



บทที่ 4

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

บทสรุป

สหกรณ์ออมทรัพย์ครูส่วนใหญ่เป็นสหกรณ์ออมทรัพย์ที่เปิดดำเนินงานมาเป็นเวลานานถึง 21-25 ปี และมีจำนวนสมาชิกค่อนข้างมากประมาณ 1,000 คนขึ้นไปถึง 10,000 คน ถึงแม้ว่าจะ เป็นสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีสมาชิกมากและเปิดดำเนินงานมานานกว่าสหกรณ์ออมทรัพย์โดยส่วนรวม แต่ ไม่สามารถสนองความต้องการของสมาชิกให้บรรลุวัตถุประสงค์และไม่เจริญเท่าที่ควรเนื่องจากองค์ ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

1. การขาดปัจจัยเสริมสร้างโครงสร้างในการบริหารงานของคณะกรรมการดำเนินงาน

1) บุคคลในคณะกรรมการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูส่วนมากมักเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งเป็นข้าราชการระดับ 4 ถึง 6 ในต้นสังกัดของสมาชิกเกือบทั้งหมด ทำให้คณะกรรมการดำเนินงานมักมีแนวความคิดโน้มเอียงไปในทางเดียวกันกับข้าราชการระดับเดียวกัน โดยไม่ทราบถึง ความต้องการของสมาชิกโดยทั่วไปซึ่งมีสมาชิกระดับอื่น ๆ รวมอยู่ด้วย

2) คณะกรรมการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูมักจะมีการบริหารงานแบบรวมอำนาจ (Centralization) ไว้ที่คณะกรรมการดำเนินงาน ไม่ยอมดึงบุคคลอื่นมาช่วยในบางเรื่องเพื่อเป็นการแบ่งเบาภาระและทำให้มีเวลาการศึกษาและดูแลตลอดจนตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง เช่นการแต่งตั้งคณะกรรมการเงินกู้มาช่วยพิจารณาการให้เงินกู้แก่สมาชิกอันเป็นการลดงานประจำเดือนของคณะกรรมการดำเนินงาน และมีเวลาพิจารณาเรื่องต่าง ๆ ได้ละเอียดถี่ถ้วน อีกทั้งการให้เงินกู้แก่สมาชิกจะมีผู้รับผิดชอบดูแลได้อย่างใกล้ชิด เป็นต้น

3) บุคคลในคณะกรรมการดำเนินงานไม่ค่อยมีความสนใจในการบริหารงานสหกรณ์ออมทรัพย์เท่าที่ควร ดังเช่นการมาทำงานของเหรียญซึ่งควรมาทำงานและดูแลสหกรณ์ออมทรัพย์ครูทุกวัน เนื่องจากมีหน้าที่ในการดูแลด้านการเงินแต่กลับมาทำงานไม่ค่อยแน่นอนถึง 1 ใน 3 ของจ่า-

นวนสภกรณออมทรัพย์ครุ

4) การแต่งตั้งผู้สอบบัญชีของ สภกรณออมทรัพย์ครุส่วนใหญ่แต่งตั้งสมาชิกของ สภกรณออมทรัพย์ครุของตนเอง เป็นผู้สอบบัญชีทั้งที่สมาชิก เกือบทั้งหมดของ สภกรณออมทรัพย์ครุ เป็นครุซึ่งไม่มีความรู้และความสามารถพอที่จะตรวจสอบบัญชีและระบบการเงินของ สภกรณออมทรัพย์ครุ ได้อย่างลึกซึ้งอันแสดงถึงการแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งโดยมิได้คำนึงถึงความสามารถของผู้มาปฏิบัติงาน

5) เนื่องจากขนาดของ สภกรณออมทรัพย์ครุมีขนาดใหญ่ และมีสมาชิกอยู่กระจ่ายกันห่างจากที่ตั้งที่ทำการของ สภกรณออมทรัพย์ครุมาก อีกทั้งปริมาณงานมีมากขึ้นและมีความซับซ้อนมากขึ้น การที่กรรมการในคณะกรรมการดำเนินงานมาทำหน้าที่แทนเจ้าหน้าที่ซึ่งเป็นไปได้ลำบาก ทำให้กรรมการในคณะกรรมการดำเนินงานขาดความใกล้ชิดกับสมาชิก ไม่ทราบถึงปัญหาของสมาชิก และปัญหาในการปฏิบัติงาน ทำให้ไม่สามารถวางนโยบายและแผนงานให้เหมาะสมกับสภาวะที่เป็นอยู่

