



บันทึกข้อความ

กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล	สำนักบริหารกลาง
เลขรับ ๗๒๗๕	เลขรับ ๕๗๐๗
วันที่ ๑๕ พ.ย. ๒๕๖๕	วันที่ ๑๕ พ.ย. ๒๕๖๕
เวลา ๑๕.๕๖ น.	เวลา ๑๑.๑๕ น.

ส่วนราชการ กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักบริหารกลาง โทร. ๔๒๐๙

ที่ กษ ๐๔๐๑.๒/ ๗๒๐๐

วันที่ ๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่สาระสำคัญของผลงานทางเว็บไซต์กรมตรวจบัญชีสหกรณ์

เรียน อธิบดีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

รศ. อัญมณี
รับที่ ๒๗/๔
วันที่ ๑๕ พ.ย. ๒๕๖๕
เวลา ๑๕.๑๗ น.

๑. ต้นเรื่อง

ตามประกาศกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ลงวันที่ ๑๗ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๕ เรื่อง รายชื่อผู้รับการคัดเลือกบุคคลเพื่อเข้ารับการประเมินผลงานเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านวิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจการเงินสหกรณ์ (นักวิชาการตรวจสอบบัญชีเชี่ยวชาญ) (กรณีการเลื่อน) นั้น

๒. ข้อเท็จจริง

ผู้ได้รับคัดเลือกฯ ตามประกาศข้างต้น นางสาวปิยะดา เงินฉลาด เป็นผู้ได้รับการคัดเลือกเพื่อเข้ารับการประเมินผลงานเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านวิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจการเงินสหกรณ์ (นักวิชาการตรวจสอบบัญชีเชี่ยวชาญ) ตำแหน่งเลขที่ ๒๕๕ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ได้จัดทำเอกสารประกอบการประเมินบุคคลและผลงานเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านวิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจการเงินสหกรณ์ (นักวิชาการตรวจสอบบัญชีเชี่ยวชาญ) โดยขอเผยแพร่ผลงาน (สรุปสาระสำคัญ) จำนวน ๒ เรื่อง ซึ่งเป็นไปตามหนังสือสำนักบริหารกลาง ที่ กษ ๐๔๐๑/๗๙๒ ลงวันที่ ๙ มิถุนายน ๒๕๖๕

๓. กฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้อง

๓.๑ หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๐๐๐๖/ว ๑๔ ลงวันที่ ๑๑ สิงหาคม ๒๕๖๔

๓.๒ หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๐๐๐๖/ว ๒๕ ลงวันที่ ๑๙ ตุลาคม ๒๕๖๔

๓.๓ ประกาศ อ.ก.พ. กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ลงวันที่ ๑๗ มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๕

๔. ข้อพิจารณา

เพื่อให้เป็นไปตามแนวทางในการปฏิบัติที่เกี่ยวกับมาตรการในการป้องกันและลงโทษผู้แจ้งข้อมูลเท็จเกี่ยวกับคุณสมบัติและผลงานของบุคคลในการขอรับการประเมินตามที่สำนักงาน ก.พ. และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์กำหนด จึงเห็นควรอนุญาตให้เผยแพร่สาระสำคัญของผลงาน จำนวน ๒ เรื่อง ของผู้ได้รับคัดเลือกฯ ดังกล่าว ทางเว็บไซต์ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

๕. ข้อเสนอแนะ -

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตให้เผยแพร่สาระสำคัญของผลงานของ นางสาวปิยะดา เงินฉลาด ทางเว็บไซต์ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

(นางสาวมะลิวัลย์ ขอฟิ่งลาภ)

ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล

อนุญาต

๑๕ พ.ย. ๒๕๖๕

(นางสาวอัญมณี ทิรสุทธิ)

รองอธิบดีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ปฏิบัติราชการแทน

อธิบดีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

๑๕ พ.ย. ๒๕๖๕

(นางสาวสิริวรรณ คูหาสวัสดิ์)

ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง

การพัฒนาระบบตรวจสอบเงินรับฝากแบบเมนูเดียว (CATS-OneMenu) เครื่องมือช่วยตรวจสอบ
วิเคราะห์ผล และจัดทำกระดาษทำการ สำหรับโปรแกรมเงินรับฝากที่พัฒนาโดยกรมตรวจบัญชีสหกรณ์
โดย นางสาวปิยะดา เงินฉลาด

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์มีภารกิจหนึ่งที่สำคัญ คือ การตรวจสอบระบบการเงิน การบัญชี การควบคุมภายใน และการดำเนินงานของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร พร้อมทั้งให้ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับควบคุมภายในที่ดี เกิดความโปร่งใส นำไปสู่ความเข้มแข็งด้านการเงินการบัญชี ปัจจุบันแนวโน้มปริมาณธุรกิจและทุนดำเนินงานเติบโตขึ้นทุกปีอย่างต่อเนื่อง อาจนำมาซึ่งความเสี่ยงจากปัจจัยต่าง ๆ ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน มีการเปลี่ยนวิธีการทำบัญชีของกลุ่มลูกค้าทั้งสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร โดยนำโปรแกรมสำเร็จรูปหรือเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาใช้มากขึ้น มีความหลากหลายของระบบที่นำมาใช้ จึงนับเป็นที่เรื่องที่ท้าทายความสามารถของผู้สอบบัญชีที่ต้องมีระบบการตรวจสอบที่ดี มีความถูกต้อง แม่นยำและเป็นธรรม รวมถึงต้องมีความรู้ ความชำนาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรนำมาใช้บริหารจัดการ ดังนั้น กรมตรวจบัญชีสหกรณ์จึงมีนโยบายยกระดับผู้สอบบัญชีสู่การเป็น CYBER AUDITOR หรือ ผู้สอบบัญชีที่มีสมรรถนะด้านไอทีในระดับสูง เพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ โดยพัฒนาผู้สอบบัญชีที่มีคุณภาพให้มียอดความรู้และทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการสอบบัญชี เพื่อสร้างคุณภาพและความเชื่อมั่นของผลงานการสอบบัญชี รวมทั้งส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดแก่งานสอบบัญชี ซึ่งถือเป็นการช่วยดูแลรักษาผลประโยชน์ให้กับสมาชิกสหกรณ์ ทั่วประเทศที่มีจำนวนมากกว่า 10 ล้านคน

เมื่อปี พ.ศ. 2541 กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้นำโปรแกรม Audit Command Language หรือ โปรแกรม ACL เข้ามาให้ผู้สอบบัญชีใช้เป็นเครื่องมือช่วยในการตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ที่ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ ซึ่งเป็นเทคนิคการตรวจสอบโดยการใช้คอมพิวเตอร์ช่วยการตรวจสอบบัญชี (Computer-Aided Auditing Tools & Techniques or Computer Assisted Audit Techniques : CAATs) สำหรับสหกรณ์ที่ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ตามมาตรฐานการสอบบัญชีที่กำหนด แต่การใช้โปรแกรม ACL ในการตรวจสอบบัญชีนั้น ไม่อาจทำได้อย่างกว้างขวาง เนื่องจากการที่จะใช้โปรแกรม ACL ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ได้นั้น ผู้สอบบัญชีต้องมีทักษะหลายด้านด้วยกัน ได้แก่ ทักษะด้านสอบบัญชี ทักษะด้านเทคโนโลยี และทักษะด้านภาษาอังกฤษ โดยเฉพาะทักษะทางเทคนิคการใช้โปรแกรม ACL และการทำความเข้าใจโครงสร้างฐานข้อมูล (Data Structure) ซึ่งมีความยากและซับซ้อนมาก ผู้สอบบัญชีต้องมีความรู้ความเข้าใจเป็นอย่างดี จึงจะสามารถใช้งานโปรแกรม ACL ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต่อมาเมื่อปี พ.ศ. 2549 กรมตรวจบัญชีสหกรณ์จึงได้พัฒนาต่อยอดจากโปรแกรม ACL มาเป็นระบบตรวจสอบสหกรณ์เชิงลึก (Cooperative Audit through System : CATS) เพื่อใช้สำหรับตรวจสอบโปรแกรมระบบบัญชีสหกรณ์ครบวงจร เพื่อให้ผู้สอบบัญชีใช้งานง่ายและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ถึงแม้ระบบตรวจสอบสหกรณ์เชิงลึก (CATS) จะถูกพัฒนาต่อยอดให้โปรแกรม ACL ใช้งานง่ายขึ้น แต่ก็ยังมีหลายขั้นตอนที่มีความซับซ้อนสำหรับผู้สอบบัญชีที่ยังมีประสบการณ์ด้านเทคโนโลยีน้อย อาทิ 1) เมนูการตรวจสอบจำนวนมาก ประกอบกับการปฏิบัติงานต้องทำทีละ 1 เมนู โดยมีกระบวนการที่ซ้ำ ๆ กัน

จนกว่าจะตรวจสอบให้ครบถ้วนทุกเมนูตามที่ผู้สอบบัญชีกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ 2) รูปแบบผลลัพธ์หลากหลาย 3) กระดาษทำการเพื่อสรุปผล CATS/ACL เบื้องต้น และกระดาษทำการที่เกี่ยวข้องมีรายละเอียดเป็นจำนวนมาก จำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความชำนาญอย่างดีในการจัดทำและสรุปผลการตรวจสอบให้มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ผู้สอบบัญชีหลายท่านมักจะใช้โปรแกรม Excel ช่วยในการจัดทำขึ้นเองด้วย ดังนั้น ผู้จัดทำผลงานจึงมีแนวคิดในการผสมผสานเทคโนโลยี 2 ส่วน คือ โปรแกรม ACL และโปรแกรม Excel การพัฒนาต่อระบบตรวจสอบสหกรณ์เชิงลึก (CATS) ให้ใช้งานง่ายและรองรับกระบวนการตรวจสอบในส่วนที่เทคโนโลยีสามารถช่วยทำงานแทนผู้สอบบัญชีได้อย่างครบถ้วน สามารถลดขั้นตอนและลดระยะเวลาการปฏิบัติงานให้แก่ผู้สอบบัญชีได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนและวิธีดำเนินการ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงพัฒนา (Developmental Studies) เฉพาะการตรวจสอบด้านเงินรับฝาก โดยใช้ระบบตรวจสอบสหกรณ์เชิงลึก (CATS) ตรวจสอบสหกรณ์ที่ใช้โปรแกรมระบบเงินรับฝากที่พัฒนาโดยกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ซึ่งได้ค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลจากแหล่งทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้แก่ มาตรฐานการสอบบัญชี ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจเงินรับฝากของสหกรณ์ การตรวจสอบสหกรณ์ที่ใช้คอมพิวเตอร์ กระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) และจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) โดยการประชุมระดมความคิดเห็นแบบไม่เป็นทางการร่วมกับผู้ปฏิบัติงานสอบบัญชีในสังกัดสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ปราจีนบุรี เพื่อรวบรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานสอบบัญชีด้านเงินรับฝาก และการใช้เทคนิคการตรวจสอบโดยใช้คอมพิวเตอร์ รวมถึงระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาเครื่องมือช่วยปฏิบัติงานให้ตรงกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงานสอบบัญชี โดยนำข้อมูลมาวิเคราะห์ข้อสรุปประกอบการพัฒนาระบบตรวจสอบเงินรับฝากแบบเมนูเดียว (CATS-OneMenu) เครื่องมือช่วยตรวจสอบ วิเคราะห์ผล และจัดทำกระดาษทำการ ส่วนการพัฒนาระบบมีวิธีดำเนินการตามกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) 5 ขั้นตอน คือ ศึกษาและทำความเข้าใจ (Empathize) นิยามปัญหาและความต้องการ (Define) ออกแบบระบบ (Ideate) พัฒนาระบบ (Development) และทดสอบระบบ (Test)

ผลการศึกษา

ผลการศึกษาและทำความเข้าใจ (Empathize) กระบวนการตรวจสอบด้านเงินรับฝาก โดยใช้ระบบตรวจสอบสหกรณ์เชิงลึก (CATS) โดยการประชุมระดมความคิดเห็นร่วมกับผู้ปฏิบัติงานสอบบัญชีแบบไม่เป็นทางการ เมื่อวันที่ 27 มิถุนายน 2562 ณ ห้องประชุมสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ปราจีนบุรี มีผู้เข้าร่วมการประชุมระดมความคิดเห็น จำนวน 11 คน ประกอบด้วย ข้าราชการร้อยละ 45.45 และพนักงานราชการร้อยละ 54.55 สามารถนิยามปัญหาและความต้องการ (Define) เป็นแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะเครื่องมือที่ผู้ปฏิบัติงานสอบบัญชีต้องการ นำมาดำเนินการออกแบบระบบ (Ideate) และพัฒนาระบบ (Development) รวมถึงทดสอบระบบ (Test) ตามลำดับ ดังนี้

1. แนวทางการพัฒนาระบบตรวจสอบสหกรณ์เชิงลึก (CATS) ให้สามารถใช้งานง่ายและมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ผลจากการศึกษากระบวนการปฏิบัติงานสอบบัญชีด้านเงินรับฝาก กรณีใช้ระบบตรวจสอบสหกรณ์เชิงลึก (CATS) ทำให้ทราบถึงประเด็นปัญหาและความต้องการของผู้ปฏิบัติงานสอบบัญชี จึงขอสรุปแนวทางการพัฒนาระบบตรวจสอบสหกรณ์เชิงลึก (CATS) โดยแยกเป็น 2 ประเด็นสำคัญ คือ

1.1 แนวทางพัฒนาให้มีวิธีการใช้งานง่าย ได้แก่

1.1.1 ลดขั้นตอนการใช้งานเมนูจำนวนมาก โดยใช้งานจากเมนูตรวจสอบเพียง 1 เมนู แต่ระบบสามารถประมวลผลคำสั่งทุกคำสั่งที่กำหนดอย่างต่อเนื่อง

