู้จัดการสหกรณ์, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“ผู้บริหารสหกรณ์สร้างแรงจูงใจในการปรับเลื่อนขึ้นเงินเดือนให้กับบุคลากร มีการยกย่องชมเชยเหมือนทำความดี ถือว่าเป็นขวัญกำลังใจแก่บุคลากรได้เป็นอย่างดี ดีมีความเหมาะสมอยู่แล้ว” (นางสาวเสาวลักษณ์ รัศมี, เจ้าหน้าที่สินเชื่อ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

**กลุ่ม 4** กลุ่มประชาชนที่เป็นสมาชิกสหกรณ์มาไม่ต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 4 ราย  
กลุ่มประชาชนที่เป็นสมาชิกสหกรณ์มาไม่ต่ำกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นรูปแบบเดียวกัน ผู้บริหารสนับสนุนสร้างแรงจูงใจเหมาะสมค้ำึงถึงผลการปฏิบัติงาน และฐานทางการเงิน ตลอดจนผลประโยชน์ในแต่ละรอบปีบัญชีของสหกรณ์เป็นหลัก ให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานและเกิดความภาคภูมิใจ

“ผู้บริหารสหกรณ์สร้างแรงจูงใจในการปรับเลื่อนขึ้นเงินเดือนให้กับบุคลากร มีการยกย่องชมเชยเหมือนทำความดี ถือว่าเป็นขวัญกำลังใจแก่บุคลากรได้เป็นอย่างดี ดีมีความเหมาะสมอยู่แล้ว” (นางสาวจุฑามาศ ใจเบิกบาน, เจ้าหน้าที่การเงิน, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“สหกรณ์มีการกำหนดระเบียบการเลื่อนเงินเดือนหรือค่าจ้าง พิจารณาความสามารถเริ่ม อุตสาหะ ความรับผิดชอบ คุณภาพปริมาณงาน ตลอดจนความ

ประพจน์ สมรรถภาพในการปฏิบัติงาน ทุกกรอบปีบัญชีสหกรณ์ ในการเลื่อนเงินเดือน คำนึงถึงผลการปฏิบัติงาน และฐานะทางการเงินตลอดจนผลประกอบกิจการในแต่ละรอบปีบัญชีของสหกรณ์” (นางวินัส พัฒนมาศ, เจ้าหน้าที่การตลาด ฝ่ายสถานีบริการน้ำมัน, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“ผู้บริหารสหกรณ์สร้างแรงจูงใจในการปรับเลื่อนขึ้นเงินเดือนให้กับบุคลากร มีการยกย่องชมเชยเหมือนทำความดี ถือว่าเป็นขวัญกำลังใจแก่บุคลากรได้เป็นอย่างดี มีความเหมาะสมอยู่แล้ว” (นายขวัญเมือง สืบเกลี้ยง, เจ้าหน้าที่การตลาด ฝ่ายสถานีบริการแก๊ส LPG, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“ผู้บริหารสหกรณ์สร้างแรงจูงใจในการปรับเลื่อนขึ้นเงินเดือนให้กับบุคลากร มีการยกย่องชมเชยเหมือนทำความดี ถือว่าเป็นขวัญกำลังใจแก่บุคลากรได้เป็นอย่างดี มีความเหมาะสมอยู่แล้ว” (นายราชศักดิ์ อินทร์ใจเอื้อ, เจ้าหน้าที่สินเชื่อ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

4.2.2.4.4 มีการกำหนดระบบการควบคุมการดำเนินงานที่ชัดเจน การกำหนดเกณฑ์ หรือตัวบ่งชี้การควบคุมการดำเนินเป็นลายลักษณ์อักษร หรือใช้วิธีการลงโทษ หรือการให้รางวัล จากข้อคำถามและคำตอบของกลุ่มเป้าหมายมีดังนี้

**กลุ่ม 1** กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากสหกรณ์การเกษตรพนมทวน ประกอบด้วย ผู้บริหารงานสหกรณ์ จำนวน 1 ราย พนักงานปฏิบัติงานสหกรณ์ จำนวน 3 ราย

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากสหกรณ์การเกษตรพนมทวน มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน สหกรณ์มีการกำหนดระเบียบว่าด้วยข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน โดยระบุวันเวลาทำงานอย่างชัดเจน กำหนดวันหยุดวันลาและหลักเกณฑ์การหยุด การจ่ายค่าจ้างชัดเจน สหกรณ์กำหนดวินัยและโทษทางวินัย เพื่อให้ปฏิบัติเป็นไปตามระเบียบของสหกรณ์อย่างเคร่งครัด บุคลากร กระทบความผิด แม้แต่คณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ กระทบความผิดต่อข้อบังคับ กฎระเบียบของสหกรณ์ ก็จะมีบทลงโทษตามความผิด การลงโทษให้เป็นไปตามดุลยพินิจของคณะกรรมการหรือ ผู้ที่คณะกรรมการมอบหมาย โดยการตัดเดือนด้วยวาจา ตักเตือน โดยการออกหนังสือเป็นลายลักษณ์อักษรตามบทลงโทษแห่งความผิดที่ได้กระทำ

“สหกรณ์มีการกำหนดระเบียบว่าด้วยข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน โดยระบุวันเวลาทำงานอย่างชัดเจน กำหนดวันหยุดและหลักเกณฑ์การหยุดการจ่ายค่าจ้างชัดเจน

กำหนดวินัยและโทษทางวินัย อย่างเคร่งครัดการลงโทษให้เป็นไปตามดุลยพินิจของคณะกรรมการหรือผู้ที่คณะกรรมการมอบหมายโดยการดักเตือนด้วยวาจา ดักเตือนเป็นหนังสือตามบทลงโทษแห่งความผิดที่ได้กระทำ” (นายสุประกิจ ทองนุ่ม, รองประธานกรรมการ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“เพื่อให้ปฏิบัติเป็นไปตามระเบียบของสหกรณ์อย่างเคร่งครัด บุคลากร กระทำ ความผิดแม้แต่คณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ กระทำ ความผิดต่อข้อบังคับ กฎระเบียบของสหกรณ์ ก็จะมีบทลงโทษตามความผิด การลงโทษให้เป็นไปตาม ดุลยพินิจของคณะกรรมการ” (นายประสงค์ สาธิตวัฒนกุล, เลขานุการ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“เพื่อให้ปฏิบัติเป็นไปตามระเบียบของสหกรณ์อย่างเคร่งครัด บุคลากร กระทำ ความผิดแม้แต่คณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ กระทำ ความผิดต่อข้อบังคับ กฎระเบียบของสหกรณ์ ก็จะมีบทลงโทษตามความผิด การลงโทษให้เป็นไปตาม ดุลยพินิจของคณะกรรมการ” (นางสาวชาลินี สืบพลาย, เจ้าหน้าที่ธุรการ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“เพื่อให้ปฏิบัติเป็นไปตามระเบียบของสหกรณ์อย่างเคร่งครัด บุคลากร กระทำ ความผิดแม้แต่คณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ กระทำ ความผิดต่อข้อบังคับ กฎระเบียบของสหกรณ์ ก็จะมีบทลงโทษตามความผิด การลงโทษให้เป็นไปตาม ดุลยพินิจของคณะกรรมการ” (นายอดิเทพ ชงกุล, เจ้าหน้าที่การตลาด, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

**กลุ่ม 2** กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากชุมชน จำนวน 4 ราย ประกอบด้วย ประกอบด้วย ผู้นำ ชุมชนที่เป็นกำนันจำนวน 1 ราย ผู้นำชุมชนที่เป็นผู้ใหญ่บ้านจำนวน 1 ราย สมาชิกองค์การบริหาร ส่วนตำบล จำนวน 2 ราย

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากชุมชน มีความคิดเห็นสอดคล้องสหกรณ์มีการกำหนดระเบียบ ว่าด้วยข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน โดยระบุวันเวลาทำงานอย่างชัดเจน กำหนดวันหยุดวันลาและ หลักเกณฑ์การหยุด การจ่ายค่าจ้างชัดเจน สหกรณ์กำหนดวินัยและโทษทางวินัย เพื่อให้ปฏิบัติ เป็นไปตามระเบียบของสหกรณ์อย่างเคร่งครัด บุคลากร กระทำ ความผิดแม้แต่คณะกรรมการ

ดำเนินงานสหกรณ์ กระทบความผิดต่อข้อบังคับ กฎระเบียบของสหกรณ์ ก็จะมีบทลงโทษตามความผิด การลงโทษให้เป็นไปตามดุลยพินิจของคณะกรรมการ

“เพื่อให้ปฏิบัติเป็นไปตามระเบียบของสหกรณ์อย่างเคร่งครัด บุคลากร กระทบความผิดแม้แต่คณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ กระทบความผิดต่อข้อบังคับ กฎระเบียบของสหกรณ์ ก็จะมีบทลงโทษตามความผิด การลงโทษให้เป็นไปตามดุลยพินิจของคณะกรรมการ” (นายรัชชัย กิจประสงค์, คณะกรรมการ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“เพื่อให้ปฏิบัติเป็นไปตามระเบียบของสหกรณ์อย่างเคร่งครัด บุคลากร กระทบความผิดแม้แต่คณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ กระทบความผิดต่อข้อบังคับ กฎระเบียบของสหกรณ์ ก็จะมีบทลงโทษตามความผิด การลงโทษให้เป็นไปตามดุลยพินิจของคณะกรรมการ” (นายเฉลิม ทองนุ่น, ที่ปรึกษา, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“เพื่อให้ปฏิบัติเป็นไปตามระเบียบของสหกรณ์อย่างเคร่งครัด บุคลากร กระทบความผิดแม้แต่คณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ กระทบความผิดต่อข้อบังคับ กฎระเบียบของสหกรณ์ ก็จะมีบทลงโทษตามความผิด การลงโทษให้เป็นไปตามดุลยพินิจของคณะกรรมการ” (นางมาลี สระทองหน, เจ้าหน้าที่การตลาดสถานีบริการน้ำมัน, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

**กลุ่ม 3** กลุ่มนักวิชาการ จำนวน 4 ราย

กลุ่มนักวิชาการ มีความคิดเห็นรูปแบบเดียวกัน สหกรณ์มีการกำหนดระเบียบว่าด้วยข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน โดยระบุวันเวลาทำงานอย่างชัดเจน กำหนดวันหยุดวันลาและหลักเกณฑ์การหยุด การจ่ายค่าจ้างชัดเจน สหกรณ์กำหนดวินัยและโทษทางวินัย เพื่อให้ปฏิบัติเป็นไปตามระเบียบของสหกรณ์อย่างเคร่งครัด บุคลากร กระทบความผิดแม้แต่คณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ กระทบความผิดต่อข้อบังคับ กฎระเบียบของสหกรณ์ ก็จะมีบทลงโทษตามความผิด การลงโทษให้เป็นไปตามดุลยพินิจของคณะกรรมการ

“เพื่อให้ปฏิบัติเป็นไปตามระเบียบของสหกรณ์อย่างเคร่งครัด บุคลากร กระทบความผิดแม้แต่คณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ กระทบความผิดต่อข้อบังคับ

กฎระเบียบของสหกรณ์ ก็จะมีบทลงโทษตามความผิด การลงโทษให้เป็นไปตามดุลยพินิจของคณะกรรมการ” (นายพจน์ เจริญธรรม, คณะกรรมการ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“สหกรณ์มีระเบียบที่เคร่งครัด หากบุคลากรกระทำความผิดแม้แต่คณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ กระทำความผิดต่อข้อบังคับ กฎระเบียบของสหกรณ์ ก็จะมีบทลงโทษตามความผิด การลงโทษให้เป็นไปตามดุลยพินิจของคณะกรรมการ” (นายวันดี พรหมมา, คณะกรรมการ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“สหกรณ์มีระเบียบที่เคร่งครัด หากบุคลากรกระทำความผิดแม้แต่คณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ กระทำความผิดต่อข้อบังคับ กฎระเบียบของสหกรณ์ ก็จะมีบทลงโทษตามความผิด การลงโทษให้เป็นไปตามดุลยพินิจของคณะกรรมการ” (นางยุพดี ผิวสุวรรณ, ผู้จัดการสหกรณ์, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“สหกรณ์มีการกำหนดระเบียบว่าด้วยข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน โดยระบุวันเวลาทำงานอย่างชัดเจน กำหนดวันหยุดวันลาและหลักเกณฑ์การหยุด การจ่ายค่าจ้างชัดเจน” (นางสาวเสาวลักษณ์ รัศมี, เจ้าหน้าที่สินเชื่อ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

**กลุ่ม 4** กลุ่มประชาชนที่เป็นสมาชิกสหกรณ์มาไม่ต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 4 ราย กลุ่มประชาชนที่เป็นสมาชิกสหกรณ์มาไม่ต่ำกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นรูปแบบเดียวกัน สหกรณ์มีการกำหนดระเบียบว่าด้วยข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน โดยระบุวันเวลาทำงานอย่างชัดเจน กำหนดวันหยุดวันลาและหลักเกณฑ์การหยุด การจ่ายค่าจ้างชัดเจน สหกรณ์กำหนดวินัยและโทษทางวินัย เพื่อให้ปฏิบัติเป็นไปตามระเบียบของสหกรณ์อย่างเคร่งครัด บุคลากร กระทำความผิดแม้แต่คณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ กระทำความผิดต่อข้อบังคับ กฎระเบียบของสหกรณ์ ก็จะมีบทลงโทษตามความผิด การลงโทษให้เป็นไปตามดุลยพินิจของคณะกรรมการหรือผู้ที่คณะกรรมการมอบหมาย โดยการตัดเตือนด้วยวาจา ตักเตือนโดยการออกหนังสือเป็นลายลักษณ์อักษรตามบทลงโทษแห่งความผิดที่ได้กระทำ

“สหกรณ์มีระเบียบที่เคร่งครัด หากบุคลากรกระทำความผิดแม้แต่คณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ กระทำความผิดต่อข้อบังคับ กฎระเบียบของสหกรณ์ ก็จะมี

บทลงโทษตามความผิด การลงโทษให้เป็นไปตามดุลยพินิจของคณะกรรมการ”  
(นางสาวจุฑามาศ ใจเบิกบาน, เจ้าหน้าที่การเงิน, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“สหกรณ์มีการกำหนดระเบียบว่าด้วยข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน โดยระบุวันเวลาทำงานอย่างชัดเจน กำหนดวันหยุดวันลาและหลักเกณฑ์การหยุด การจ่ายค่าจ้างชัดเจน” (นางวินัส พัฒนมาศ, เจ้าหน้าที่การตลาดฝ่ายสถานีบริการน้ำมัน, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“สหกรณ์มีระเบียบที่เคร่งครัด หากบุคลากรกระทำความผิดแม้แต่คณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ กระทำความผิดต่อข้อบังคับ กฎระเบียบของสหกรณ์ ก็จะมีบทลงโทษตามความผิด การลงโทษให้เป็นไปตามดุลยพินิจของคณะกรรมการ”  
(นายขวัญเมือง สืบเกลี้ยง, เจ้าหน้าที่การตลาดฝ่ายสถานีบริการแก๊ส LPG, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“สหกรณ์มีระเบียบที่เคร่งครัด หากบุคลากรกระทำความผิดแม้แต่คณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ กระทำความผิดต่อข้อบังคับ กฎระเบียบของสหกรณ์ ก็จะมีบทลงโทษตามความผิด การลงโทษให้เป็นไปตามดุลยพินิจของคณะกรรมการ”  
(นายราชศักดิ์ อินทร์ใจเอื้อ, เจ้าหน้าที่สินเชื่อ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

#### 4.2.3 กระบวนการ (Process)

4.2.3.1 การดำเนินงานของสำนักงานสหกรณ์การเกษตรพนมทวน ปัจจุบันมีรูปแบบการดำเนินงานอย่างไร มีการกำหนดนโยบายการดำเนินงานที่ชัดเจน และรับทราบร่วมกันหรือไม่ อย่างไร จากข้อคำถามและคำตอบของกลุ่มเป้าหมายมีดังนี้

**กลุ่ม 1** กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากสหกรณ์การเกษตรพนมทวน ประกอบด้วย ผู้บริหารงานสหกรณ์ จำนวน 1 ราย พนักงานปฏิบัติงานสหกรณ์ จำนวน 3 ราย

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากสหกรณ์การเกษตรพนมทวน มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน สหกรณ์จัดทำงบการเงินแล้วเสร็จและส่งให้ผู้สอบบัญชีตรวจสอบแล้วนำเสนอเพื่ออนุมัติในที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ภายในหนึ่งร้อยห้าสิบวันนับแต่วันสิ้นสุดปีทางบัญชี เจตนารมณ์ของการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานต้องการให้คณะกรรมการสหกรณ์มีความรับผิดชอบในการจัดทำงบการเงินให้เสร็จตามระยะเวลาที่กฎหมายกำหนด และเป็นตัวชี้วัดที่มีระยะเวลาในการวัดที่ชัดเจน ความสำคัญของ

มาตรฐานมสหกรณ์ การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์และองค์กรธุรกิจทั่วไป กฎหมายกำหนดให้ต้องมีการตรวจสอบบัญชีและรับรองงบการเงินภายในระยะเวลาที่กำหนด การที่สหกรณ์จะสามารถจัดทำงบการเงินให้แล้วเสร็จและได้รับการตรวจสอบ สามารถนำไปเสนอต่อที่ประชุมใหญ่ได้ภายในร้อยห้าสิบวันนั้น สหกรณ์จะต้องจัดให้มีการทำบัญชีและเอกสารประกอบการลงบัญชีในการดำเนินธุรกิจให้ถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ เป็นปัจจุบันจะทำให้เกิดผลดีและสร้างความเข้มแข็งให้กับสหกรณ์ สหกรณ์ดำเนินการดำเนินงานภายใต้กฎหมาย พระราชบัญญัติสหกรณ์ ข้อยบังคับสหกรณ์ และระเบียบของสหกรณ์ที่กำหนดขึ้น สหกรณ์ดำเนินงานเน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิก คณะกรรมการดำเนินงาน ฝ่ายจัดการ ภายใต้ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีการประชุมกลุ่มทุกกลุ่ม เพื่อทำการรายงานให้ทราบโดยทั่วกัน ถึงนโยบายต่างๆ ของสหกรณ์

“มีการกำหนดนโยบายชัดเจนในการดำเนินงานร่วมมือกันแต่ละแผนก มีการประชุมพนักงาน ประชุมกรรมการแต่ละเดือน” (นายสุประกิจ ทองนุ่ม, รองประธานกรรมการ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“การทำงานของสหกรณ์ที่ผ่านมาสมาชิกรับรู้ข่าวสารต่างๆ ในทุกเรื่อง เนื่องจากเราจะมีการประชุมกลุ่มย่อยทุกกลุ่ม แล้วสรุปนโยบายต่างๆ ให้ทราบโดยทั่วกันว่า สหกรณ์มีนโยบายอย่างไรบ้าง” (นายประสงค์ สาธรรวัฒน์กุล, เลขานุการ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“มีการกำหนดนโยบายชัดเจนในการดำเนินงานร่วมมือกันแต่ละแผนก มีการประชุมพนักงาน ประชุมกรรมการแต่ละเดือน” (นางสาวชาลินี สืบพลาย, เจ้าหน้าที่ธุรการ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“มีการกำหนดนโยบายชัดเจนในการดำเนินงานร่วมมือกันแต่ละแผนก มีการประชุมพนักงาน ประชุมกรรมการแต่ละเดือน” (นายอดิเทพ ชงกุล, เจ้าหน้าที่การตลาด, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