2. ความไม่เพียงพอในวิฤติภาวะของเจ้าหน้าที่

1) จำนวนเจ้าหน้าที่ของ สภกรณออมทรัพย์ครุมีค่อนข้างมากเมื่อเทียบกับ สภกรณออมทรัพย์โดยส่วนรวม แต่ก็เหมาะสมกับขนาดของ สภกรณออมทรัพย์ครุซึ่งมีจำนวนสมาชิกมาก แต่ขั้นตอนในการทำงานค่อนข้างซับซ้อนและปริมาณงานค่อนข้างมาก เนื่องจากถึงแม้จะมีการแบ่งฝ่ายการทำงานแต่มิได้มีการแบ่งและกำหนดงานของแต่ละฝ่ายให้ชัดเจน เจ้าหน้าที่ในแต่ละฝ่ายไม่ทราบถึงอำนาจและหน้าที่ของตน เพียงแต่ทำตามที่ผู้จัดการและผู้ที่ทำหน้าที่แทนผู้จัดการสั่งการมา และไม่มี การปรับปรุงโครงสร้างในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของแต่ละ สภกรณออมทรัพย์ครุ มักจะใช้แบบแผนโครงสร้างซึ่งทางราชการวางไว้เป็นหลักใหญ่ ๆ โดยมิได้ปรับให้เข้ากับการปฏิบัติงานของแต่ละแห่ง

2) ระดับการศึกษาของผู้จัดการของ สภกรณออมทรัพย์ครุมีระดับการศึกษาค่อนข้างต่ำกว่า สภกรณออมทรัพย์โดยส่วนรวมและส่วนมากศึกษามาในสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ ซึ่งไม่ใช่สาขาวิชาที่เหมาะสมกับการมาทำงานด้าน สภกรณออมทรัพย์ ครั้นแต่ประสบการณ์ของผู้จัดการเกี่ยวกับงานด้าน สภกรณออมทรัพย์ที่ค่อนข้างนาน เพราะได้ประสบการณ์จากการดำเนินงานของ สภกรณออมทรัพย์ที่ตนเองทำอยู่มาเป็น เวลานาน แต่เป็นประสบการณ์จาก สภกรณออมทรัพย์ครุของตนเองเพียงแห่งเดียว ไม่ค่อยมีความรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของ สภกรณออมทรัพย์ครุ เทคนิคในการแก้ปัญหา และวิธีการดำเนินงานของ สภกรณออมทรัพย์อื่นที่ดำเนินงานประสบความสำเร็จ ต่างจาก สภกรณออมทรัพย์โดย-

ส่วนรวมซึ่งเปิดตำแหน่งงานภายหลัง ได้มีการศึกษาวิธีการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ที่ เปิดมาก่อน อีกทั้งผู้จัดการส่วนใหญ่ของสหกรณ์ออมทรัพย์มีอายุระหว่าง 51-60 ปี ซึ่งเป็นวัยที่คนส่วนมากร่างกายเริ่มจะไม่แข็งแรงเท่าที่ควร ความกระตือรือร้นในการทำงานลดน้อยลง และขาดความมั่นใจในการตัดสินใจและการดำเนินงานในการแก้ไขสถานการณ์ให้ทันต่อเหตุการณ์ เพราะความกลัวจะทำผิดพลาดและถูกไล่ออกจากตำแหน่งผู้จัดการ ทั้งที่ผู้จัดการเป็นผู้บังคับบัญชาและควบคุมการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ และรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการดำเนินงาน ซึ่งเปรียบเสมือนสมองของร่างกายของคน

3) ระดับการศึกษาของเจ้าหน้าที่โดยเฉลี่ยส่วนมากมีระดับการศึกษาต่ำกว่าสหกรณ์ออมทรัพย์โดยส่วนรวม ถึงแม้จะมีการจัดองค์การแบ่งฝ่ายงานกันก็ตาม แต่เนื่องจากเจ้าหน้าที่มีความรู้ในระดับต่ำกว่าที่ควรทำให้การเข้าใจถึงระบบและขั้นตอนในการปฏิบัติงานมีน้อย การจะปรับปรุงและหาแนวทางแก้ไขการปฏิบัติงานของตนจึงเป็นไปได้ลำบาก ทำให้การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์คู่ลำบากมากขึ้น และผลการทำงานได้ไม่ดีเท่าที่ควร

4) ในรอบ 5 ปีที่ผ่านมาประมาณครึ่งหนึ่งของสหกรณ์ออมทรัพย์ที่ล้มตัวอย่างมาส่งเจ้าหน้าที่ไปดูงาน ซึ่งแสดงถึงความสนใจในการพัฒนาบุคลากรขององค์การให้ประสิทธิภาพเพื่อนำมาปรับปรุงการดำเนินงาน อนึ่งผู้ไปดูงานนั้นจะต้องมีความรู้และเข้าใจการปฏิบัติหน้าที่งานที่ไปดูจึงจะได้รับประโยชน์ แต่การส่งเจ้าหน้าที่ไปฝึกอบรมนั้นถึงแม้จะมีจำนวนสหกรณ์ประมาณครึ่งหนึ่งส่งไปฝึกอบรมเช่นเดียวกับการส่งไปดูงาน จำนวนเจ้าหน้าที่ไปรับการอบรมมีจำนวนน้อยมากคือไม่ถึงครึ่งหนึ่งของจำนวนเจ้าหน้าที่ในแต่ละสหกรณ์ แสดงถึงความไม่สนใจในการพัฒนาพื้นฐานความเข้าใจในการปฏิบัติงานให้เข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงงานที่ทำ แต่กลับพยายามให้หาประสิทธิภาพโดยขาดความเข้าใจ จึงเป็นการยากที่จะได้ผลอย่างเต็มที่