1.1.2 ลดขั้นตอนการติดตามและค้นหาผลลัพธ์ เมื่อประมวลผลคำสั่งในข้อ 1.1.1 เสร็จเรียบร้อยแล้ว นอกจากผลลัพธ์ที่เป็นตารางข้อมูลซึ่งอยู่ในแฟ้มงานที่ตรวจสอบแล้ว ควรส่งผลลัพธ์ออกเป็นไฟล์ Excel ด้วย โดยไม่ต้องติดตามหาผลลัพธ์เองที่เมนู สามารถเรียกดูผลลัพธ์ได้จากไฟล์ Excel

1.2 แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพเครื่องมือ ได้แก่

1.2.1 ช่วยจัดทำกระดาดำทำการและรายละเอียดที่เกี่ยวข้อง โดยใช้สูตรโปรแกรม Excel เชื่อมโยงผลลัพธ์ที่ได้จากการประมวลผลคำสั่ง แสดงข้อมูลผลลัพธ์ในรูปแบบฟอร์มกระดาดำทำการ และรายละเอียดที่เกี่ยวข้อง อาทิ กระดาดำทำการเพื่อสรุปผล CATs/ACL เบื้องต้น กระดาดำทำการหลัก เงินรับฝาก กระดาดำทำการเงินรับฝาก สรุปข้อมูลสำหรับบันทึกในระบบสารสนเทศทางการเงินสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร เวอร์ชัน 3 เป็นต้น เพื่อเป็นการลดขั้นตอนการทำงานและลดข้อผิดพลาดในการจัดทำกระดาดำทำการได้เป็นอย่างดี

1.2.2 ช่วยวิเคราะห์ผลลัพธ์และแปลความหมาย โดยใช้สูตร Excel แปลความหมายผลลัพธ์ให้เป็นข้อมูล หรือข้อความภาษาไทยที่อ่านเข้าใจความหมายได้ง่าย โดยเฉพาะผลการตรวจสอบกรณีมีข้อสังเกต เช่น การแปลความหมายผลการตรวจสอบยอดคงเหลือ ณ วันสิ้นงวดเทียบกับบัญชีคุมยอดข้อมูลที่แสดงในกระดาดำทำการจะประกอบด้วย มูลค่ายอดคงเหลือจากระบบเงินรับฝาก และมูลค่ายอดคงเหลือจากระบบบัญชีแยกประเภท ซึ่งใช้สูตรคำนวณผลต่างและสูตรแปลความหมายจากผลต่างให้เป็นข้อความ คือ กรณีไม่มีผลต่าง การแปลความหมายจะแสดงข้อความว่า “ถูกต้องตรงกับบัญชี” ส่วนกรณีมีผลต่าง การแปลความหมายจะแสดงข้อความว่า “ไม่ตรงกับบัญชี” เป็นต้น

1.2.3 พัฒนาชุดคำสั่งหรือสูตรตรวจสอบให้รองรับกระบวนการทำงาน ได้แก่ สรุปรายการเคลื่อนไหวเงินรับฝากรายบัญชี การตรวจสอบเทียบกับบัญชีแยกประเภท ทดสอบการคำนวณดอกเบี้ย การรับฝากที่ไม่เป็นไปตามกฎหมาย การสรุปข้อมูลสำหรับบันทึกในระบบสารสนเทศทางการเงินสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร เวอร์ชัน 3

1.2.4 ช่วยสรุปผลการตรวจสอบ โดยใช้สูตร Excel แปลงค่าจากความหมายผลลัพธ์ที่ตรวจสอบ ให้เป็นข้อความเพื่อสรุปผลการตรวจสอบเพื่อใช้เป็นแนวทางเบื้องต้น โดยเฉพาะในกระดาดำทำการเพื่อสรุปผล CATs/ACL เบื้องต้น เช่น กรณีผลการตรวจสอบพบว่ามี การรับฝากจากบุคคลภายนอก จำนวน 10 ราย รวมเป็นเงิน 300,000 บาท ดังนั้นในแบบฟอร์มกระดาดำทำการเพื่อสรุปผล CATs/ACL เบื้องต้น ช่องสรุปผลการตรวจสอบจะแสดงข้อความว่า “สหกรณ์รับฝากจากภายนอก ส่วนที่ไม่เป็นไปตามกฎหมายกำหนด จำนวน 10 ราย รวมเป็นเงิน 300,000 บาท” เป็นต้น นอกจากนี้ ควรสร้างสูตรการสรุปผลไว้ในกระดาดำทำการหลัก และกระดาดำทำการประกอบ เพื่อเป็นการลดขั้นตอนการทำงานและลดข้อผิดพลาดในการจัดทำกระดาดำทำการได้เป็นอย่างดี

2. การออกแบบและพัฒนาระบบตรวจสอบเงินรับฝากแบบเมนูเดียว (CATS-OneMenu) ในการพัฒนาระบบได้ออกแบบเพื่อให้แก้ไขจุดที่ผู้ปฏิบัติงานสอบบัญชีเห็นว่าเป็นปัญหาในการใช้ระบบตรวจสอบสหกรณ์เชิงลึก (CATS) สำหรับโปรแกรมระบบเงินรับฝาก รวมถึงพัฒนาระบบให้ตรงความต้องการของผู้ปฏิบัติงานสอบบัญชี ดังนี้

2.1 ออกแบบระบบ (Ideate) ประกอบด้วย

2.1.1 ออกแบบการประมวลผล สำหรับการประมวลผลของระบบตรวจสอบเงินรับฝากแบบเมนูเดียว (CATS-OneMenu) ได้ออกแบบให้ผู้ปฏิบัติงานสอบบัญชีใช้งานง่าย และลดขั้นตอนการประมวลผลคำสั่ง (Run Script) ให้เหลือเพียง 1 เมนู รวมถึงลดขั้นตอนการปฏิบัติงานจากเดิม 3 ขั้นตอน ให้เหลือเพียง 1 ขั้นตอน สรุปได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบขั้นตอนการปฏิบัติงานและประมวลผลชุดคำสั่ง (Run Script)

การประมวลผลเดิมของระบบตรวจสอบสหกรณ์เชิงลึก (CATS)	การประมวลผลออกแบบใหม่ของระบบตรวจสอบเงินรับฝากแบบเมนูเดียว (CATS-OneMenu)
ผู้ปฏิบัติงานสอบบัญชีต้องเลือกคลิกเลือกประมวลผลชุดคำสั่ง (Run Script) จากเมนูชื่อต่าง ๆ ครั้งละ 1 เรื่อง จนกว่าจะคลิกประมวลผลครบถ้วนทุกเมนู ตามแนวการสอบบัญชีที่กำหนด ทั้งนี้ การประมวลผลแต่ละครั้งมีกระบวนการปฏิบัติงาน 3 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 คลิกเมนูตรวจสอบครั้งละ 1 เมนู รอจนกว่าโปรแกรม ACL ประมวลผลสำเร็จ ขั้นที่ 2 เมื่อประมวลผลสำเร็จ โปรแกรม ACL จะมีข้อความแจ้งเตือนการแสดงผลลัพธ์ช่องทางต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสอบบัญชีต้องติดตามผลลัพธ์ เพื่ออ่านทำความเข้าใจผลลัพธ์ ซึ่งผลลัพธ์ส่วนใหญ่เป็นภาษาอังกฤษ หรือเป็นข้อมูลที่ต้องอาศัยทักษะด้านโปรแกรม ACL เป็นอย่างดี ในการทำความเข้าใจความหมายผลลัพธ์เหล่านั้น ขั้นที่ 3 ผู้ปฏิบัติงานสอบบัญชีต้องคัดลอกผลลัพธ์ เพื่อนำไปบันทึกผลลัพธ์และสรุปผลการตรวจสอบลงในกระดาษทำการที่เกี่ยวข้องเอง	ผู้ปฏิบัติงานสอบบัญชีคลิกประมวลผลชุดคำสั่ง (Run Script) จากเมนูชื่อ “ตรวจสอบแบบ One Menu ใหม่” เพียงเมนูเดียวเท่านั้น หลังจากนั้นโปรแกรม ACL จะประมวลผลชุดคำสั่ง (Run Script) ทุกเรื่อง ที่ผู้จัดทำผลงานได้กำหนดไว้ รวมถึงการกำหนดงวดตรวจสอบและนำเข้าข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์สู่แฟ้มงาน (Project) อย่างต่อเนื่อง โดยใช้เวลาประมวลผล 2-3 นาที หลังจากโปรแกรม ACL ประมวลผลสำเร็จ ผู้ปฏิบัติงานสอบบัญชีไม่ต้องตามหาผลลัพธ์ใด ๆ ในแฟ้มงาน (Project) เนื่องจากการแสดงผลและวิเคราะห์แปลผลลัพธ์ทุกเรื่อง จะถูกส่งออกเป็นไฟล์ Excel พร้อมรายงานผลลัพธ์และกระดาษทำการที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ระบบตรวจสอบเงินรับฝากแบบเมนูเดียว (CATS-OneMenu) ยังออกแบบชุดคำสั่ง (Script) เพิ่มเติมตามความต้องการของผู้ปฏิบัติงานสอบบัญชี ซึ่งรวมถึงการตรวจสอบเชื่อมโยงกับโปรแกรมระบบบัญชีแยกประเภททั่วไปได้ด้วย

2.1.2 ออกแบบการแสดงผลลัพธ์ เพื่อช่วยลดขั้นตอนการติดตามหาผลลัพธ์ในแฟ้มงาน (Project) ซึ่งการแสดงผลลัพธ์มีหลายช่องทาง เช่น หน้าต่างประวัติการประมวลผลคำสั่ง (Log) ตารางข้อมูล (Table) ไฟล์ Text ไฟล์ Excel เป็นต้น ประกอบกับผลลัพธ์ที่แสดงส่วนใหญ่เป็นภาษาอังกฤษและองค์ประกอบผลลัพธ์ ต้องอาศัยทักษะด้านโปรแกรม ACL เป็นอย่างดี จึงจะสามารถทำความเข้าใจและแปลความหมายผลลัพธ์ได้อย่างถูกต้อง ดังนั้น ระบบตรวจสอบเงินรับฝากแบบเมนูเดียว (CATS-OneMenu) จึงออกแบบให้แสดงผลลัพธ์เพียง 1 ช่องทาง คือ แสดงผลลัพธ์เป็นไฟล์ Excel โดยจัดเก็บไว้ที่โฟลเดอร์ชื่อ “Export” ซึ่งจัดเก็บอยู่ภายในไดรฟ์ C:\CATS9_Deposit2.2\NewTools\Export โดยตั้งชื่อไฟล์ผลลัพธ์ที่เป็นภาษาไทยและสื่อความหมายของผลลัพธ์ที่ตรวจสอบ

2.1.3 ออกแบบรายงานผลลัพธ์และการวิเคราะห์แปลผล เพื่อช่วยลดขั้นตอนปฏิบัติงาน ได้แก่ การจัดทำกระดาดำทำการที่เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์แปลผล และการสรุปผลการตรวจสอบ ซึ่งกระบวนการปฏิบัติงานเดิม ผู้ปฏิบัติงานสอบบัญชีต้องคัดลอกข้อมูลนำมาบันทึกลงในแบบฟอร์มกระดาดำทำการด้วยตนเอง ส่วนใหญ่ใช้โปรแกรม Excel ในการจัดทำ ดังนั้น จึงใช้โปรแกรม Excel ช่วยในการออกแบบรายงานต่าง ๆ ซึ่งรูปแบบของรายงานคำนึงถึงประโยชน์ของการนำไปใช้ของผู้ปฏิบัติงานสอบบัญชีเป็นสำคัญ จึงออกแบบรูปแบบรายงานของระบบตรวจสอบเงินรับฝากแบบเมนูเดียว (CATS-OneMenu) ตามรูปแบบของกระดาดำทำการที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบด้านเงินรับฝาก ให้อยู่ในไฟล์โปรแกรม Excel จำนวน 1 ไฟล์ ชื่อว่า “กระดาดำทำการ_DEP” ซึ่งจัดเก็บอยู่ภายในไดรฟ์ C:\CATS9_Deposit2.2\NewTools ทั้งนี้ รายงานผลลัพธ์และการนำไปใช้ประโยชน์ สรุปได้ดังตารางที่ 2