**กลุ่ม 2** กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากชุมชน จำนวน 4 ราย ประกอบด้วย ประกอบด้วย ผู้นำชุมชนที่เป็นกำนันจำนวน 1 ราย ผู้นำชุมชนที่เป็นผู้ใหญ่บ้านจำนวน 1 ราย สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 2 ราย

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากชุมชน มีความคิดเห็นสอดคล้องการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์

และองค์กรธุรกิจทั่วไป กฎหมายกำหนดให้ต้องมีการตรวจสอบบัญชีและรับรองงบการเงินภายใน ระยะเวลาที่กำหนด การที่สหกรณ์จะสามารถจัดทำงบการเงินให้แล้วเสร็จและได้รับการตรวจสอบ สามารถนำไปเสนอต่อที่ประชุมใหญ่ได้ภายในร้อยห้าสิบวันนั้น สหกรณ์จะต้องจัดให้มีการทำบัญชี และเอกสารประกอบการลงบัญชีในการดำเนินธุรกิจให้ถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ เป็นปัจจุบันจะทำให้เกิดผลดีและสร้างความเข้มแข็งให้กับสหกรณ์ สหกรณ์ดำเนินการดำเนินงานภายใต้กฎหมาย พระราชบัญญัติสหกรณ์ ข้อบังคับสหกรณ์และระเบียบของสหกรณ์ที่กำหนดขึ้น สหกรณ์ดำเนินงาน เน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิก คณะกรรมการดำเนินงาน ฝ่ายจัดการ ภายใต้ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีการประชุมกลุ่มทุกกลุ่ม เพื่อทำการรายงานให้ทราบโดยทั่วกัน

“การทำงานของสหกรณ์ที่ผ่านมาสมาชิกรับรู้ข่าวสารต่างๆในทุกเรื่อง เนื่องจากเรา จะมีการประชุมกลุ่มย่อยทุกกลุ่ม แล้วสรุปนโยบายต่างๆ ให้ทราบโดยทั่วกันว่า สหกรณ์มีนโยบายอย่างไรบ้าง” (นายวิรัชชัย กิจประสงค์, คณะกรรมการ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“การทำงานของสหกรณ์ที่ผ่านมาสมาชิกรับรู้ข่าวสารต่างๆในทุกเรื่อง เนื่องจากเรา จะมีการประชุมกลุ่มย่อยทุกกลุ่ม แล้วสรุปนโยบายต่างๆ ให้ทราบโดยทั่วกันว่า สหกรณ์มีนโยบายอย่างไรบ้าง” (นายเฉลิม ทองนุ้ม, ที่ปรึกษา, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“มีการกำหนดนโยบายชัดเจนในการดำเนินงานร่วมมือกันแต่ละแผนก มีการ ประชุมพนักงาน ประชุมกรรมการแต่ละเดือน” (นางมาลี สระทองหน, เจ้าหน้าที่ การตลาดสถานีบริการน้ำมัน, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

### **กลุ่ม 3 กลุ่มนักวิชาการ จำนวน 4 ราย**

กลุ่มนักวิชาการ มีความคิดเห็นรูปแบบเดียวกัน การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์

และองค์กรธุรกิจทั่วไป กฎหมายกำหนดให้ต้องมีการตรวจสอบบัญชีและรับรองงบการเงินภายใน ระยะเวลาที่กำหนด การที่สหกรณ์จะสามารถจัดทำงบการเงินให้แล้วเสร็จและได้รับการตรวจสอบ สามารถนำไปเสนอต่อที่ประชุมใหญ่ได้ภายในร้อยห้าสิบวันนั้น สหกรณ์จะต้องจัดให้มีการทำบัญชี และเอกสารประกอบการลงบัญชีในการดำเนินธุรกิจให้ถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ เป็นปัจจุบันจะทำให้เกิดผลดีและสร้างความเข้มแข็งให้กับสหกรณ์ สหกรณ์ดำเนินการดำเนินงานภายใต้กฎหมาย พระราชบัญญัติสหกรณ์ ข้อบังคับสหกรณ์และระเบียบของสหกรณ์ที่กำหนดขึ้น สหกรณ์ดำเนินงาน



เน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิก คณะกรรมการดำเนินงาน ฝ่ายจัดการ ภายใต้ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีการประชุมกลุ่มทุกกลุ่ม เพื่อทำการรายงานให้ทราบโดยทั่วกัน

“สหกรณ์ดำเนินงาน เพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิกและตอบสนองนโยบายของรัฐบาล” (นายพจน์ เจริญธรรม, คณะกรรมการ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“มีการกำหนดแผนงานร่วมกัน คิดร่วมกันทำในที่ประชุมกรรมการและในแต่ละโครงการร่วมกันติดตามแผนและผลและแจ้งให้ที่ประชุมแต่ละเดือนทราบ” (นายวันดี พรหมมา, คณะกรรมการ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“การทำงานของสหกรณ์ที่ผ่านมาสมาชิกรับรู้ข่าวสารต่างๆในทุกเรื่อง เนื่องจากเราจะมีการประชุมกลุ่มย่อยทุกกลุ่ม แล้วสรุปนโยบายต่างๆ ให้ทราบโดยทั่วกันว่า สหกรณ์มีนโยบายอย่างไรบ้าง” (นางยุพดี ผิวสุวรรณ, ผู้จัดการสหกรณ์, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“มีการกำหนดนโยบายชัดเจนในการดำเนินงานร่วมมือกันแต่ละแผนก มีการประชุมพนักงาน ประชุมกรรมการแต่ละเดือน” (นางสาวเสาวลักษณ์ รัศมี, เจ้าหน้าที่สินเชื่อ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

**กลุ่ม 4** กลุ่มประชาชนที่เป็นสมาชิกสหกรณ์มาไม่ต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 4 ราย กลุ่มประชาชนที่เป็นสมาชิกสหกรณ์มาไม่ต่ำกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นรูปแบบการตรวจสอบ สามารถนำไปเสนอต่อที่ประชุมใหญ่ได้ภายในร้อยห้าสิบวันนั้น สหกรณ์จะต้องจัดให้มีการทำบัญชีและเอกสารประกอบการลงบัญชีในการดำเนินธุรกิจให้ถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ เป็นปัจจุบันจะทำให้เกิดผลดีและสร้างความเข้มแข็งให้กับสหกรณ์ สหกรณ์ดำเนินการดำเนินงานภายใต้กฎหมาย พระราชบัญญัติสหกรณ์ ข้อบังคับสหกรณ์และระเบียบของสหกรณ์ที่กำหนดขึ้น

“มีการกำหนดนโยบายชัดเจนในการดำเนินงานร่วมมือกันแต่ละแผนก มีการประชุมพนักงาน ประชุมกรรมการแต่ละเดือน” (นางสาวจุฑามาศ ใจเบิกบาน, เจ้าหน้าที่การเงิน, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“มีการกำหนดแผนงานร่วมกัน คิดร่วมกันทำในที่ประชุมกรรมการและในแต่ละโครงการร่วมกันติดตามแผนและผลและแจ้งให้ที่ประชุมแต่ละเดือนทราบ” (นางวินัส พัฒนมาศ, เจ้าหน้าที่การตลาดฝ่ายสถานีบริการน้ำมัน, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“สหกรณ์ดำเนินการดำเนินงานภายใต้กฎหมาย พระราชบัญญัติสหกรณ์ ขอบบังคับสหกรณ์และระเบียบของสหกรณ์ที่กำหนดขึ้น” (นายขวัญเมือง สืบเกลี้ยง, เจ้าหน้าที่การตลาดฝ่ายสถานีบริการแก๊ส LPG, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

4.2.3.2 การดำเนินงานในสำนักงานสหกรณ์ มีการกำหนดโครงสร้างการทำงาน แบ่งหน้าที่การทำงานอย่างไร มีความเหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจของสหกรณ์ จากข้อคำถามและคำตอบของกลุ่มเป้าหมายมีดังนี้

**กลุ่ม 1** กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากสหกรณ์การเกษตรพนมทวน ประกอบด้วย ผู้บริหารงานสหกรณ์ จำนวน 1 ราย พนักงานปฏิบัติงานสหกรณ์ จำนวน 3 ราย

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากสหกรณ์การเกษตรพนมทวน มีความคิดเห็นสอดคล้องกันการดำเนินการและธุรกิจสหกรณ์ หากไม่มีการจัดจ้างต้องมีกรรมการดำเนินการหรือสมาชิกที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ประจำ เจตนารมณ์ของการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการดำเนินงานของสหกรณ์จำเป็นต้องมีเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการเงิน และเอกสารของสหกรณ์ กรณีที่มอบหมายคณะกรรมการดำเนินการทำหน้าที่เป็นพนักงานสหกรณ์ ควรกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานพร้อมทั้งวางแผนระยะยาวที่สหกรณ์จะจัดจ้างเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ความสำคัญของมาตรฐานสหกรณ์ การจัดจ้างเจ้าหน้าที่เป็นความรับผิดชอบของสหกรณ์ที่มีต่อสมาชิกที่จะต้องจัดให้มีผู้ปฏิบัติงานประจำ เพื่อให้บริการแก่สมาชิกและผู้มาติดต่อทำธุรกิจ เพื่อให้การดำเนินธุรกิจและการให้บริการสมาชิกเกิดเป็นรูปธรรม สหกรณ์ต้องกำหนดตำแหน่งงานที่มีความเหมาะสมกับโครงสร้างและมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีศักยภาพ จะช่วยให้การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ประสบความสำเร็จได้ โดยสหกรณ์ตั้งอยู่บนรากฐานของประชาธิปไตย สมาชิกทุกคนเป็นเจ้าของสหกรณ์แต่ทุกคนไม่สามารถร่วมบริหารกิจการของสหกรณ์ได้ จึงมีการประชุมใหญ่เพื่อแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานเป็นผู้บริหารแทนจำนวน 15 คน มีอำนาจหน้าที่เป็นผู้ดำเนินการและเป็นผู้แทนสหกรณ์ในกิจการทั้งปวง คณะกรรมการมีการจัดจ้าง ผู้จัดการมาดำเนินธุรกิจแทน และผู้จัดการจัดจ้างเจ้าหน้าที่โดยความ

เห็นชอบของคณะกรรมการดำเนินการ เพื่อทำหน้าที่ตามธุรกิจของสหกรณ์ตามความเหมาะสมของแต่ละคน เพื่อให้บริการแก่สมาชิกอย่างทั่วถึง

“สหกรณ์ตั้งอยู่บนรากฐานของประชาธิปไตย สมาชิกทุกคนเป็นเจ้าของสหกรณ์แต่ทุกคนไม่สามารถร่วมบริหารกิจการของสหกรณ์ได้ จึงมีการแต่งตั้งคณะกรรมการเป็นผู้บริหารแทน 15 คน มีอำนาจหน้าที่ เป็นผู้ดำเนินกิจการและเป็นผู้แทนสหกรณ์ในกิจการทั้งปวง คณะกรรมการมีการจัดจ้างผู้จัดการมาดำเนินธุรกิจแทนและผู้จัดการจัดจ้างเจ้าหน้าที่โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการดำเนินการ เพื่อทำหน้าที่ตามธุรกิจของสหกรณ์ ตามความเหมาะสมของแต่ละคนเพื่อให้บริการแก่สมาชิกอย่างทั่วถึง” (นายสุประกิจ ทองนุ่ม, รองประธานกรรมการ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“สหกรณ์แบ่งภาระหน้าที่ให้แก่เจ้าหน้าที่รับผิดชอบแต่ละส่วนงานอย่างชัดเจนและจะต้องมาปฏิบัติงานประจำ เพื่อให้บริการแก่สมาชิกและผู้มาติดต่อทำธุรกิจ เพื่อให้การดำเนินธุรกิจและการให้บริการสมาชิก” (นายประสงค์ สาธรวัฒนกุล, เลขานุการ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“สหกรณ์จัดทำโครงสร้างแบ่งภาระหน้าที่ให้แก่เจ้าหน้าที่รับผิดชอบแต่ละส่วนงานอย่างชัดเจน เพื่อให้บริการแก่สมาชิกและผู้มาติดต่อทำธุรกิจ และการให้บริการสมาชิก” (นางสาวชาลินี สืบพลาย, เจ้าหน้าที่ธุรการ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“สหกรณ์จัดทำโครงสร้างแบ่งภาระหน้าที่ให้แก่เจ้าหน้าที่รับผิดชอบแต่ละส่วนงานอย่างชัดเจน เพื่อให้บริการแก่สมาชิกและผู้มาติดต่อทำธุรกิจ และการให้บริการสมาชิก” (นายอดิเทพ ชงกุล, เจ้าหน้าที่การตลาด, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

กลุ่ม 2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากชุมชน จำนวน 4 ราย ประกอบด้วย ประกอบด้วย ผู้นำชุมชนที่เป็นกำนันจำนวน 1 ราย ผู้นำชุมชนที่เป็นผู้ใหญ่บ้านจำนวน 1 ราย สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 2 ราย

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากชุมชน มีความคิดเห็นสอดคล้อง คณะกรรมการดำเนินการทำ

หน้าที่เป็นพนักงานสหกรณ์ ควรกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานพร้อมทั้งวางแผนระยะยาวที่สหกรณ์จะจัดจ้างเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ความสำคัญของมาตรฐานสหกรณ์ การจัดจ้างเจ้าหน้าที่เป็นความรับผิดชอบของสหกรณ์ที่มีต่อสมาชิกที่จะต้องจัดให้มีผู้ปฏิบัติงานประจำ เพื่อให้บริการแก่สมาชิกและผู้มาติดต่อทำธุรกิจ

“สหกรณ์จัดทำโครงสร้างแบ่งภาระหน้าที่ให้แก่เจ้าหน้าที่รับผิดชอบแต่ละส่วนงานอย่างชัดเจน เพื่อให้บริการแก่สมาชิกและผู้มาติดต่อทำธุรกิจ และการให้บริการสมาชิก” (นายวิรัชชัย กิจประสงค์, คณะกรรมการ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“สหกรณ์จัดทำโครงสร้างแบ่งภาระหน้าที่ให้แก่เจ้าหน้าที่รับผิดชอบแต่ละส่วนงานอย่างชัดเจน เพื่อให้บริการแก่สมาชิกและผู้มาติดต่อทำธุรกิจ และการให้บริการสมาชิก” (นายเฉลิม ทองนุ่น, ที่ปรึกษา, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“สหกรณ์จัดทำโครงสร้างแบ่งภาระหน้าที่ให้แก่เจ้าหน้าที่รับผิดชอบแต่ละส่วนงานอย่างชัดเจน เพื่อให้บริการแก่สมาชิกและผู้มาติดต่อทำธุรกิจ และการให้บริการสมาชิก” (นางมาลี สระทองหน, เจ้าหน้าที่การตลาดสถานีบริการน้ำมัน, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

### กลุ่ม 3 กลุ่มนักวิชาการ จำนวน 4 ราย

กลุ่มนักวิชาการ มีความคิดเห็นรูปแบบเดียวกัน คณะกรรมการดำเนินการทำหน้าที่เป็นพนักงานสหกรณ์ ควรกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานพร้อมทั้งวางแผนระยะยาวที่สหกรณ์จะจัดจ้างเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ความสำคัญของมาตรฐานสหกรณ์ การจัดจ้างเจ้าหน้าที่เป็นความรับผิดชอบของสหกรณ์ที่มีต่อสมาชิกที่จะต้องจัดให้มีผู้ปฏิบัติงานประจำ เพื่อให้บริการแก่สมาชิกและผู้มาติดต่อทำธุรกิจ สหกรณ์มีการกำหนดตำแหน่งงานที่มีความเหมาะสมกับโครงสร้างและมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีศักยภาพ ช่วยให้การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ประสบความสำเร็จได้

“ผู้จัดการสหกรณ์กำหนดภาระหน้าที่ มีการแบ่งหน้าที่การทำงาน และมีการพิจารณาความเหมาะสมและความถนัดของแต่ละบุคคล รวมทั้งความรู้และความสามารถเพื่อประโยชน์ของสมาชิก” (นายพจน์ เจริญธรรม, คณะกรรมการ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“สหกรณ์จัดทำโครงสร้างแบ่งภาระหน้าที่ให้แก่เจ้าหน้าที่รับผิดชอบแต่ละส่วนงานอย่างชัดเจน เพื่อให้บริการแก่สมาชิกและผู้มาติดต่อทำธุรกิจ และการให้บริการสมาชิก” (นายวันดี พรหมมา, คณะกรรมการ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“สหกรณ์จัดทำโครงสร้างแบ่งภาระหน้าที่ให้แก่เจ้าหน้าที่รับผิดชอบแต่ละส่วนงานอย่างชัดเจน เพื่อให้บริการแก่สมาชิกและผู้มาติดต่อทำธุรกิจ และการให้บริการสมาชิก” (นางยุพดี ผิวสุวรรณ, ผู้จัดการสหกรณ์, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“สหกรณ์แบ่งภาระหน้าที่ให้แก่เจ้าหน้าที่รับผิดชอบแต่ละส่วนงานอย่างชัดเจนและจะต้องมาปฏิบัติงานประจำ เพื่อให้บริการแก่สมาชิกและผู้มาติดต่อทำธุรกิจ เพื่อให้การดำเนินธุรกิจและการให้บริการสมาชิก” (นางสาวเสาวลักษณ์ รัศมี, เจ้าหน้าที่สินเชื่อ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

**กลุ่ม 4** กลุ่มประชาชนที่เป็นสมาชิกสหกรณ์มาไม่ต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 4 ราย

กลุ่มประชาชนที่เป็นสมาชิกสหกรณ์มาไม่ต่ำกว่า 10 ปี มีความคิดเห็น คณะกรรมการดำเนินการทำหน้าที่เป็นพนักงานสหกรณ์ ควรกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งวางแผนระยะยาวที่สหกรณ์จะจัดจ้างเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ความสำคัญของมาตรฐานสหกรณ์ การจัดจ้างเจ้าหน้าที่เป็นความรับผิดชอบของสหกรณ์ที่มีต่อสมาชิกที่จะต้องจัดให้มีผู้ปฏิบัติงานประจำ เพื่อให้บริการแก่สมาชิกและผู้มาติดต่อทำธุรกิจ สหกรณ์มีการกำหนดตำแหน่งงานที่มีความเหมาะสมกับ โครงสร้างและมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีศักยภาพ ช่วยให้การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ประสบความสำเร็จได้

