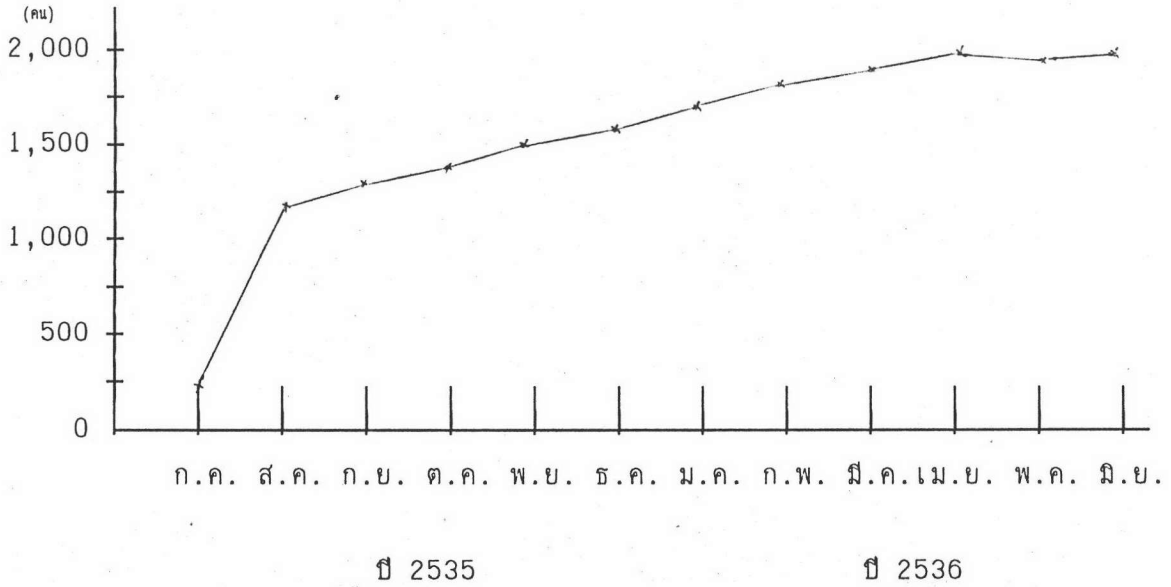
บทที่ 3

การศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาของระบบงาน

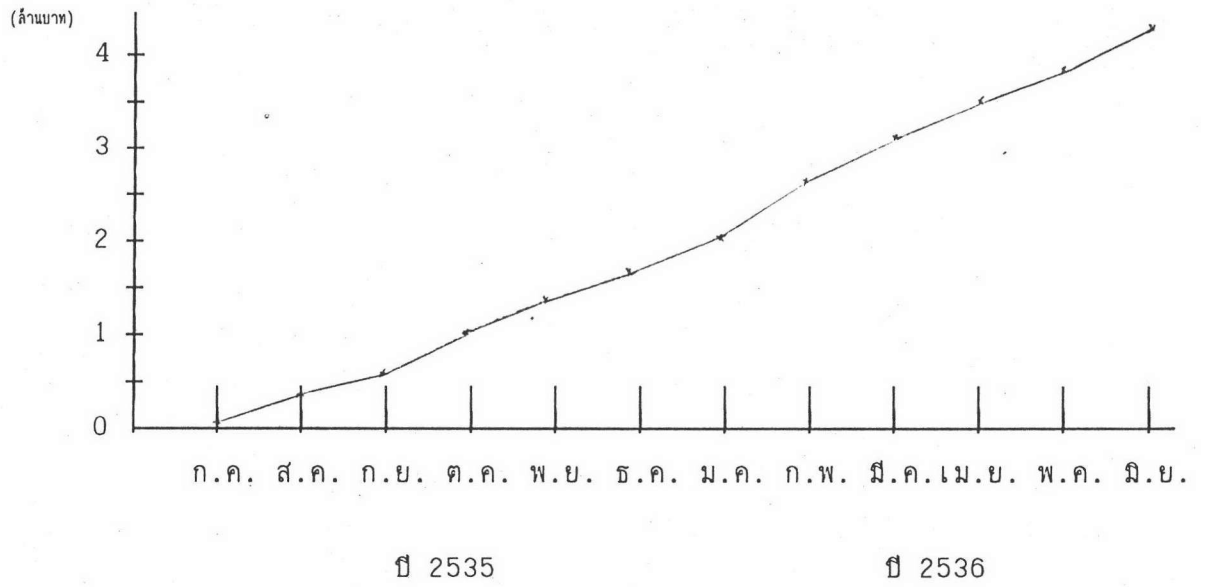
จากการศึกษาระบบงานเดิมและนำมาวิเคราะห์ถึงปัญหาในการดำเนินงาน โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน บันทึกของเจ้าหน้าที่เอกสารต่างๆ รวมทั้งขั้นตอนการทำงานอย่างละเอียดพบว่า ในระบบงานมีปัญหาดังนี้

3.1 ปริมาณงานเพิ่มมากขึ้น

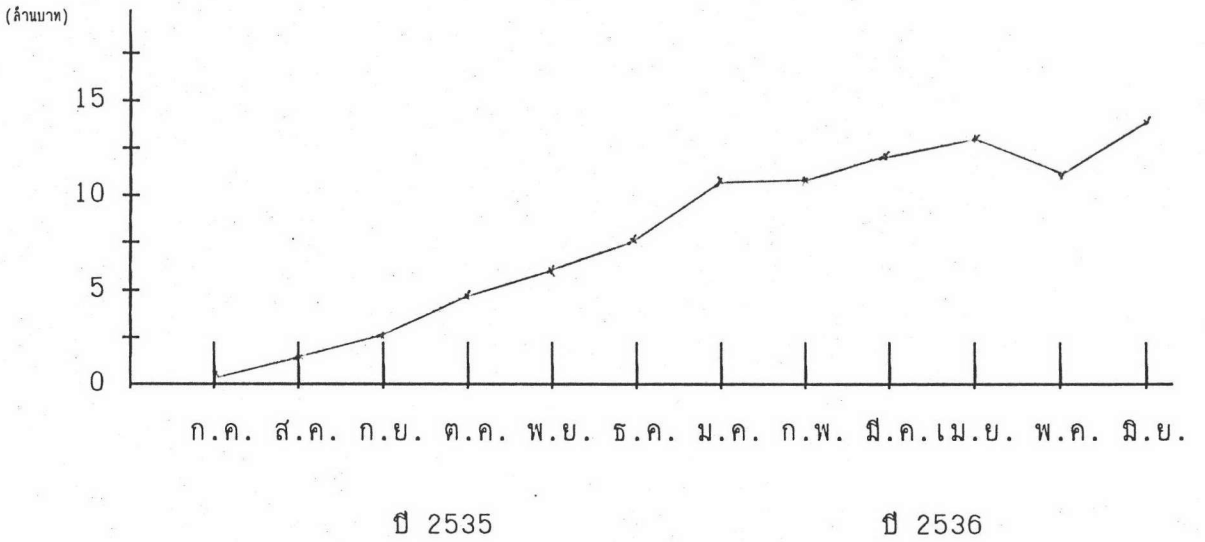
การดำเนินงานจะเกิดความยุ่งยากเนื่องจากมีผู้ใช้บริการเพิ่มขึ้นทุกปีตามตารางดังนี้