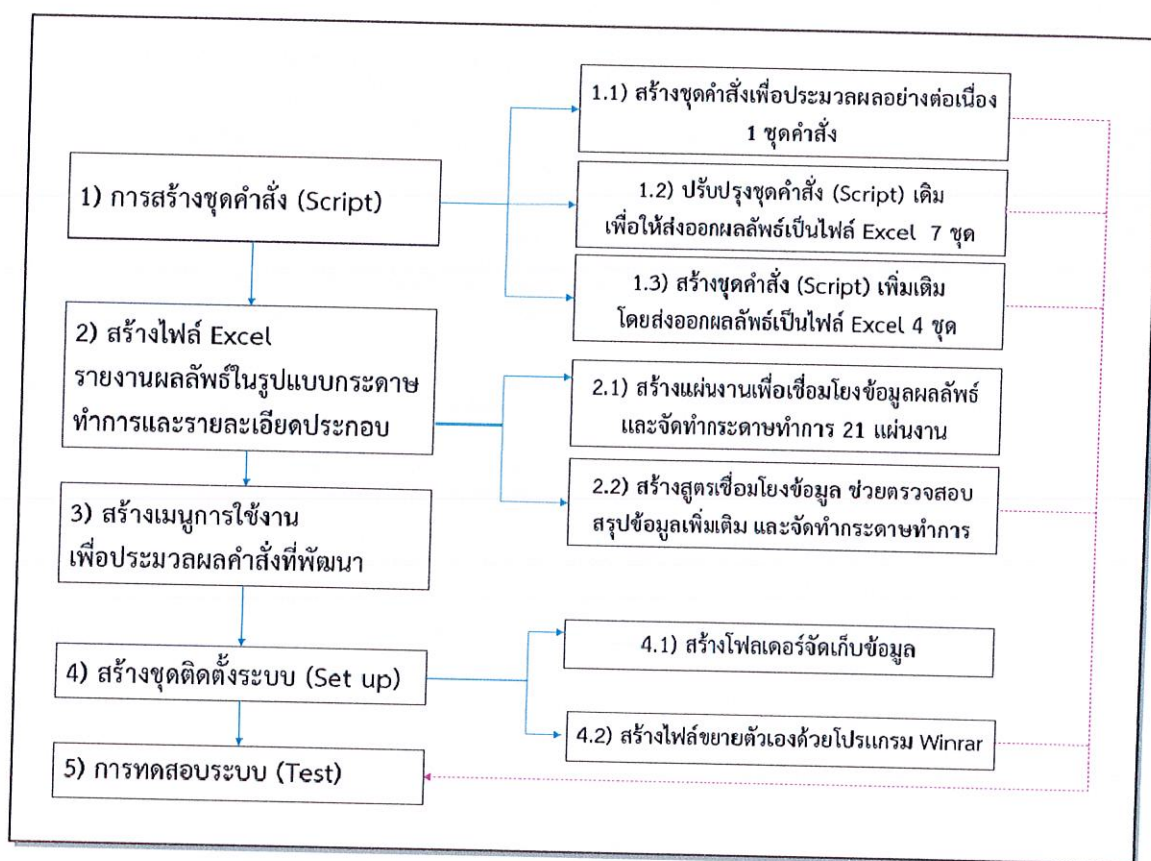
ตารางที่ 2 ชื่อรายงานผลลัพธ์และการนำไปใช้ประโยชน์

ลำดับ	ชื่อรายงานผลลัพธ์	การนำไปใช้ประโยชน์
1.	กระดาดำทำการเพื่อสรุปผล CATs/ACL เบื้องต้น	สามารถพิมพ์รายงานใช้เป็นกระดาดำทำการ โดยเพิ่มเติมข้อมูลที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ซึ่งเป็นผลจากการตรวจสอบนอกโปรแกรม
2.	กระดาดำทำการหลักเงินรับฝาก	
3.	กระดาดำทำการเงินรับฝาก	
4.	สรุปเงินรับฝากเคลื่อนไหว	ใช้สอบทานรายงานของสหกรณ์ว่าประมวลได้ถูกต้องตรงกัน และวิเคราะห์เปรียบเทียบกับยอดคงเหลือตามบัญชีว่าถูกต้องตรงกันหรือไม่
5.	สรุปข้อมูลเงินรับฝาก (ตามแบบฟอร์มระบบสารสนเทศทางการเงินสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร เวอร์ชัน 3)	ใช้เป็นข้อมูลนำไปบันทึกเข้าระบบสารสนเทศทางการเงินของสหกรณ์ โดยไม่ต้องเสียเวลาเปิดกระดาดำทำการสืบค้นข้อมูลที่เกี่ยวข้องนำมาบันทึก
6.	บัญชีย่อยที่สุ่มตัวอย่าง	เป็นข้อมูลการเลือกตัวอย่างเกี่ยวกับการถอนเงินการฝากเงิน และบัญชีย่อย เพื่อนำไปตรวจสอบตามวัตถุประสงค์ได้ เช่น ทดสอบควบคุมตรวจสอบกับหลักฐาน
7.	เลือกตัวอย่างเงินรับฝาก	
8.	เงินรับฝากสมาชิก	ใช้เป็นหลักฐานในแฟ้มข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ แทนการจัดเก็บรายละเอียดเป็นกระดาดำ กรณีมีข้อสงสัยเรื่องที่เกี่ยวข้อง สามารถใช้ประกอบการตรวจสอบเพิ่มเติมได้
9.	สรุปการรับฝากเงินจากภายนอก (รายคน)	
10.	เงินรับฝากภายนอกรายบัญชี	
11.	เงินรับฝากเปิดบัญชีใหม่	
12.	เงินรับฝากที่ปิดบัญชี	
13.	บัญชีเก่า พ้นยอดไม่ถูกต้อง	ใช้ตรวจสอบข้อเท็จจริง เพื่อประเมินผลกระทบกับการตรวจสอบงวดปัจจุบัน และหาข้อสรุปที่เพียงพอเหมาะสม
14.	บันทึกรายการวันเสาร์อาทิตย์	

ลำดับ	ชื่อรายงานผลลัพธ์	การนำไปใช้ประโยชน์
15.	สรุปทดสอบดอกเบี๊ยะ ประเภทที่ 1	กรณีผลการทดสอบการคำนวณดอกเบี๊ยะบัญชีใดผิดปกติ สามารถตรวจสอบรายละเอียดการคำนวณของบัญชีนั้นได้
16.	สรุปทดสอบดอกเบี๊ยะ ประเภทที่ 2	

นอกจากนี้รายงานผลลัพธ์กระดาษทำการที่เกี่ยวข้อง ได้ออกแบบให้เชื่อมโยงข้อมูลกับไฟล์ผลลัพธ์ที่ได้จากการประมวลผล โดยใช้สูตรเชื่อมโยงข้อมูลที่เกี่ยวข้องมาแสดงลงในแบบฟอร์ม และใช้สูตรต่าง ๆ ของโปรแกรม Excel มากช่วยในการวิเคราะห์ผลลัพธ์ และแปลความหมายให้เป็นข้อความภาษาไทยที่อ่านเข้าใจง่าย รวมถึงช่วยสรุปผลการตรวจสอบแต่ละเมนู เพื่อเป็นแนวทางให้แก่ผู้ปฏิบัติงานสอบบัญชีได้พิจารณาและยืนยันผลประกอบการตรวจสอบต่อไป

2.2 การพัฒนาระบบตรวจสอบเงินรับฝากเมนูเดียว (CATS-OneMenu) ดำเนินการไปควบคู่กับการทดสอบระบบทุกระยะ โดยมีขั้นตอนดำเนินการ 5 ขั้นตอน สรุปได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ขั้นตอนการพัฒนาตรวจสอบเงินรับฝากเมนูเดียว (CATS-OneMenu)

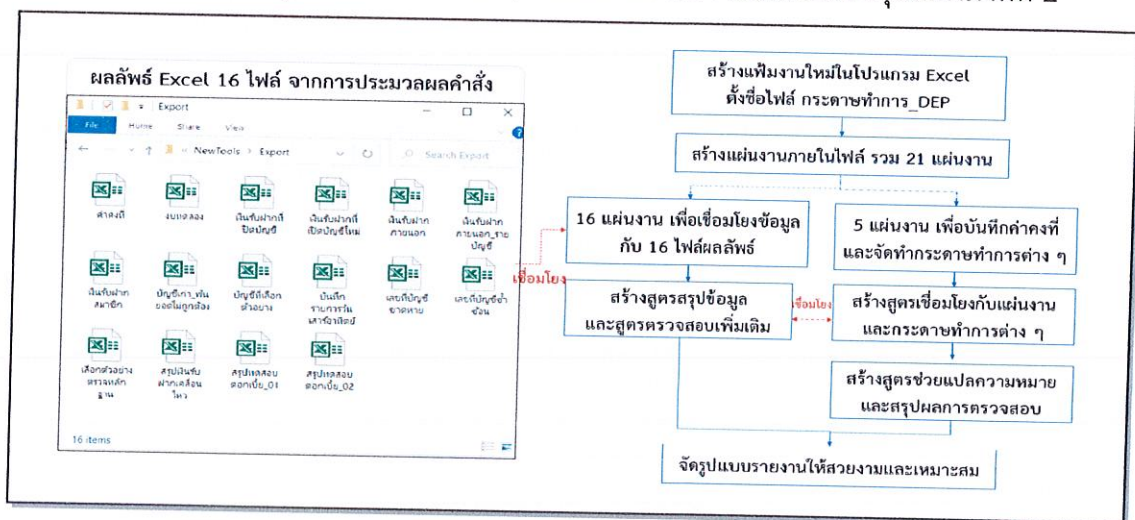
2.2.1 การสร้างชุดคำสั่ง (Script) ซึ่งมีขั้นตอนย่อย 3 ขั้นตอน ดังนี้

1) สร้างชุดคำสั่ง (Script) เพื่อประมวลผลอย่างต่อเนื่อง จำนวน 1 ชุด มีวัตถุประสงค์เพื่อให้โปรแกรม ACL ประมวลผลชุดคำสั่ง (Run Script) อย่างต่อเนื่องทุกชุดคำสั่ง (Script) ที่ผู้จัดทำผลงานได้กำหนดไว้ โดยการคลิกเมนูชื่อ “ตรวจสอบแบบ One Menu ใหม่” เพียงเมนูเดียวเท่านั้น

2) ปรับปรุงพัฒนาชุดคำสั่ง (Script) เดิมของระบบตรวจสอบสหกรณ์เชิงลึก (CATS) จำนวน 7 ชุดคำสั่ง เพื่อให้ส่งออกผลลัพธ์ต่าง ๆ เป็นไฟล์ Excel ซึ่งมีวิธีการดำเนินการ 3 ขั้นตอน คือ **ขั้นที่ 1** สร้างชุดคำสั่งใหม่ (New Script) โดยคัดลอกชุดคำสั่ง (Script) เดิมที่เลือก นำมาวางในพื้นที่ว่างของชุดคำสั่งใหม่ **ขั้นที่ 2** ลบชุดคำสั่งเดิมบางส่วนในส่วนท้าย เนื่องจากคำสั่งกำหนดแสดงผลลัพธ์เป็นช่องทางอื่นที่มีใช้ไฟล์ Excel และการคำสั่ง PAUSE เนื่องจากคำสั่งนี้โปรแกรม ACL จะหยุดเพื่อแสดงกล่องข้อความสื่อสารกับผู้ปฏิบัติสอบบัญชี จำเป็นต้องลบคำสั่งนี้ออก เพื่อให้สามารถการประมวลผลชุดคำสั่งต่อไป สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง **ขั้นที่ 3** สร้างคำสั่งใหม่ทดแทนคำสั่งเดิมที่ลบออกในขั้นตอนที่ 2 โดยที่การสร้างคำสั่งใหม่เพื่อทดแทนคำสั่งเดิมนี้ อย่างน้อยต้องได้ผลลัพธ์เดียวกัน หรือได้ผลลัพธ์เพิ่มขึ้น

3) สร้างชุดคำสั่ง (Script) เพิ่มเติม จำนวน 4 ชุดคำสั่ง

2.2.2 สร้างไฟล์ Excel รายงานผลลัพธ์ในรูปแบบกระดาดทำการต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสอบบัญชีสามารถนำไปใช้เป็นหลักฐานการสอบบัญชีได้ โดยสร้างไฟล์ Excel ชื่อ “กระดาดทำการ_DEP” และสร้างแผ่นงานภายในไฟล์ดังกล่าว เพื่อใช้เป็นหลักฐานการตรวจสอบ โดยสร้างสูตรเชื่อมโยงข้อมูลกับผลลัพธ์ที่ได้จากการประมวลผลระบบตรวจสอบเงินรับฝากแบบเมนูเดียว (CATS-OneMenu) รวมถึงจัดรูปแบบรายงานต่าง ๆ ให้สวยงามตามความเหมาะสม สรุปได้ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 กระบวนการสร้างรายงานผลลัพธ์การตรวจสอบ

1) สร้างแผ่นงานในภายในแฟ้มงานโปรแกรม Excel โดยแยกเป็น 2 ส่วน คือ

1.1) แผ่นงานสำหรับเชื่อมโยงข้อมูลผลลัพธ์ที่ได้จากการประมวลผลคำสั่ง เมื่อระบบตรวจสอบเงินรับฝากแบบเมนูเดียว (CATS-OneMenu) ประมวลผลสำเร็จ จะได้ผลลัพธ์เป็นไฟล์ Excel จำนวน 16 ไฟล์ (16 ชื่อ) เพื่อความสะดวกในการนำรายงานผลลัพธ์ไปใช้งาน จึงสร้างแผ่นงานเพียง 16 แผ่นงาน ภายในไฟล์ ชื่อ “กระดาดทำการ_DEP” โดยสร้างสูตรให้แต่ละแผ่นงานเชื่อมโยงกับไฟล์ผลลัพธ์ทั้ง 16 ไฟล์ สามารถดึงข้อมูลนำมาแสดงไว้ที่แผ่นงานต่าง ๆ ทั้งนี้ การตั้งชื่อแผ่นงาน จึงตั้งให้สัมพันธ์กับไฟล์ผลลัพธ์ที่เชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกัน ดังนั้น องค์ประกอบข้อมูลในแผ่นงานที่สร้างใหม่ ส่วนใหญ่จะเป็นข้อมูลเดียวกับไฟล์ผลลัพธ์จากการตรวจสอบระบบตรวจสอบเงินรับฝากแบบเมนูเดียว (CATS-OneMenu) ซึ่งนำมาตกแต่งรูปแบบให้สวยงาม และสร้างสูตรที่จำเป็นเพิ่มเติม

1.2) แผนงานสำหรับบันทึกค่าคงที่และจัดทำกระดาศทำการต่าง ๆ แยกเป็นแผนงานสำหรับบันทึกค่าคงที่และข้อกำหนด จำนวน 1 แผนงาน และแผนงานสำหรับจัดทำกระดาศทำการต่าง ๆ จำนวน 4 แผนงาน โดยสร้างองค์ประกอบข้อมูลภายในแผนงานตามรูปแบบกระดาศทำการที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์กำหนด