“สหกรณ์จัดทำโครงสร้างแบ่งภาระหน้าที่ให้แก่เจ้าหน้าที่รับผิดชอบแต่ละส่วนงานอย่างชัดเจน เพื่อให้บริการแก่สมาชิกและผู้มาติดต่อทำธุรกิจ และการให้บริการสมาชิก” (นางสาวจุฑามาศ ใจเบิกบาน, เจ้าหน้าที่การเงิน, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“สหกรณ์จัดทำโครงสร้างแบ่งภาระหน้าที่ให้แก่เจ้าหน้าที่รับผิดชอบแต่ละส่วนงานอย่างชัดเจน เพื่อให้บริการแก่สมาชิกและผู้มาติดต่อทำธุรกิจ และการให้บริการสมาชิก” (นางวินัส พัฒนมาศ, เจ้าหน้าที่การตลาดฝ่ายสถานีบริการน้ำมัน, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“สหกรณ์แบ่งภาระหน้าที่ให้แก่เจ้าหน้าที่รับผิดชอบแต่ละส่วนงานอย่างชัดเจนและจะต้องมาปฏิบัติงานประจำ เพื่อให้บริการแก่สมาชิกและผู้มาติดต่อทำธุรกิจ เพื่อให้การดำเนินธุรกิจและการให้บริการสมาชิก” (นายขวัญเมือง สืบเกลี้ยง, เจ้าหน้าที่การตลาดฝ่ายสถานีบริการแก๊ส LPG, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“สหกรณ์จัดทำโครงสร้างแบ่งภาระหน้าที่ให้แก่เจ้าหน้าที่รับผิดชอบแต่ละส่วนงานอย่างชัดเจน เพื่อให้บริการแก่สมาชิกและผู้มาติดต่อทำธุรกิจ และการให้บริการสมาชิก” (นายราชศักดิ์ อินทร์ใจเอื้อ, เจ้าหน้าที่สินเชื่อ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

4.2.3.3 มีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยประเมินผลจากตัวบ่งชี้ หรือประเมินจากแผนที่กำหนดไว้อย่างไร รูปแบบการติดตามประเมินผลเป็นอย่างไร และได้นำผลการประเมินนั้นมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานต่อไปหรือไม่ จากข้อคำถามและคำตอบของกลุ่มเป้าหมายมีดังนี้

**กลุ่ม 1** กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากสหกรณ์การเกษตรพนมทวน ประกอบด้วย ผู้บริหารงานสหกรณ์ จำนวน 1 ราย พนักงานปฏิบัติงานสหกรณ์ จำนวน 3 ราย

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากสหกรณ์การเกษตรพนมทวน มีความคิดเห็น คณะกรรมการดำเนินงาน มีการเรียกประชุมคณะกรรมการเป็นประจำทุกเดือนอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง เพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงาน การปฏิบัติงานจากทุกธุรกิจทุกแผนก และให้รายงานผลการดำเนินงานเป็นการติดตามตัวบ่งชี้ถึงกำไร และคุณภาพการเป็นอยู่ของสมาชิก โดยมีการติดตามทุก 3 เดือน หากสมาชิกมีหนี้สินมากกว่าเงินรวม จะส่งผลกระทบต่อรายได้และฐานะการเงินของสหกรณ์ คณะกรรมการมีการติดตาม เพื่อการรับรู้ถึงปัญหา และหาแนวทางเพื่อปรับปรุงแก้ไขผ่านที่ประชุม คณะกรรมการการดำเนินงานเป็นประจำทุกเดือน เมื่อผลการติดตามเป็นเช่นไรคณะกรรมการดำเนินการจะประเมินผลและลงมติในเรื่องนั้นๆ โดยให้สอดคล้องกับกฎหมาย พระราชบัญญัติสหกรณ์ ระเบียบและข้อบังคับของสหกรณ์ รวมทั้งให้สอดคล้องกับสถานะปัจจุบันเพื่อส่งเสริมอาชีพแก่สมาชิก

“คณะกรรมการดำเนินการมีการเรียกประชุมคณะกรรมการดำเนินการเป็นประจำทุกเดือนอย่างน้อยเดือนละหนึ่งครั้ง เพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงาน การปฏิบัติงานจากทุกธุรกิจทุกแผนก และให้รายงานผลการดำเนินงานเป็นการติดตาม

เพื่อปรับปรุงแก้ไขผ่านที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงานเป็นประจำทุกเดือน เมื่อผลการติดตามเป็นเช่นไร คณะกรรมการดำเนินการจะประเมินผลและลงมติในเรื่องนั้นๆ โดยให้สอดคล้องกับกฎหมาย พ.ร.บ.สหกรณ์ ข้อบังคับ ระเบียบของสหกรณ์ รวมทั้งให้สอดคล้องกับสภาวะปัจจุบัน” (นายสุประกิจ ทองนุ่ม, รองประธานกรรมการ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“แต่ละเดือนเราจะประชุมคณะกรรมการ หรือคณะทำงานติดตามประเมินผลในทุกๆ เรื่องมาวิเคราะห์ จะประเมินผลแต่ละเดือน เพื่อคณะทำงานเราจะได้รับรู้ถึงปัญหา และแก้ไขต่อไป” (นายประสงค์ สาธิตวัฒนกุล, เลขานุการ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“แต่ละเดือนเราจะประชุมคณะกรรมการ หรือคณะทำงานติดตามประเมินผลในทุกๆ เรื่องมาวิเคราะห์ จะประเมินผลแต่ละเดือน เพื่อคณะทำงานเราจะได้รับรู้ถึงปัญหา และแก้ไขต่อไป” (นางสาวชาลินี สืบพลาย, เจ้าหน้าที่ธุรการ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“แต่ละเดือนเราจะประชุมคณะกรรมการ หรือคณะทำงานติดตามประเมินผลในทุกๆ เรื่องมาวิเคราะห์ จะประเมินผลแต่ละเดือน เพื่อคณะทำงานเราจะได้รับรู้ถึงปัญหา และแก้ไขต่อไป” (นายอดิเทพ ชงกุล, เจ้าหน้าที่การตลาด, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

**กลุ่ม 2** กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากชุมชน จำนวน 4 ราย ประกอบด้วย ประกอบด้วย ผู้นำชุมชนที่เป็นกำนันจำนวน 1 ราย ผู้นำชุมชนที่เป็นผู้ใหญ่บ้านจำนวน 1 ราย สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 2 ราย

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากชุมชน มีความคิดเห็นสอดคล้อง คณะกรรมการดำเนินงาน มีการเรียกประชุมคณะกรรมการเป็นประจำทุกเดือนอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง เพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงาน การปฏิบัติงานจากทุกธุรกิจทุกแผนก และให้รายงานผลการดำเนินงานเป็นการติดตามตัวบังคับชี้ถึงกำไร และคุณภาพการเป็นอยู่ของสมาชิก โดยมีการติดตามทุก 3 เดือน หากสมาชิกมีหนี้สินมากกว่าเงินรวม จะส่งผลต่อรายได้และฐานการเงินของสหกรณ์ คณะกรรมการมีการติดตาม เพื่อการรับรู้ถึงปัญหา และหาแนวทางเพื่อปรับปรุงแก้ไขผ่านที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงานเป็นประจำทุกเดือน เมื่อผลการติดตามเป็นเช่นไรคณะกรรมการดำเนินการจะประเมินผล

และลงมติในเรื่องนั้นๆ โดยให้สอดคล้องกับกฎหมาย พระราชบัญญัติสหกรณ์ ระเบียบและข้อบังคับของสหกรณ์ รวมทั้งให้สอดคล้องกับสถานะปัจจุบันเพื่อส่งเสริมอาชีพแก่สมาชิก

“แต่ละเดือนเราจะประชุมคณะกรรมการ หรือคณะทำงานติดตามประเมินผลในทุกๆ เรื่อง มาวิเคราะห์ มาประเมินผลในแต่ละเดือน เพื่อคณะทำงานเราจะได้รับรู้ถึงปัญหา และแก้ไขต่อไป” (นายวิรัชชัย กิจประสงค์, คณะกรรมการ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“คณะกรรมการเรียกประชุมเป็นประจำทุกเดือนอย่างน้อยเดือนละหนึ่งครั้ง เพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงาน การปฏิบัติงานจากทุกธุรกิจทุกแผนก และให้รายงานผลการดำเนินงานเป็นการติดตาม เพื่อปรับปรุงแก้ไข ติดตาม ประเมินผล และลงมติในเรื่องนั้นๆ ให้สอดคล้องกับสถานะปัจจุบัน” (นายเฉลิม ทองน่วม, ที่ปรึกษา, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“คณะกรรมการมีการประชุมทุกเดือน ติดตามประเมินผลในทุกๆ เรื่องมาวิเคราะห์ มาประเมินผลในแต่ละเดือน เพื่อคณะทำงานเราจะได้รับรู้ถึงปัญหา และแก้ไขต่อไป” (นางมาลี สระทองหน, เจ้าหน้าที่การตลาดสถานีบริการน้ำมัน, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

### กลุ่ม 3 กลุ่มนักวิชาการ จำนวน 4 ราย

กลุ่มนักวิชาการ มีความคิดเห็นรูปแบบเดียวกัน 3 ครั้ง เพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงาน การปฏิบัติงาน จากทุกธุรกิจทุกแผนก และให้รายงานผลการดำเนินงานเป็นการติดตามตัวบ่งชี้ถึงกำไร และคุณภาพการเป็นอยู่ของสมาชิก โดยมีการติดตามทุก 3 เดือน หากสมาชิกมีหนี้สินมากกว่าเงินรวม จะส่งผลต่อรายได้และฐานะการเงินของสหกรณ์ คณะกรรมการมีการติดตามเพื่อการรับรู้ถึงปัญหา และหาแนวทางเพื่อปรับปรุงแก้ไขผ่านที่ประชุมคณะกรรมการการดำเนินงานเป็นประจำทุกเดือน เมื่อผลการติดตามเป็นเช่นไรคณะกรรมการดำเนินการจะประเมินผลและลงมติในเรื่องนั้นๆ

“การประเมินผลดำเนินงาน ตัวบ่งชี้ถึงกำไร และคุณภาพ การเป็นอยู่ของสมาชิก มีการติดตามทุก 3 เดือน หากสมาชิกมีหนี้สินมากกว่าเงินรวม และการมีหนี้ของสมาชิกลดลงจะส่งผลต่อรายได้และฐานะการเงินของสหกรณ์ เรามีการติดตามและ



ส่งเสริมอาชีพฯ” (นายพจน์ เจริญธรรม, คณะกรรมการ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“แต่ละเดือนเราจะประชุมคณะกรรมการหรือคณะทำงาน ติดตามประเมินผลในทุกๆ เรื่องมาวิเคราะห์ มาประเมินผลแต่ละเดือน เพื่อคณะทำงานเราจะได้รับรู้ปัญหาและแก้ไขต่อไป” (นายวันดี พรหมมา, คณะกรรมการ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“คณะกรรมการมีการประชุมทุกเดือน ติดตามประเมินผลในทุกๆ เรื่องมาวิเคราะห์ มาประเมินผลในแต่ละเดือน เพื่อคณะทำงานเราจะได้รับรู้ถึงปัญหา และแก้ไขต่อไป” (นางยุพดี ผิวสุวรรณ, ผู้จัดการสหกรณ์, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“แต่ละเดือนเราจะประชุมคณะกรรมการ หรือคณะทำงานติดตามประเมินผลในทุกๆ เรื่อง มาวิเคราะห์ มาประเมินผลในแต่ละเดือน เพื่อคณะทำงานเราจะได้รับรู้ถึงปัญหา และแก้ไขต่อไป” (นางสาวเสาวลักษณ์ รัศมี, เจ้าหน้าที่สินเชื่อ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

**กลุ่ม 4** กลุ่มประชาชนที่เป็นสมาชิกสหกรณ์มาไม่ต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 4 ราย กลุ่มประชาชนที่เป็นสมาชิกสหกรณ์มาไม่ต่ำกว่า 10 ปี มีความคิดเห็น การปฏิบัติงานจากทุกธุรกิจทุกแผนก และให้รายงานผลการดำเนินงานเป็นการติดตามตัวบ่งชี้ถึงกำไร และคุณภาพการเป็นอยู่ของสมาชิก โดยมีการติดตามทุก 3 เดือน หากสมาชิกมีหนี้สินมากกว่าเงินรวม จะส่งผลต่อรายได้และฐานการเงินของสหกรณ์ คณะกรรมการมีการติดตาม เพื่อการรับรู้ถึงปัญหา และหาแนวทางเพื่อปรับปรุงแก้ไขผ่านที่ประชุมคณะกรรมการการดำเนินงานเป็นประจำทุกเดือน

“คณะกรรมการมีการประชุมทุกเดือน ติดตามประเมินผลในทุกๆ เรื่องมาวิเคราะห์ มาประเมินผลในแต่ละเดือน เพื่อคณะทำงานเราจะได้รับรู้ถึงปัญหา และแก้ไขต่อไป” (นางสาวจุฑามาศ ใจเบิกบาน, เจ้าหน้าที่การเงิน, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“มีการประชุมคณะกรรมการ หรือคณะทำงานติดตามประเมินผลในทุกๆ เรื่อง มาวิเคราะห์ มาประเมินผลในแต่ละเดือน เพื่อคณะทำงานเราจะได้รับรู้ถึงปัญหา และแก้ไขต่อไป” (นางวินัส พัฒนมาศ, เจ้าหน้าที่การตลาดฝ่ายสถานีบริการน้ำมัน, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“มีการประชุมคณะกรรมการ หรือคณะทำงานติดตามประเมินผลในทุกๆ เรื่อง มาวิเคราะห์ มาประเมินผลในแต่ละเดือน” (นายขวัญเมือง สืบเกลี้ยง, เจ้าหน้าที่การตลาดฝ่ายสถานีบริการแก๊ส LPG, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“มีการประชุมคณะกรรมการ หรือคณะทำงานติดตามประเมินผลในทุกๆ เรื่อง มาวิเคราะห์ มาประเมินผลในแต่ละเดือน” (นายราชศักดิ์ อินทร์ใจเอื้อ, เจ้าหน้าที่สินเชื่อ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

#### 4.2.4 ผลลัพธ์ (Outcome)

4.2.4.1 ผลการดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปตามแผน หรือตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่มีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานและวิธีการแก้ไขที่ช่วยแก้ไขปัญหาและอุปสรรคดังกล่าวได้อย่างคุ้มค่าหรือไม่ อย่างไร จากข้อคำถามและคำตอบของกลุ่มเป้าหมายมีดังนี้

**กลุ่ม 1** กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากสหกรณ์การเกษตรพนมทวน ประกอบด้วย ผู้บริหารงานสหกรณ์ จำนวน 1 ราย พนักงานปฏิบัติงานสหกรณ์ จำนวน 3 ราย

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากสหกรณ์การเกษตรพนมทวน มีความคิดเห็น สหกรณ์ได้กำหนดแผนงานในแต่ละปีบัญชี โดยมีคณะกรรมการดำเนินงานเป็นผู้ตรวจสอบเป้าหมาย ผลการดำเนินงานของแผน รวมทั้งกำหนดแนวทางแก้ไขผลการดำเนินงาน ผ่านมติที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการทุกครั้ง ส่วนปัญหาและอุปสรรคมีบ้างเพียงเล็กน้อย แต่เป็นที่น่าพอใจของสมาชิก

“สหกรณ์ได้กำหนดแผนงานในแต่ละปีบัญชี โดยมีคณะกรรมการดำเนินงานเป็นผู้ตรวจสอบเป้าหมาย ผลการดำเนินงานของแผน รวมทั้งกำหนดแนวทางแก้ไขผลการดำเนินงานผ่านมติที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการทุกครั้ง” (นายสุประกิจ ทองนุ่น, รองประธานกรรมการ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“ผลการดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้ สมาชิกสามารถนำเงินมาฝากเพิ่มขึ้น และสามารถมีเงินนำมาชำระหนี้เพิ่มขึ้น” (นายประสงค์ สาธิตพัฒนกุล, เลขานุการ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

**กลุ่ม 2** กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากชุมชน จำนวน 4 ราย ประกอบด้วย ประกอบด้วย ผู้นำชุมชนที่เป็นกำนันจำนวน 1 ราย ผู้นำชุมชนที่เป็นผู้ใหญ่บ้านจำนวน 1 ราย สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 2 ราย

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากชุมชน มีความคิดเห็นสอดคล้อง สหกรณ์ได้กำหนดแผนงานในแต่ละปีบัญชี โดยมีคณะกรรมการดำเนินงานเป็นผู้ตรวจสอบเป้าหมาย ผลการดำเนินงานของแผนรวมทั้งกำหนดแนวทางแก้ไขผลการดำเนินงาน ผ่านมติที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการทุกครึ่ง ส่วนปัญหาและอุปสรรคมีบ้างเพียงเล็กน้อย แต่เป็นที่น่าพอใจของสมาชิก ในปี 2562 – 2565 ประสบปัญหาโควิด19 ทำให้ประสบปัญหาขาดการติดต่อ การประชุมไม่ทำให้แผนที่วางไว้ไม่ปฏิบัติตามเป้าหมาย

“สหกรณ์ได้ตั้งเป้าหมายไว้แต่ละปีก็ได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้เกือบทุกด้าน ส่วนปัญหาและอุปสรรคก็มีบ้างแต่ก็เล็กน้อย จึงเป็นที่น่าพอใจของสมาชิก” (นายวัชรชัย กิจประสงค์, คณะกรรมการ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“สหกรณ์ได้ตั้งเป้าหมายไว้แต่ละปีก็ได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เกือบทุกด้าน ส่วนปัญหาและอุปสรรคก็มีบ้างแต่เล็กน้อย” (นายเฉลิม ทองนุ่น, ที่ปรึกษา, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“ผลการดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้ สมาชิกสามารถนำเงินมาฝากเพิ่มขึ้น และสามารถมีเงินนำมาชำระหนี้เพิ่มขึ้น” (นางมาลี สระทองหน, เจ้าหน้าที่การตลาดสถานีบริการน้ำมัน, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

**กลุ่ม 3** กลุ่มนักวิชาการ จำนวน 4 ราย

กลุ่มนักวิชาการ มีความคิดเห็นรูปแบบเดียวกัน สหกรณ์ได้กำหนดแผนงานในแต่ละปีบัญชี โดยมีคณะกรรมการดำเนินงานเป็นผู้ตรวจสอบเป้าหมาย ผลการดำเนินงานของแผนรวมทั้งกำหนดแนวทางแก้ไขผลการดำเนินงาน ผ่านมติที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการทุกครึ่ง ส่วนปัญหาและอุปสรรคมีบ้างเพียงเล็กน้อย แต่เป็นที่น่าพอใจของสมาชิก ในปี 2562 – 2565 ประสบปัญหาโควิด19 ทำให้ประสบปัญหาขาดการติดต่อ การประชุมไม่ทำให้แผนที่วางไว้ไม่ปฏิบัติตามเป้าหมาย