3. การขาดกลไกทางการเงินเพื่อเกื้อหนุนการบริหาร

- 1) สหกรณ์ออมทรัพย์ครูให้บริการแก่สมาชิกทั้งด้านเงินฝากอัน ได้แก่ เงินฝากประเภทฝากประจำ และประเภทออมทรัพย์ และการให้บริการให้กู้เงินทั้งประเภทเงินกู้ประเภทสำมัญและเงินกู้ประเภทเพื่อเหตุฉุกเฉินเกือบทุกสหกรณ์ออมทรัพย์ครู โดยมีสมาชิกสนใจในการใช้บริการด้านกู้เงินเป็นจำนวนมาก แต่ไม่ค่อยมีสมาชิกสนใจที่จะฝากเงินกับสหกรณ์ออมทรัพย์ครู และจำนวนเงินที่ฝากมีจำนวนน้อยมาก เนื่องจากขาดการรณรงค์ชักชวนให้สมาชิกฝากเงิน สหกรณ์ออมทรัพย์ครูจำนวนเกินกว่า 4 ใน 5 ที่ล้มตัวอย่างถึงมีเงินทุนดำเนินงานไม่พอใช้
- 2) สหกรณ์ออมทรัพย์ครูส่วนใหญ่นิยมใช้ทุนดำเนินงานจากทุนเรือนหุ้น ทำให้การขยายตัวด้านสินทรัพย์และเงินทุนดำเนินงานช้ามาก เช่นเมื่ออาจทำให้เกิดการทุจริตโดยเจ้าหน้าที่เรียกค่าตอบแทนจากสมาชิกเพื่อให้ได้ถูกต้องเวลาอันควร และเนื่องจากไม่มีการหาเงินฝากและเงินกู้จากภายนอกมาสนับสนุนในการขยายตัว ทำให้สหกรณ์ออมทรัพย์ครูไม่สามารถสนองความต้องการเงินกู้ของสมาชิกได้เต็มที่ สมาชิกจึงเกิดความเชื่อหน่ายและขาดความสนใจในการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ครู
- 3) การนำเงินไปลงทุนในการจัดตั้งสถานที่ทำการของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูทั้งที่มีเงินทุนดำเนินงานไม่เพียงพอ โดยอ้างเหตุผลว่าเพื่อสร้างภาพพจน์ให้สมาชิกมีความรู้สึกมั่นใจและเชื่อถือในสหกรณ์ออมทรัพย์ครูของตน โดยมีได้คิดถึงประโยชน์ที่สมาชิกควรจะได้รับจากเงินทุนดำเนินงานที่นำไปลงทุนในที่ทำการ ส่วนความรู้สึกว่าสหกรณ์ออมทรัพย์ครูมีความมั่นคงนั้นมิได้ขึ้นอยู่กับการณ์สถานที่ทำการของตนเอง แต่ขึ้นอยู่กับ การแสดงออกในการปฏิบัติงานและดำเนินงานว่าน่าเชื่อถือเพียงใด สามารถสนองความต้องการของสมาชิกได้หรือไม่และความเชื่อถือในตัวบุคคลที่มาเป็นกรรมการในคณะกรรมการดำเนินงานและผู้จัดการมากกว่า
- 4) การกำหนดวงเงินกู้สูงสุดของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูโดยเฉลี่ยที่ให้สมาชิกแต่ละคนกู้กำหนดไว้สูงกว่าเงินทุนดำเนินงานที่สหกรณ์ออมทรัพย์ครูมีอยู่ต่อสมาชิก 1 คนถึง 1 เท่า และการกำหนดระยะเวลาการชำระคืนก็มีช่วงระยะเวลายาวถึงประมาณ 25-48 เดือน ทำให้เงินทุนดำเนินงานค้างอยู่ที่สมาชิกบางคนเป็นจำนวนมากและนานเกินไป เงินทุนดำเนินงานจึงไม่สามารถหมุนเวียนกลับมาให้สมาชิกอื่นกู้ต่อไปได้
- 5) การวัดผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูมีการวัดผลเป็นจำนวนมากถึง 4 ใน 5 ของจำนวนที่ล้มตัวอย่าง ซึ่งแสดงถึงการไม่มาตรการการวัดผลงานปรับปรุงการดำเนินงาน แต่การวัดผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูมักเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานของตนเองใน

อดีตโดยไม่สนใจสภาวะการณภายนอกซึ่งเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และมีผลกระทบต่อสหกรณ์ด้วย การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับอดีตเพียงอย่างเดียวย่อมได้ผลสรุปที่ไม่เพียงพอ

6) การจ่ายเงินปันผลใน พ.ศ. 2524 และ 2525 อยู่ในอัตราที่ค่อนข้างดีโดยจ่าย ใกล้เคียงกับอัตราดอกเบี้ยเงินฝากประเภทฝากประจำ และเป็นธรรมแก่สมาชิกบางพอสมควร เพราะ การเก็บเงินค่าหุ้นเป็นรายเดือนย่อมเท่ากับสมาชิกฝากประจำกับสหกรณ์ออมทรัพย์ครู แต่ถ้าจะให้เกิด ความเป็นธรรมอย่างแท้จริงอัตราเงินปันผลควรจะสูงกว่าดอกเบี้ยเงินฝากประจำเพื่อชดเชยแก่สมาชิก ที่ไม่สามารถเบิกถอนเงินค่าหุ้นได้ดังเช่นเงินฝากประจำตราบิตที่ยังเป็นสมาชิกอยู่ และจะช่วยดึงดูด ให้สมาชิกฝากเงินค่าหุ้นกับสหกรณ์ออมทรัพย์ครูมากขึ้น

4. การรับข่าวสารและการส่งข่าวสารยังไม่ทั่วถึงและอยู่ในขอบเขตที่จำกัด

1) การรับข่าวสารของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูส่วนใหญ่จากนิตยสารซึ่งเป็นสารสันนิบาต แห่งประเทศไทยเกือบทั้งหมด แต่ข่าวในสารสันนิบาตสหกรณ์จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับสหกรณ์เพื่อการ เกษตรเป็นส่วนใหญ่ และถ้าเป็นข่าวเกี่ยวกับสหกรณ์ออมทรัพย์ก็มักเน้นทางด้านวิชาการมากกว่าการ บริหารงาน การปฏิบัติงาน และวิธีแก้ปัญหาต่าง ๆ ของสหกรณ์ออมทรัพย์ทำให้สหกรณ์ไม่ทราบการ เปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมได้ดีเท่าที่ควร อีกทั้งคณะกรรมการดำเนินงานจำนวนมากของสหกรณ์ ออมทรัพย์ครูยังมีประสบการณ์และการศึกษาในด้านอื่นอัน เกี่ยวกับการสหกรณ์ออมทรัพย์น้อย จึงทำ ให้ไม่เข้าใจสภาวะทางการเงินและไม่สามารถปรับปรุงการดำเนินงานให้เหมาะสมกับสภาวะการณได้

2) การส่งข่าวสารสู่สมาชิกของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูค่อนข้างจะมีอุปสรรคมาก เนื่องจาก สหกรณ์มีสมาชิกกระจายอยู่ทั่วทั้งจังหวัด และเป็นสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีสมาชิกจำนวนมากและถึงแม้ จะมีสมาชิกไม่มากนักก็ตาม การกระจายของสมาชิกห่างจากที่ทำการและการส่งข่าวสารต้องพึ่งตน เองโดยไม่สามารถอาศัยสื่อการสื่อสารใดจากต้นสังกัดของสมาชิกได้ เว้นแต่การแจ้งต่อสมาชิกโดยตรง เมื่อสมาชิกมาติดต่อกับหน่วยงานต้นสังกัดประมาณเดือนละ 1 ครั้ง ซึ่งช้ามากและไม่ทันการ ประกอบกับการขาดความกระตือรือร้นในการส่งข่าวสารและปรับปรุงวิธีการส่งจึงทำให้ข่าวสารไปถึง สมาชิกน้อยมาก

3) การจัดทำรายงานประจำปีของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูไม่ค่อยมีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่หลักการและแนวความคิดของสหกรณ์ให้สมาชิกเข้าใจและเห็นประโยชน์ของสหกรณ์เพื่อได้รับการ สนับสนุนจากสมาชิกมากขึ้น ตลอดจนไม่มีการแจ้งความเคลื่อนไหวและเปลี่ยนแปลงในสหกรณ์ให้สมาชิก

ทราบ เพียงแต่มีการรายงานผลการดำเนินงานประจำปีเป็นตัว เลขและตารางตัวเลขโดยมีคำอธิบาย
ไม่ชัดเจนพอสำหรับสมาชิก การปฏิบัติดังกล่าวแสดงถึงความไม่สนใจในการส่งข่าวสารแก่สมาชิก
ทำให้สมาชิกไม่ทราบถึงการทำงานอย่างชัดเจนและขาดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสหกรณ์ ดังนั้น
สมาชิกจะขาดความสนใจ และจะลาออกจากไปในที่สุดหากไม่ได้เงินซึ่งเป็นประโยชน์อย่างเต็มที่ที่
สมาชิกได้รับ