2) สร้างสูตรช่วยตรวจสอบ สรุปข้อมูลเพิ่มเติม และจัดทำกระดาศทำการ เมื่อสร้างแผนงานใหม่เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลและตกแต่งรูปแบบรายงานเรียบร้อยแล้ว ผู้จัดทำผลงานได้สร้างสูตรเพื่อช่วยตรวจสอบเพิ่มเติมในรายงานต่าง ๆ และจัดทำกระดาศทำการ อาทิ รายงานสรุปเงินรับฝากเคลื่อนไหว รายละเอียดการรับฝากเงินจากผู้ที่ไม่ใช่สมาชิก กระดาศทำการหลักเงินรับฝาก กระดาศทำการประกอบ สรุปข้อมูลเงินรับฝากสำหรับบันทึกในระบบสารสนเทศทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร (Version 3.0) ฯลฯ

2.2.3 สร้างเมนูการใช้งานเพื่อประมวลผลคำสั่งที่พัฒนา เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสอบบัญชีสามารถใช้งานบนช่องทางเดิมที่คุ้นเคย คือ ใช้งานบนเมนูแอฟริเคชั่น (Application) จึงได้สร้างเมนูใหม่คือ เมนูชื่อ “5.ระบบตรวจสอบOneMenu”

2.2.4 สร้างชุดติดตั้งระบบ (Set up) เมื่อพัฒนาระบบเสร็จเรียบร้อยแล้ว เพื่อให้ผู้ใช้งานสามารถติดตั้งระบบได้อย่างสะดวกและคุ้นเคย จึงได้จัดทำชุดติดตั้งระบบ (Set up) โดยใช้โปรแกรม Winrar

2.2.5 การทดสอบระบบ (Test) ระบบตรวจสอบเงินรับฝากแบบเมนูเดียว (CATS-OneMenu) จะทำงานได้ถูกต้องหรือไม่ขึ้นอยู่กับชุดคำสั่ง (Script) และการสร้างสูตรโปรแกรม Excel ที่พัฒนาขึ้น ดังนั้น ก่อนการเผยแพร่ผลงานให้ผู้ปฏิบัติงานสอบบัญชีได้นำระบบดังกล่าวไปใช้งาน จึงทำการทดสอบจนแน่ใจว่าสามารถปฏิบัติงานกับรายการที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง โดยกำหนดวิธีการทดสอบและออกแบบข้อมูลที่ใช้ในการทดสอบให้ครอบคลุมทุกเงื่อนไขที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้ได้ความมั่นใจว่าระบบที่พัฒนาขึ้นนี้สามารถทำงานได้อย่างถูกต้องทุกกรณี โดยทดสอบการใช้งานกับการตรวจสอบข้อมูลจริงของสหกรณ์ จำนวน 2 แห่ง จัดอบรมเผยแพร่ผลงานให้ผู้ปฏิบัติงานสอบบัญชีในสังกัดสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ปราจีนบุรี พร้อมกับทดสอบการใช้งานโดยผู้ปฏิบัติงานสอบบัญชีอีกครั้ง เพื่อรับข้อเสนอแนะมาปรับปรุงและพัฒนาจนแน่ใจว่าระบบที่พัฒนาขึ้นนี้สามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง

ผลสำเร็จของงาน

ผลสำเร็จของงาน ได้แก่ ระบบตรวจสอบเงินรับฝากเมนูเดียว (CATS-OneMenu) พร้อมชุดติดตั้งระบบ (Set up) คู่มือการใช้งาน และคลิปวิดีโอแนะนำวิธีการใช้งาน เพื่อเผยแพร่ให้ผู้ปฏิบัติงานสอบบัญชีใช้เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบด้านเงินรับฝาก สำหรับสหกรณ์ที่ใช้โปรแกรมระบบเงินรับฝากซึ่งพัฒนาโดยกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ สำหรับขั้นตอนการปฏิบัติงานของเครื่องมือเดิมก่อนพัฒนาเปรียบเทียบกับขั้นตอนการปฏิบัติเครื่องมือใหม่หลังพัฒนา สรุปได้ดังภาพที่ 3

ข้อเสนอแนะ

ในอนาคตสหกรณ์ขนาดใหญ่มีแนวโน้มการปรับตัวเข้าสู่ยุคดิจิทัลเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ การให้บริการและการบริหารจัดการของสหกรณ์ต้องปรับตัวให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี (Digital Transformation) ซึ่งจะส่งผลให้สหกรณ์นำเทคโนโลยีที่มีความซับซ้อนมาใช้ในการบริหารจัดการมากขึ้น สิ่งเหล่านี้กระทบต่องานสอบบัญชีสหกรณ์ที่ต้องก้าวทันการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเช่นกัน โดยเฉพาะการตรวจสอบบัญชีด้วยเทคนิคใช้คอมพิวเตอร์ช่วยตรวจสอบ จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาเทคโนโลยีช่วยในการตรวจสอบบัญชีเพื่อให้ผู้สอบบัญชีสามารถใช้เป็นเครื่องมือปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานการสอบบัญชีที่กำหนด เพื่อให้การพัฒนาเครื่องมือช่วยตรวจสอบบัญชีก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสหกรณ์ที่เพิ่มขึ้น และตรงกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงานสอบบัญชี ผู้จัดทำผลงานจึงมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ด้านการพัฒนาเครื่องมือช่วยตรวจสอบบัญชี

1.1 พัฒนาระบบตรวจสอบบัญชีสหกรณ์เชิงลึก (CATS) ควรพัฒนาระบบตรวจสอบบัญชีสหกรณ์เชิงลึก (CATS) สำหรับตรวจสอบสหกรณ์ภาคเกษตรและสหกรณ์นอกภาคเกษตรทุกระบบงานให้รองรับการกระบวนการตรวจสอบในส่วนของการใช้เทคโนโลยีได้อย่างครบถ้วน และช่วยลดขั้นตอนการทำงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน รวมถึง พัฒนาให้มีเมนูการตรวจสอบให้ตรวจพบข้อสังเกตเชิงป้องกัน ทั้งนี้ อาจนำผลการศึกษาและพัฒนาระบบตรวจสอบเงินรับฝากแบบเมนูเดียว (OneMenu) เป็นแนวทางในการพัฒนาเครื่องมือการตรวจสอบกับระบบอื่น ๆ ต่อไป

1.2 พัฒนาระบบตรวจสอบบัญชีสำหรับโปรแกรมที่พัฒนาโดยบุคคลอื่น เนื่องจากปัจจุบันมีโปรแกรมที่พัฒนาโดยบุคคลอื่นให้บริการสหกรณ์เป็นจำนวนมาก จึงควรพัฒนาระบบตรวจสอบรองรับกับโปรแกรกดังกล่าวให้ครบถ้วน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสอบบัญชีใช้เป็นเครื่องมือตรวจสอบบัญชีได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ด้านการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และสามารถพัฒนาวัตกรรม

2.1 พัฒนาเทคโนโลยีสำหรับพัฒนาความรู้บุคลากร ทรัพยากรบุคคลเป็นหัวใจสำคัญขององค์กรทุกระดับ จำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเพียงพออย่างต่อเนื่อง แต่การจัดอบรมแบบห้องประชุม (On Site) มีต้นทุนสูง ทำให้การอบรมแต่ละหลักสูตรต้องจำกัดจำนวนผู้เข้ารับการอบรม ประกอบกับกรมตรวจบัญชีสหกรณ์มีบุคลากรเป็นจำนวนมาก และมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ส่งผลให้พัฒนาความรู้ยังไม่ทั่วถึง ดังนั้น จึงควรมีการพัฒนาระบบมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร โดยกำหนดหลักสูตรสำหรับผู้ปฏิบัติงานแต่ละระดับ เช่น จัดทำระบบ E-Learning ควบคุมการเข้าอบรม การทดสอบให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งควรกำหนดหลักสูตรตั้งแต่เริ่มบรรจุรับราชการอย่างต่อเนื่อง จนกว่าจะเกษียณอายุราชการ นอกจากนี้ต้องกำหนดเป็นนโยบายให้บุคลากรทุกคนหรือแต่ละตำแหน่งต้องผ่านการอบรมหลักสูตรใด และเมื่อใด

2.2 พัฒนาบุคลากรให้เป็นนักคิดริเริ่ม นักประดิษฐ์ นักวิเคราะห์ เนื่องจากกรมตรวจบัญชีสหกรณ์มีบุคลากรที่มีความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศน้อย ทำให้ภารกิจในการคิดค้นพัฒนาวัตกรรมต่าง ๆ ถูกจำกัดด้วยระยะเวลาและจำนวนบุคลากร จึงควรส่งเสริมพัฒนาบุคลากรในพื้นที่เป็นนักคิด นักพัฒนา สามารถริเริ่มสร้างสรรค์พัฒนานวัตกรรมด้วย โดยเฉพาะการพัฒนาระบบตรวจสอบสหกรณ์ที่ใช้โปรแกรมที่พัฒนาโดยบุคคลอื่น ซึ่งมีอยู่เป็นจำนวนมากกระจายทั่วประเทศ การพัฒนานี้จะทำให้กรมตรวจบัญชีสหกรณ์มีเครื่องมือหรือนวัตกรรมที่เพียงพอทันการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

การวิเคราะห์ผลผลิตภาพ (Productivity) ของพนักงานสหกรณ์ภาคเกษตรในจังหวัดปราจีนบุรี
กรณีศึกษา สหกรณ์การเกษตรประจันตคาม จำกัด
โดย นางสาวปิยะดา เงินฉลาด

สหกรณ์ภาคเกษตรขนาดใหญ่มีธุรกิจซับซ้อนและหลากหลาย คณะกรรมการดำเนินการส่วนใหญ่เป็นเกษตรกร มิได้จบการศึกษาด้านการบริหารธุรกิจโดยตรง การบริหารจัดการจึงต้องจัดจ้างพนักงานเพื่อดำเนินงานด้านต่าง ๆ ซึ่งแต่ละสหกรณ์มีการจัดจ้างพนักงานและกำหนดค่าตอบแทนแตกต่างกัน พนักงานสหกรณ์จึงมีบทบาทสำคัญที่จะทำให้สหกรณ์ประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลว เนื่องจากไม่ว่าสหกรณ์จะวางกลยุทธ์เพียงใด กลยุทธ์เหล่านั้นก็จะไม่เกิดผลอันใดเลย หากปราศจากพนักงานที่มีความสามารถในการนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปใช้ให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม จากความสำคัญดังกล่าว จึงทำให้สหกรณ์หลายแห่งมีการลงทุนสูงในการสรรหา การพัฒนา และการรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ ทั้งนี้ การลงทุนในทรัพยากรบุคคลต้องอยู่บนพื้นฐานของความคุ้มค่า คือ พนักงานต้องสร้างผลผลิตภาพ หรือ Productivity ให้กับสหกรณ์ได้ไม่น้อยกว่ามูลค่าที่สหกรณ์ลงทุน แต่จะทราบได้อย่างไรว่าพนักงานสร้าง Productivity ต่อสหกรณ์มูลค่าเท่าไร การตอบคำถามนี้ “ไม่ง่ายและหลายสหกรณ์ไม่เคยวิเคราะห์ข้อมูลก่อนตัดสินใจบริหารด้านทรัพยากรบุคคล” ส่งผลให้กระทบต่อสหกรณ์ อาทิ 1) มีพนักงานจำนวนมากไม่สอดคล้องกับปริมาณงานของสหกรณ์ หรือคนล้นงาน ทำให้สหกรณ์ต้องรับภาระค่าใช้จ่ายสูงเกินความจำเป็น 2) การกำหนดบัญชีอัตราเงินเดือนค่าจ้างในระเบียบของสหกรณ์ ไม่สอดคล้องกับแนวโน้มของรายได้และผลการดำเนินงาน กล่าวคือ พนักงานแต่ละตำแหน่งมีอัตราเงินเดือนสูง โดยกำหนดเงินเดือนค่าจ้างขั้นสูงหรือเพดานไว้เป็นจำนวนที่สูงเช่นกัน นอกจากส่งผลต่อค่าใช้จ่ายหมวดเงินเดือนค่าจ้างรายเดือนสูงแล้ว ยังส่งผลต่อการสำรองบำเหน็จพนักงานในแต่ละปีสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่ปัจจุบันสหกรณ์หลายแห่งกำลังเผชิญกับปัญหาปริมาณธุรกิจถดถอย

สหกรณ์ภาคเกษตรหลายแห่งกำลังเผชิญปัญหาข้างต้น หากผู้บริหารสหกรณ์ตัดสินใจเพิ่มอัตรากำลังหรือปรับบัญชีเงินเดือนเพิ่มขึ้น โดยไม่มีการวิเคราะห์ผลผลิตภาพ (Productivity) ของพนักงาน อาจทำให้การลงทุนสูงกว่าผลตอบแทนที่ได้รับในระยะยาว ผลการดำเนินงานเริ่มถดถอย จนกระทั่งประสบปัญหาขาดทุนเพิ่มขึ้น ๆ ตามลำดับ จึงได้ทำการศึกษาแนวทางการวัดและวิเคราะห์ผลผลิตภาพพนักงานสหกรณ์ภาคเกษตรขนาดใหญ่ โดยมีสหกรณ์การเกษตรประจันตคาม จำกัด จังหวัดปราจีนบุรี เป็นกรณีศึกษา รวมถึง ศึกษาผลผลิตภาพพนักงานสหกรณ์ในพื้นที่สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ที่ 2 เพื่อวิเคราะห์ผลผลิตภาพผลผลิตเฉลี่ยระดับจังหวัด และผลผลิตภาพเฉลี่ยระดับภูมิภาค เพื่อใช้ในการเทียบเคียง (Benchmarking) ประเมินผลผลิตภาพนำไปสู่แนวทางการพัฒนาเพื่อเพิ่มผลผลิตภาพพนักงานสหกรณ์ รวมถึงเป็นแนวทางการกำหนดจำนวนพนักงานและการบริหารค่าตอบแทนพนักงานที่เหมาะสม