“ในปี 62-65 สหกรณ์ประสบปัญหาโรคระบายโควิด19 ปัญหาที่ประสบคือชำระหนี้และการติดต่อการประชุมทำให้แผนที่ตั้งไว้ไม่เป็นตามเป้าหมาย” (นายพจน์ เจริญธรรม, คณะกรรมการ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“สหกรณ์ได้ตั้งเป้าหมายไว้แต่ละปีก็ได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้เกือบทุกด้าน ส่วนปัญหาและอุปสรรคก็มีบ้างแต่เล็กน้อย เป็นที่น่าพอใจของสมาชิก” (นายวันดี พรหมมา, คณะกรรมการ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“สหกรณ์ได้ตั้งเป้าหมายไว้แต่ละปีก็ได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้เกือบทุกด้าน ส่วนปัญหาและอุปสรรคก็มีบ้างแต่ก็เล็กน้อย จึงเป็นที่น่าพอใจของสมาชิก” (นางยุพดี ผิวสุวรรณ, ผู้จัดการสหกรณ์, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“สหกรณ์ได้ตั้งเป้าหมายไว้แต่ละปีก็ได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้เกือบทุกด้าน ส่วนปัญหาและอุปสรรคก็มีบ้างแต่เล็กน้อย เป็นที่น่าพอใจของสมาชิก” (นางสาว เสาวลักษณ์ รัศมี, เจ้าหน้าที่สินเชื่อ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

**กลุ่ม 4** กลุ่มประชาชนที่เป็นสมาชิกสหกรณ์มาไม่ต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 4 ราย กลุ่มประชาชนที่เป็นสมาชิกสหกรณ์มาไม่ต่ำกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นสหกรณ์ได้กำหนดแผนงานในแต่ละปีบัญชี โดยมีคณะกรรมการดำเนินงานเป็นผู้ตรวจสอบเป้าหมาย ผลการดำเนินงานของแผน รวมทั้งกำหนดแนวทางแก้ไขผลการดำเนินงาน ผ่านมติที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการทุกครั้ง ส่วนปัญหาและอุปสรรคมีบ้างเพียงเล็กน้อย แต่เป็นที่น่าพอใจของสมาชิก

“สหกรณ์ได้ตั้งเป้าหมายไว้แต่ละปีก็ได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้เกือบทุกด้าน ส่วนปัญหาและอุปสรรคก็มีบ้างแต่ก็เล็กน้อย จึงเป็นที่น่าพอใจของสมาชิก” (นางสาว จุฑามาศ ใจเบิกบาน, เจ้าหน้าที่การเงิน, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“สหกรณ์ได้ตั้งเป้าหมายไว้แต่ละปีก็ได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้เกือบทุกด้าน ส่วนปัญหาและอุปสรรคก็มีบ้างแต่ก็เล็กน้อย จึงเป็นที่น่าพอใจของสมาชิก” (นางวินัส พัฒนมาศ, เจ้าหน้าที่การตลาดฝ่ายสถานีบริการน้ำมัน, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“สหกรณ์ได้ตั้งเป้าหมายไว้แต่ละปีก็ได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้เกือบทุกด้าน ส่วนปัญหาและอุปสรรคก็มีบ้างแต่ก็เล็กน้อย จึงเป็นที่น่าพอใจของสมาชิก” (นายขวัญเมือง สืบเกลี้ยง, เจ้าหน้าที่การตลาดฝ่ายสถานีบริการแก๊ส LPG, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“สหกรณ์ได้ตั้งเป้าหมายไว้และได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ในทุกๆ ปี เกือบทุกด้าน ส่วนปัญหาและอุปสรรคก็มีบ้างแต่ก็เล็กน้อย จึงเป็นที่น่าพอใจของสมาชิก” (นายราชศักดิ์ อินทร์ใจเอื้อ, เจ้าหน้าที่สินเชื่อ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

4.2.4.2 การดำเนินงานของสหกรณ์สามารถตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิกได้ตรงตามความต้องการหรือไม่ ปัจจัยใดเป็นปัจจัยสนับสนุนให้การดำเนินงานของสหกรณ์ได้สำเร็จตามเป้าหมายหรือแผนงานที่กำหนด จากข้อคำถามและคำตอบของกลุ่มเป้าหมายมีดังนี้

**กลุ่ม 1** กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากสหกรณ์การเกษตรพนมทวน ประกอบด้วย ผู้บริหารงานสหกรณ์ จำนวน 1 ราย พนักงานปฏิบัติงานสหกรณ์ จำนวน 3 ราย

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากสหกรณ์การเกษตรพนมทวน มีความคิดเห็น สหกรณ์ดำเนินงานตามความต้องการของสมาชิกผ่านการประชุมกลุ่มสมาชิก ผ่านประชุมใหญ่สามัญประจำปี เพื่อให้สมาชิกเป็นผู้เสนอความต้องการและยึดตามมติที่ประชุม ซึ่งเห็นการเห็นชอบจากสมาชิกเองจากเสียงส่วนใหญ่ การดำเนินงานทุกด้านทุกอย่างส่วนใหญ่มาจากสมาชิกก่อนลงมือทำ จึงไม่ค่อยมีปัญหา

“การดำเนินงานของสหกรณ์ตรงตามความต้องการสมาชิก เนื่องจากมีปัจจัยที่สนับสนุน เงินทุน คณะกรรมการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์และสมาชิก” (นายสุประกิจ ทองนุ่ม, รองประธานกรรมการ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“การดำเนินงานของสหกรณ์ในทุกส่วนงาน ทุกด้าน การดำเนินงานส่วนมากจะสอบถามสมาชิกก่อนจึงจะลงมือทำ จึงไม่ค่อยมีปัญหา” (นายประสงค์ สาธรวัดนกุล, เลขานุการ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“สหกรณ์ดำเนินงานตามความต้องการของสมาชิกผ่านการประชุมกลุ่มสมาชิก ผ่านประชุมใหญ่สามัญประจำปี เพื่อให้สมาชิกเป็นผู้เสนอความต้องการ และยึด

ตามมติที่ประชุม ซึ่งเป็นการเห็นชอบจากสมาชิกเองจากเสียงส่วนใหญ่” (นางสาวชาลินี สืบพลาย, เจ้าหน้าที่ธุรการ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“สหกรณ์ดำเนินงานตามความต้องการของสมาชิกผ่านการประชุมกลุ่มสมาชิกผ่านประชุมใหญ่สอบถามสมาชิกก่อนจึงจะลงมือทำ จึงไม่ค่อยมีปัญหา” (นายอดิเทพ ชงกุล, เจ้าหน้าที่การตลาด, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

**กลุ่ม 2** กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากชุมชน จำนวน 4 ราย ประกอบด้วย ประกอบด้วย ผู้นำชุมชนที่เป็นกำนันจำนวน 1 ราย ผู้นำชุมชนที่เป็นผู้ใหญ่บ้านจำนวน 1 ราย สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 2 ราย

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากชุมชน มีความคิดเห็นสอดคล้อง สหกรณ์ดำเนินงานตามความต้องการของสมาชิกผ่านการประชุมกลุ่มสมาชิก ผ่านประชุมใหญ่สามัญประจำปี เพื่อให้สมาชิกเป็นผู้เสนอความต้องการและยึดตามมติที่ประชุม ซึ่งเห็นการเห็นชอบจากสมาชิกเองจากเสียงส่วนใหญ่ การดำเนินงานทุกด้านทุกอย่างส่วนใหญ่มาจากสมาชิกก่อนลงมือทำ จึงไม่ค่อยมีปัญหา

“สหกรณ์ดำเนินงานตามความต้องการของสมาชิกผ่านการประชุมกลุ่มสมาชิกผ่านประชุมใหญ่สอบถามสมาชิกก่อนจึงจะลงมือทำ จึงไม่ค่อยมีปัญหา” (นายวัชรชัย กิจประสงค์, คณะกรรมการ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“สหกรณ์ดำเนินงานตามความต้องการของสมาชิก โดยสหกรณ์เป็นแหล่งเงินทุนของสมาชิกเพื่อนำไปต่อยอดการดำเนินงาน ธุรกิจของสมาชิก ” (นายเฉลิม ทองน่วม, ที่ปรึกษา, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“สหกรณ์ดำเนินงานตามความต้องการของสมาชิกผ่านการประชุมกลุ่มสมาชิกผ่านประชุมใหญ่สอบถามสมาชิกก่อนจึงจะลงมือทำ จึงไม่ค่อยมีปัญหา” (นางมาลี สระทองหน, เจ้าหน้าที่การตลาดสถานีบริการน้ำมัน, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

**กลุ่ม 3** กลุ่มนักวิชาการ จำนวน 4 ราย

กลุ่มนักวิชาการ มีความคิดเห็นรูปแบบเดียวกันสหกรณ์ดำเนินงานตามความต้องการของสมาชิกผ่านการประชุมกลุ่มสมาชิก ผ่านประชุมใหญ่สามัญประจำปี เพื่อให้สมาชิกเป็น

ผู้เสนอความต้องการและยึดตามมติที่ประชุม ซึ่งเห็นการเห็นชอบจากสมาชิกเองจากเสียงส่วนใหญ่ การดำเนินงานทุกด้าน แต่เนื่องจากสถานการณ์โรคระบาดอาจทำให้ไม่ตอบสนองความต้องการของสมาชิกบ้าง สหกรณ์ดำเนินการแก้ไขปัญหาโดยการทำแบบสอบถามสมาชิกและนำเสนอต่อคณะกรรมการในการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อหาแนวทางการดำเนินงานต่อไป

“สหกรณ์ดำเนินงานตามความต้องการของสมาชิกผ่านการประชุมกลุ่มสมาชิก ผ่านประชุมใหญ่สอบถามสมาชิกก่อนจึงจะลงมือทำ จึงไม่ค่อยมีปัญหา” (นายพจน์ เจริญธรรม, คณะกรรมการ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“สหกรณ์ดำเนินงานตามความต้องการของสมาชิกผ่านการประชุมกลุ่มสมาชิก ผ่านประชุมใหญ่สามัญประจำปี เพื่อให้สมาชิกเป็นผู้เสนอความต้องการ และยึดตามมติที่ประชุม ซึ่งเห็นการเห็นชอบจากสมาชิกเองจากเสียงส่วนใหญ่” (นายวันดี พรหมมา, คณะกรรมการ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“สหกรณ์ดำเนินงานตามความต้องการของสมาชิกผ่านการประชุมกลุ่มสมาชิก ผ่านประชุมใหญ่สอบถามสมาชิกก่อนจึงจะลงมือทำ จึงไม่ค่อยมีปัญหา” (นางยุพดี ฝิวสุวรรณ, ผู้จัดการสหกรณ์, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“สหกรณ์ดำเนินงานตามความต้องการของสมาชิกผ่านการประชุมกลุ่มสมาชิก ผ่านประชุมใหญ่สอบถามสมาชิกก่อนจึงจะลงมือทำ จึงไม่ค่อยมีปัญหา” (นางสาวเสาวลักษณ์ รัศมี, เจ้าหน้าที่สินเชื่อ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

**กลุ่ม 4** กลุ่มประชาชนที่เป็นสมาชิกสหกรณ์มาไม่ต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 4 ราย กลุ่มประชาชนที่เป็นสมาชิกสหกรณ์มาไม่ต่ำกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นสหกรณ์ดำเนินงานตามความต้องการของสมาชิกผ่านการประชุมกลุ่มสมาชิก ผ่านประชุมใหญ่สามัญประจำปี เพื่อให้สมาชิกเป็นผู้เสนอความต้องการและยึดตามมติที่ประชุม ซึ่งเห็นการเห็นชอบจากสมาชิกเองจากเสียงส่วนใหญ่ การดำเนินงานทุกด้าน แต่เนื่องจากสถานการณ์โรคระบาดอาจทำให้ไม่ตอบสนองความต้องการของสมาชิก

“สหกรณ์ดำเนินงานตามความต้องการของสมาชิกผ่านการประชุมกลุ่มสมาชิก ผ่านประชุมใหญ่สอบถามสมาชิกก่อนจึงจะลงมือทำ จึงไม่ค่อยมีปัญหา” (นางสาวจุฑามาศ ใจเบิกบาน, เจ้าหน้าที่การเงิน, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“สหกรณ์ดำเนินงานตามความต้องการของสมาชิกผ่านการประชุมกลุ่มสมาชิกผ่านประชุมใหญ่สามัญประจำปี เพื่อให้สมาชิกเป็นผู้เสนอความต้องการ และยึดตามมติที่ประชุม ซึ่งเป็นการเห็นชอบจากสมาชิกเองจากเสียงส่วนใหญ่” (นางวินัสพัฒนาศ, เจ้าหน้าที่การตลาดฝ่ายสถานีบริการน้ำมัน, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“การดำเนินงานของสหกรณ์ในทุกส่วนงาน ทุกด้าน การดำเนินงานส่วนมากจะสอบถามสมาชิกก่อนจึงจะลงมือทำ จึงไม่ค่อยมีปัญหา” (นายขวัญเมือง สืบเกลี้ยง, เจ้าหน้าที่การตลาดฝ่ายสถานีบริการแก๊ส LPG, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“การดำเนินงานของสหกรณ์ในทุกส่วนงาน ทุกด้าน การดำเนินงานส่วนมากจะสอบถามสมาชิกก่อนจึงจะลงมือทำ จึงไม่ค่อยมีปัญหา เป็นไปตามเป้าหมายที่วางแผนไว้” (นายราชศักดิ์ อินทร์ใจเอื้อ, เจ้าหน้าที่สินเชื่อ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

4.2.4.3 ผลการดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์คือสามารถเสริมสร้างความเข้มแข็งให้เกษตรกรในพื้นที่ที่มีความเข้มแข็ง และสมาชิกสหกรณ์ได้มีส่วนร่วมหรือมีโอกาสเข้ามามีบทบาทสำคัญในการบริหารและพัฒนาสหกรณ์หรือไม่อย่างไร จากข้อคำถามและคำตอบของกลุ่มเป้าหมายมีดังนี้

**กลุ่ม 1** กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากสหกรณ์การเกษตรพนมทวน ประกอบด้วย ผู้บริหารงานสหกรณ์ จำนวน 1 ราย พนักงานปฏิบัติงานสหกรณ์ จำนวน 3 ราย

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากสหกรณ์การเกษตรพนมทวน มีความคิดเห็น ความเข้มแข็งของสหกรณ์อีกส่วนหนึ่งมาจากสมาชิกมีส่วนร่วม ร่วมคิด ร่วมทำ เพื่อให้สหกรณ์มีสภาพคล่อง ส่งตัวแทนเข้าร่วมบริหารในคณะกรรมการ จำนวน 15 ท่าน และผู้ตรวจสอบ จำนวน 1 ท่าน ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ คือสมาชิกมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น สหกรณ์มีหน้าที่ดำเนินงานพัฒนาอาชีพเกษตรกรของสมาชิก เป็นแหล่งเงินทุนให้สมาชิกกู้ยืม เพื่อลงทุนในการประกอบอาชีพได้ สมาชิกมีความเสมอภาพมีสิทธิในการออกเสียงแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับกิจการของสหกรณ์

“ผลการดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปตามเกณฑ์ สมาชิกมาฝากเงินมากขึ้น เข้าร่วมประชุม มาเป็นกรรมการบริหาร ทำธุรกิจกับสหกรณ์มากขึ้น” (นายสุประกิจ ทองนุ่ม, รองประธานกรรมการ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)



“ความเข้มแข็งของสหกรณ์อีกส่วนหนึ่งมาจากสมาชิกมีส่วนร่วม ร่วมคิด ร่วมทำ ให้สหกรณ์มีสภาพคล่อง ส่งตัวแทนเข้ามาบริหารสหกรณ์ โดยมาทำงาน คณะกรรมการ 15 คน และผู้ตรวจสอบอีก 1 ท่าน มาเป็นตัวแทนสมาชิก เพื่อดูแลกิจการและทำงานแทนสมาชิกทุกท่าน” (นายประสงค์ สาธวิวัฒนกุล, เลขานุการ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ คือสมาชิกมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น สหกรณ์มีหน้าที่ดำเนินงานพัฒนาอาชีพเกษตรกรของสมาชิก เป็นแหล่งเงินทุนให้สมาชิกกู้ยืมเพื่อลงทุนในการประกอบอาชีพได้ สมาชิกมีความเสมอภาคมีสิทธิในการออกเสียง แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับกิจการของสหกรณ์” (นางสาวชาลินี สืบปลาย, เจ้าหน้าที่ธุรการ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“ผลการดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปตามเกณฑ์ สมาชิกมาฝากเงินมากขึ้น เข้าร่วมประชุม มาเป็นกรรมการบริหาร ทำธุรกิจกับสหกรณ์มากขึ้น” (นายอดิเทพ ชงกุล, เจ้าหน้าที่การตลาด, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

**กลุ่ม 2** กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากชุมชน จำนวน 4 ราย ประกอบด้วย ประกอบด้วย ผู้นำชุมชนที่เป็นกำนันจำนวน 1 ราย ผู้นำชุมชนที่เป็นผู้ใหญ่บ้านจำนวน 1 ราย สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 2 ราย

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากชุมชน มีความคิดเห็นสอดคล้อง สหกรณ์มีความเข้มแข็งของสหกรณ์อีกส่วนหนึ่งมาจากสมาชิกมีส่วนร่วม ร่วมคิด ร่วมทำ เพื่อให้สหกรณ์มีสภาพคล่อง ส่งตัวแทนเข้าร่วมบริหารในคณะกรรมการ จำนวน 15 ท่าน และผู้ตรวจสอบ จำนวน 1 ท่าน ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ คือสมาชิกมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น สหกรณ์มีหน้าที่ดำเนินงานพัฒนาอาชีพเกษตรกรของสมาชิก เป็นแหล่งเงินทุนให้สมาชิกกู้ยืม เพื่อลงทุนในการประกอบอาชีพได้ สมาชิกมีความเสมอภาคมีสิทธิในการออกเสียงแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับกิจการของสหกรณ์

“ความเข้มแข็งของสหกรณ์อีกส่วนหนึ่งมาจากสมาชิกมีส่วนร่วม ร่วมคิด ร่วมทำ ให้สหกรณ์มีสภาพคล่อง ส่งตัวแทนเข้ามาบริหารสหกรณ์ โดยมาทำงาน คณะกรรมการ 15 คน และผู้ตรวจสอบอีก 1 ท่าน มาเป็นตัวแทนสมาชิก เพื่อดูแล

กิจการและทำงานแทนสมาชิกทุกท่าน” (นายรัชชัย กิจประสงค์, คณะกรรมการ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“สมาชิกมีบทบาทสำคัญ มีการคัดสรรผู้บริหารจากสมาชิกเพื่อพัฒนาสหกรณ์ และสร้างความเข้มแข็งให้กับเกษตรกร” (นายเฉลิม ทองนุ่น, ที่ปรึกษา, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“ผลการดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปตามเกณฑ์ สมาชิกมาฝากเงินมากขึ้น เข้าร่วมประชุม มาเป็นกรรมการบริหาร ทำธุรกิจกับสหกรณ์มากขึ้น” (นางมาลี สระทองหน, เจ้าหน้าที่การตลาดสถานีบริการน้ำมัน, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