ข้อเสนอแนะ

1. คณะกรรมการดำเนินงาน ของสหกรณ์ออมทรัพย์นครปฐมปรับปรุงปลั๊กเสิร์มสร้างการบริหารงาน เพื่อการดำเนินงานที่ดีขึ้นดังนี้

1) คณะกรรมการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์นครปฐมเชิญผู้ที่มีสมาชิกมีความเชื่อถือ และมีอำนาจในต้นสังกัดของสมาชิกมา เป็นที่ปรึกษาของคณะกรรมการดำเนินงาน และชักชวนให้มาเป็นสมาชิกให้ได้ทราบถึงวัตถุประสงค์และลักษณะการดำเนินงานและจะได้รับความร่วมมือจากผู้มีอำนาจในต้นสังกัดของสมาชิกโดยให้ต้นสังกัดอำนวยความสะดวกและช่วยเหลือในการดำเนินงาน แต่มีค่าใช้จ่ายระบบการบังคับบัญชาจากต้นสังกัดเข้ามาใช้ในสหกรณ์ซึ่งจะทำให้เสียความเป็นประชาธิปไตยอันเป็นหลักการหนึ่งในการดำเนินงาน สหกรณ์ออมทรัพย์นครปฐมได้รับผลประโยชน์จากการช่วยเหลือของต้นสังกัด

เช่น การอนุมัติให้ใช้สื่อในการสื่อสารขององค์การต้นสังกัดเพื่อช่วยให้การติดต่อสมาชิกสะดวกขึ้น ฯลฯ

2) คณะกรรมการดำเนินงานควรมีการกระจายอำนาจและหน้าที่ให้บุคคลอื่นที่มีความสามารถมาช่วยโดยการจัด เป็นคณะบุคคลเข้ามาแบ่งเบาภาระในการดำเนินงาน ในขณะเดียวกันคณะกรรมการดำเนินงานจะได้มีเวลาดูแลและปรับปรุงการดำเนินงานด้านต่าง ๆ เพราะสหกรณ์ออมทรัพย์นครปฐมเป็นสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีขนาดค่อนข้างใหญ่การปฏิบัติโดยคณะกรรมการดำเนินงานเพียงคณะเดียวจะทำให้ทำงานมาสะสมอยู่ที่แห่งเดียว ทำให้คณะกรรมการไม่มีเวลาพิจารณาเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างละเอียดและทำให้ทำงานค้างมาก

3) กรรมการในคณะกรรมการดำเนินงานควรผลัดกันมาควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เพื่อให้เกิดความใกล้ชิดกับเจ้าหน้าที่และมีโอกาสพบกับสมาชิกที่มาติดต่อ หรือตั้งอนุกรรมการมาติดตามการปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยให้ทราบปัญหาในการปฏิบัติงานและความคิดเห็นของสมาชิก โดยเฉพาะวันที่มีการรับจ่ายเงินจำนวนมากทำให้ได้ข้อมูลเพื่อสามารถนำไปวางนโยบายและแผนการดำเนินงานได้เหมาะสมยิ่งขึ้น

4) การว่าจ้างผู้ตรวจสอบกิจการควรจ้างผู้ตรวจสอบกิจการที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญทางด้านตรวจสอบบัญชี เพื่อจะได้มีการตรวจสอบบัญชีอย่างถูกต้องตามหลักวิชาการและถูกต้องตามกฎหมาย เช่นว่าจ้างผู้สอบบัญชีจากชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด หรือสำนักงานสอบบัญชีรับอนุญาต ฯลฯ และเป็นการป้องกันการทุจริต

การตั้งคณะกรรมการตรวจและติดตามผลเพื่อแบ่งเบาภาระของคณะกรรมการดำเนินงานควรแต่งตั้งผู้มีความรู้ด้านการเงินและบัญชี และผู้มีความรู้ด้านการจัดการเพื่อคณะกรรมการจะได้

ทำการตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ได้อย่างถูกต้องและสามารถให้คำแนะนำในการแก้ไขกับคณะกรรมการดำเนินงาน

2. เจ้าหน้าที่ ควรมีการพัฒนาบุคคลในสหกรณ์ให้มีคุณภาพเพียงพอแก่การปฏิบัติงานดังนี้

1) การว่าจ้างเจ้าหน้าที่ควรมีการลอบคัดเลือกรุ่นเพื่อจะได้ผู้มีความสามารถและควรกำหนดผลตอบแทนให้ใกล้เคียงกับระดับรายได้ทั่วไปในตลาดแรงงาน เพื่อรักษาเจ้าหน้าที่ที่มีความสามารถไว้กับสหกรณ์