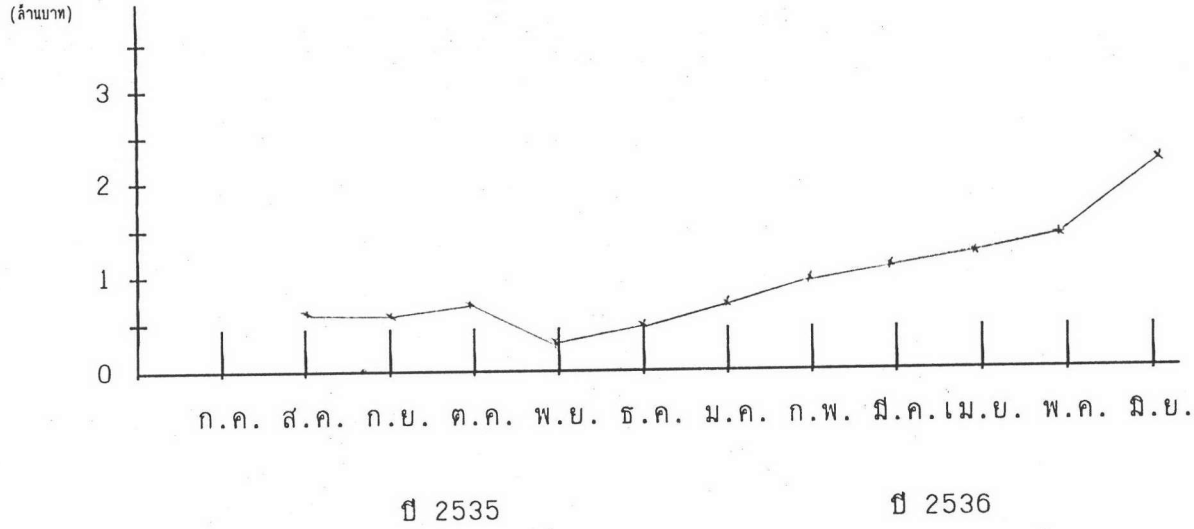
รูปที่ 3.1 แสดงจำนวนสมาชิก



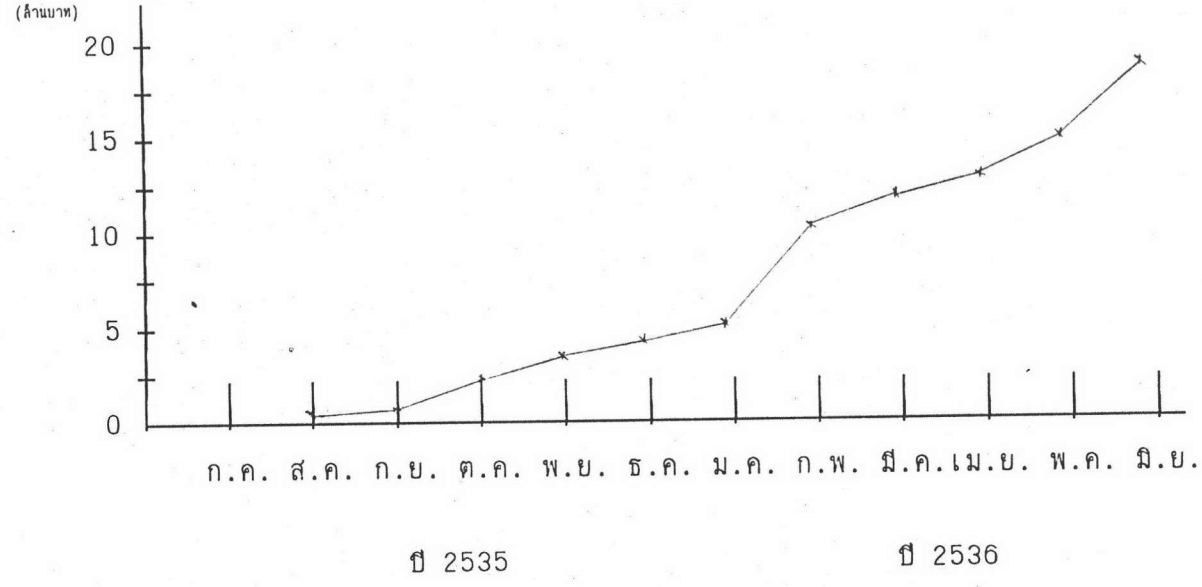
รูป 3.2 แสดงจำนวนทุนเรือนหุ้น



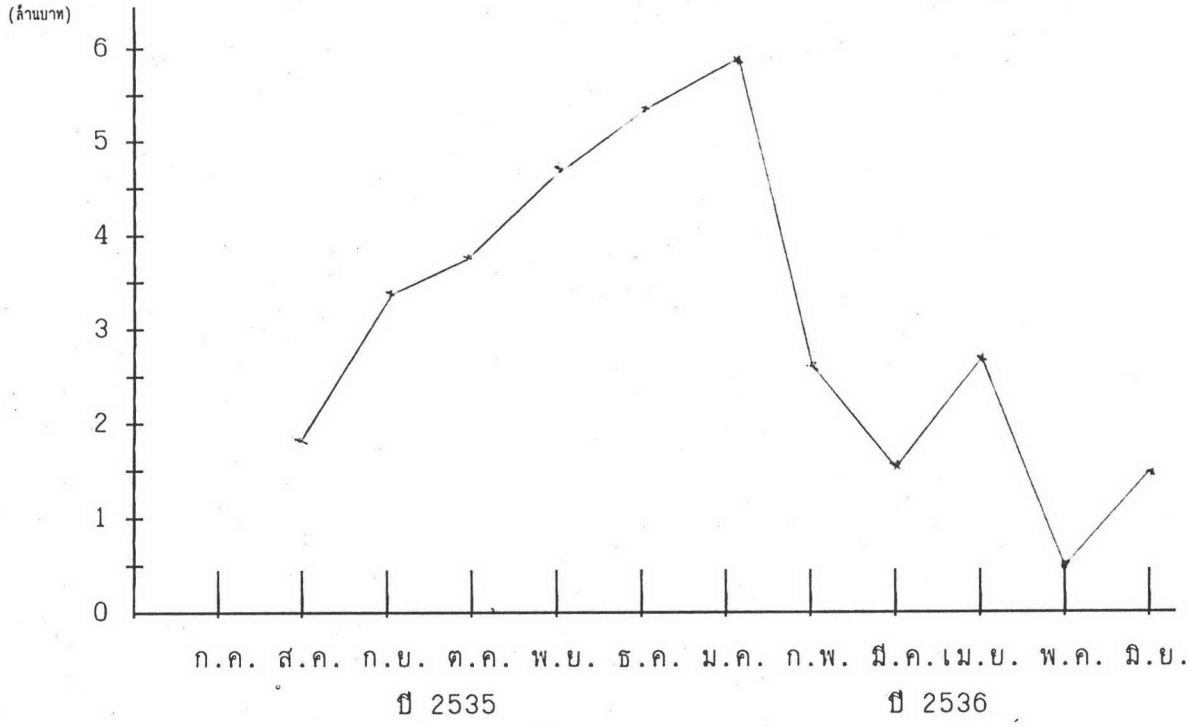
รูปที่ 3.3 แสดงจำนวนเงินรับฝาก



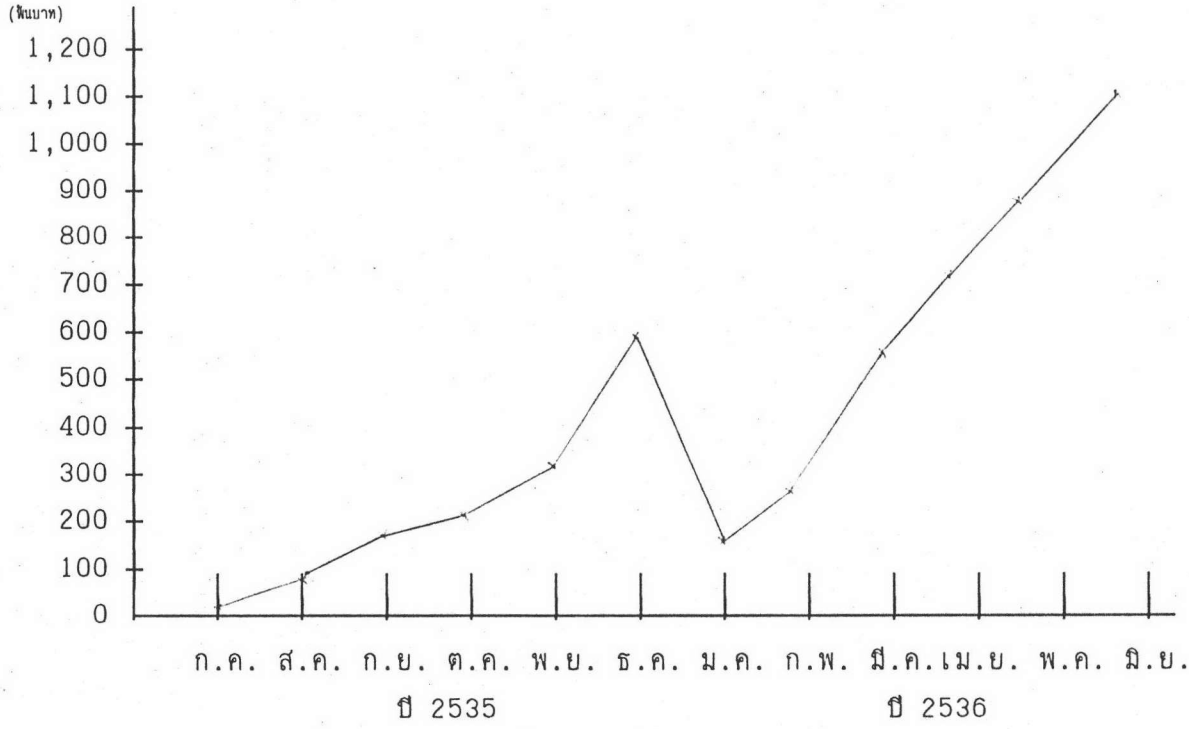
รูปที่ 3.4 แสดงจำนวนเงินกู้



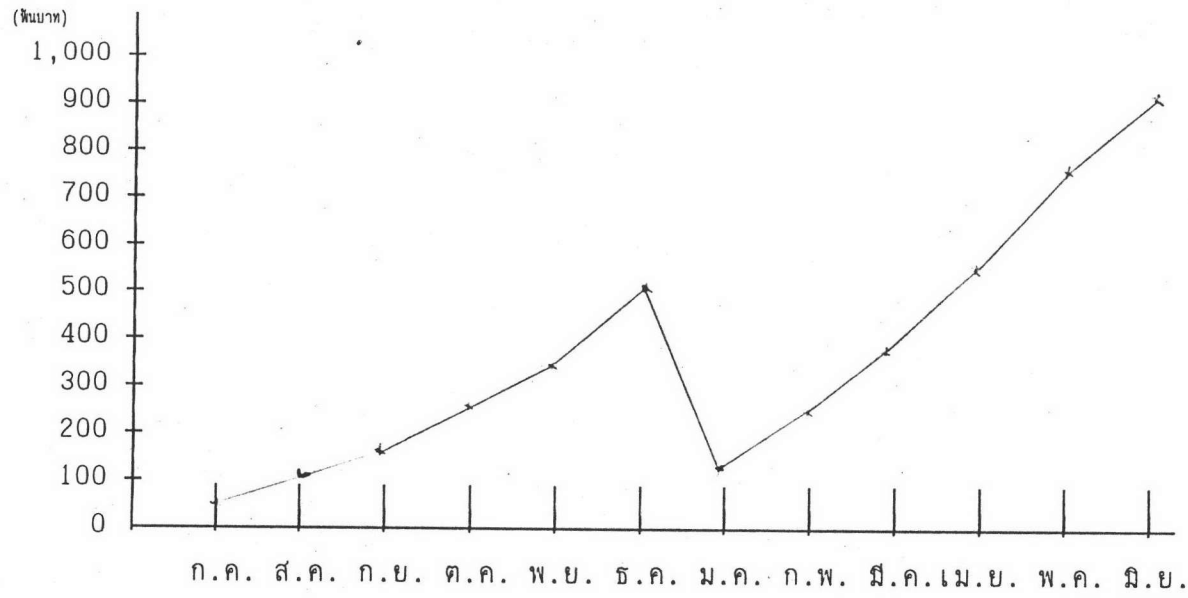
รูปที่ 3.5 แสดงจำนวนเงินให้กู้แก่สมาชิก



รูปที่ 3.6 แสดงจำนวนเงินลงทุน



รูปที่ 3.7 แสดงจำนวนเงินรายได้



รูปที่ 3.8 แสดงจำนวนเงินรายจ่าย

3.2 การดำเนินงานล่าช้าและผิดพลาด

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจะพบว่า ปริมาณการดำเนินงานแต่ละช่วงเวลาเพิ่มมากขึ้นทุกขณะทำให้จำนวนการรอคอยของสมาชิกมากขึ้น รวมทั้งความผิดพลาดของการปฏิบัติงานมากขึ้นความล่าช้าในการออกรายงาน เช่น การจ่ายเงินเฉลี่ยคืนสมาชิกช้ากว่ากำหนด 2-4 เดือน เพราะไม่สามารถดำเนินการได้ทันท่วงที