ขั้นตอนและวิธีดำเนินการ

ในการศึกษาเพื่อการวิเคราะห์ผลผลิตภาพ (Productivity) ของพนักงานสหกรณ์ภาคเกษตรในจังหวัดปราจีนบุรี เป็นการศึกษาวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ซึ่งมีขอบเขตการศึกษาวิธีการวัดและวิเคราะห์ผลผลิตภาพของพนักงานสหกรณ์ภาคเกษตรขนาดใหญ่ โดยการศึกษาข้อมูลจากงบการเงิน กระดาษทำการ และรายงานผลการตรวจสอบบัญชี โดยกำหนดขอบเขตการศึกษาแบ่งเป็น

3 ส่วน คือ 1) ศึกษาข้อมูลในช่วงปีบัญชี 2562-2564 ของสหกรณ์การเกษตรประจันตคาม จำกัด ซึ่งเป็นสหกรณ์กรณีศึกษา 2) ศึกษาข้อมูลสหกรณ์อื่นที่เลือกมาเปรียบเทียบ จำนวน 2 แห่ง โดยศึกษาข้อมูลในปีบัญชี 2564 และ 3) ศึกษาข้อมูลค่าเฉลี่ยผลผลิตภาพพนักงานสหกรณ์ระดับจังหวัดและระดับภูมิภาค ขอบเขตเฉพาะสหกรณ์ที่อยู่ในกลุ่มเดียวกัน ในพื้นที่สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ที่ 2 จำนวน 9 จังหวัด ในปี พ.ศ. 2564 ซึ่งมีขั้นตอนการศึกษาและวิธีดำเนินการ ดังต่อไปนี้

1. เก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารหลักฐาน ได้แก่

1.1 ข้อมูลแนวคิด ทฤษฎี คู่มือ และผลงานวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กร โดยมุ่งเน้นไปที่การวัดผลผลิตภาพพนักงานและการเทียบเคียง (Benchmarking) เพื่อวิเคราะห์สมรรถนะของสหกรณ์

1.2 ข้อมูลจากงบการเงิน กระดาษทำการ และรายงานผลการตรวจสอบบัญชีของสหกรณ์ภาคเกษตรขนาดใหญ่ ในพื้นที่สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ที่ 2

2. วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

2.1 นำข้อมูลสหกรณ์กรณีศึกษาที่ได้จากการรวบรวมมาวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป คำนวณมูลค่าผลผลิตภาพของพนักงานรายสหกรณ์ และคำนวณผลผลิตภาพเฉลี่ยระดับจังหวัดและระดับภูมิภาค โดยใช้ค่าสถิติพื้นฐาน คือ ค่าเฉลี่ย (Average, Mean)

2.2 วิเคราะห์ผลผลิตภาพพนักงานสหกรณ์ในจังหวัดปราจีนบุรีเป็นรายสหกรณ์ และเทียบเคียง (Benchmarking) กับค่าเฉลี่ยผลผลิตภาพระดับจังหวัดและระดับภูมิภาค (สหกรณ์ในพื้นที่สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ที่ 2)

2.3 วิเคราะห์สภาพข้อเท็จจริง ปัญหาอุปสรรค และให้ข้อเสนอแนะทางในการพัฒนาเพื่อเพิ่มผลผลิตภาพพนักงานสหกรณ์กรณีศึกษา

ผลการศึกษา

การศึกษาเพื่อการวิเคราะห์ผลผลิตภาพ (Productivity) ของพนักงานสหกรณ์ภาคเกษตรในจังหวัดปราจีนบุรี เป็นการศึกษาวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ซึ่งมีขั้นตอนการศึกษาและวิธีดำเนินการ 3 ขั้นตอน คือ รวบรวมข้อมูลทั่วไปและวิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจการเงินของสหกรณ์การเกษตรประจันตคาม จำกัด วิเคราะห์ผลผลิตภาพพนักงานสหกรณ์ และกำหนดแนวทางการพัฒนาเพื่อเพิ่มผลผลิตภาพพนักงานของสหกรณ์การเกษตรประจันตคาม จำกัด ซึ่งเป็นสหกรณ์กรณีศึกษาในการจัดทำผลงานครั้งนี้ ผลการศึกษาในแต่ละขั้นตอนดำเนินการ มีดังนี้

1. รวบรวมข้อมูลทั่วไปและวิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจของสหกรณ์การเกษตรประจันตคาม จำกัด สหกรณ์จดทะเบียนเมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 2517 เป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่มาก ดำเนินงานมาเป็นเวลา 48 ปี มีที่ตั้งสำนักงาน 2 แห่ง คือ สำนักงานใหญ่เลขที่ 18/1 หมู่ 3 ถนนสุวรรณศร ตำบลคำโตนด อำเภอประจันตคาม จังหวัดปราจีนบุรี และสำนักงานสาขากบินทร์บุรี เลขที่ 200 หมู่ 6 ตำบลย่านรี อำเภอกบินทร์บุรี จังหวัดปราจีนบุรี ดำเนินธุรกิจ 6 ด้าน ได้แก่ สินเชื่อ จัดหาสินค้ามาจำหน่าย รวบรวมผลผลิต แปรรูปผลผลิตทางการเกษตร ให้บริการและส่งเสริมการเกษตร และการรับฝากเงิน

1.1 โครงสร้างการบริหารงาน แบ่งออกเป็น 2 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายบริหาร โดยมีประธานกรรมการและคณะกรรมการดำเนินการรวม 15 คน เป็นไปตามข้อบังคับสหกรณ์ และฝ่ายจัดการ ซึ่งกำหนดกรอบอัตรากำลัง จำนวน 16 ตำแหน่ง ประกอบด้วย ผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ และแบ่งฝ่ายต่างๆ

5 ฝ่าย คือ ฝ่ายสินเชื่อ ฝ่ายการเงินและบัญชี ฝ่ายทั่วไป ฝ่ายการตลาด ฝ่ายรวบรวมผลผลิตผลการเกษตรและแปรรูป พนักงานมีอายุการทำงานระหว่าง 5-31 ปี อายุการทำงานเฉลี่ย 17 ปี

1.2 สมาชิกสหกรณ์ จำนวนสมาชิกของสหกรณ์มีแนวโน้มลดลง จาก 1,869 คน ในปีบัญชี 2562 คงเหลือสมาชิก ณ วันสิ้นปีบัญชี 2564 จำนวน 1,522 คน โดยมีมูลค่าหุ้นรวม 30.15 ล้านบาท รายละเอียดจำนวนสมาชิกในช่วงปีบัญชีในช่วงปีบัญชี 2562 - 2564 สรุปได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนสมาชิกและทุนเรือนหุ้น

จำนวนสมาชิก	31 มี.ค.2562	31 มี.ค.2563	31 มี.ค.2564
สมาชิก ณ วันต้นปีบัญชี	1,952 คน	1,869 คน	1,814 คน
บวก สมาชิกเข้าใหม่	43 คน	38 คน	34 คน
หัก สมาชิกลาออก	126 คน	93 คน	80 คน
สมาชิก ณ วันสิ้นปีบัญชี	1,869 คน	1,814 คน	1,522 คน
มูลค่าหุ้นเรือนหุ้นทั้งสิ้น	30.04 ล้านบาท	30.04 ล้านบาท	30.15 ล้านบาท

1.3 ภาวะเศรษฐกิจการเงินของสหกรณ์ ในช่วงปีบัญชี 2562 - 2564 สหกรณ์การเกษตรประจันตคาม จำกัด มีทุนดำเนินงานมีทุนดำเนินงานจำนวน 295.21 ล้านบาท 295.93 ล้านบาท และ 266.76 ล้านบาท ตามลำดับ ซึ่งมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากแนวโน้มหนี้สินลดลง ประกอบกับผลการดำเนินงานขาดทุนสุทธิติดต่อกัน 3 รอบปีบัญชี จึงทำให้ทุนดำเนินงานลดลงดังกล่าว แหล่งเงินทุนส่วนใหญ่มาจากหนี้สินถึงร้อยละ 87.80 ร้อยละ 85.63 และร้อยละ 83.96 ของทุนดำเนินงานทั้งสิ้น ตามลำดับ ในจำนวนนี้เป็นเงินรับฝากจากสมาชิกและอื่น ๆ ร้อยละ 54.98 ร้อยละ 58.06 และร้อยละ 67.21 ตามลำดับ ด้านการลงทุนในสินทรัพย์ สหกรณ์ลงทุนในลูกหนี้สุทธินมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 70.52 ร้อยละ 69.15 และร้อยละ 56.59 ตามลำดับ ผลการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินในมุมมอง 6 มิติ (CAMELS Analysis) ดังนี้

มิติที่ 1 ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง (Capital Strength) ในช่วงปีบัญชี 2562 - 2564 สหกรณ์มีหนี้สินมากกว่าทุน 7.20 เท่า 5.96 เท่า และ 5.23 เท่า ตามลำดับ มีแนวโน้มลดลงทุกปี สัมพันธ์กับอัตราการเติบโตของหนี้สินที่มีแนวโน้มลดลงเช่นกัน เงินทุนของสหกรณ์มีความเสี่ยงเนื่องจากทุนของสหกรณ์ไม่สามารถคุ้มครองหนี้สินได้ และโครงสร้างเงินทุนยังไม่เข้มแข็ง โดยมีอัตราทุนสำรองต่อสินทรัพย์ทั้งสิ้นเพียง 0.02 เท่า การบริหารเงินทุนมีรายได้แต่ไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่าย ส่งผลให้ประสบขาดทุนสุทธิติดต่อกัน

มิติที่ 2 คุณภาพของสินทรัพย์ (Asset Quality) ในช่วงปีบัญชี 2562 - 2564 การเติบโตของสินทรัพย์ขลอตัว ซึ่งเป็นผลมาจากการจัดหาเงินทุนที่ลดลงและผลการดำเนินงานขาดทุนสุทธิ คุณภาพของทรัพย์สินโดยรวมมีแนวโน้มลดลง ทั้งในด้านของการบริหารทรัพย์สินทรัพย์และคุณภาพลูกหนี้ซึ่งเป็นรายการที่สำคัญที่สุดในงบการเงิน โดยในปีบัญชี 2562 สหกรณ์มีบริหารสินทรัพย์ก่อให้เกิดรายได้ 0.51 รอบ แต่ในปีบัญชี 2563 - 2564 ลดลงเหลือ 0.27 รอบ และ 0.25 รอบ ตามลำดับ ส่วนลูกหนี้มีความสามารถในการชำระหนี้ลดลง หรือคุณภาพลูกหนี้ลดต่ำลง โดยพิจารณาจากอัตราการค้างชำระ พบว่า ในปีบัญชี 2562 ลูกหนี้ค้างชำระร้อยละ 40.86 แต่ในปีบัญชี 2564 เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 47.40

มิติที่ 3 ความสามารถในการบริหารจัดการ (Management Capability) สหกรณ์สามารถบริหารจัดการธุรกิจตามวัตถุประสงค์ 6 ด้าน ได้แก่ สินเชื่อ จัดหาสินค้ามาจำหน่าย รวบรวมผลผลิต แปรรูปผลผลิต ให้บริการและส่งเสริมการเกษตร และรับฝากเงิน ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ปริมาณธุรกิจของสหกรณ์

ปริมาณ	หน่วย	ปีบัญชี		
		2562	2563	2564
1. ธุรกิจสินเชื่อ	ล้านบาท	53.13	46.20	39.69
2. ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	ล้านบาท	17.92	9.70	7.94
3. ธุรกิจรวบรวมผลผลิต	ล้านบาท	112.90	54.15	46.47
4. ธุรกิจแปรรูปผลผลิต	ล้านบาท	0.59	-	-
5. ธุรกิจการให้บริการและส่งเสริมการเกษตร	ล้านบาท	1.72	1.90	2.13
6. ธุรกิจรับฝากเงิน	ล้านบาท	49.73	74.03	57.43
รวมทั้งสิ้น	ล้านบาท	236.00	185.98	153.67

จากตารางที่ 2 พบว่า สหกรณ์ดำเนินธุรกิจมีมูลค่ารวมในช่วง 3 รอบปีบัญชีดังกล่าวจำนวน 236.00 ล้านบาท 185.98 ล้านบาท และ 153.67 ล้านบาท ปริมาณธุรกิจโดยรวมมีแนวโน้มลดลง โดยในปีบัญชี 2563 และปีบัญชี 2564 ลดลงจากปีบัญชี 2562 ร้อยละ 21.19 และร้อยละ 34.89 ตามลำดับ ซึ่งเป็นผลมาจากทุกธุรกิจมีปริมาณลดลงในทิศทางเดียวกัน ธุรกิจที่สร้างรายได้ให้แก่สหกรณ์ที่มีปริมาณสูงสุดในแต่ละปี ได้แก่ ธุรกิจรวบรวมผลผลิต รองลงมาคือ ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจให้บริการและส่งเสริมการเกษตร ตามลำดับ สำหรับธุรกิจแปรรูปผลผลิตในปีบัญชี 2563 และปีบัญชี 2564 สหกรณ์หยุดการดำเนินงาน

มิติที่ 4 ความสามารถในการทำกำไร (Earning Sufficiency) ในช่วงปี 2564 – 2564 ผลการดำเนินงานสหกรณ์มีรายได้ ค่าใช้จ่าย และกำไรสุทธิ สรุปได้ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ผลการดำเนินงานของสหกรณ์