2) ควรมีการวางนโยบายแผนงานและงบประมาณที่จะจัดให้เจ้าหน้าที่ได้รับการอบรมเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานและเทคนิคในการแก้ปัญหา เพื่อพัฒนาบุคคลากรขององค์การในด้านเทคนิคของการทำงาน และควรมีการประชุมเจ้าหน้าที่เพื่อชี้แจงถึงนโยบายและแนวทางการดำเนินงาน เพื่อให้เจ้าหน้าที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

3. การดำเนินงาน ควรมีการปรับปรุงกลไกทางการเงินเพื่อให้สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพดังนี้

1) เนื่องจากวงเงินกู้ที่ให้สมาชิกมีมูลค่ามากทำให้เงินทุนดำเนินงานไม่พอใช้สำหรับการให้บริการ ในขณะที่เตียวกันการลดวงเงินกู้เป็นได้ลำบากเพราะจะก่อให้เกิดความไม่พอใจและขาดความเชื่อถือจากสมาชิก นอกจากนี้การลดวงเงินกู้ อาจทำให้สมาชิกต้องไปกู้เงินจากแหล่งอื่นที่มีอัตราดอกเบี้ยสูงกว่าเป็นการสร้างความเดือดร้อนให้สมาชิก จึงควรแก้ไขการขาดแคลนเงินทุนโดยการ

ก) การรณรงค์หาเงินฝากจากสมาชิก โดยกำหนดเงื่อนไขหรือรางวัลดึงดูดใจให้สมาชิกฝากเงิน เช่น การเปิดรับเงินฝากประจำโดยสามารถฝากเป็นรายเดือนเดือนละเท่ากัน โดยคิดดอกเบี้ยในอัตราเท่ากับเงินฝากประเภทฝากประจำ ซึ่งเปิดโอกาสให้สมาชิกเก็บสะสมเงินจำนวนน้อยในจำนวนที่เท่ากันแต่ละเดือน โดยใช้อัตราดอกเบี้ยเป็นสิ่งดึงดูดใจหรือมีการให้รางวัลแก่ผู้ฝากเงินฝากประเภทประจำกับสหกรณ์เป็นจำนวนมาก โดยกำหนดดอกเบี้ยในอัตราพิเศษให้เป็นต้น

ข) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการเก็บเงินค่าหุ้น โดยเปลี่ยนแปลงอัตราจำนวนหุ้นต่อรายได้ซึ่งกำหนดไว้ว่าเกินกว่า 5,500 บาทจะเก็บแค่งวดละ 30 หุ้น และระยะเวลาการส่งเงินค่าหุ้นซึ่งกำหนดไว้จำนวน 84 งวด¹ โดยเป็นระเบียบซึ่งกำหนดขึ้นและเสนอแนะให้สหกรณ์ออม-

1 ผ.ศ. เต็มใจ สุวรรณชาติ, ปัญหาของสหกรณ์ออมทรัพย์ที่สำคัญและแนวทางแก้ไข ; เอกสารโรเนียวประกอบคำบรรยาย ในการประชุมใหญ่สามัญของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย ประจำปี 2521

ทรัพย์สินต่าง ๆ ใช้เป็นเวลาเกือบ 10 ปีแล้วและไม่ได้มีการแก้ไขปรับปรุงเลย ควรจะเปลี่ยนเป็นระดับสูงสุดของเงินเดือนอยู่ที่หนึ่งหมื่นบาทและเกินกว่าหนึ่งหมื่นบาทเก็บค่าหุ้นจำนวน 50 หุ้นต่องวดและระยะเวลาการผ่อนชำระเป็น 120 งวด ซึ่งจะทำให้สหกรณ์ออมทรัพย์ครูได้ทุน เรือนหุ้นในแต่ละงวดเป็นจำนวนเงินสูงขึ้นและได้รับในระยะเวลายาวนานขึ้น

ค) หาแหล่งเงินทุนในอัตราดอกเบี้ยต่ำจากภายนอกสหกรณ์ นอกจากการกู้จากชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด และสหกรณ์ออมทรัพย์อื่น ๆ ซึ่งมีจำนวนเงินให้กู้ได้ไม่มากนัก เช่น เงินส่งเคราะห์ช่วยเหลือคนครู ฯลฯ ให้นำมาฝากไว้กับสหกรณ์ออมทรัพย์ครูแทนที่จะฝากกับธนาคารพาณิชย์ เป็นต้น

นอกจากนี้ควรมีการประชาสัมพันธ์ชี้แจงให้สมาชิกทราบถึงผลกระทบต่ออัตราดอกเบี้ยและสาเหตุที่ต้องมีการเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ยตลอดเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สมาชิกเข้าใจและยอมรับในสถานการณ์