### กลุ่ม 3 กลุ่มนักวิชาการ จำนวน 4 ราย

กลุ่มนักวิชาการ มีความคิดเห็นรูปแบบเดียวกัน สหกรณ์มีความเข้มแข็งของสหกรณ์อีกส่วนหนึ่งมาจากสมาชิกมีส่วนร่วม ร่วมคิด ร่วมทำ เพื่อให้สหกรณ์มีสภาพคล่อง ส่งตัวแทนเข้ามาร่วมบริหารในคณะกรรมการ จำนวน 15 ท่าน และผู้ตรวจสอบ จำนวน 1 ท่าน ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ คือสมาชิกมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น สหกรณ์มีหน้าที่ดำเนินงานพัฒนาอาชีพเกษตรกรของสมาชิก เป็นแหล่งเงินทุนให้สมาชิกกู้ยืม เพื่อลงทุนในการประกอบอาชีพได้

“ความเข้มแข็งของสหกรณ์อีกส่วนหนึ่งมาจากสมาชิกมีส่วนร่วม ร่วมคิด ร่วมทำ ให้สหกรณ์มีสภาพคล่อง ส่งตัวแทนเข้ามาบริหารสหกรณ์ โดยมาทำงานคณะกรรมการ 15 คน และผู้ตรวจสอบอีก 1 ท่าน มาเป็นตัวแทนสมาชิก เพื่อดูแลกิจการและทำงานแทนสมาชิกทุกท่าน” (นายพจน์ เจริญธรรม, คณะกรรมการ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ คือสมาชิกมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น สหกรณ์มีหน้าที่ดำเนินงานพัฒนาอาชีพเกษตรกรของสมาชิก เป็นแหล่งเงินทุนให้สมาชิกกู้ยืมเพื่อลงทุนในการประกอบอาชีพได้ สมาชิกมีความเสมอภาคมีสิทธิในการออกเสียง แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับกิจการของสหกรณ์” (นายวันดี พรหมมา, คณะกรรมการ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“ผลการดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปตามเกณฑ์ สมาชิกมาฝากเงินมากขึ้น เข้าร่วมประชุม มาเป็นกรรมการบริหาร ทำธุรกิจกับสหกรณ์มากขึ้น” (นางยุพดี ผิวสุวรรณ, ผู้จัดการสหกรณ์, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“ผลการดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปตามเกณฑ์ สมาชิกมาฝากเงินมากขึ้น เข้าร่วมประชุม มาเป็นกรรมการบริหาร ทำธุรกิจกับสหกรณ์มากขึ้น” (นางสาวเสาวลักษณ์ รัศมี, เจ้าหน้าที่สินเชื่อ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

**กลุ่ม 4** กลุ่มประชาชนที่เป็นสมาชิกสหกรณ์มาไม่ต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 4 ราย  
 กลุ่มประชาชนที่เป็นสมาชิกสหกรณ์มาไม่ต่ำกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นสมาชิกมีส่วนร่วม ร่วมคิด ร่วมทำ เพื่อให้สหกรณ์มีสภาพคล่อง ส่งตัวแทนเข้าร่วมบริหารในคณะกรรมการ จำนวน 15 ท่าน และผู้ตรวจสอบ จำนวน 1 ท่าน ผลการดำเนินงานของสหกรณ์คือสมาชิกมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น สหกรณ์มีหน้าที่ดำเนินงานพัฒนาอาชีพเกษตรกรของสมาชิก เป็นแหล่งเงินทุนให้สมาชิกกู้ยืม เพื่อลงทุนในการประกอบอาชีพได้

“ผลการดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปตามเกณฑ์ สมาชิกมาฝากเงินมากขึ้น เข้าร่วมประชุม มาเป็นกรรมการบริหาร ทำธุรกิจกับสหกรณ์มากขึ้น” (นางสาวจุฑามาศ ใจเบิกบาน, เจ้าหน้าที่การเงิน, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“การดำเนินงานของสหกรณ์ คือสมาชิกมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น พัฒนาอาชีพเกษตรกรของสมาชิก เป็นแหล่งเงินทุนให้สมาชิกกู้ยืม เพื่อลงทุนในการประกอบอาชีพได้” (นางวินัส พัฒนมาศ, เจ้าหน้าที่การตลาดฝ่ายสถานีบริการน้ำมัน, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“ผลการดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปตามเกณฑ์ สมาชิกมาฝากเงินมากขึ้น เข้าร่วมประชุม มาเป็นกรรมการบริหาร ทำธุรกิจกับสหกรณ์มากขึ้น” (นายขวัญเมือง สืบเกลี้ยง, เจ้าหน้าที่การตลาดฝ่ายสถานีบริการแก๊ส LPG, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

“การดำเนินงานของสหกรณ์ คือสมาชิกมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น พัฒนาอาชีพเกษตรกรของสมาชิก เป็นแหล่งเงินทุนให้สมาชิกกู้ยืม เพื่อลงทุนในการประกอบ

อาชีพได้” (นายราชศักดิ์ อินทร์ใจเอื้อ, เจ้าหน้าที่สินเชื่อ, สัมภาษณ์ 4 พฤศจิกายน 2565)

#### 4.3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จของ สหกรณ์การเกษตรพนมทวน จำกัด จังหวัดกาญจนบุรี ในด้านบริบทสภาพแวดล้อม ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์

การเกิดขึ้นของสำนักงานสหกรณ์การเกษตร จังหวัดกาญจนบุรี ที่มีรูปแบบประเภทสหกรณ์การเกษตรที่เอื้อต่อประชาชนที่ดำเนินกิจกรรมของชุมชนด้านการเกษตรเป็นสำคัญ การสร้างความตระหนักให้สมาชิกรู้จักประหยัดจากการใช้บริการกับสหกรณ์ เกิดรายได้เพิ่มจากการใช้บริการกับสหกรณ์ เกิดความสะดวกจากการได้รับบริการกับสหกรณ์ และสมาชิกได้รับประโยชน์และสหกรณ์มีธุรกิจที่ก้าวหน้ามั่นคง ก็ย่อมจะช่วยพัฒนาสมาชิกให้เจริญก้าวหน้าไปพร้อมกันทุกด้านคือ ด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ดังนั้น สหกรณ์การเกษตรพนมทวน จำกัด จังหวัดกาญจนบุรี ปกครองตนเองและความเป็นอิสระ สหกรณ์เป็นองค์การอิสระที่ช่วยตนเองภายใต้การควบคุมของสมาชิก หากสหกรณ์นั้นๆ ทำข้อตกลงกับองค์การอื่นๆ รวมถึงรัฐบาลด้วย หรือแสวงหาทุนจากแหล่งภายนอก ต้องมั่นใจได้ว่าการกระทำของสหกรณ์นั้นอยู่ใต้การควบคุมแบบประชาธิปไตย สมาชิกพึงร่วมทุนกับสหกรณ์ของตนอย่างเท่าเทียมกันและควบคุมการใช้เงินทุนตามวิถีประชาธิปไตย โดยร่วมมือกันเป็นขบวนการตามโครงสร้างระดับท้องถิ่น ระดับชาติ ระดับภูมิภาค และระดับนานาชาติ การพัฒนาเชิงระบบ โดยการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการให้บริการสมาชิก จะเห็นได้ว่าความร่วมมือคือปัจจัยพื้นฐานสำคัญของวิธีการสหกรณ์สู่ความสำเร็จการให้บริการแก่มวลสมาชิกอย่างเต็มที่ การสร้างความเข้มแข็ง ด้านกระบวนการรูปแบบการดำเนินงาน การกำหนดโครงสร้าง นโยบายร่วมกันกับสมาชิก การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบที่สอดคล้องกับภารกิจของสหกรณ์ ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานแบบมีส่วนร่วมในทุกๆระดับในองค์การทั้งการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ รวมถึงแนวทางการดำเนินงาน และ ยังให้ความสำคัญกับการตรวจสอบผลลัพธ์ในงาน ที่เกิดขึ้นจากระบบตรวจสอบที่ชัดเจน สามารถกำกับติดตามตรวจสอบร่วมกันระหว่างสมาชิกและพนักงานสหกรณ์

##### 4.3.1 บริบทสภาพแวดล้อม

สภาพแวดล้อมทั้ง 4 ด้าน จะเห็นได้ว่า ด้านเศรษฐกิจ เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดความสำเร็จ โดยการมีส่วนร่วมของสมาชิกพึงร่วมทุนกับสหกรณ์อย่างเท่าเทียมกัน เงินลงทุนในการหมุนเวียนทรัพย์สินส่วนรวมของสหกรณ์ และสมาชิกพึงได้ผลตอบแทนจากเงินทุน ภายใต้เงื่อนไขการจัดสรร

เงินส่วนธุรกรรมที่ตนทำกับสหกรณ์และเพื่อสนับสนุนกิจกรรมอื่นๆ ที่มวลสมาชิกเห็นชอบ ในขณะเดียวกันทั้ง 3 ด้าน อาทิ ด้านการเมือง ด้านสังคม และด้านเทคโนโลยี เป็นการขับเคลื่อนในองค์การอิสระที่ช่วยตนเอง และความร่วมมือตามโครงสร้างระดับท้องถิ่น ระดับชาติ ระดับภูมิภาค อยู่แล้ว

#### 4.3.2 ปัจจัยนำเข้า

ในการวิเคราะห์ลักษณะปัจจัยนำเข้าในการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ โดยเฉพาะความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการบริหารงาน 4M จะเห็นได้ว่า ด้านคน ด้านงบประมาณ และด้านวัสดุอุปกรณ์ ยังไม่ใช่ปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็จเนื่องจากยังมีข้อควรพิจารณาปรับเปลี่ยนเพื่อให้เกิดประสิทธิผลต่อผู้ปฏิบัติงาน อาทิ ด้านคน ปฏิบัติหน้าที่หลากหลาย ด้าน และขาดทักษะเฉพาะด้าน ด้านงบประมาณ บางโครงการยังไม่เพียงพอในการต่อยอดเพื่อให้มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ด้านวัสดุอุปกรณ์ มีความทันสมัยมากแต่ยังขาดบุคลากรในการใช้งานเป็นส่วนปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็จคือ ด้านการจัดการ จะเห็นได้ว่ามีการวางแผนงาน การมอบหมายหน้าที่ภาระงานที่ชัดเจน และการสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้านเงินรางวัล ค่าตอบแทน

##### 4.3.2.1 บุคลากร (man)

บุคลากรสหกรณ์ถือเป็น ตัวจักรสำคัญที่จะขับเคลื่อนให้การดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปอย่างราบรื่นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น สหกรณ์ควรได้มีการคัดเลือกบุคคลที่มีทักษะ ความรู้ ความสามารถและความชำนาญเข้ามา ปฏิบัติหน้าที่ ให้เหมาะสมกับตำแหน่ง พร้อมทั้งกำหนดค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ เพื่อให้เจ้าหน้าที่มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน และวางแผนในการพัฒนา เพื่อให้มีความสามารถ และทักษะในการทำงานเพิ่มมากขึ้น สำนักงานสหกรณ์จังหวัดกาญจนบุรี ปัจจุบันมีสมาชิก จำนวน 1,253 คน และมีจำนวนบุคลากรทั้งสิ้น 31 คน โดยแบ่งเป็น 1)ผู้จัดการ 1 คน 2) การตลาด 7 คน 3) การเงิน 1 คน 4) บัญชี 1 คน 5) ธุรการ 1 คน 6)รักษาความปลอดภัย 2 คน 7) แม่บ้าน 2 คน 8) คณะกรรมการรวมประทาน 15 คน 9) ผู้ตรวจสอบกิจการ 1 คน 10) ที่ปรึกษา 1 คน

ผลการวิจัย พบว่า บุคลากรในการปฏิบัติงานเพียงพอเหมาะสมต่อภาระหน้าที่ และขนาดของธุรกิจสหกรณ์ เนื่องด้วยจากประสบการณ์ของบุคลากรสามารถดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์ โดยรู้จักรักษาความลับในการปฏิบัติหน้าที่ รู้หลักในการดำเนินธุรกิจ และรู้จักปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์จริง

#### 4.3.2.2 งบประมาณ (money)

สหกรณ์ที่มีผลการดำเนินงานมีผลกำไรแต่ละปี สหกรณ์ต้องจัดสรรกำไรสุทธิเป็นทุนสำรองและทุนต่างๆ ตามกฎหมายและตามข้อบังคับของสหกรณ์ การสะสมทุนสำรองไว้จะเป็นการสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินให้กับสหกรณ์ เพราะเงินสำรองคือทุนของสหกรณ์ จึงสามารถรองรับหรือป้องกันผลกระทบจากความเสียด้านธุรกิจ สหกรณ์มีการจัดสรรงบประมาณการดำเนินงานเป็นประจำทุกปีตามข้อบังคับของสหกรณ์ที่กำหนด สหกรณ์มีกำไรสุทธิประจำปี โดยจัดสรรเป็นทุนสำรองเป็นการรักษาสภาพของสหกรณ์ในการดำเนินธุรกิจ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ของกำไรสุทธิ ในปีที่ผ่านมาสหกรณ์มีการจัดสรรเงินปันผลตามหุ้นคิดเป็นร้อยละ 52.21 ของกำไรสุทธิ เป็นทุนรักษาระดับอัตราเงินปันผลคิดเป็นร้อยละ 10.88 เป็นทุนสาธารณะร้อยละ 8.70 เป็นทุนสงเคราะห์แก่สมาชิกร้อยละ 8.70 ทุนศึกษาอบรมร้อยละ 8.84 งบประมาณที่ได้รับจัดสรรกระจายไปสู่แหล่งดำเนินการต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมและเพียงพอ

#### 4.3.2.3 วัสดุอุปกรณ์ (material)

ปัจจุบันสหกรณ์สามารถจัดหา วัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยค่อนข้างดีมาก และเพียงพอเหมาะสมต่อการดำเนินงาน ฝ่ายจัดการจะมีการดำเนินการควบคุม รักษา วัสดุอุปกรณ์ให้พร้อมใช้งานตลอดเวลา เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิกและทันต่อเหตุการณ์

#### 4.3.2.4 การจัดการ (management) ในด้านต่างๆ ต่อไปนี้ ได้อย่างเหมาะสมหรือไม่อย่างไร

คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ในฐานะ ของผู้บริหารสหกรณ์ จะต้องสร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนแนวทางในการบริหารงานให้สอดคล้อง กับสภาวการณ์ คณะกรรมการ ดำเนินการสหกรณ์ ซึ่งสมาชิกเลือกขึ้นมาเป็นตัวแทนของตนในการบริหารงานของสหกรณ์ ต้องมีความรับผิดชอบในการบริหารจัดการ และดำเนินการทั้งปวงของ สหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งต่อสมาชิกและสหกรณ์ เพื่อให้เกิดความมั่นคง อย่างยั่งยืน ดังนั้น คณะกรรมการต้องปฏิบัติงาน ด้วยการยึดหลักธรรมาภิบาล ความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต เป็นที่เชื่อถือศรัทธาแก่สมาชิก มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบ มีความเสมอภาคในการให้บริการ ยินดีที่จะเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และตรวจสอบการทำงานของกรรมการได้มากขึ้น ซึ่งรูปแบบการประเมินการบริหารจัดการในครั้งนี้ ถือได้ว่าเกี่ยวข้องกับคณะกรรมการดำเนินงานของสหกรณ์โดยตรง ที่จะต้องรับทราบ และเข้าใจในเกณฑ์ และตัวบ่งชี้ในแต่ละข้อที่จะต้องนำมาพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของสหกรณ์ เพื่อให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานของสหกรณ์

มี ประสิทธิภาพและคุณภาพพร้อมกับให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารงานเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง การสนับสนุนให้สหกรณ์มีระบบการควบคุมภายในที่ดีและเพียงพอต่อการ ปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ รวมทั้งการสรรหาฝ่ายจัดการที่มีความรู้ความสามารถมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามระบบและปรับปรุง ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้คณะกรรมการต้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ คัดเลือกตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการประเมิน และสามารถกำหนดนโยบาย แผนงานงบประมาณ ได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการและหลักธรรมาภิบาล

**มีการมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบ ลำดับขั้นการบังคับบัญชาที่ชัดเจน จากข้อคำถามและคำตอบของกลุ่มเป้าหมายมีดังนี้**

สหกรณ์มีการจัดทำโครงสร้างการบริหารงาน และการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนมีการบริหารจัดการที่ดีย่อมส่งผลต่อความเข้มแข็ง มั่นคงและสามารถอำนวยความสะดวกให้กับสมาชิกได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสหกรณ์มีคณะกรรมการดำเนินการ จากการประชุมใหญ่ สหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการ แต่งตั้งแก่คณะอนุกรรมการ และจัดจ้างผู้ตรวจสอบภายใน และผู้จัดการ เพื่อป้องกันการทุจริต ในการวางแผนกำหนดกลยุทธ์ระบบบัญชีและระบบการควบคุมภายใน และจัดโครงสร้างองค์กรเพื่อให้การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เป็นไปตามกฎระเบียบ ข้อบังคับและบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลา ทั้งด้านเศรษฐกิจ ด้านเทคโนโลยี ด้านสังคม และการเมืองที่สหกรณ์เผชิญอยู่ในปัจจุบัน การบริหารที่เข้มแข็ง มั่นคงอย่างมีประสิทธิภาพ อัตราส่วนที่ใช้วัดขีดความสามารถในการบริหาร ได้แก่ อัตราการเติบโตของธุรกิจ เปรียบเทียบอัตรากำไรขั้นต้นของแต่ละธุรกิจด้วยการดำเนินธุรกิจผลกำไร ควรจะขยายธุรกิจ หรือชะลอ หรือต้องมีการปรับนโยบาย เพื่อให้สหกรณ์สามารถวางแผนดำเนินธุรกิจให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิกและสร้างรายได้ให้กับสหกรณ์เพิ่มขึ้น

**ผู้บริหารสหกรณ์ทุกระดับ มีการสนับสนุน สร้างแรงจูงใจ ที่เหมาะสม จากข้อคำถามและคำตอบของกลุ่มเป้าหมายมีดังนี้**

มีการกำหนดระเบียบว่าด้วย เจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ มีการกำหนดการเลื่อนเงินเดือนหรือค่าจ้าง โดยพิจารณากรรมการผู้บริหารสหกรณ์เป็นผู้พิจารณาถึงความสามารถ ริเริ่มอุตสาหกรรม มีความรับผิดชอบ มีคุณภาพปริมาณงาน ตลอดจนความประพฤติ สมรรถภาพในการปฏิบัติงานในรอบปีบัญชีของสหกรณ์ ในการเลื่อนเงินเดือนสหกรณ์ต้องคำนึงถึงผลการปฏิบัติงาน

และฐานทางการเงินตลอดจนผลประโยชน์ในแต่ละรอบปีบัญชีของสหกรณ์เป็นหลัก และต้องอยู่ในวงเงินงบประมาณสำหรับเดือนเงินเดือนประจำปี ให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานและเกิดความภาคภูมิใจ ที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่มีผลการดำเนินงานที่ดี ซึ่งเป็นการแสดงถึงประสิทธิภาพของทีมงาน ทำให้สหกรณ์สามารถรักษาพนักงานที่ดีมีความสามารถไว้ได้และในขณะเดียวกัน