1. การปฏิบัติงานประจำวันปกติ ในการปฏิบัติงานปกติประจำวัน คือ การรับสมัครสมาชิกใหม่ การรับชำระค่าสมาชิกถือหุ้นเพิ่มหรือลด, การพิจารณาคำขอกู้ที่สมาชิกยื่นขอ, การทำรายงานและเอกสารจ่ายแก่ใบคำขอกู้ที่ผ่านการอนุมัติแล้ว, การรับฝากเงิน, การถอนเงินโดยต้องทำการพิมพ์สมุดคู่ฝากด้วยมือ, การทำการ์ดรายตัวแก่สมาชิกในเรื่องการถือหุ้น, การฝากและการถอนเงิน และการกู้เงิน เป็นต้น เมื่อหมดเวลาทำการแล้วเจ้าหน้าที่จะต้องนำข้อมูลบางรายการที่ลงรายการไม่ได้นำไปลงบัญชี ตรวจสอบข้อมูลกับการ์ดบัญชี แล้วจัดเก็บการ์ดบัญชี ต่อจากนั้นจะต้องทำการรวบรวมยอดเงินจากการถือหุ้นเพิ่มขึ้นหรือลดลง การถือหุ้นใหม่ การฝากถอนทุกรายการ การจ่ายค่าเงินกู้ และการชำระเงินกู้รายวัน ยอดเงินฝากเงินสด ยอดเงินถอน ดอกเบี้ยจ่าย ยอดเงินฝากด้วยเช็ค แล้วจะทำการหายอดคงเหลือเพื่อตรวจสอบยอดคงเหลือกับเงินคงเหลือในมือ ถ้ายอดเงินไม่ตรงต้องมีการตรวจสอบยอดใหม่ ในการปฏิบัติงานถ้าการตรวจสอบยอดเงินไม่มีปัญหาจะทำให้เสร็จสิ้นในเวลา 16.30 น. แต่ถ้าเกิดการผิดพลาดขึ้นจะต้องมีการคำนวณยอดเงินใหม่ให้ถูกต้อง การปฏิบัติงานจะใช้เวลามากขึ้น จนกว่างานจะเสร็จ ซึ่งในบางครั้งเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต้องทำงาน หรือตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดเกินเวลาเป็นประจำประมาณ 3 ชั่วโมง

2. การปฏิบัติงานในวันสุดท้ายของสัปดาห์ ในการจัดการข้อมูลเงินฝากออมทรัพย์ การถือหุ้น การกู้เงิน เจ้าหน้าที่จะต้องมีการตรวจสอบยอดคงเหลือทุกระบบงานและทุกรายบัญชี โดยจะทำการตรวจสอบรายการที่เคลื่อนไหวในรอบสัปดาห์นั้นทุกรายการ โดยเรียงตามเลขที่สมาชิกเลขที่เงินฝากและเลขที่เงินกู้เพื่อหายอดสะสมของเลขที่บัญชีต่าง ๆ โดยหากเกิดความผิดพลาดจะต้องทำการตรวจสอบและหาข้อผิดพลาดให้ได้ทุกรายการไป โดยมีรายการให้ตรวจสอบจำนวน 500 - 1,000 รายการต่อเจ้าหน้าที่ 3 คน จะพบว่ามีจำนวนรายการต่อเจ้าหน้าที่ 300 - 350 รายการต่อเจ้าหน้าที่ 1 คน ซึ่งความผิดพลาดอาจเกิดขึ้นได้ง่าย

3. การปฏิบัติงานในวันสิ้นเดือน เอกสารและรายงานต่าง ๆ จะต้องจัดทำให้เรียบร้อยเพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการ โดยเฉพาะการรับชำระค่าถือหุ้น การผ่อนชำระเงินกู้ในแต่ละสิ้นเดือนเป็นจำนวน 4,000 รายการให้เสร็จสิ้น เพื่อเตรียมข้อมูลให้พร้อมในการรองรับรอบระยะเวลาบัญชีวันใหม่ของเดือนใหม่ เพื่อคำนวณด้วยความถูกต้องต่อไป แต่เนื่องจากจำนวนเงินและจำนวนรายการมากต่อจำนวนเจ้าหน้าที่ ทำให้เสียเวลาและเกิดความผิดพลาดขึ้นบ่อยครั้ง

3.3 มีขั้นตอนการดำเนินการมาก เนื่องจากทำงานในระบบเอกสารธรรมดา

การดำเนินการของสหกรณ์ต้องดำเนินการในส่วนงานทั้งการสมัครเป็นสมาชิก การถือหุ้น การกู้ยืมเงิน การฝากและถอนเงิน ที่ต้องผ่านขั้นตอนเอกสารและรายงานจำนวนมาก จึงเกิดความยุ่งยากและโอกาสที่ผิดพลาดมีสูงมากดังนี้

1. ระบบการถือหุ้น เริ่มจากการที่พนักงานของบริษัทในกลุ่มยื่นความจำนงค์ โดยกรอกใบสมัครการเป็นสมาชิก ส่งให้ฝ่ายบุคคลเพื่อตรวจสอบคุณสมบัติขั้นต้นในการเป็นสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ และหากข้อมูลถูกต้องและเหมาะสมตามคุณสมบัติตามข้อกำหนด ฝ่ายบุคคลจะส่งข้อมูลทั้งหมดต่อเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์เพื่อตรวจสอบขั้นเงินเดือน เพื่อกำหนดจำนวนหุ้นจำนวนต่ำสุดที่สมาชิกนั้น ๆ จะซื้อในแต่ละเดือน จากนั้นก็จะทำการออกเลขที่สมาชิก เพื่อดำเนินการออกใบเรียกเก็บค่าสมาชิกทั้งเก่าและสมาชิกใหม่ประจำเดือนนั้น ๆ ส่งให้ฝ่ายบุคคลของบริษัทนั้น ๆ ให้ชำระตามที่เจ้าหน้าที่สหกรณ์แจ้งเก็บ โดยมีระยะเวลาดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในวันที่ 1 ของเดือนถัดไป จากนั้นเมื่อเจ้าหน้าที่สหกรณ์ได้รับเงิน และรายชื่อของพนักงานที่ชำระเงินเพื่อการซื้อหุ้นในเดือนนั้น ๆ บันทึกจำนวนเงินค่าหุ้นของสมาชิกที่ส่งในเดือนนั้น ๆ ในบัตร (Card) รายตัวเพื่อเป็นหลักฐานในการดำเนินการต่อไป โดยที่ในระหว่างแต่ละเดือนสมาชิกเก่า (หมายถึง สมาชิกที่สมัครมีอายุสมาชิกตั้งแต่ 1 เดือนเป็นต้นไป) สามารถยื่นความจำนงแก่เจ้าหน้าที่เพื่อขอเพิ่มหรือลดการส่งค่าหุ้นในเดือนนั้นได้ แต่ต้องไม่ต่ำกว่าข้อกำหนดในระเบียบของสหกรณ์ นอกจากนั้นยังสามารถขอหยุดการชำระหุ้นเป็นการชั่วคราว โดยต้องยื่นคำร้องต่อคณะกรรมการสหกรณ์ เพื่อพิจารณาตามความจำเป็นและตามความเหมาะสมของสมาชิกแต่ละคนด้วย และยังสามารถลาออกจากการเป็นสมาชิกของสหกรณ์โดยได้รับจำนวนเงินค่าหุ้นคืนทั้งหมด ส่วนเงินปันผลจะต้องรออนุมัติปลายปี เพื่อรอผลการประชุมของคณะกรรมการในการพิจารณาถึง อัตราปันผลตามผลประกอบการในปีนั้น ๆ ด้วย เมื่อสิ้นสุดการทำรายการของแต่ละงวดระยะเวลาการดำเนินการแล้ว (โดยปกติจะเป็นรายเดือน) ก็จะมีการออกรายงานเพื่อสรุปรายรับ, รายจ่าย (สมาชิกที่ออก) จำนวนหุ้นทั้งหมด และจำนวนสมาชิกเพื่อส่งให้เลขานุการสหกรณ์ออมทรัพย์และคณะอนุกรรมการสหกรณ์ออมทรัพย์เพื่อประชุมรับทราบผลการดำเนินการในรอบเดือนนั้นด้วย ฝ่ายบัญชีก็จะทำการบันทึกรายการบัญชีทั้งหมดเพื่อแยกประเภทบัญชี และคำนวณดอกเบี้ยสะสมจ่ายในรอบเดือนนั้น ๆ เพื่อตั้งยอดเก็บไว้ต่อไป