รายการ	ปีบัญชี 2562		ปีบัญชี 2563		ปีบัญชี 2564	
	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ
ขายสินค้าและบริการ	148.98	100	81.25	100	70.52	100
หัก ต้นทุนขาย/บริการ	134.85	90.51	69.51	85.56	58.67	83.19
กำไรขั้นต้น	14.13	9.49	11.73	14.44	11.85	16.81
บวก รายได้เฉพาะธุรกิจ	0.78	0.53	2.22	2.73	1.66	2.35
หัก ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	12.47	8.37	7.11	8.75	8.59	12.18
กำไรเฉพาะธุรกิจ	2.45	1.65	6.85	8.42	4.92	6.98
บวก รายได้อื่น	1.59	1.06	1.51	1.86	1.39	1.97
หัก ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	8.16	5.48	8.63	10.62	7.85	11.13
ขาดทุนสุทธิ	(4.12)	(2.77)	(0.28)	(0.34)	(1.53)	(2.18)

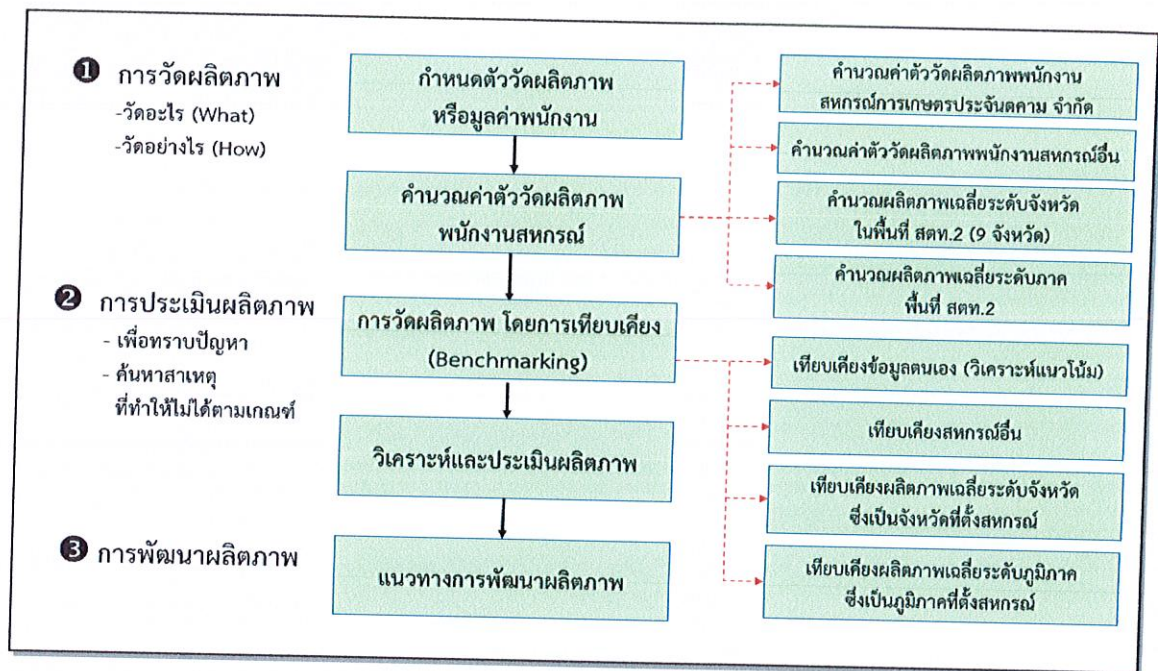
การดำเนินธุรกิจทั้ง 6 ด้าน ในช่วง 3 รอบปีบัญชีดังกล่าวสร้างรายได้จากการขายสินค้าและบริการรวมเป็นเงินทั้งสิ้น 148.98 ล้านบาท 81.25 ล้านบาท และ 70.52 ล้านบาท ซึ่งรายได้จากการขายสินค้าและบริการมีแนวโน้มลดลง โดยในปีบัญชี 2563 และปีบัญชี 2564 ลดลงจากปีบัญชี 2562 ถึงร้อยละ 45.46 และร้อยละ 52.66 ตามลำดับ แต่หากพิจารณาอัตรากำไรขั้นต้น พบว่า สหกรณ์สามารถบริหารต้นทุนขาย/บริการได้ลดลง ทำให้อัตรากำไรขั้นต้นมีขยายตัวเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 9.49 ในปีบัญชี 2562 เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 16.81 ในปีบัญชี 2564 ผลการดำเนินธุรกิจมีกำไรเฉพาะธุรกิจ จำนวน 2.45 ล้านบาท 6.85 ล้านบาท และ 4.92 ล้านบาท ตามลำดับ ซึ่งไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่มีมูลค่าใกล้เคียงกันในช่วงเวลา 3 รอบปีบัญชี ประมาณ 7-8 ล้านบาท ส่งผลให้สหกรณ์ประสบผลขาดทุนสุทธิ จำนวน 4.12 ล้านบาท 0.28 ล้านบาท และ 1.53 ล้านบาท ซึ่งผลการขาดทุนมีแนวโน้มลดลง ทั้งนี้ ปัจจัยสำคัญที่ทำให้สหกรณ์ประสบผลขาดทุนในแต่ละปี นอกจากประเด็นของปริมาณธุรกิจที่ลดลงแล้ว พบว่า ในปีบัญชี 2562-2563 สหกรณ์ตัดค่าเสียหายจากสินค้าขาดบัญชีและขาดทุนจากการตีราคาสินค้าลดลง จำนวน 4.06 ล้านบาท และ 0.28 ล้านบาท ตามลำดับ ส่วนในปีบัญชี 2564 สหกรณ์ได้รับผลกระทบจากการตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญตามประกาศกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ เรื่อง การประมาณการค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ พ.ศ. 2563 ทำให้สหกรณ์มีค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับหนี้สงสัยจะสูญรวมทั้งสิ้น 2.17 ล้านบาท ถึงแม้สหกรณ์ไม่ได้รับผลกระทบจากปัจจัยต่าง ๆ ที่กล่าวมา ผลจากปริมาณธุรกิจที่ทำให้รายได้ลดลงก็ยังส่งผลให้สหกรณ์ประสบผลขาดทุนสุทธิ

มิติที่ 5 สภาพคล่อง (Liquidity Adequacy) สหกรณ์มีอัตราส่วนหมุนเวียนในปี 2562 – 2564 ใกล้เคียงกันโดยอยู่ในระหว่าง 0.81 – 0.83 เท่า สภาพคล่องของสหกรณ์ขึ้นอยู่กับการบริหารสินค้าและการบริหารลูกหนี้เป็นสำคัญ สหกรณ์บริหารลูกหนี้ให้ชำระคืนตามกำหนดได้ร้อยละ 59.14 ร้อยละ 63.99 และร้อยละ 52.60 ตามลำดับ และบริหารสินค้าได้ 2.62 รอบ 3.38 รอบ และ 4.20 รอบ สินค้ามีอายุ 139.31 วัน 107.99 วัน และ 86.84 วัน ตามลำดับ สินค้ามีอัตราการหมุนน้อยเงินทุนจมอยู่ในสินค้านอการจำหน่ายเป็นเวลานาน จึงมีความเสี่ยงทำให้สินค้าเสื่อมสภาพหรือสินค้ายุบตัวตามสภาพตามกาลเวลา

มิติที่ 6 ผลกระทบทางธุรกิจ (Sensitivity) ในระหว่างปี 2562 – 2564 สภาพเศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมภูมิอากาศที่แปรปรวน ส่งผลกระทบต่อสมาชิกที่ต้องรับภาระค่าครองชีพสูงขึ้น แต่ผลผลิตตกต่ำ รายได้จากการเกษตรไม่เพียงพอต่อการดำรงชีพ สมาชิกหลายครัวเรือนเปลี่ยนแนวคิดให้บุตรหลานหันไปประกอบอาชีพด้านอื่น ๆ ส่งผลให้ขาดเกษตรกรรุ่นใหม่และสมาชิกสหกรณ์มีแนวโน้มลดลงตามกัน นอกจากนี้ปัญหาด้านคู่แข่งทางธุรกิจที่บริการจัดส่งปัจจัยการผลิตทางการเกษตรถึงบ้านเกษตรกร ทำให้สมาชิกส่วนหนึ่งต้องการลดต้นทุนของตนเองหันไปทำธุรกิจกับคู่แข่งดังกล่าว รวมถึงความผันผวนของราคาปัจจัยการผลิตต่าง ๆ สิ่งเหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อสหกรณ์อาจมีปริมาณธุรกิจที่ลดลงและมีแนวโน้มรับต้นทุนทางธุรกิจที่สูงขึ้น สหกรณ์จึงต้องวิเคราะห์ผลกระทบต่าง ๆ อย่างรัดกุม เพื่อวางแผนในการดำเนินธุรกิจให้ผ่านพ้นวิกฤตและปรับปรุงแบบการดำเนินงานให้เหมาะสมต่อไป

2. การวิเคราะห์ผลผลิตภาพพนักงานสหกรณ์

2.1 แนวทางการวิเคราะห์ผลผลิตภาพพนักงานสหกรณ์ กระบวนการวิเคราะห์ผลผลิตภาพเพื่อหาแนวทางการพัฒนาการเพิ่มผลผลิตหรือลดต้นทุน เพื่อให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงเป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับผู้บริหารสหกรณ์เป็นอย่างมาก ในการนำพาสหกรณ์ให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ แนวทางการวิเคราะห์ผลผลิตภาพพนักงานสหกรณ์ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แนวทางการวิเคราะห์ผลผลิตภาพพนักงานสหกรณ์

2.1.1 การวัดผลผลิตภาพ (Productivity Measurement) เป็นการกำหนดเกณฑ์หรือดัชนีในการวัด วัดอะไร (What) และวัดอย่างไร (How)

1) กำหนดตัววัดผลผลิตภาพ การหามูลค่าของพนักงานที่มีต่อองค์กร มีตัววัดหลายตัวที่จะช่วยบ่งชี้ว่า พนักงานในองค์กรนั้น ๆ มีความสำคัญต่อองค์กรอย่างไร และสามารถตีมูลค่าออกมาเป็นจำนวนเงินได้เท่าไร ดังนั้น จึงคัดเลือกและกำหนดตัววัดผลผลิตภาพพนักงาน ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 กำหนดตัววัดผลผลิตภาพพนักงาน

ตัววัดผลผลิตภาพ	สูตรการคำนวณ
1. ผลผลิตภาพรวม	$\frac{\text{กำไรสุทธิประจำปี}}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้น} + \text{เงินเดือนและค่าจ้าง}}$
2. ผลผลิตภาพต่อจำนวนพนักงาน	
2.1 ผลผลิตภาพพนักงาน	$\frac{\text{กำไรสุทธิประจำปี}}{\text{จำนวนพนักงานทั้งหมด}}$
2.2 ยอดขายต่อพนักงาน	$\frac{\text{ยอดขาย/บริการ}}{\text{จำนวนพนักงาน}}$
2.3 การบริการสมาชิกต่อพนักงาน	$\frac{\text{จำนวนสมาชิกคงเหลือ}}{\text{จำนวนพนักงาน}}$
3. ผลผลิตภาพต่อการลงทุนพนักงาน	
3.1 ผลผลิตภาพการลงทุนพนักงาน	$\frac{\text{กำไรสุทธิประจำปี}}{\text{เงินเดือนและค่าจ้าง}}$

ตัววัดผลผลิตภาพ	สูตรการคำนวณ
3.2 ปริมาณธุรกิจต่อการลงทุนพนักงาน	$\frac{\text{ปริมาณธุรกิจ}}{\text{เงินเดือนและค่าจ้าง}}$

2) กำหนดวิธีการวัดผลผลิตภาพ โดยนำแนวคิดการเทียบเคียง (Benchmarking) มาปรับใช้ ซึ่งเทียบเคียง 4 ระดับ คือ

ระดับที่ 1 เทียบเคียงข้อมูลตนเอง โดยวิเคราะห์อัตราแนวโน้มของตัววัดที่กำหนดในช่วงเวลาอย่างน้อย 3 รอบปีบัญชี

ระดับที่ 2 เทียบเคียงกับสหกรณ์อื่น ซึ่งอาจเป็นสหกรณ์ที่จัดอยู่ในกลุ่มเดียวกันซึ่งประสบความสำเร็จ หรือสหกรณ์คู่แข่ง หรือสหกรณ์ที่สภาพแวดล้อมใกล้เคียงกัน ในการศึกษาครั้งนี้ ได้พิจารณาเลือกสหกรณ์กรณีศึกษาเพื่อนำมาเทียบเคียง จำนวน 2 สหกรณ์ คือ **สหกรณ์ที่ 1** เป็นสหกรณ์การเกษตรที่มีจำนวนพนักงานใกล้เคียงกับสหกรณ์การเกษตรประจันตคาม จำกัด ซึ่งมีผลการดำเนินงานในรอบปีบัญชี 2564 มูลค่าสูงที่สุดในจังหวัดปราจีนบุรี และ **สหกรณ์ที่ 2** เป็นสหกรณ์การเกษตรในพื้นที่สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ที่ 2 ซึ่งเป็นสหกรณ์เดียวที่มีจำนวนพนักงานเท่ากับสหกรณ์การเกษตรประจันตคาม จำกัด

ระดับที่ 3 เทียบเคียงกับผลผลิตภาพเฉลี่ยระดับจังหวัด โดยใช้สถิติพื้นฐานในการคำนวณค่าผลผลิตภาพเฉลี่ยระดับจังหวัด ในการศึกษาครั้งนี้ได้จัดทำค่าเฉลี่ยผลผลิตภาพระดับจังหวัด ทุกจังหวัดซึ่งอยู่ในพื้นที่สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ที่ 2 จำนวน 9 จังหวัด ได้แก่ ฉะเชิงเทรา ชลบุรี ระยอง จันทบุรี ตราด นครนายก สระแก้ว ปราจีนบุรี และสมุทรปราการ ทั้งนี้การเทียบเคียงกับผลผลิตภาพเฉลี่ยของจังหวัดปราจีนบุรี ซึ่งเป็นที่ตั้งของสหกรณ์การเกษตรประจันตคาม จำกัด