**มีการกำหนดระบบการควบคุมการดำเนินงานที่ชัดเจน การกำหนดเกณฑ์ หรือตัวบ่งชี้การควบคุมการดำเนินเป็นลายลักษณ์อักษร หรือใช้วิธีการลงโทษ หรือการให้รางวัล จากข้อคำถามและคำตอบของกลุ่มเป้าหมายมีดังนี้**

สหกรณ์มีการกำหนดระเบียบว่าด้วยข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน โดยระบุวันเวลาทำงานอย่างชัดเจน กำหนดวันหยุดวันลาและหลักเกณฑ์การหยุด การจ่ายค่าจ้างชัดเจน สหกรณ์กำหนดวินัยและโทษทางวินัย เพื่อให้ปฏิบัติเป็นไปตามระเบียบของสหกรณ์อย่างเคร่งครัด บุคลากร กระทบความผิดแม้แต่คณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ กระทบความผิดต่อข้อบังคับ กฎระเบียบของสหกรณ์ ก็จะมีบทลงโทษตามความผิด การลงโทษให้เป็นไปตามดุลยพินิจของคณะกรรมการหรือผู้ที่คณะกรรมการมอบหมาย โดยการตัดเดือนด้วยวาจา ตักเตือน โดยการออกหนังสือเป็นลายลักษณ์อักษรตามบทลงโทษแห่งความผิดที่ได้กระทำ

#### **4.3.3 กระบวนการ กระบวนการดำเนินงานที่วิเคราะห์มาในแต่ละเรื่อง**

ปัจจัยที่ทำให้สหกรณ์เกิดความสำเร็จ โดยสหกรณ์มีกระบวนการการดำเนินการและธุรกิจสหกรณ์ มีกรรมการดำเนินการหรือสมาชิกที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ประจำ เจตนารมณ์ของการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการดำเนินงานของสหกรณ์ การทำหน้าที่เป็นพนักงานสหกรณ์ ควรกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานพร้อมทั้งวางแผนระยะยาวที่สหกรณ์จะจัดจ้างเจ้าหน้าที่สหกรณ์ การจัดจ้างเจ้าหน้าที่เป็นความรับผิดชอบของสหกรณ์ที่มีต่อสมาชิกที่จะต้องจัดให้มีผู้ปฏิบัติงานประจำ สหกรณ์ต้องกำหนดตำแหน่งงานที่มีความเหมาะสมกับ โครงสร้างและมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีศักยภาพ จะช่วยให้การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ประสบความสำเร็จได้ โดยสหกรณ์ตั้งอยู่บนรากฐานของประชาธิปไตย สมาชิกทุกคนเป็นเจ้าของสหกรณ์แต่ทุกคนไม่สามารถร่วมบริหารกิจการของสหกรณ์ได้ จึงมีการประชุมใหญ่เพื่อแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานเป็นผู้บริหารแทน จำนวน 15 คน มีอำนาจหน้าที่เป็นผู้ดำเนินกิจการและเป็นผู้แทนสหกรณ์ในกิจการทั้งปวง คณะกรรมการมีการจัดจ้าง ผู้จัดการมาดำเนินธุรกิจแทนและผู้จัดการจัดจ้างเจ้าหน้าที่โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการดำเนินการ เพื่อทำหน้าที่ตาม



ธุรกิจของสหกรณ์ตามความเหมาะสมของแต่ละคน เพื่อให้บริการแก่สมาชิกอย่างทั่วถึง คณะกรรมการดำเนินงาน มีการเรียกประชุมคณะกรรมการเป็นประจำทุกเดือนอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง เพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงาน การปฏิบัติงานจากทุกธุรกิจทุกแผนก และให้รายงานผลการดำเนินงานเป็นการติดตามตัวบ่งชี้ถึงกำไร และคุณภาพการเป็นอยู่ของสมาชิก โดยมีการติดตามทุก 3 เดือน หากสมาชิกมีหนี้สินมากกว่าเงินรวม จะส่งผลต่อรายได้และฐานการเงินของสหกรณ์ คณะกรรมการมีการติดตาม เพื่อการรับรู้ถึงปัญหา และหาแนวทางเพื่อปรับปรุงแก้ไขผ่านที่ประชุม คณะกรรมการการดำเนินงานเป็นประจำทุกเดือน เมื่อผลการติดตามเป็นเช่นไร คณะกรรมการดำเนินการจะประเมินผลและลงมติในเรื่องนั้นๆ โดยให้สอดคล้องกับกฎหมาย พระราชบัญญัติ สหกรณ์ ระเบียบและข้อบังคับของสหกรณ์ รวมทั้งให้สอดคล้องกับสถานะปัจจุบันเพื่อส่งเสริมอาชีพแก่สมาชิก

**การดำเนินงานของสำนักงานสหกรณ์การเกษตรพนมทวน ปัจจุบันมีรูปแบบการดำเนินงานอย่างไร มีการกำหนดนโยบายการดำเนินงานที่ชัดเจน และรับทราบร่วมกันหรือไม่ อย่างไร จากข้อคำถามและคำตอบของกลุ่มเป้าหมายมีดังนี้**

สหกรณ์จัดทำงบการเงินแล้วเสร็จและส่งให้ผู้สอบบัญชีตรวจสอบแล้วนำเสนอเพื่อนุมัติในที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ภายในหนึ่งร้อยห้าสิบวันนับแต่วันสิ้นสุดปีทางบัญชี เจตนารมณ์ของการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานต้องการให้คณะกรรมการสหกรณ์มีความรับผิดชอบในการจัดทำงบการเงินให้เสร็จตามระยะเวลาที่กฎหมายกำหนด และเป็นตัวชี้วัดที่มีระยะเวลาในการวัดที่ชัดเจน ความสำคัญของมาตรฐานสหกรณ์ การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์และองค์กรธุรกิจทั่วไป กฎหมายกำหนดให้ต้องมีการตรวจสอบบัญชีและรับรองงบการเงินภายในระยะเวลาที่กำหนด การที่สหกรณ์จะสามารถจัดทำงบการเงินให้แล้วเสร็จและได้รับการตรวจสอบ สามารถนำไปเสนอต่อที่ประชุมใหญ่ได้ภายในร้อยห้าสิบวันนั้น สหกรณ์จะต้องจัดให้มีการทำบัญชีและเอกสารประกอบการลงบัญชีในการดำเนินธุรกิจให้ถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ เป็นปัจจุบันจะทำให้เกิดผลดีและสร้างความเข้มแข็งให้กับสหกรณ์ สหกรณ์ดำเนินการดำเนินงานภายใต้กฎหมาย พระราชบัญญัติสหกรณ์ ข้อบังคับสหกรณ์และระเบียบของสหกรณ์ที่กำหนดขึ้น สหกรณ์ดำเนินงานเน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิก คณะกรรมการดำเนินงาน ฝ่ายจัดการ ภายใต้ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีการประชุมกลุ่มทุกกลุ่ม เพื่อทำการรายงานให้ทราบโดยทั่วกัน ถึงนโยบายต่างๆ ของสหกรณ์

**การดำเนินงานในสำนักงานสหกรณ์ มีการกำหนดโครงสร้างการทำงาน แบ่งหน้าที่การทำงานอย่างไร มีความเหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจของสหกรณ์ จากข้อคำถามและคำตอบของกลุ่มเป้าหมายมีดังนี้**

การดำเนินการและธุรกิจสหกรณ์ หากไม่มีการจัดจ้างต้องมีกรรมการดำเนินการหรือสมาชิกที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ประจำ เจตนารมณ์ของการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการดำเนินงานของสหกรณ์จำเป็นต้องมีเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการเงิน และเอกสารของสหกรณ์ กรณีที่มอบหมายคณะกรรมการดำเนินการทำหน้าที่เป็นพนักงานสหกรณ์ ควรกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานพร้อมทั้งวางแผนระยะยาวที่สหกรณ์จะจัดจ้างเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ความสำคัญของมาตรฐานสหกรณ์ การจัดจ้างเจ้าหน้าที่เป็นความรับผิดชอบของสหกรณ์ที่มีต่อสมาชิกที่จะต้องจัดให้มีผู้ปฏิบัติงานประจำ เพื่อให้บริการแก่สมาชิกและผู้มาติดต่อทำธุรกิจ เพื่อให้การดำเนินธุรกิจและการให้บริการสมาชิกเกิดเป็นรูปธรรม สหกรณ์ต้องกำหนดตำแหน่งงานที่มีความเหมาะสมกับโครงสร้างและมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีศักยภาพ จะช่วยให้การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ประสบความสำเร็จได้ โดยสหกรณ์ตั้งอยู่บนรากฐานของประชาธิปไตย สมาชิกทุกคนเป็นเจ้าของสหกรณ์แต่ทุกคนไม่สามารถร่วมบริหารกิจการของสหกรณ์ได้ จึงมีการประชุมใหญ่เพื่อแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานเป็นผู้บริหารแทนจำนวน 15 คน มีอำนาจหน้าที่เป็นผู้ดำเนินการและเป็นผู้แทนสหกรณ์ในกิจการทั้งปวง คณะกรรมการมีการจัดจ้าง ผู้จัดการมาดำเนินธุรกิจแทน และผู้จัดการจัดจ้างเจ้าหน้าที่โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการดำเนินการ เพื่อทำหน้าที่ตามธุรกิจของสหกรณ์ตามความเหมาะสมของแต่ละคน เพื่อให้บริการแก่สมาชิกอย่างทั่วถึง

**มีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยประเมินผลจากตัวบ่งชี้ หรือประเมินจากแผนที่กำหนดไว้อย่างไร รูปแบบการติดตามประเมินผลเป็นอย่างไร และได้นำผลการประเมินนั้นมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานต่อไปหรือไม่ จากข้อคำถามและคำตอบของกลุ่มเป้าหมายมีดังนี้**

คณะกรรมการดำเนินงาน มีการเรียกประชุมคณะกรรมการเป็นประจำทุกเดือนอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง เพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงาน การปฏิบัติงานจากทุกธุรกิจทุกแผนก และให้รายงานผลการดำเนินงานเป็นการติดตามตัวบ่งชี้ถึงกำไร และคุณภาพการเป็นอยู่ของสมาชิก โดยมีการติดตามทุก 3 เดือน หากสมาชิกมีหนี้สินมากกว่าเงินรวม จะส่งผลต่อรายได้และฐานการเงินของสหกรณ์ คณะกรรมการมีการติดตาม เพื่อการรับรู้ถึงปัญหา และหาแนวทางเพื่อปรับปรุงแก้ไขผ่านที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงานเป็นประจำทุกเดือน เมื่อผลการติดตามเป็นเช่นไร คณะกรรมการดำเนินการจะประเมินผลและลงมติในเรื่องนั้นๆ โดยให้สอดคล้องกับกฎหมาย

พระราชบัญญัติสหกรณ์ ระเบียบและข้อบังคับของสหกรณ์ รวมทั้งให้สอดคล้องกับสถานะปัจจุบัน เพื่อส่งเสริมอาชีพแก่สมาชิก

#### 4.3.3 ผลลัพธ์

สหกรณ์กำหนดแผนงานในแต่ละปีบัญชี โดยมีคณะกรรมการดำเนินงานเป็นผู้ตรวจสอบ เป้าหมาย ผลการดำเนินงานของแผน รวมทั้งกำหนดแนวทางแก้ไขผลการดำเนินงาน ผ่านมติที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการทุกครั้ง ความเข้มแข็งของสหกรณ์อีกส่วนหนึ่งมาจากสมาชิกมีส่วนร่วม ร่วมคิด ร่วมทำ เพื่อให้สหกรณ์มีสภาพคล่อง ส่งตัวแทนเข้าร่วมบริหารในคณะกรรมการ จำนวน 15 ท่าน และผู้ตรวจสอบ จำนวน 1 ท่าน ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ คือสมาชิกมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น สหกรณ์มีหน้าที่ดำเนินงานพัฒนาอาชีพเกษตรกรของสมาชิก เป็นแหล่งเงินทุนให้สมาชิกกู้ยืม เพื่อลงทุนในการประกอบอาชีพได้ สมาชิกมีความเสมอภาพมีสิทธิในการออกเสียงแสดงความเห็นเกี่ยวกับกิจการของสหกรณ์ สหกรณ์ดำเนินงานตามความต้องการของสมาชิกผ่านการประชุมกลุ่มสมาชิก ผ่านประชุมใหญ่สามัญประจำปี เพื่อให้สมาชิกเป็นผู้เสนอความต้องการและยึดตามมติที่ประชุม ซึ่งเห็นการเห็นชอบจากสมาชิกเองจากเสียงส่วนใหญ่ ส่วนปัญหาและอุปสรรคมีบ้างเพียงเล็กน้อย แต่เป็นที่น่าพอใจของสมาชิก ในปี 2562 – 2565 ประสบปัญหาโควิด19 ทำให้ประสบปัญหาขาดการติดต่อ การประชุมไม่ทำให้แผนที่วางไว้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย การดำเนินงานทุกด้านทุกอย่างส่วนใหญ่มาจากสมาชิกก่อนลงมือทำ จึงไม่ค่อยมีปัญหา

**ผลการดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปตามแผน หรือตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่มี ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานและวิธีการแก้ไขที่ช่วยแก้ไขปัญหาและอุปสรรคดังกล่าวได้ อย่างคุ้มค่าหรือไม่ อย่างไร จากข้อคำถามและคำตอบของกลุ่มเป้าหมายมีดังนี้**

สหกรณ์ได้กำหนดแผนงานในแต่ละปีบัญชี โดยมีคณะกรรมการดำเนินงานเป็นผู้ตรวจสอบ เป้าหมาย ผลการดำเนินงานของแผน รวมทั้งกำหนดแนวทางแก้ไขผลการดำเนินงาน ผ่านมติที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการทุกครั้ง ส่วนปัญหาและอุปสรรคมีบ้างเพียงเล็กน้อย แต่เป็นที่น่าพอใจของสมาชิก ในปี 2562 – 2565 ประสบปัญหาโควิด19 ทำให้ประสบปัญหาขาดการติดต่อ การประชุมไม่ทำให้แผนที่วางไว้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

การดำเนินงานของสหกรณ์สามารถตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิกได้ตรงตามความต้องการหรือไม่ ปัจจัยใดเป็นปัจจัยสนับสนุนให้การดำเนินงานของสหกรณ์ได้สำเร็จตามเป้าหมายหรือแผนงานที่กำหนด จากข้อคำถามและคำตอบของกลุ่มเป้าหมายมีดังนี้

สหกรณ์ดำเนินงานตามความต้องการของสมาชิกผ่านการประชุมกลุ่มสมาชิก ผ่านประชุมใหญ่สามัญประจำปี เพื่อให้สมาชิกเป็นผู้เสนอความต้องการและยึดตามมติที่ประชุม ซึ่งเห็นการเห็นชอบจากสมาชิกเองจากเสียงส่วนใหญ่ การดำเนินงานทุกด้านทุกองส่วนใหญ่มารจากสมาชิกก่อนลงมือทำ จึงไม่ค่อยมีปัญหา

ผลการดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์ คือสามารถเสริมสร้างความเข้มแข็งให้เกษตรกรในพื้นที่ที่มีความเข้มแข็ง และสมาชิกสหกรณ์ได้มีส่วนร่วมหรือมีโอกาสเข้ามามีบทบาทสำคัญในการบริหารและพัฒนาสหกรณ์หรือไม่อย่างไร จากข้อคำถามและคำตอบของกลุ่มเป้าหมายมีดังนี้

ความเข้มแข็งของสหกรณ์อีกส่วนหนึ่งมาจากสมาชิกมีส่วนร่วม ร่วมคิด ร่วมทำ เพื่อให้สหกรณ์มีสภาพคล่อง ส่งตัวแทนเข้าร่วมบริหารในคณะกรรมการ จำนวน 15 ท่าน และผู้ตรวจสอบจำนวน 1 ท่าน ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ คือสมาชิกมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น สหกรณ์มีหน้าที่ดำเนินงานพัฒนาอาชีพเกษตรกรของสมาชิก เป็นแหล่งเงินทุนให้สมาชิกกู้ยืม เพื่อลงทุนในการประกอบอาชีพได้ สมาชิกมีความเสมอภาพมีสิทธิในการออกเสียงแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับกิจการของสหกรณ์

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “แนวทางการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ที่ส่งผลให้สหกรณ์การเกษตรพนมทวน จำกัด จังหวัดกาญจนบุรี ประสบความสำเร็จ” ในบทนี้ เป็นการนำเสนอต่อจากการวิเคราะห์ผลลัพธ์ในบทที่ผ่านมา เพื่อเป็นการนำผลที่ได้มาสรุปและตอบคำถามการวิจัย ดังนี้

1. การบริหารที่เกิดผลสัมฤทธิ์ และส่งผลให้สหกรณ์การเกษตรพนมทวน จังหวัดกาญจนบุรี ประสบความสำเร็จ มีลักษณะเป็นอย่างไร
2. ปัจจัยความสำเร็จของ สหกรณ์การเกษตรพนมทวน จังหวัดกาญจนบุรี ในด้านบริบทสภาพแวดล้อม ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์ ที่ได้จากการถอดบทเรียน มีลักษณะเช่นใด
3. แนวทางที่เกิดผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตร ควรอาศัยแนวทางใด ผู้ศึกษาจะได้นำเสนอการสรุปผลเพื่อตอบคำถามวิจัยที่ละประเด็น แล้วจึงนำเสนอการอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ตามลำดับ

#### 5.1 สรุปผลการศึกษา

จากการศึกษาสภาพการบริหารจัดการที่แท้จริงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในแต่ละด้านว่าเป็นอย่างไร และมีกระบวนการบริหารจัดการอย่างไร จึงจะประสบความสำเร็จ แล้วนำผลการวิจัยที่ได้มาสร้างเป็นแนวทางต้นแบบการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย เพื่อเป็นการช่วยส่งเสริมนำไปสู่การพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีความยั่งยืน และสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาการบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นๆ ต่อไป

ศึกษาถึงปัญหาเรื่องความล่าช้าในการบริการประชาชน ภาครัฐจึงมีความต้องการปรับปรุงระบบการบริหารงานราชการให้มีความทันสมัย จัดความไม่คล่องตัวทางการบริหารตลอดจนได้เปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์ การบริหารแบบเดิมที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อทรัพยากรนำเข้าต่างๆ และกฎระเบียบมาใช้วิธีการบริหารที่มุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : RBM) ตามแนวคิดของ Canadian International Development Agency (2001) เพื่อหาแนวทางการบริหารงานให้มีผลสัมฤทธิ์ต่อผลการดำเนินงานที่ดีของสหกรณ์การเกษตร บรรลุเป้าหมายได้ตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจ

ดำเนินงานของสำนักงานสหกรณ์การเกษตรที่ได้กำหนดไว้ โดยให้ความสำคัญกับองค์ประกอบในการดำเนินงานที่สำคัญ 5 ด้าน คือ ด้านปัจจัยนำเข้า (input) ด้านกระบวนการ (process) ด้านผลผลิต (output) ด้านข้อมูลย้อนกลับ (feedback) และ ด้านสภาพแวดล้อม (context)