2) การจ่ายเงินปันผลของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูในขณะนี้ มีอัตราที่สูงพอสมควร แต่การจ่ายเงินปันผลควรคำนึงถึงความยุติธรรมที่จะจ่ายเงินปันผลให้มีอัตราสูงกว่าอัตราดอกเบี้ยเงินฝากประเภทฝากประจำเพราะเงินค่าหุ้นที่สมาชิกลงทุนเป็นเงินที่นำมาไว้กับสหกรณ์โดยไม่มีสิทธิถอนนอกจากลาออกจากการเป็นสมาชิก ทั้งนี้เพื่อเป็นการชดเชยสิทธิที่ไม่อาจถอนเงินค่าหุ้นได้ แต่มีใ้พยายามจ่ายโดยไม่คำนึงถึงกำไรประจำปีของสหกรณ์ออมทรัพย์ เพราะหากกำไรมีน้อยแต่พยายามจ่ายเงินปันผลในอัตราสูงก็จะเป็นการนำเงินส่วนที่ควรจะเป็นทุนสำรองมาจ่ายให้สมาชิก

3) สหกรณ์ออมทรัพย์ครูที่ยังไม่ได้มีการจัดสรรเงินทุนส่วนหนึ่งจากกำไรในแต่ละปีสำรองไว้เพื่อเป็นทุนในการจัดการด้านสังคมสงเคราะห์แก่สมาชิกควรจะทำ เพื่อเป็นสวัสดิการแก่สมาชิก เช่น การฌาปนกิจสงเคราะห์แก่ครอบครัวของสมาชิก ทุนการศึกษาแก่บุตรธิดาของสมาชิก และการประกันชีวิตหมู่แก่สมาชิก เป็นต้น ทำให้สมาชิกรู้สึกมีความมั่นคงในชีวิตเมื่อเป็นสมาชิก

นอกจากนี้ควรจัดให้มีบริการด้านอื่น ๆ เช่น ติดต่อกับสหกรณ์ร้านค้าภายในจังหวัดให้สมาชิกของสหกรณ์สามารถซื้อสินค้าในราคาที่ได้ส่วนลด หรือให้เงินเชื่อแก่สมาชิกในการซื้อของโดยสหกรณ์เป็นผู้เรียกเก็บจากสมาชิกตอนสิ้นเดือน หรือบริการจองตั๋วรถไฟ รถโดยสาร เป็นต้น เพื่อจูงใจให้สมาชิกได้รับประโยชน์จากการเป็นสมาชิกนอกจากบริการที่มีอยู่แล้ว และให้สมาชิกยังคงรักษาสมาชิกภาพของตนไว้ โดยเฉพาะผู้ถือหุ้นที่มีจำนวนมากและเป็นสมาชิกมานาน อันจะทำให้

สหกรณ์ยังคงรักษาเงินทุนค่าดำเนินงานส่วนที่เป็นทุนเรือนหุ้นไว้ได้อีกด้วย

4. การรับ-ส่งข่าวสาร ควรมีการปรับปรุงวิธีการเพื่อให้มีการสื่อความหมายภายในสหกรณ์ที่ดียิ่งขึ้นดังนี้

1) ควรมีการวางนโยบายแผนงานและงบประมาณแบบแผนงานที่จะจัดให้สมาชิกได้รับการอบรมและชี้ชวนให้สมาชิกเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ออมทรัพย์และผลประโยชน์ที่สมาชิกจะได้รับ ตลอดจนแนวทางการดำเนินงาน เพื่อให้สมาชิกเข้าใจถึงวิธีการปฏิบัติงานและอุปสรรคของสหกรณ์ออมทรัพย์ของตน เกิดความสนใจและให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ครู ทำให้สมาชิกรู้สึกมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน นอกจากนี้ยังเป็นการดึงดูดสมาชิกให้ยังคงเป็นสมาชิกแทนที่จะใช้การให้กู้เงินเป็นสิ่งจูงใจ

และควรมีการประชาสัมพันธ์เหตุการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงในทุกเดือนให้สมาชิกทราบ โดยส่งจดหมายเวียนให้สมาชิกทราบ เพื่อให้สมาชิกได้รับรู้และรู้สึกว่าตนมีการติดต่อกับสหกรณ์ออมทรัพย์ครูของตนตลอดเวลา

2) ควรมีการส่งแบบสอบถามไปถึงสมาชิกทุกคนให้สมาชิกตอบเป็นระยะทุก 1 ถึง 2 ปี และพยายามขอร้องให้สมาชิกตอบกลับมา เพื่อจะได้ทราบความคิดเห็นของสมาชิกว่ามีปัญหาและความต้องการอย่างไร เป็นการรับข้อมูลจากสมาชิกมาสู่คณะกรรมการดำเนินงาน แทนที่จะเป็นฝ่ายเล่นบริการให้แก่สมาชิกเพียงด้านเดียว ซึ่งจะช่วยให้ทราบความต้องการของสมาชิกนอกจากการรับรู้โดยการที่คณะกรรมการดำเนินงานพยายามไปดูแลการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่และพบสมาชิกที่ทำการของสหกรณ์ออมทรัพย์ของตน