จากขั้นตอนการทำงานของระบบงานเดิมจะพบปัญหาดังนี้ คือ ข้อมูลการสมัครเป็นสมาชิก การเพิ่มหุ้น การลดหุ้น การหยุดชำระค่าหุ้น การลาออกจากการเป็นสมาชิกมีเป็นจำนวนมากในแต่ละรอบการดำเนินการ จึงทำให้เกิดความล่าช้าและเกิดความผิดพลาดค่อนข้างสูง, ใช้จำนวนพนักงานเพื่อจัดทำและเตรียมข้อมูลเป็นจำนวนมาก เพื่อที่จะทำการสรุปผลการดำเนินการและข้อมูลให้ทันแก่การทำงาน เพื่อเสนอผู้ที่เกี่ยวข้องให้ทันต่อเหตุการณ์, ฝ่ายบัญชีต้อง

รอเอกสารข้อมูลช้า ทำให้ไม่สามารถปิดงบดำเนินการได้ทัน, การบริการสมาชิกเกิดความล่าช้า เพราะเจ้าหน้าที่ต้องทำการตรวจสอบข้อมูลอย่างละเอียดก่อนการดำเนินการให้แก่สมาชิกแต่ละราย เพื่อความถูกต้อง (ดังภาพที่ 3.9)

2. <u>ระบบการกู้เงิน</u> เริ่มต้นจากพนักงานจะทำการตรวจคุณสมบัติของใบคำร้องขอกู้เงินเพื่อตรวจสอบคุณสมบัติของสมาชิกที่ยื่นคำร้องเข้ามา ว่าถูกต้องตรงตามข้อกำหนดหรือไม่ ถ้าถูกต้องจะทำการดำเนินการส่งให้คณะอนุกรรมการพิจารณา เพื่ออนุมัติให้กู้แก่สมาชิกนั้น ๆ จากนั้นเจ้าหน้าที่สหกรณ์ก็จะดำเนินการจัดทำสัญญาเงินกู้ และนัดสมาชิกเพื่อรับเงินกู้ สมาชิกที่รับเงินกู้แล้วเท่านั้นที่จะได้รับเลขที่สัญญาเงินกู้ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ก็จะบันทึกประวัติการกู้เงินและรายการควบคุมการชำระเงินกู้ของสมาชิกนั้น ๆ ซึ่งรอบระยะเวลาของการชำระเงินกู้จะคิดคำนวณดอกเบี้ยดังนี้ คือ หากรับเงินกู้ภายในวันที่ 15 จะคิดอัตราดอกเบี้ยครึ่งเดือน หากรับเงินกู้ภายหลังจากวันที่ 15 จะไม่คิดอัตราดอกเบี้ยเลยเฉพาะเดือนแรกของการกู้ยืมเงิน ส่วนในการชำระเดือนถัดไปจะคิดอัตราดอกเบี้ย 1 เดือนเท่ากันทั้งหมด โดยคำนวณจากยอดเงินคงค้าง จากนั้นเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต้องออกรายงานเรียกเก็บชำระค่าเงินกู้แก่สมาชิก เพื่อรอส่งต่อให้ฝ่ายบุคคลแต่ละบริษัท เพื่อเรียกเก็บค่าชำระเงินกู้ตามข้อกำหนดและเงื่อนไขนั้น ๆ แล้วส่งต่อให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์เพื่อบันทึกสัญญาที่ค้างชำระหรือเรียกเก็บไม่ได้ เพื่อดำเนินการในเดือนถัดไป อย่างไรก็ตาม ณ ที่ทำการของสหกรณ์ยังให้บริการชำระค่าเงินกู้ทุกวัน เพื่อลดภาระดอกเบี้ยของสมาชิกเมื่อต้องการชำระเงินกู้คืน หรือต้องการปิดสัญญาเงินกู้ และอัตราดอกเบี้ยทั้งหมดด้วย และหากสมาชิกท่านใดไม่สามารถชำระเงินกู้ในงวดนั้น ๆ ได้ ก็ให้เขียนใบคำร้องเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการเพื่อผ่อนผันการชำระเงินกู้ และหยุดการเดินดอกเบี้ยไว้ตามแต่คณะกรรมการจะเห็นสมควรต่อไป เมื่อได้ข้อมูลต่าง ๆ ครบถ้วนถูกต้องในรอบระยะเวลาเดือนนั้น ๆ แล้วเจ้าหน้าที่สหกรณ์ก็จะบันทึกรายการลงในการ์ดรายสัญญาของแต่ละสัญญา เพื่อควบคุมการชำระหนี้ รวมทั้งออกรายงานยอดหนี้คงค้าง, อัตราดอกเบี้ยสะสม เพื่อไว้คำนวณอัตราดอกเบี้ยเฉลี่ยคืนในตอนสิ้นปีแก่สมาชิกตามที่คณะอนุกรรมการจะประชุมและดำเนินการ จากนั้นเจ้าหน้าที่บัญชีก็จะบันทึกรายการลงบัญชีและแยกประเภทบัญชีต่อไป ส่วนรายงานทั้งหมดจะต้องนำเสนอต่อเลขานุการสหกรณ์และคณะอนุกรรมการ เพื่อประชุมรับทราบและกำหนดวงเงินให้กู้ยืมแก่สมาชิกในเดือนถัดไปตามความเหมาะสมของผลการดำเนินการ และเก็บรักษาไว้ที่เจ้าหน้าที่สหกรณ์ 1 ชุด