**5.1.1 ลักษณะการบริหารที่เกิดผลสัมฤทธิ์ และส่งผลให้สหกรณ์การเกษตรพนมทวน จังหวัดกาญจนบุรี ประสบความสำเร็จ สามารถสรุปผลการศึกษาตามปัจจัยได้ดังนี้**

#### **5.1.1.1 ด้านบริบทสภาพแวดล้อม (Context)**

##### **5.1.1.1.1 บริบทสภาพแวดล้อมด้านการเมือง (Political context)**

สหกรณ์การเกษตรพนมทวน จำกัด จังหวัดกาญจนบุรี สหกรณ์เป็นองค์การอิสระที่ช่วยตนเองภายใต้การควบคุมของสมาชิก แสวงหาทุนจากแหล่งภายนอก การกระทำของสหกรณ์นั้นอยู่ใต้การควบคุมแบบประชาธิปไตย โดยมวลสมาชิกรวมถึงดำรงความเป็นอิสระไว้ได้

##### **5.1.1.1.2 บริบทสภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ (Economics context)**

การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจโดยมวลสมาชิกพึงร่วมทุนกับสหกรณ์ของตนอย่างเท่าเทียมกันและควบคุมการใช้เงินทุนตามวิถีประชาธิปไตย โดยปกติอย่างน้อยส่วนหนึ่งของทุนต้องมีทรัพย์สินส่วนรวมของสหกรณ์ และสมาชิกพึงได้ผลตอบแทนจากเงินทุน (ถ้ามี) อย่างจำกัด ภายใต้เงื่อนไขของความเป็นสมาชิก โดยอาจจัดเป็นกองทุนสำรอง ซึ่งอย่างน้อยส่วนหนึ่งจะไม่นำมาแบ่งปันกัน เพื่อจัดสรรประโยชน์ให้สมาชิกตามส่วนธุรกรรมที่ตนทำกับสหกรณ์

##### **5.1.1.1.3 บริบทสภาพแวดล้อมด้านสังคม (Social context)**

สหกรณ์พึงให้บริการแก่มวลสมาชิกอย่างเต็มที่และสร้างความเข้มแข็งแก่ขบวนการสหกรณ์ โดยร่วมมือกันเป็นขบวนการตามโครงสร้างระดับท้องถิ่น ระดับชาติ ระดับภูมิภาค และระดับนานาชาติ

##### **5.1.1.1.4 บริบทสภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี (Technology context)**

การพัฒนาเชิงระบบ โดยการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการให้บริการสมาชิกในการอำนวยความสะดวกและทำธุรกรรม เพื่อเพิ่มความสะดวกรวดเร็ว ปลอดภัย เข้าถึงง่าย สามารถติดตามตรวจสอบสถานภาพและรับทราบข่าวสารข้อมูลหรือการประชาสัมพันธ์ได้ง่ายตลอดเวลา

### 5.1.1.2 ด้านปัจจัยนำเข้า (Input)

#### 1. ด้านบุคลากร (man)

สรุปได้ว่า บุคลากรในการปฏิบัติงานเพียงพอเหมาะสมต่อภาระหน้าที่ และขนาดของธุรกิจสหกรณ์ บางส่วนงานปฏิบัติงานบุคลากรปฏิบัติงานหลากหลายหน้าที่ และขาดทักษะเฉพาะด้าน ควรมีการอบรม พัฒนา บุคลากรเพื่อเพิ่มทักษะต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น

#### 2. ด้านงบประมาณ (money)

สรุปได้ว่า ปัจจุบันงบประมาณที่สหกรณ์การเกษตรพนมทวน จำกัด จังหวัดกาญจนบุรี ได้รับความเหมาะสม แต่การดำเนินงานในบางโครงการยังได้รับงบประมาณไม่เพียงพอ ถ้ามีงบประมาณเพิ่มเติมสามารถนำไปพัฒนาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป

#### 3. ด้านวัสดุอุปกรณ์ (material)

สรุปได้ว่า ด้านเทคโนโลยี ที่มีการพัฒนาก้าวหน้าและราคาแพง การดูแลรักษาวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ เพื่อให้ใช้งานได้ยาวนาน

#### 4. ด้านการจัดการ (management)

สรุปได้ว่า ไม่พบปัญหาด้านการทุจริตในการดำเนินการจัดการ เนื่องจากมีการวางแผนงานที่ชัดเจน ทำงานอย่างเป็นระบบตามโครงสร้างการบริหาร โดยสมาชิกทำการคัดสรรคณะกรรมการดำเนินการจากที่ประชุมใหญ่ และมีผู้ตรวจสอบกิจการ และทำการจัดจ้างผู้จัดการสมาชิกสามารถตรวจสอบความโปร่งใสในการดำเนินงาน รวมทั้งมีการกำหนดเกณฑ์การลงโทษ

### 5.1.1.3 ด้านกระบวนการ (Process)

1. รูปแบบการดำเนินการ การกำหนดนโยบายการดำเนินงาน รับทราบร่วมกันหรือไม่

สรุปได้ว่า มีการกำหนดรูปแบบการดำเนินการชัดเจนเป็นไปตามระบบไม่พบข้อร้องเรียน เนื่องจากสหกรณ์จัดทำงบการเงินส่งให้ผู้สอบบัญชีตรวจสอบแล้วนำเสนอเพื่ออนุมัติในที่ประชุมใหญ่ให้คณะกรรมการสหกรณ์มีความรับผิดชอบในการจัดทำงบการเงิน และเป็นตัวชี้วัดที่มีระยะเวลาในการวัดที่ชัดเจน สามารถนำไปเสนอต่อที่ประชุมใหญ่ โดยคณะกรรมการดำเนินงานฝ่ายจัดการ ภายใต้วินัย โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีการประชุมกลุ่มทุกกลุ่ม เพื่อทำการรายงานให้ทราบโดยทั่วกัน ถึงนโยบายต่างๆ ของสหกรณ์

2. กำหนดโครงสร้างการทำงาน แบ่งหน้าที่การทำงานเหมาะสม สอดคล้องกับภารกิจหรือไม่

สรุปได้ว่า ผู้จัดการจัดจ้างเจ้าหน้าที่โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการดำเนินการ เพื่อทำหน้าที่ตามธุรกิจของสหกรณ์ตามความเหมาะสมกับโครงสร้างและมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีศักยภาพ จะช่วยให้การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ประสบความสำเร็จ เพื่อให้บริการแก่สมาชิกอย่างทั่วถึง

3. การติดตามประเมินผลการดำเนินงานจากตัวบ่งชี้ รูปแบบการติดตาม และผลการประเมินนั้นมาประยุกต์ใช้ต่อไปหรือไม่

สรุปได้ว่า คณะกรรมการดำเนินงาน มีการเรียกประชุมคณะกรรมการเป็นประจำทุกเดือนอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง เพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงาน ทุกธุรกิจทุกแผนก และให้รายงานผลการดำเนินงานเป็นการติดตามตัวบ่งชี้ถึงกำไร และคุณภาพการเป็นอยู่ของสมาชิก โดยมีการติดตามทุก 3 เดือน คณะกรรมการมีการติดตาม เพื่อการรับรู้ถึงปัญหา และหาแนวทางเพื่อปรับปรุงแก้ไขผ่านที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงานเป็นประจำทุกเดือน เมื่อผลการติดตามเป็นเช่นไรคณะกรรมการดำเนินการจะประเมินผลและลงมติในเรื่องนั้นๆ โดยให้สอดคล้องกับกฎหมาย พระราชบัญญัติสหกรณ์ ระเบียบและข้อบังคับของสหกรณ์ รวมทั้งให้สอดคล้องกับสภาวะปัจจุบันเพื่อส่งเสริมอาชีพแก่สมาชิกต่อไป

#### 5.1.1.4 ด้านผลลัพธ์ (Outcome)

1. ผลการดำเนินงานเป็นไปตามแผนหรือเป้าหมายที่กำหนด มีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการ วิธีการแก้ไขอย่างไร

สรุปได้ว่า ในปี 2562 – 2565 ประสบปัญหาโควิด 19 ทำให้ขาดการติดต่อไม่สามารถทำการประชุมได้ มีผลทำให้แผนการดำเนินงานที่วางไว้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย สหกรณ์ได้กำหนดแผนงานในแต่ละปีบัญชี โดยมีคณะกรรมการดำเนินงานเป็นผู้ตรวจสอบเป้าหมาย ผลการดำเนินงานของแผน รวมทั้งกำหนดแนวทางแก้ไขผลการดำเนินงาน ผ่านมติที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการทุกครั้ง ส่วนปัญหาและอุปสรรคมีบ้างเพียงเล็กน้อย แต่เป็นที่น่าพอใจของสมาชิก

2. การดำเนินงานสามารถตอบสนองความต้องการ ปัจจัยสนับสนุนสำเร็จตามเป้าหมายหรือแผนที่กำหนด

สรุปได้ว่า สหกรณ์ดำเนินงานตามความต้องการของสมาชิกผ่านการประชุมกลุ่มสมาชิก ผ่านประชุมใหญ่สามัญประจำปี เพื่อให้สมาชิกเป็นผู้เสนอความต้องการและยึดตามมติที่ประชุม ซึ่งการเห็นชอบจากสมาชิกเองจากเสียงส่วนใหญ่ การดำเนินงานทุกด้านทุกอย่างส่วนใหญ่มาจากสมาชิกก่อนลงมือทำ จึงไม่ค่อยมีปัญหา



3. ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน สร้างความเข้มแข็ง สมาชิกมีส่วนร่วมในการบริหารและพัฒนาหรือไม่

สรุปได้ว่า ความเข้มแข็งของสหกรณ์ส่วนหนึ่งมาจากสมาชิกมีส่วนร่วม ร่วมคิด ร่วมทำ เพื่อให้สหกรณ์มีสภาพคล่อง ส่งตัวแทนเข้าร่วมบริหารในคณะกรรมการ จำนวน 15 ท่าน และผู้ตรวจสอบ จำนวน 1 ท่าน ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ คือสมาชิกมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น สหกรณ์มีหน้าที่ดำเนินงานพัฒนาอาชีพเกษตรกรของสมาชิก เป็นแหล่งเงินทุนให้สมาชิกกู้ยืม เพื่อลงทุนในการประกอบอาชีพได้ สมาชิกมีความเสมอภาคมีสิทธิในการออกเสียงแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับกิจการของสหกรณ์

### 5.1.2 ปัจจัยความสำเร็จของ สหกรณ์การเกษตรพนมทวน จังหวัดกาญจนบุรี ในด้านบริบท สภาพแวดล้อม ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์ ที่ได้จากการถอดบทเรียน

#### สภาพแวดล้อม

สหกรณ์การเกษตรพนมทวน จำกัด จังหวัดกาญจนบุรี ปกครองตนเองและความเป็นอิสระ สหกรณ์เป็นองค์กรอิสระที่ช่วยตนเองภายใต้การควบคุมของสมาชิก ปัจจุบันมีสมาชิก จำนวน 1,253 คน (กรมส่งเสริมสหกรณ์การเกษตร, 2565) ดำเนินธุรกิจแบบครบวงจร ปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดความสำเร็จโดยการมีส่วนร่วมของสมาชิกพึงร่วมทีนกับสหกรณ์อย่างเท่าเทียมกัน เงินลงทุนในการหมุนเวียน ทรัพย์สินส่วนรวมของสหกรณ์ และสมาชิกพึงได้ผลตอบแทนจากเงินทุน ภายใต้เงื่อนไขการจัดสรรเงินส่วนธุรกรรมที่ตนทำกับสหกรณ์และเพื่อสนับสนุนกิจกรรมอื่นๆ ที่มวลสมาชิกเห็นชอบ เดียวกัน มีการจัดสรรงบประมาณการดำเนินงานเป็นประจำทุกปี ปัจจุบันการจัดสรรเป็นทุนสำรองเป็นการรักษาสุขภาพของสหกรณ์ในการดำเนินธุรกิจ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ของกำไรสุทธิ ตั้งอยู่เอียงกับที่ว่าการอำเภอพนมทวน บนพื้นที่กว้างกว่า 7 ไร่ รองรับร้านค้าได้มากกว่า 300 ร้าน และได้เปิดตลาดอย่างเป็นทางการแล้ว โดยใช้เป็นศูนย์จำหน่ายสินค้าของเกษตรกรสมาชิก สหกรณ์และบุคคลทั่วไป มีทั้งผลิตผลทางการเกษตร สินค้าอุปโภคบริโภค รวมทั้งสินค้าชุมชน สินค้าโอท็อป ให้สมาชิกได้มีช่องทางทางการตลาด นำสินค้าผลิตภัณฑ์มาจำหน่ายให้กับผู้บริโภคโดยตรง ทำให้มีรายได้เพิ่มขึ้น รู้ความต้องการของตลาดนำไปพัฒนาผลิตภัณฑ์ของตนเอง มีส่วนทำให้เกิดการหมุนเวียนทางธุรกิจการค้าและเกิดการพัฒนาเศรษฐกิจของชุมชนโดยส่วนรวม ได้อย่างดี โดยการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการให้บริการสมาชิก ซึ่งปัจจุบันสหกรณ์นำเทคโนโลยีที่เจ้าหน้าที่สามารถใช้ในการอำนวยความสะดวกและทำธุรกรรม เพื่อเพิ่มความสะดวกรวดเร็วปลอดภัย เข้าถึงง่าย สามารถติดตามตรวจสอบสุขภาพและรับทราบข่าวสารข้อมูลหรือการประชาสัมพันธ์ได้ง่ายตลอดเวลา ลดขั้นตอนการดำเนินงานที่ล่าช้า

### ปัจจัยนำเข้า

บุคลากรสหกรณ์ถือเป็น ตัวจักรสำคัญที่จะขับเคลื่อนให้การดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปอย่างราบรื่นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น สหกรณ์ควรได้มีการคัดเลือกบุคคลที่มีทักษะ ความรู้ ความสามารถและความชำนาญเข้ามา ปฏิบัติหน้าที่ ให้เหมาะสมกับตำแหน่ง และมีการจัดฝึกอบรมทักษะต่างๆ ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ทันสมัยค่อนข้างดีมาก และเพียงพอเหมาะสมต่อการดำเนินงาน ฝ่ายจัดการจะมีการดำเนินการควบคุม รักษา วัตถุประสงค์ ให้พร้อมใช้งานตลอดเวลา คณะกรรมการต้องปฏิบัติงาน ด้วยการยึดหลักธรรมาภิบาล ความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต เป็นที่เชื่อถือศรัทธาแก่สมาชิก มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบ มีความเสมอภาคในการให้บริการ ยินดีที่จะเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และตรวจสอบการทำงานของกรรมการได้มากขึ้น ซึ่งรูปแบบการประเมินการบริหารจัดการ มีการจัดสรรงบประมาณการดำเนินงานเป็นประจำทุกปีตามข้อบังคับของสหกรณ์ที่กำหนด สหกรณ์มีกำไรสุทธิประจำปี โดยจัดสรรเป็นทุนสำรองเป็นการรักษาสถานภาพของสหกรณ์ในการดำเนินธุรกิจ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ของกำไรสุทธิ ในปีที่ผ่านมาสหกรณ์มีการจัดสรรเงินปันผลตามหุ้นคิดเป็นร้อยละ 52.21 ของกำไรสุทธิ เป็นทุนรักษาระดับอัตราเงินปันผลคิดเป็นร้อยละ 10.88 เป็นทุนสาธารณะร้อยละ 8.70 เป็นทุนสงเคราะห์แก่สมาชิกร้อยละ 8.70 ทุนศึกษาอบรมร้อยละ 8.84 งบประมาณที่ได้รับจัดสรรกระจายไปสู่แหล่งดำเนินการต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมและเพียงพอ

### กระบวนการ

สหกรณ์เกิดความสำเร็จ โดยมีกระบวนการการดำเนินการ มีกรรมการดำเนินการหรือสมาชิกที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ประจำ การทำหน้าที่เป็นพนักงานสหกรณ์ มีผู้ปฏิบัติงานประจำ สหกรณ์กำหนดตำแหน่งงานที่มีความเหมาะสมกับโครงสร้างและมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีศักยภาพ จะช่วยให้การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ประสบความสำเร็จ สมาชิกทุกคนเป็นเจ้าของสหกรณ์แต่ทุกคนไม่สามารถร่วมบริหารกิจการของสหกรณ์ได้ จึงมีการประชุมใหญ่เพื่อแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานเป็นผู้บริหารแทนจำนวน 15 คน มีอำนาจหน้าที่เป็นผู้ดำเนินการและเป็นผู้แทนสหกรณ์ในกิจการทั้งปวง คณะกรรมการมีการจัดจ้าง ผู้จัดการมาดำเนินธุรกิจแทน และผู้จัดการจัดจ้างเจ้าหน้าที่โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการดำเนินการ เพื่อทำหน้าที่ตามธุรกิจของสหกรณ์ตามความเหมาะสมของแต่ละคน เพื่อให้บริการแก่สมาชิกอย่างทั่วถึง คณะกรรมการดำเนินงาน มีการเรียกประชุมคณะกรรมการเป็นประจำทุกเดือนอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง เพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงาน การปฏิบัติงานจากทุกธุรกิจทุกแผนก และให้รายงานผลการดำเนินงานเป็นการติดตามตัวบ่งชี้ถึงกำไร

และคุณภาพการเป็นอยู่ของสมาชิก โดยมีการติดตามทุก 3 เดือน หากสมาชิกมีหนี้สินมากกว่าเงินรวม จะส่งผลกระทบต่อรายได้และฐานการเงินของสหกรณ์ คณะกรรมการมีการติดตาม เพื่อการรับรู้ถึงปัญหา และหาแนวทางเพื่อปรับปรุงแก้ไขผ่านที่ประชุมคณะกรรมการการดำเนินงานเป็นประจำทุกเดือน เมื่อผลการติดตามเป็นเช่นไรคณะกรรมการดำเนินการจะประเมินผลและลงมติในเรื่องนั้นๆ โดยให้สอดคล้องกับกฎหมาย พระราชบัญญัติสหกรณ์ ระเบียบและข้อบังคับของสหกรณ์ รวมทั้งให้สอดคล้องกับสถานะปัจจุบันเพื่อส่งเสริมอาชีพแก่สมาชิก