ระดับที่ 4 เทียบเคียงกับผลผลิตภาพเฉลี่ยระดับภูมิภาค โดยใช้สถิติพื้นฐานในการคำนวณค่าผลผลิตภาพเฉลี่ยระดับภูมิภาค ซึ่งรวบรวมข้อมูลของสหกรณ์ในพื้นที่สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ที่ 2 จำนวน 120 สหกรณ์

2.1.2 การประเมินผลผลิตภาพ (Productivity Evaluation) โดยการวิเคราะห์ผลผลิตที่ได้จากการวัดผลผลิตภาพเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในด้านต่าง ๆ เพื่อทราบปัญหา และค้นหาสาเหตุที่ทำให้ไม่ได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน หรือต่ำกว่าข้อมูลการเทียบเคียงดังที่กล่าวมา

2.1.3 การพัฒนาผลผลิตภาพ (Productivity Improvement) เมื่อประเมินผลผลิตภาพทำให้ทราบถึงปัญหาและจุดบกพร่องแล้ว สหกรณ์สามารถกำหนดแนวทางการพัฒนาผลผลิตภาพให้ตรงประเด็น เพื่อนำพาสหกรณ์ให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ การพิจารณาปรับปรุงหรือพัฒนาผลผลิตภาพ อาจเลือกวิธีการใดวิธีการหนึ่งหรือหลายวิธี ดังต่อไปนี้

1) **เพิ่มผลผลิตที่ได้ (Outputs) ให้สูงขึ้น** โดยพยายามรักษาระดับปัจจัยนำเข้า (Input) ให้เท่าเดิม เช่น ตัวชี้วัดกำไรต่อพนักงาน ซึ่งมีกำไรก่อนหักเงินเดือนพนักงานเป็นผลผลิตที่ได้ (Outputs) และใช้จำนวนพนักงานเป็นปัจจัยนำเข้า (Input) ในกรณีฝ่ายจัดการอาจวางแผนการจัดจ้างพนักงานเพิ่มเติมไว้ในปีถัดไป ดังนั้น การพิจารณาปรับปรุงผลผลิตภาพตามหลักการในข้อนี้ คณะกรรมการดำเนินการอาจขอการจ้างเพิ่มเติมไว้ก่อน พร้อมกับวางแผนการดำเนินงานให้มีกำไรสูงขึ้น โดยการวางแผนปริมาณธุรกิจให้มีรายได้เพิ่มขึ้น และ/หรือบริหารค่าใช้จ่ายให้ลดลง เป็นต้น

2) เพิ่มผลผลิตที่ได้ (Outputs) ให้สูงขึ้น และพยายามลดปัจจัยนำเข้า (Input) เช่น ตัวอย่างเดียวกันในข้อ 2.1.3 (1) ตัวชี้วัดกำไรต่อพนักงาน แนวทางการพัฒนาผลผลิตภาพตามหลักการในข้อนี้ สหกรณ์ต้องเพิ่มกำไรซึ่งสามารถใช้แนวทางเดียวกันดังที่กล่าวมาแล้ว แต่การลดปัจจัยนำเข้าซึ่งหมายถึงจำนวนพนักงาน ในทางปฏิบัติการจัดจ้างพนักงานมีกฎหมายเข้ามาเกี่ยวข้อง การบอกเลิกการจ้างโดยพนักงานสหกรณ์ไม่มีความผิดอาจทำให้สหกรณ์ต้องรับผิดชอบเงินชดเชยต่าง ๆ ดังนั้น สหกรณ์อาจใช้การกำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในระยะยาว อาทิ กรณีพนักงานขอลาออกหรือเกษียณอายุ ชะลอการจ้างใหม่เพื่อทดแทนตำแหน่งเดิม เป็นต้น

3) เพิ่มผลผลิตที่ได้ (Outputs) ในอัตราที่สูงกว่าการเพิ่มขึ้นของปัจจัยนำเข้า (Input) เช่น ตัวชี้วัดผลิตภาพเงินเดือนพนักงาน ซึ่งมีกำไรสุทธิเป็นผลผลิตที่ได้ (Outputs) และใช้เงินเดือนพนักงานเป็นปัจจัยนำเข้า (Input) ซึ่งภายใต้กรอบข้อบังคับและระเบียบของสหกรณ์ สหกรณ์ต้องปรับเลื่อนเงินเดือนพนักงานขึ้นทุกปี ๆ หากสหกรณ์วิเคราะห์มูลค่าการเพิ่มขึ้นของเงินเดือนพนักงานได้จำนวนเท่าใดแล้ว สหกรณ์ต้องวางแผนการดำเนินงานให้มีกำไรสุทธิสูงขึ้น และสูงขึ้นในจำนวนที่มากกว่าการเพิ่มขึ้นของเงินเดือนพนักงาน สำหรับการเพิ่มขึ้นของกำไรสหกรณ์อาจวางแผนปริมาณธุรกิจให้มีรายได้เพิ่มขึ้น และ/หรือบริหารค่าใช้จ่ายให้ลดลง เป็นต้น

4) รักษาระดับผลผลิตที่ได้ (Outputs) ให้เท่าเดิม โดยพยายามลดปัจจัยนำเข้า (Input) เช่น ตัวอย่างเดียวกันในข้อ 2.1.3 (1) ตัวชี้วัดกำไรต่อพนักงาน แนวทางการพัฒนาผลผลิตภาพตามหลักการในข้อนี้ อาจเกิดขึ้นกับสหกรณ์ที่ปริมาณธุรกิจถึงจุดอิ่มตัว ประกอบกับการควบคุมค่าใช้จ่ายเป็นไปตามความจำเป็นแล้ว ไม่สามารถเพิ่มรายได้หรือลดค่าใช้จ่ายได้แล้ว สหกรณ์จึงจำเป็นต้องรักษาระดับกำไรไว้ให้เท่าเดิม การกำหนดแนวทางพัฒนาโดยการลดปัจจัยนำเข้า ซึ่งหมายถึงจำนวนพนักงาน จึงต้องเป็นการกำหนดนโยบายชะลอการจ้างใหม่เพื่อทดแทนตำแหน่งเดิม เป็นต้น

5) กรณีแนวโน้มผลผลิตที่ได้ (Outputs) ลดลง ให้พยายามทำให้ปัจจัยนำเข้า (Input) ลดลงด้วย และลดลงในอัตราที่มากกว่าการลดลงของผลผลิตที่ได้ เช่น ตัวอย่างเดียวกันในข้อ 2.1.3 (1) ตัวชี้วัดกำไรต่อพนักงาน แนวทางการพัฒนาผลผลิตภาพตามหลักการในข้อนี้ อาจเกิดขึ้นกับสหกรณ์ที่ปริมาณธุรกิจอิ่มตัวหรือเริ่มถดถอย ประกอบกับการควบคุมค่าใช้จ่ายเป็นไปตามความจำเป็นแล้ว นอกจากไม่สามารถเพิ่มรายได้และลดค่าใช้จ่ายได้แล้ว รายได้ยังมีแนวโน้มลดลง ส่งผลให้กำไรลดลงเช่นกัน การกำหนดแนวทางพัฒนาผลผลิตภาพโดยการลดปัจจัยนำเข้า ซึ่งหมายถึงจำนวนพนักงาน นอกจากต้องเป็นการกำหนดนโยบายให้ชะลอการจ้างใหม่เพื่อทดแทนตำแหน่งเดิมแล้ว สหกรณ์อาจต้องพิจารณาลดอัตราค่าจ้างก่อนกำหนด ถึงแม้สหกรณ์ต้องรับผิดชอบเงินชดเชยตามกฎหมาย แต่ส่งผลกระทบต่อความเสียหายในระยะยาวได้คุ้มค่ากว่า เป็นต้น

2.2 ผลการวิเคราะห์ผลผลิตภาพพนักงานสหกรณ์การเกษตรประจันตคาม จำกัด

2.2.1 การวิเคราะห์และเทียบเคียงผลผลิตภาพพนักงานกับข้อมูลสหกรณ์เอง โดยการวิเคราะห์แนวโน้มผลผลิตภาพพนักงานสหกรณ์ในช่วงปีบัญชี 2562-2564 รวม 3 ปี ดังตาราง 5

ตารางที่ 5 การวิเคราะห์แนวโน้มผลผลิตภาพพนักงานสหกรณ์ช่วงปีบัญชี 2562-2564

ข้อมูลที่ใช้วิเคราะห์	หน่วย	ปีบัญชี		
		2562	2563	2564
1. ข้อมูลพนักงาน				
1.1 จำนวนพนักงาน	คน	16	16	15
1.2 ยอดรวมเงินเดือนต่อเดือน	บาท	439,370	469,730	461,650
1.3 เงินเดือนเฉลี่ยต่อพนักงาน	บาท	27,461	29,358	30,777
1.4 อัตราเงินเดือนรายสูงสุด	บาท	77,740	81,030	84,960
2. ตัววัดผลผลิตภาพ				
2.1 ผลผลิตภาพรวม	บาท	-	-	-
2.2 ผลผลิตภาพพนักงาน	บาท	-	-	-
2.3 ยอดขายต่อพนักงาน	บาท	9,311,394	5,077,968	4,701,507
2.4 การบริการสมาชิกต่อพนักงาน	คน	117	113	118
2.5 ผลผลิตภาพการลงทุนพนักงาน	บาท	-	-	-
2.6 ปริมาณธุรกิจต่อการลงทุนพนักงาน	บาท	43.29	32.64	27.47

จากตารางที่ 5 สหกรณ์การเกษตรประจันตคาม จำกัด จ้างพนักงาน 16 คน มีพนักงานลาออก 1 คน ในปีบัญชี 2564 คงเหลือพนักงาน 15 คน จากข้อมูลช่วงปีบัญชี 2562 - 2564 ภาพรวมอัตราเงินเดือนของพนักงานทุกคนรวมเป็นเงิน 439,370 บาท 469,730 บาท และ 461,650 บาทต่อเดือน ตามลำดับ ค่าเฉลี่ยคนละ 27,461 บาท 29,358 บาท และ 30,777 บาทต่อเดือน ตามลำดับ โดยพนักงานที่ได้รับอัตราเงินเดือนสูงสุด มีอัตราเงินเดือน ๆ ละ 77,740 บาท 81,030 บาท และ 84,960 บาท ตามลำดับ ในปีบัญชี 2563 - 2564 เงินเดือนพนักงานมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นร้อยละ 6.91 และร้อยละ 7.69 ตามลำดับ เนื่องจากการปรับเลื่อนเงินเดือนประจำปีตามระเบียบของสหกรณ์

ผลการวิเคราะห์ผลผลิตภาพพนักงานสหกรณ์ พบว่า ผลผลิตภาพรวม ผลผลิตภาพพนักงาน ผลผลิตภาพการลงทุนพนักงาน มีค่าเท่ากับศูนย์บาท เนื่องจากตัววัดผลผลิตภาพดังกล่าว วัดผลผลิตที่ได้ (Outputs) โดยใช้มูลค่าเพิ่มหรือกำไรสุทธิของสหกรณ์ แต่ในช่วงปีบัญชี 2562-2564 สหกรณ์การเกษตรประจันตคาม จำกัด ประสบผลขาดทุนสุทธิ ทำให้ผลการคำนวณผลผลิตภาพดังกล่าวมีค่าเท่ากับศูนย์บาทดังกล่าว แต่หากพิจารณาตัววัดผลผลิตภาพอื่น ๆ แล้ว พบว่า พนักงานสหกรณ์ 1 คน ดูแลให้บริการสมาชิก 117 คน 113 คน และ 118 คน ตามลำดับ พนักงานสหกรณ์สามารถสร้างยอดขายและบริการได้เฉลี่ยคนละ 9,311,394 บาท 5,077,968 บาท และ 4,701,507 บาท ตามลำดับ ซึ่งการสร้างยอดขายและบริการในปีบัญชี 2563 และปีบัญชี 2564 มีแนวโน้มลดลงจากปีบัญชี 2562 คิดเป็นร้อยละ 45.50 และร้อยละ 49.50 ตามลำดับ นอกจากนี้ตัววัดผลผลิตภาพเกี่ยวกับปริมาณธุรกิจต่อการลงทุนพนักงาน พบว่ามีแนวโน้มลดลงทุกปี กล่าวคือ ช่วงปีบัญชี 2562 - 2564 ปริมาณธุรกิจต่อการลงทุนพนักงานมีจำนวน 43.29 บาท 32.64 บาท และ 27.47 บาท

2.2.2 การวิเคราะห์และเทียบเคียงผลิตภาพพนักงานกับสหกรณ์อื่น นอกจากการวิเคราะห์แนวโน้มข้อมูลของสหกรณ์เองในช่วงเวลา 3 รอบปีบัญชีที่กล่าวมาแล้ว ซึ่งพบว่าโดยรวมผลิตภาพของสหกรณ์มีแนวโน้มลดลง แต่ค้นหาเกณฑ์การพัฒนาที่เหมาะสม จึงใช้วิธีการเทียบเคียงกับสหกรณ์อื่น ซึ่งได้พิจารณาเลือกศึกษาข้อมูลสหกรณ์อื่น จำนวน 2 สหกรณ์ คือ