จะเห็นว่าขั้นตอนการทำงานและข้อมูลจะต้องถูกต้องและแม่นยำ เพราะเกี่ยวข้องกับจำนวนเงินทั้งสิ้น จึงพบว่าระบบงานดังกล่าวมีปัญหาดังนี้ คือ เจ้าหน้าที่คำนวณอัตราดอกเบี้ยผิดพลาดเสมอ ๆ เนื่องเพราะการนับจำนวนวันที่ในการรับเงินผิดพลาด, เจ้าหน้าที่ไม่สามารถสรุปยอดการชำระเงินกู้ และยอดคงเหลือของแต่ละเลขที่สัญญาได้ทัน เมื่อผู้กู้จะทำการตรวจสอบยอด ณ ปัจจุบันหรือจะทำการปิดสัญญาเงินกู้ได้, เกิดความผิดพลาดในการทำสรุปรายงานเสนอต่อคณะกรรมการเสมอและใช้เจ้าหน้าที่จำนวนมากในการดำเนินการ, เจ้าหน้าที่ต้องตรวจสอบคุณสมบัติของผู้ขอกู้เป็นเวลามาก บางครั้งไม่ทันกับความต้องการของผู้กู้ (การกู้ฉุกเฉิน), ไม่

สามารถทราบว่าผู้ใดขาดชำระหุ้นในทันที ต้องรอจนกว่าจะตรวจสอบข้อมูลและล่วงเลยเวลามามาก (ดังภาพที่ 3.10)

3. ระบบเงินฝากเงินถอน สมาชิกสหกรณ์ท่านใดที่ต้องการฝากเงินกับสหกรณ์ ก็ให้เขียนใบสมัครเพื่อขอเปิดบัญชีเงินฝากกับสหกรณ์ โดยในขั้นต้นทางสหกรณ์กำหนดให้รับฝากถอน 2 ประเภท คือ การฝากออมทรัพย์ และการฝากออมทรัพย์พิเศษ เมื่อเขียนใบสมัครเรียบร้อย เจ้าหน้าที่จะดำเนินการออกสมุดคู่ฝาก (Pass-Book) ให้แก่สมาชิกพร้อมทั้งเลขที่บัญชีเพื่อเป็นหลักฐานโดยตรวจสอบจำนวนเงินฝากแรกเปิดบัญชีว่าถูกต้องหรือไม่ โดยการฝากออมทรัพย์แรกเปิดบัญชีต้องไม่ต่ำกว่า 100 บาท การฝากออมทรัพย์พิเศษแรกเปิดบัญชีต้องไม่ต่ำกว่า 5,000 บาท โดยเจ้าหน้าที่ต้องจัดทำรายการฝากถอนประจำเลขที่บัญชีเพื่อควบคุมรายการ จากนั้นรายการบัญชีนั้นก็จะเริ่มดำเนินการฝากหรือถอนในวันต่อ ๆ ไปได้ตามปกติ การฝากถอนตามปกติแล้วสมาชิกก็จะเขียนใบฝากหรือถอนหน้าเคาน์เตอร์ของสหกรณ์ เพื่อระบุถึงรายการว่าจะทำการฝาก, การถอน, ปิดบัญชี, คำนวณดอกเบี้ย, ปรับสมุดคู่ฝากและอื่น ๆ โดยจะสามารถดำเนินการได้ทั้งแบบมีสมุดคู่ฝาก, ไม่มีสมุดคู่ฝาก, ฝากด้วยเงินสด, ฝากด้วยเช็ค ฯลฯ เป็นต้น เมื่อได้รับใบคำร้องแล้ว เจ้าหน้าที่ก็จะดำเนินการให้ตามความประสงค์แต่จะใช้เวลามาก เพราะต้องตรวจสอบเอกสารและเงื่อนไขต่างๆ ให้ถูกต้องและครบถ้วนก่อนจึงดำเนินการได้เพราะหากยอดเงินเกินวงเงินกำหนดของ (Taller) ผู้รับฝาก/ถอนก็จะต้องรอให้ผู้มีอำนาจอนุมัติรายการนั้น ๆ ก่อน จึงเสร็จสิ้นกระบวนการ เมื่อสิ้นวันเจ้าหน้าที่สหกรณ์จะต้องทำการตรวจสอบวงเงินฝากเข้า แยกตามประเภทรายการฝากวงเงินที่เปิดแยกตามประเภทการเปิด และจัดทำสรุปยอดเงินคงเหลือของแต่ละเลขที่บัญชี อัตราดอกเบี้ยสะสมในวันนั้น ๆ และอัตราดอกเบี้ยสะสมในรอบระยะเวลา 6 เดือน หรือ 1 ปี ทั้งนี้ในระหว่างวันทำการจะต้องดำเนินการหยุดบัญชีบางบัญชีตามที่เงื่อนไข และข้อมูลปรากฏเพื่อเหตุผลด้านต่าง ๆ เช่น การหยุดบัญชีห้ามถอน (ติดค้ำประกัน), การหยุดบัญชีเพื่อให้เจ้าของบัญชีพบเจ้าหน้าที่ก่อน เป็นต้น ฉะนั้นทุกครั้งที่มีการฝาก/ถอนแล้ว จะต้องมีการตรวจสอบโดยเจ้าหน้าที่ก่อน เพราะหากเกิดความผิดพลาด เจ้าหน้าที่ที่ทำรายการจะต้องรับผิดชอบ (ดังภาพที่ 3.11)