### ผลลัพธ์

คณะกรรมการดำเนินงานเป็นผู้ตรวจสอบเป้าหมาย ผลการดำเนินงานของแผน รวมทั้งกำหนดแนวทางแก้ไขผลการดำเนินงาน ผ่านมติที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการทุกครั้ง ความเข้มแข็งของสหกรณ์อีกส่วนหนึ่งมาจากสมาชิกมีส่วนร่วม ร่วมคิด ร่วมทำ เพื่อให้สหกรณ์มีสภาพคล่อง ส่งตัวแทนเข้าร่วมบริหารในคณะกรรมการ จำนวน 15 ท่าน และผู้ตรวจสอบ จำนวน 1 ท่าน สหกรณ์มีหน้าที่ดำเนินงานพัฒนาอาชีพเกษตรกรของสมาชิก เป็นแหล่งเงินทุนให้สมาชิกกู้ยืม เพื่อลงทุนในการประกอบอาชีพได้ ผลการดำเนินงานของสหกรณ์มีกำไรสุทธิประจำปี โดยจัดสรรเป็นทุนสำรองเป็นการรักษาสภาพของสหกรณ์ในการดำเนินธุรกิจ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ของกำไรสุทธิ ในปีที่ผ่านมาสหกรณ์มีการจัดสรรเงินปันผลตามหุ้นคิดเป็นร้อยละ 52.21 ของกำไรสุทธิ เป็นทุนสำรองระดับอัตราเงินปันผลคิดเป็นร้อยละ 10.88 เป็นทุนสาธารณะร้อยละ 8.70 เป็นทุนสงเคราะห์แก่สมาชิกร้อยละ 8.70 ทุนศึกษาอบรมร้อยละ 8.84 งบประมาณที่ได้รับจัดสรรกระจายไปสู่แหล่งดำเนินการต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมและเพียงพอ

### 5.1.3 แนวทางที่เกิดผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตร

แนวทางการบริหารงานที่เกิดผลสัมฤทธิ์ของสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์เกิดความสำเร็จ โดยมีกระบวนการการดำเนินการ มีกรรมการดำเนินการหรือสมาชิกที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ประจำ การทำหน้าที่เป็นพนักงานสหกรณ์ มีผู้ปฏิบัติงานประจำ สหกรณ์กำหนดตำแหน่งงานที่มีความเหมาะสมกับโครงสร้างและมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีศักยภาพ การดำเนินงานของสำนักงานสหกรณ์การเกษตร ได้บรรลุจุดมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้แนวคิดการบริหารจัดการที่เหมาะสมสอดคล้องกับบริบทของสหกรณ์การเกษตร จึงจำเป็นอย่างยั้งที่ต้องวางแผนการใช้ทรัพยากรเหล่านั้นให้คุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งในปัจจุบันและอนาคต การดำเนินงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติตามแผนงานจะต้องมีการควบคุมติดตาม วัดและประเมินผล โดยการบริหารจัดการตามแผนงานหรือโครงการนั้น

จะต้องเป็นการบริหารที่ดี มีความโปร่งใส และ พร้อมทั้งจะให้มีการตรวจสอบทั้งโดยหน่วยงานของรัฐ และประชาชน มุ่งยกระดับพัฒนาคุณภาพของบุคลากรของหน่วยงานให้เพิ่มขึ้นทุกปี จากการศึกษาหรืออบรมเพื่อเพิ่มเติมประสบการณ์ในการทำงาน การจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอต่อการดำเนินงานและสามารถแก้ไขปัญหาและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้ทั้งหมด

## 5.2 อภิปรายผล

ลักษณะการบริหารที่เกิดผลสัมฤทธิ์ และส่งผลให้สหกรณ์การเกษตรพนมทวน จังหวัดกาญจนบุรี ประสบความสำเร็จ สามารถสรุปผลปัจจัยความสำเร็จของ สหกรณ์การเกษตรพนมทวน จังหวัดกาญจนบุรี ในแต่ละด้าน จากการถอดบทเรียน ได้ตามประเด็น โดยผู้ศึกษาจะได้ทำการอภิปรายผลการศึกษาในด้านบริบทสภาพแวดล้อม ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ ด้านผลผลิต และด้านผลลัพธ์ ดังต่อไปนี้

### 5.2.1 ด้านบริบทสภาพแวดล้อม (Context)

สหกรณ์การเกษตรพนมทวน จำกัด จังหวัดกาญจนบุรี ปกครองตนเองและความเป็นอิสระ สหกรณ์เป็นองค์การอิสระที่ช่วยตนเองภายใต้การควบคุมของสมาชิก ปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดความสำเร็จโดยการมีส่วนร่วมของสมาชิกพึงร่วมทีนกับสหกรณ์อย่างเท่าเทียมกัน เงินลงทุนในการหมุนเวียน ทรัพย์สินส่วนรวมของสหกรณ์ มีส่วนทำให้เกิดการหมุนเวียนทางธุรกิจการค้าและเกิดการพัฒนาศรษฐกิจของชุมชนโดยส่วนรวมได้เป็นอย่างดี โดยการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการให้บริการสมาชิก ซึ่งปัจจุบันสหกรณ์นำเทคโนโลยีที่เข้าหน้าที่สามารถใช้ในการอำนวยความสะดวกและทำธุรกรรม เพื่อเพิ่มความสะดวกรวดเร็ว ปลอดภัย เข้าถึงง่าย สามารถติดตามตรวจสอบสถานภาพและรับทราบข่าวสารข้อมูลหรือการประชาสัมพันธ์ได้ง่ายตลอดเวลา ลดขั้นตอนการดำเนินงานที่ล่าช้า

### 5.2.2 ด้านปัจจัยนำเข้า (Input)

มีการจัดการที่ดีวางแผนงานชัดเจน การทำงานเป็นไปตามระบบ การจัดสรรบุคลากรงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เพียงพอและเหมาะสมต่อภาระหน้าที่ ซึ่งเป็นไปตามข้อเสนอของ Stuffelbeam สอดคล้องกับงานวิจัยของ สักดีดา แดงเงิน (2555) ได้ศึกษาการบริหารงานโรงเรียนโดยใช้หลักการ บริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหาร โรงเรียนตามทัศนะของ ครู ในสำนักงานเขตภาษี สังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีข้อค้นพบว่า ครูมีทัศนะต่อการบริหารงานโรงเรียน โดยใช้หลักการ

บริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารอยู่ในระดับมากทุกด้านเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมาก ไปหาน้อย คือ การบริหารงาน ด้านวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานทั่วไป และการบริหารงานงบประมาณ

### 5.2.3 ด้านกระบวนการ (Process)

ปัจจัยความสำเร็จของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านกระบวนการการกำหนดรูปแบบการดำเนินการชัดเจนเป็นไปตามระบบโดยคณะกรรมการดำเนินงาน ฝ่ายจัดการ ดำเนินงานภายใต้ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีการประชุมกลุ่มอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง เพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงาน ทุกธุรกิจทุกแผนก เพื่อทำการรายงานให้ทราบโดยทั่วกัน คณะกรรมการมีการติดตามทุก 3 เดือน เพื่อการรับรู้ถึงปัญหา และหาแนวทางเพื่อปรับปรุงแก้ไขผ่านที่ประชุมคณะกรรมการการดำเนินงานเป็นประจำทุกเดือน การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ตามความเหมาะสมกับ โครงสร้างและมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีศักยภาพ จะช่วยให้การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ประสบความสำเร็จ และคุณภาพการเป็นอยู่ของสมาชิก สอดคล้องกับงานวิจัยของ บัณฑิต พุทธ โสภณัฐ (2557) วิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการ เทศบาลตำบลสถลภคณาผลการวิจัย ซึ่งมีข้อค้นพบว่า ความเหมาะสมตัวชี้วัดใน ๔ มิติ ได้แก่ มิติด้านการเงิน (มิติที่ ๑ ด้านประสิทธิผลตาม แผนพัฒนาของอปท.) มิติด้านลูกค้า (มิติที่ ๒ ด้านคุณภาพการให้บริการ) มิติด้านกระบวนการภายใน (มิติที่ ๓ ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ) และมิติด้านเรียนรู้และพัฒนา (มิติที่ ๔ ด้านการพัฒนาองค์กร) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก แต่ความเป็นไปในการนำไปปฏิบัติบางตัวชี้วัดในบางมิติยังมี ข้อจำกัดในการนำไปปฏิบัติ สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานใน ๔ มิติ พบว่าอยู่ในระดับดี ด้วย ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง ๓.๒๕-๓.๕๕

### 5.2.4 ด้านผลลัพธ์ (Outcome)

ความเข้มแข็งของสหกรณ์ส่วนหนึ่งมาจากสมาชิกมีส่วนร่วม ร่วมคิด ร่วมทำ เพื่อให้มีสภาพคล่อง การดำเนินงานตามความต้องการของสมาชิกผ่านการประชุมกลุ่มสมาชิก การประชุมใหญ่ สามัญประจำปีมีการกำหนดแผนงานในแต่ละปีบัญชี โดยมีคณะกรรมการดำเนินงานเป็นผู้ตรวจสอบเป้าหมาย ผลการดำเนินงานของแผน รวมทั้งกำหนดแนวทางแก้ไขผลการดำเนินงาน ผ่านมติที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการทุกครั้ง เพื่อให้สมาชิกเป็นผู้เสนอความต้องการและยึดตามมติที่ประชุม ซึ่งการเห็นชอบจากสมาชิกเองจากเสียงส่วนใหญ่ การดำเนินงานทุกด้านทุกอย่างส่วนใหญ่มาจากสมาชิกก่อนลงมือทำ จึงไม่ค่อยมีปัญหา ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ คือสมาชิกมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

สถาพร วิชัยรัมย์ และ ไชยา ยิมวิไล (2558) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “สมรรถนะของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์ โดยการใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ได้แก่ การบริหารคน นวัตกรรม การปฏิรูปการจัดการและการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมากทุกด้าน และเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ได้แก่ การนำองค์กร การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การให้ความสำคัญกับผู้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ อยู่ในระดับมากทุกด้าน การวิเคราะห์ ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสมรรถนะของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์ พบว่าปัจจัยเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐทั้ง 6 ด้าน มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์ ในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

### 5.3 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

จากการศึกษาเรื่อง แนวทางการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ที่ส่งผลให้สหกรณ์การเกษตรพนมทวน จำกัด จังหวัดกาญจนบุรี ประสบความสำเร็จ เพื่อการบริหารให้ประสบความสำเร็จและยั่งยืนมากขึ้นไปนั้นผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารควรจัดให้มีการศึกษาอบรมในหลักวิชาการ การระดมสมอง การประเมินผล การดำเนินงานเบื้องต้นแก่คณะกรรมการดำเนินการ ผู้นำกลุ่ม ฝ่ายจัดการให้ความรู้ที่หลากหลาย และควรมีความสามารถในการโน้มน้าว การนำประสบการณ์มาประยุกต์ สังเคราะห์ ให้ได้ผลลัพธ์ที่เป็นข้อเท็จจริง
2. ผู้บริหารควรศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่อย่างต่อเนื่อง
3. ผู้บริหารควรส่งเสริมการศึกษาวิจัย เพื่อพัฒนาแนวทางการบริหารให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างต่อเนื่อง และเป็นต้นแบบให้กับสหกรณ์อื่นๆ ในประเทศไทยต่อไป

## บรรณานุกรม

- กมลทิพย์ คดีการ. (2540). การศึกษาเปรียบเทียบการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตร ภาคตะวันออกเฉียงเหนือในประเทศไทย. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์/กรุงเทพฯ.
- กิตติ บุญนา. (2549). ยุทธศาสตร์ การบริหารการพัฒนาองค์กรสมัยใหม่โดยการใช้กระบวนการของการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : RBM). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- กรรณก ทิพรศ. (2543). องค์กรและการจัดการ. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2545). การส่งเสริมสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายสหกรณ์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- นัทรชัย นากำพลอย. (2562). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. บทคัดย่อ. องค์ความรู้ทางรัฐประศาสนศาสตร์มีโฉมหน้าเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก, ปีที่ 2 ฉบับที่ 2 (2020): (พฤษภาคม-สิงหาคม)
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์. (2539). การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์. กรุงเทพฯ : สำนักนายกรัฐมนตรี.
- ทวีสันต์ วิชัยวงษ์ และ สัจญา เคนาภูมิ. (2562). การบริหารราชการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ . Journal of Buddhist Education and Research. 5(2). 34-51.
- ทศพร สิริสัมพันธ์. (2545). และ ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์. (2547). การบริหารผลการดำเนินงาน : รวมบทความวิชาการ 100 ปี รัฐประศาสนศาสตร์ไทย. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิติธร มะโนวัง. (2559). แนวทางการพัฒนาสู่ความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ปราณี กรองทิพย์ และมังกร ปุ่มกิ่ง. (2542). หลักการจัดการ. กรุงเทพฯ : พัฒนาวิชาการ.
- พิทยา บวรวัฒนา. (2541). กล่าวถึง ทฤษฎีองค์การสาธารณะ. กรุงเทพฯ : ศักดิ์โสภณาการพิมพ์.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). (2550). ความสำคัญของพระพุทธศาสนาในฐานะศาสนาประจำชาติ. (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพฯ : กองพิมพ์หนังสือเป็นธรรมทาน.
- พระมหาสิทธิศักดิ์ สิทธิสาริโต (เสนา). (2561). การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลเมืองเพชรบูรณ์ จังหวัดเพชรบูรณ์. (สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์). พระนครศรีอยุธยา : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

วารสาร สกฤวิวรรณ์ (2558) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยความสำเร็จของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราชบุรี

ศิริพร พงษ์ศิริโรจน์. (2540). องค์การการจัดการ. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดเทคนิค.

สมส่วน สว่าง (2560) ศึกษาเรื่อง การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของหอผู้ป่วย ในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง สังกัดกรุงเทพมหานคร

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย(พ.ศ. 2556-2561). กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2556.

อรัญญา หนูสุข และ รพีพรรณ สุวรรณัฐโชติ. (2562). การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอเบตง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3. (สารนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). คณะศึกษาศาสตร์และศิลปศาสตร์ : มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.

Bartol, K. M. & Martin, D. C. (1998). Change management & management. NewYork: Englewood. Prentice-Hall. Charoenrat, R. (2013).

Fayol, Henri. (1949). General and Industrial Management. London : Sir Isaac Pitman & Sons. Gilmer. B. V. (1971). Industrial Psychology.

Taylor. (1934) Proceedings of the Royal Society of London A, 145, 362-387.



ภาคผนวก

### แบบสัมภาษณ์

เรื่อง แนวทางการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ที่ส่งผลให้สหกรณ์การเกษตรพนมทวน จำกัด  
จังหวัดกาญจนบุรี ประสบความสำเร็จ

ข้อความส่วนที่ 1 คัดสนับจยนำเข้า

- 1) บุคลากร(men) ที่ปฏิบัติงานของสำนักงานสหกรณ์ เป็นผู้ที่มีคุณสมบัติสอดคล้องกับ  
หน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและมีจำนวนเพียงพอเหมาะสมต่อการดำเนินงานให้บรรลุ  
เป้าหมายหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

- 2) งบประมาณ (money) ที่ได้รับการจัดสรร สนับสนุนการดำเนินงานของสหกรณ์มี  
จำนวนเพียงพอเหมาะสมหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

- 3) วัสดุอุปกรณ์ (material) ที่ใช้สนับสนุนการดำเนินงานของสหกรณ์มีความทันสมัย  
เพียงพอต่อการดำเนินงานหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

- 4) สำนักงานสหกรณ์มีการจัดการ (management) ในด้านต่างๆต่อไปนี้ได้อย่างเหมาะสม  
หรือไม่อย่างไร

- 4.1 สหกรณ์ มีการวางแผนงาน กำหนดแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนเหมาะสมหรือไม่  
อย่างไร

.....

.....

.....

.....

4.2 สหกรณ์มีการมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบ จัดลำดับชั้นการบังคับบัญชาที่ชัดเจน  
เหมาะสมหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

4.3 ผู้บริหารสหกรณ์ทุกระดับ มีการสนับสนุน สร้างแรงจูงใจที่เหมาะสมหรือไม่  
อย่างไร เช่นมี การยกย่องชมเชย เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งสนับสนุนทรัพยากรต่างๆใช้ในการ  
ทำงาน

.....

.....

.....

4.4 สหกรณ์มีการกำหนดระบบการควบคุมดำเนินงานที่ชัดเจน เหมาะสมหรือไม่  
อย่างไร เช่นมีการกำหนดเกณฑ์ หรือ ตัวบ่งชี้การควบคุมดำเนินงานเป็นลายลักษณ์อักษร  
หรือ ใช้วิธีการลงโทษ หรือ การให้รางวัล

.....

.....

.....

ข้อคำถามส่วนที่ 2 ด้านกระบวนการ

- 1) การดำเนินงานของสำนักงานสหกรณ์การเกษตรพนมทวน ปัจจุบันมีรูปแบบการ  
ดำเนินงานอย่างไรมีการกำหนดนโยบายการดำเนินงานที่ชัดเจน และทราบร่วมกัน  
หรือไม่อย่างไร
- .....
- .....
- .....

- .....
- .....
- 2) การดำเนินงานในสำนักงานสหกรณ์ มีการกำหนดโครงสร้างการทำงาน แบ่งหน้าที่การทำงานอย่างไร มีความเหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจ ของสหกรณ์หรือไม่อย่างไร
- .....
- .....
- .....
- .....

- 3) สหกรณ์การเกษตรพจนมทวนมีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยประเมินผลจากตัวบ่งชี้ หรือประเมินจากแผนที่กำหนดไว้อย่างไร รูปแบบการติดตามประเมินผลเป็นอย่างไร และได้้นำผลการประเมินนั้นมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานต่อไปหรือไม่อย่างไร
- .....
- .....
- .....
- .....

### ข้อคำถามส่วนที่ 3 ด้านผลลัพธ์

- 1) ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ เป็นไปตามแผน หรือตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ มีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานและวิธีการแก้ไขที่ช่วยแก้ไขปัญหาและอุปสรรคดังกล่าวได้อย่างคุ้มค่าหรือไม่ อย่างไร
- .....
- .....
- .....
- .....

- 2) การดำเนินงานของสหกรณ์สามารถตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิกได้ตรงตามความต้องการหรือไม่ปัจจัยใดที่เป็นปัจจัยสนับสนุนให้การดำเนินงานของสหกรณ์ได้สำเร็จตามเป้าหมายหรือแผนงานที่กำหนด

.....

.....

.....

.....

- 3) ผลการดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์ คือสามารถเสริมสร้างความเข้มแข็งให้ เกษตรกรในพื้นที่ให้มีความเข้มแข็ง และ สมาชิกสหกรณ์ได้มีส่วนร่วมหรือโอกาสเข้ามามีบทบาทสำคัญในการบริหารและพัฒนาสหกรณ์หรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลครั้งนี้ด้วยดี

นายสุทนต์ ตั้งกอบลาภ

นักศึกษาลัทธิรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต

สถาบันรัฐประศาสนศาสตร์และนโยบายสาธารณะ

มหาวิทยาลัยรังสิต

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นายสุทนต์ ด้งกอบลาภ
วัน เดือน ปีเกิด	30 สิงหาคม 2517
สถานที่เกิด	จังหวัดกาญจนบุรี
ประวัติการศึกษา	มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการปกครองท้องถิ่น, 2558
ที่อยู่ปัจจุบัน	28 หมู่ 2 ตำบลปากแพรก อำเภอเมือง จังหวัดกาญจนบุรี
สถานที่ทำงาน	ที่ทำการผู้ใหญ่บ้าน หมู่ที่ 2 ตำบลปากแพรก อำเภอเมือง จังหวัดกาญจนบุรี