นอกจากนี้หน่วยงานของราชการควรช่วยเหลือสหกรณ์ออมทรัพย์ครูโดย

1) ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ควรมีการประมวลข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการดำเนินงานและอัตราการเจริญเติบโตของสหกรณ์ออมทรัพย์ทั้งหมด โดยสรุปเป็นตัวเลข เช่นเดียวกับดัชนีของอุตสาหกรรม เพื่อให้สหกรณ์ออมทรัพย์ทั้งหลายได้ใช้เป็นเครื่องมือเปรียบเทียบการดำเนินงานของตนในแต่ละปี นอกจากนี้เปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมาของตนเอง

2) สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยควรให้ความสนใจแก่สหกรณ์ออมทรัพย์มากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เพราะสหกรณ์ออมทรัพย์เป็นองค์การเกี่ยวข้องกับด้านการเงิน ซึ่งในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วมาก และได้เก็บสะสมเงินจากสมาชิกผู้มีเงินรายได้ประจำเป็นจำนวนมาก หากมีปัญหาย่อมส่งผลกระทบต่อคนจำนวนมากที่เป็นสมาชิกของสหกรณ์ออมทรัพย์

การคัดการฝึกอบรมของสันนิบาตสหกรณ์ฯควรมีการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรซึ่งใช้ฝึกอบรม อันมุ่งถึงพื้นฐานการปฏิบัติงานมาเป็นเวลานานนับ 10 ปี เช่นสอนการทำบัญชี และการทำทะเบียน หัก ทะเบียนเงินกู้ เป็นต้น ไปในแนวทางที่จะฝึกอบรมด้านเทคนิคในการทำงานและการแก้ปัญหา ต่าง ๆ เช่นการตลาดของสหกรณ์ออมทรัพย์ โครงสร้างทางการเงินและการปรับปรุงโครงสร้าง เป็นต้น เพื่อให้เจ้าหน้าที่ที่ถูกส่งมาได้มีทักษะที่จะนำไปใช้ปฏิบัติงานได้จริงตามสภาวะปัจจุบันนี้ไปรู้ เพียงหลักการแล้วต้องกลับไปฝึกที่สหกรณ์ออมทรัพย์ของตนอีก

ส่วนวารสารของสันนิบาตสหกรณ์ฯก็ควร เปลี่ยนจากแนวทางที่พูดถึงหลักการของการ สหกรณ์ไปเน้นในด้านเทคนิคในการทำงานและการแก้ปัญหา เพื่อให้ได้ความรู้ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้มากกว่าทฤษฎีซึ่งผู้อ่านอาจไม่สามารถนำไปปรับใช้ได้ในการปฏิบัติ

3) หน่วยราชการต่าง ๆ ก็ควรให้ความสนใจแก่สหกรณ์ออมทรัพย์มากขึ้น ควรลด สิ่งดูแคลีให้ค่าแนะนำ เพื่อให้สหกรณ์ออมทรัพย์ดำเนินงานไปแนวทางที่ถูกและยังประโยชน์แก่สมาชิก และกรมส่งเสริมสหกรณ์ควร จัดให้มีการกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกของสหกรณ์ฯ เป็นสหกรณ์ออมทรัพย์ที่ มีการบริหารงานที่มีการดำเนินงานดีเพียงใด เพื่อกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้สหกรณ์ออมทรัพย์ ที่มีการดำเนินงานดีอันเป็นการแบ่งเบาภาระของกรมส่งเสริมสหกรณ์เพื่อที่ว่ากรมส่งเสริมสหกรณ์สามารถ มุ่งความสนใจไปยังสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีปัญหาในการดำเนินงานได้อย่างเต็มที่

ในขณะที่เดียวกันกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ก็จะได้ใช้การคัดชั้นของกรมส่งเสริมสหกรณ์ที่ใช้ วัตถุประสงค์ในการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ เพื่อมุ่งตรวจสอบสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีปัญหาได้มากขึ้น และการตรวจไม่ควรมุ่งตรวจด้านบัญชีเพียงอย่างเดียว ควรตรวจสอบลักษณะการดำเนินงานเพื่อทราบ ปัญหาที่แท้จริงและแนะนำให้สหกรณ์ออมทรัพย์ปรับปรุงให้ดีขึ้นได้

การแก้ไขปัญหาของสหกรณ์ออมทรัพย์ศัตรูจะต้องอาศัยความร่วมมือของฝ่ายจัดการ เจ้าหน้าที่ และสมาชิกของสหกรณ์เอง ตลอดจนความสนับสนุนจากหน่วยงานของทางราชการ หวัง ว่าทุกฝ่ายคงจะช่วยกันพัฒนาสหกรณ์ออมทรัพย์ครูให้เป็นองค์กรทางการเงินที่จะสามารถช่วยเหลือ ครุได้ อย่างเต็มที่