3.4 สรุปปัญหาของระบบงาน

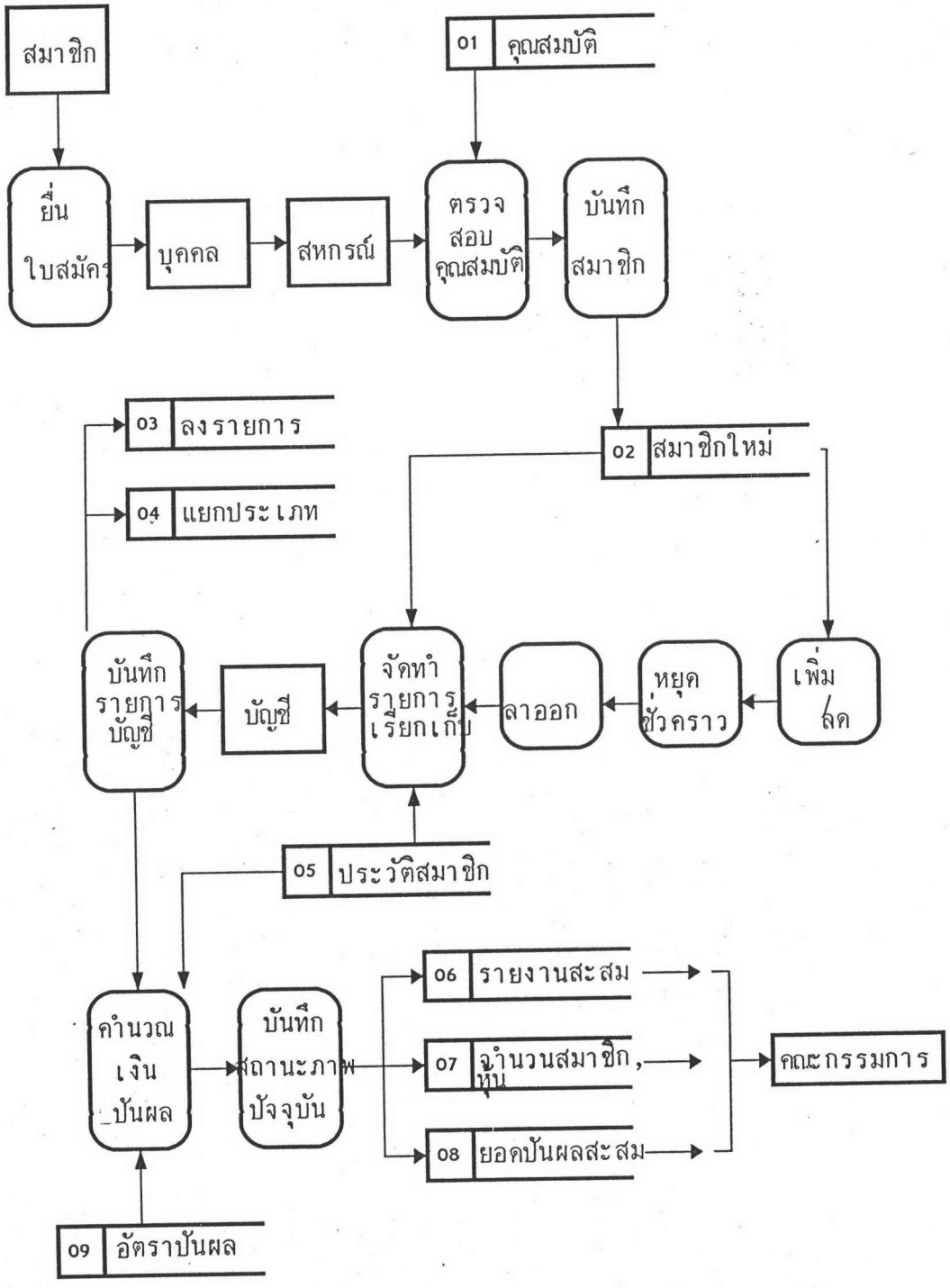
1. เริ่มเวลาในการตรวจสอบสถานะภาพของบัญชีเงินฝาก ในการดำเนินการแต่ละรายการมาก

2. การเปิดบัญชีล่าช้า เพราะต้องตรวจสอบยอดเงินเปิดบัญชีและเป็นสมาชิกของสหกรณ์หรือไม่

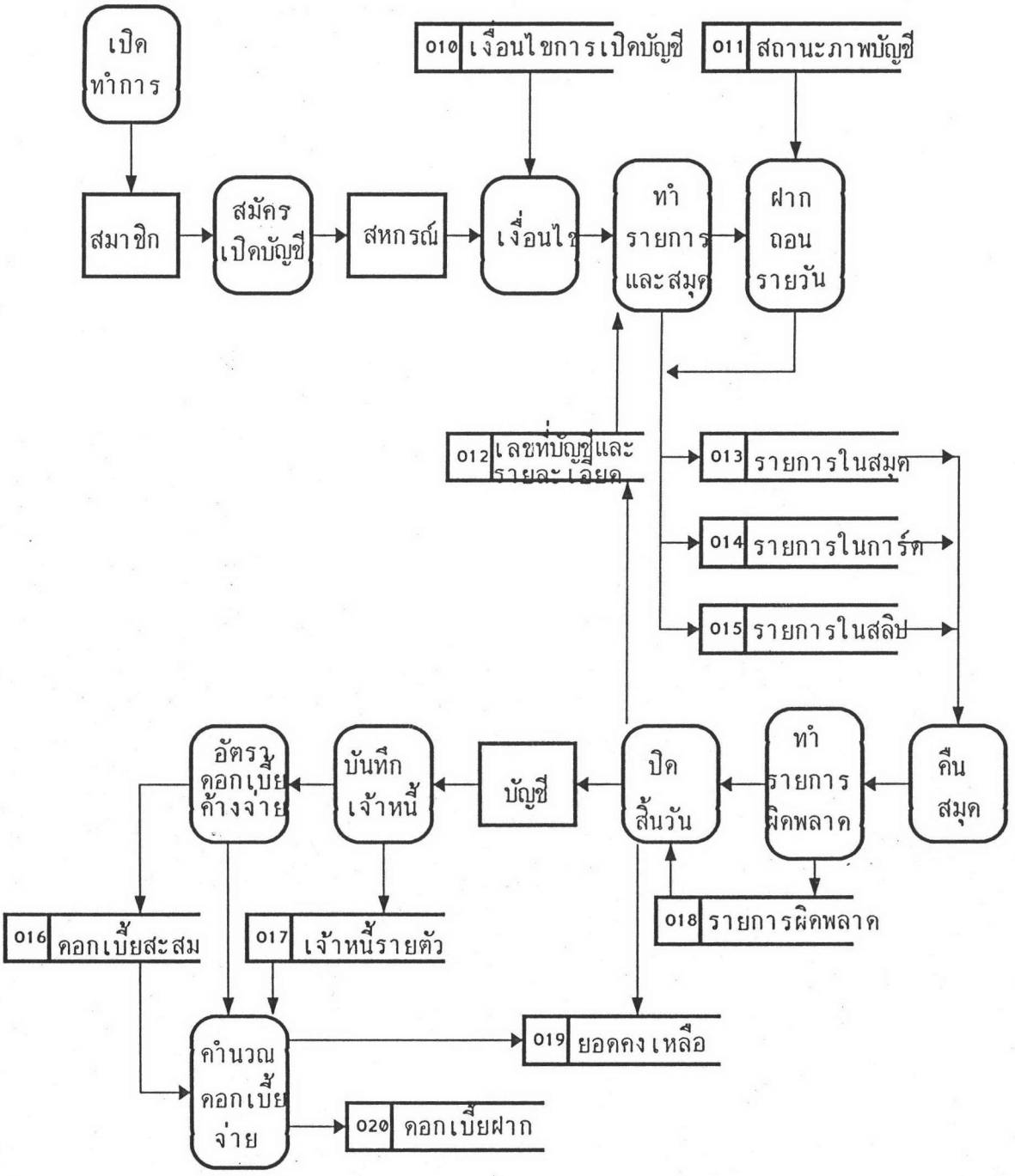
3. การปิดบัญชีก็ต้องตรวจสอบระยะเวลา ว่าครบตามเงื่อนไขหรือไม่มิฉะนั้นจะต้องปรับเงินที่ปิดบัญชีก่อน

4. การฝากการถอนทุกรายการต้องคำนวณอัตราดอกเบี้ยอย่างละเอียด อันเป็นขั้น

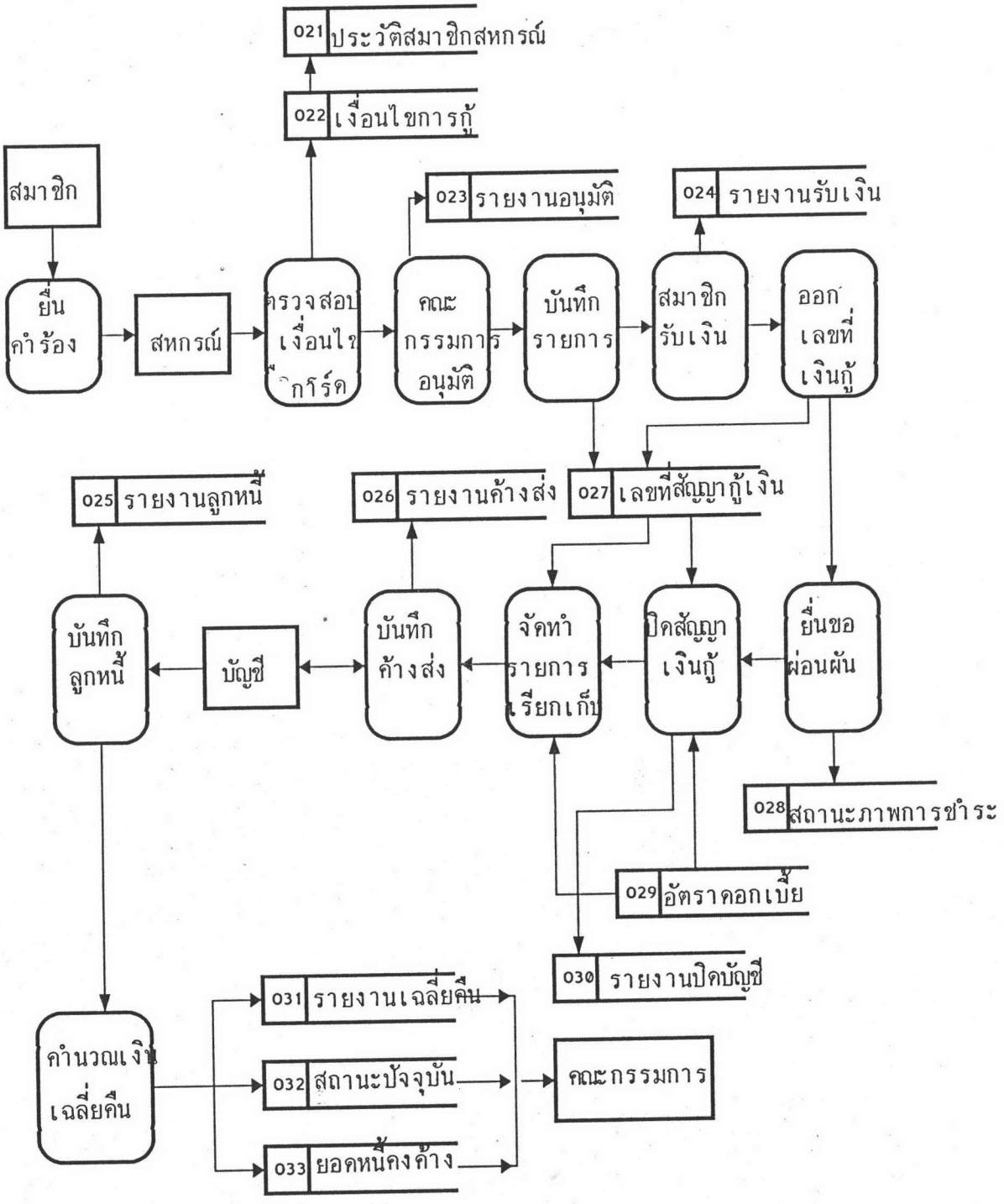
I16967999



รูปที่ 3.9 แสดงขั้นตอนการถือหุ้นและสมาชิก



รูปที่ 3.10 แสดงขั้นตอนการฝากเงินและการถอนเงิน



รูปที่ 3.11 แสดงขั้นตอนการกู้เงินและการชำระคืน

ตอนที่ใช้เวลามาก

5. ใช้เวลามากในการคำนวณดอกเบี้ยสะสมทุกบัญชีทุกวัน ทำให้เกิดความผิดพลาดบ่อยครั้ง

6. ไม่สามารถจัดทำรายงานสรุปให้คณะกรรมการได้ทันเพื่อใช้ประชุมในการดำเนินการต่อไป

7. การทำงานในวันสิ้นเดือนของทุกเดือนจะมีปริมาณข้อมูลมากที่สุดเจ้าหน้าที่จะต้องใช้เวลาและเจ้าหน้าที่จำนวนมากในการจัดเตรียมข้อมูลให้ทันตามกำหนด

8. การทำงานในวันสุดท้ายของรอบสัปดาห์ต้องมีการตรวจสอบยอดเงินฝากเจ้าหน้าที่จะต้องใช้เวลาในการปฏิบัติงานมากขึ้นจากเดิมอีกประมาณ 2 ชั่วโมง เป็นประจำ

9. การทำงานในวันสิ้นปีจะต้องมีการคำนวณดอกเบี้ยเงินฝากออมทรัพย์ทุกบัญชี และนำเงินเข้าบัญชี โดยการคำนวณดอกเบี้ยจะต้องให้เสร็จสิ้นการฝากถอนก่อน จึงจะนำเงินมาคิดดอกเบี้ยได้ การจัดเงินปันผลและการคำนวณอัตราดอกเบี้ยเฉลี่ยคืนทุกรายการ รวมทั้งการกู้และการถือหุ้นด้วย เจ้าหน้าที่จะต้องทำงานล่วงเวลาในวันที่ 31 และวันที่ 1 ก่อนการดำเนินการเปิดทำการปีใหม่เพิ่มมากกว่าเดิมอีก 6-10 ชั่วโมง

10. นอกจากการคำนวณดอกเบี้ยออมทรัพย์ เงินปันผล อัตราดอกเบี้ยเฉลี่ยคืน จะต้องมีการคำนวณดอกเบี้ยเงินฝากประจำค้างจ่าย เพื่อตั้งเป็นงบดอกเบี้ยค้างจ่ายในการจัดทำต้องใช้เวลาและเจ้าหน้าที่มาก โดยเฉพาะการจ่ายเงินปันผลล่าช้ากว่ากำหนด 2-3 เดือนจากวันสิ้นปี