สหกรณ์ที่ 1 เป็นสหกรณ์การเกษตรที่มีจำนวนพนักงานใกล้เคียงกับสหกรณ์การเกษตรประจันตคาม จำกัด และมีผลการดำเนินงานในรอบปีบัญชี 2564 สูงที่สุดในจังหวัดปราจีนบุรี สหกรณ์นี้จัดทะเบียนเมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 2517 เป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่มาก ดำเนินงานมาเป็นเวลา 48 ปี ดำเนินธุรกิจ 6 ด้าน ได้แก่ สินเชื่อ จัดหาสินค้ามาจำหน่าย รวบรวมผลิตผล แปรรูปผลิตผลทางการเกษตร ให้บริการและส่งเสริมการเกษตร และการรับฝากเงิน สหกรณ์จัดแบ่งส่วนงานภายในสหกรณ์เป็น 2 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายบริหาร โดยมีประธานกรรมการและคณะกรรมการดำเนินการรวม 15 คน ตามจำนวนที่กำหนดในข้อบังคับของสหกรณ์ และฝ่ายจัดการ รวม 12 คน ประกอบด้วย ผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ ผู้จัดการ และแบ่งฝ่ายต่าง ๆ 5 ฝ่าย คือ ฝ่ายสินเชื่อ ฝ่ายการเงินและบัญชี ฝ่ายธุรการ ฝ่ายการตลาด และฝ่ายแปรรูป ประสิทธิภาพการทำงานของฝ่ายจัดการอยู่ระหว่าง 2 ปี – 10 ปี

สหกรณ์ที่ 2 เป็นสหกรณ์การเกษตรในพื้นที่สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ที่ 2 ซึ่งเป็นสหกรณ์เดียวที่มีจำนวนพนักงานเท่ากับสหกรณ์กรณีศึกษา สหกรณ์แห่งนี้จัดทะเบียนเมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 2517 เป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่มาก ดำเนินงานมาเป็นเวลา 48 ปี ดำเนินธุรกิจ 3 ด้าน ได้แก่ สินเชื่อ จัดหาสินค้ามาจำหน่าย และการรับฝากเงิน สหกรณ์จัดแบ่งส่วนงานภายในสหกรณ์เป็น 2 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายบริหาร โดยมีประธานกรรมการและคณะกรรมการดำเนินการรวม 15 คน ตามจำนวนที่กำหนดในข้อบังคับของสหกรณ์ และฝ่ายจัดการ รวม 15 คน ประกอบด้วย ผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ และแบ่งฝ่ายต่าง ๆ 4 ฝ่าย คือ ฝ่ายสินเชื่อ ฝ่ายการเงิน/บัญชี/ธุรการ ฝ่ายการตลาด และฝ่ายบริการ ประสิทธิภาพการทำงานของฝ่ายจัดการอยู่ระหว่าง 2 ปี – 37 ปี

ดังนั้น ในการวิเคราะห์และเทียบเคียงผลิตภาพพนักงานกับสหกรณ์อื่น จึงได้ศึกษาข้อมูลเปรียบเทียบของสหกรณ์ทั้ง 3 แห่ง ตามลำดับ คือ วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปและภาวะเศรษฐกิจการเงินของสหกรณ์ การเทียบเคียงผลิตภาพพนักงานสหกรณ์ สรุปผลการวิเคราะห์และเทียบเคียงผลิตภาพ

1) วิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลทั่วไปและภาวะเศรษฐกิจการเงินของสหกรณ์ 3 แห่ง เพื่อประโยชน์ในการประเมินผลิตภาพของสหกรณ์การเกษตรประจันตคาม จำกัด ซึ่งเป็นสหกรณ์กรณีศึกษาในการจัดทำผลงานครั้งนี้ จึงเลือกสหกรณ์เพื่อเทียบเคียง จำนวน 2 แห่ง เพื่อวัดประสิทธิภาพ โดยมีขอบเขตการศึกษาข้อมูลในปีบัญชี 2564 สรุปข้อมูลดังตาราง 6 - ตารางที่ 9

ตารางที่ 6 ข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์ 3 แห่ง

ข้อมูล	หน่วย	สกก. ประจันตคาม	สหกรณ์เทียบเคียง	
			สหกรณ์ที่ 1	สหกรณ์ที่ 2
1. ข้อมูลทั่วไป				
1.1 ประเภทสหกรณ์		การเกษตร	การเกษตร	การเกษตร
1.2 ขนาดสหกรณ์		ใหญ่มาก	ใหญ่มาก	ใหญ่มาก
1.3 ระยะเวลาการดำเนินงาน	ปี	48	48	48
1.4 จำนวนสมาชิก	คน	1,768	1,141	2,991

ข้อมูล	หน่วย	สกก. ประจันตคาม	สหกรณ์เทียบเคียง	
			สหกรณ์ที่ 1	สหกรณ์ที่ 2
2. ข้อมูลฝ่ายจัดการ				
2.1 พนักงานและลูกจ้าง	คน	15	12	15
เงินเดือนพนักงานรวมต่อเดือน	บาท	461,650	206,370	395,150
เงินเดือนเฉลี่ยต่อคน	บาท	30,777	17,198	26,343
อัตราเงินเดือนรายที่สูงสุด	บาท	84,960	33,410	86,520
2.2 ประสิทธิภาพการทำงานเฉลี่ย	ปี	18	5	19
2.2.1 ผู้จัดการ	ปี	30	8	37
2.2.2 หัวหน้าฝ่ายบัญชี/เจ้าหน้าที่	ปี	28	7	30
2.2.3 หัวหน้าฝ่ายสินเชื่อ	ปี	27	3	30
2.2.4 หัวหน้าฝ่ายการตลาด	ปี	ว่าง	2	26

ตารางที่ 7 ฐานะการเงินของสหกรณ์ทั้ง 3 แห่ง ณ วันสิ้นปีบัญชี 2564

ข้อมูล	สกก. ประจันตคาม (ล้านบาท)	สหกรณ์เทียบเคียง	
		สหกรณ์ที่ 1 (ล้านบาท)	สหกรณ์ที่ 2 (ล้านบาท)
สินทรัพย์			
สินทรัพย์หมุนเวียน			
เงินสดและเงินฝากธนาคาร	64.44	38.42	64.95
เงินฝากสหกรณ์อื่น	22.49	-	-
เงินให้กู้ยืมระยะสั้น-สุทธิ	48.13	110.99	82.63
ลูกหนี้-สุทธิ	19.85	4.64	9.02
ดอกเบี้ยค้างรับ-สุทธิ	6.10	13.14	- (ตั้งค่าเผื่อเต็ม)
สินค้าคงเหลือ	1.89	0.61	3.04
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	0.43	0.91	0.18
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	163.32	168.70	159.81
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน			
เงินลงทุนระยะยาว	0.30	0.31	0.19
เงินให้กู้ระยะยาว-สุทธิ	78.27	147.31	572.61
ลูกหนี้ระยะยาว-สุทธิ	4.72	1.26	2.47
ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์-สุทธิ	19.89	38.35	39.39
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	0.25	0.76	2.35
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	103.44	187.99	617.01
รวมสินทรัพย์	266.76	356.69	776.82

ข้อมูล	สกก. ประจันตคาม (ล้านบาท)	สหกรณ์เทียบเคียง	
		สหกรณ์ที่ 1 (ล้านบาท)	สหกรณ์ที่ 2 (ล้านบาท)
หนี้สินและทุนของสหกรณ์			
หนี้สินหมุนเวียน			
เงินกู้ยืมระยะสั้น	18.00	61.30	-
เงินรับฝาก	179.29	142.04	396.29
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	1.05	0.17	0.31
รวมหนี้สินหมุนเวียน	198.35	223.51	396.60
หนี้สินไม่หมุนเวียน			
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	25.63	32.30	21.84
รวมหนี้สิน	223.98	41.65	418.44
ทุนของสหกรณ์			
ทุนเรือนหุ้น	30.15	51.17	198.93
ทุนสำรอง	7.11	32.44	100.16
หัก โอนไปชดเชยขาดทุนสุทธิ	<u>1.53</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
	5.58	32.44	100.16
ทุนสะสมตามข้อบังคับฯ	0.38	6.76	29.84
กำไรจากการตีราคาทรัพย์สิน	6.67	-	-
กำไรจากเงินลงทุนที่ยังไม่เกิดขึ้น	-	-	0.09
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	(1.53)	1.15	29.35
บวก โอนทุนสำรองมาชดเชย	<u>1.53</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
กำไรสุทธิประจำปี	-	1.15	29.35
รวมทุนของสหกรณ์	42.78	91.53	358.38
รวมหนี้สินและทุนของสหกรณ์	266.76	356.69	776.82

ตารางที่ 8 ปริมาณธุรกิจของสหกรณ์ทั้ง 3 แห่ง สำหรับปีบัญชี 2564

รายการ	หน่วย	สกก. ประจันตคาม	สหกรณ์เทียบเคียง	
			สหกรณ์ที่ 1	สหกรณ์ที่ 2
1. ธุรกิจสินเชื่อ	ล้านบาท	39.69	124.27	363.14
2. ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	ล้านบาท	7.94	61.81	76.28
3. ธุรกิจรวบรวมผลผลิต	ล้านบาท	46.47	9.67	-
4. ธุรกิจแปรรูปผลผลิต	ล้านบาท	-	1.38	-
5. ธุรกิจให้บริการฯ	ล้านบาท	2.13	0.06	-
6. ธุรกิจรับฝากเงิน	ล้านบาท	57.43	87.06	249.15
รวมปริมาณธุรกิจ	ล้านบาท	153.66	284.26	688.57

ตารางที่ 9 ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ทั้ง 3 แห่ง สำหรับปีบัญชี 2564

รายการ	สกก.		สหกรณ์เทียบเคียง			
	ประจันตคาม		สหกรณ์ที่ 1		สหกรณ์ที่ 2	
	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ
ขายสินค้า/บริการ	70.52	100	97.06	100	122.00	100
หัก ต้นทุนขาย/บริการ	58.67	83.19	76.08	78.38	81.55	66.84
กำไรขั้นต้น	11.85	16.81	20.99	21.62	40.45	33.16
บวก รายได้เฉพาะธุรกิจ	1.66	2.35	2.49	2.56	1.08	0.88
หัก ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	8.59	12.18	14.36	14.79	5.18	4.24
กำไรเฉพาะธุรกิจ	4.92	6.98	9.11	9.39	36.35	29.80
บวก รายได้อื่น	1.39	1.97	2.40	2.48	0.67	0.55
หัก ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	7.85	11.13	10.37	10.68	7.67	6.29
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	(1.53)	(2.18)	1.15	1.19	29.35	24.06

จากตารางที่ 6 สหกรณ์การเกษตรประจันตคาม จำกัด (สหกรณ์กรณีศึกษา) สหกรณ์เทียบเคียงสหกรณ์ที่ 1 และสหกรณ์ที่ 2 เป็นสหกรณ์ประเภทการเกษตร ซึ่งมีขนาดใหญ่มาก จัดทะเบียนจัดตั้งเป็นสหกรณ์ดำเนินงานมาแล้ว 48 ปี เท่ากันทั้ง 3 แห่ง สหกรณ์จ้างพนักงานช่วยบริหารจัดการด้านต่าง ๆ ในจำนวนใกล้เคียงกัน คือ 12 คน - 15 คน โดยพบว่า พนักงานของสหกรณ์กรณีศึกษาและสหกรณ์แห่งที่ 2 มีสภาพแวดล้อมของพนักงานที่คล้ายคลึงกันใน 2 ด้าน คือ 1) ด้านประสบการณ์ทำงานโดยรวมของพนักงานเฉลี่ย 18-19 ปี โดยผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ และหัวหน้าฝ่ายมีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 25 ขึ้นไป และ 2) ด้านการบริหารจัดการเงินเดือนพนักงาน พบว่าพนักงานรายที่มีอัตราเงินเดือนสูงสุดใกล้เคียงกัน คือ 84,960 บาท และ 86,520 บาท ตามลำดับ ส่วนเงินเดือนเฉลี่ย 30,777 บาท และ 26,343 บาท ตามลำดับ และจากตารางที่ 7 - ตารางที่ 9 ณ วันสิ้นปีบัญชี 2564 สหกรณ์มีทุนดำเนินงาน 266.76 ล้านบาท 356.69 ล้านบาท และ 776.82 ล้านบาท ตามลำดับ ดำเนินธุรกิจมีมูลค่ารวม 153.66 ล้านบาท 284.26 ล้านบาท และ 688.57 ล้านบาท ตามลำดับ ผลการดำเนินงานของสหกรณ์กรณีศึกษาประสบผลขาดทุนสุทธิ 1.53 ล้านบาท ส่วนสหกรณ์เทียบเคียงสหกรณ์ที่ 1 และสหกรณ์ที่ 2 มีกำไรสุทธิ 1.15 ล้านบาท และ 29.52 ล้านบาท

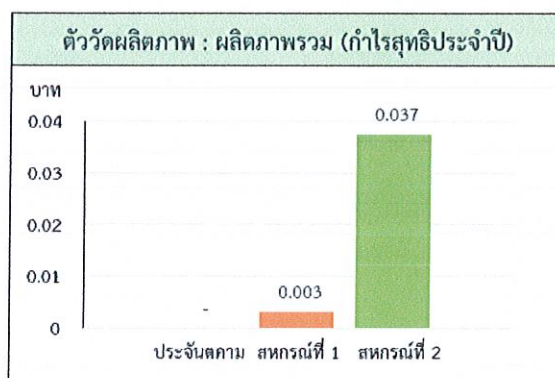
จากข้อมูลข้างต้น พบว่า สหกรณ์ที่เริ่มดำเนินการในวันเดียวกัน ภายใต้สภาพล้อมของโครงสร้างฝ่ายจัดการจำนวนเท่า ๆ กัน แต่ระยะเวลา 48 ปีที่ผ่านมา ส่งผลให้สหกรณ์มีทุนดำเนินงานและผลการดำเนินงานที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน จึงควรวิเคราะห์และเทียบเคียงผลผลิตภาพของพนักงานเพื่อประโยชน์ในการบริหารงานด้านบุคคลและค่าตอบแทนที่เหมาะสมต่อไป

2) การเทียบเคียงผลผลิตภาพพนักงานสหกรณ์ทั้ง 3 แห่ง ผลการคำนวณผลผลิตภาพของตัววัดต่าง ๆ ดังตารางที่ 10

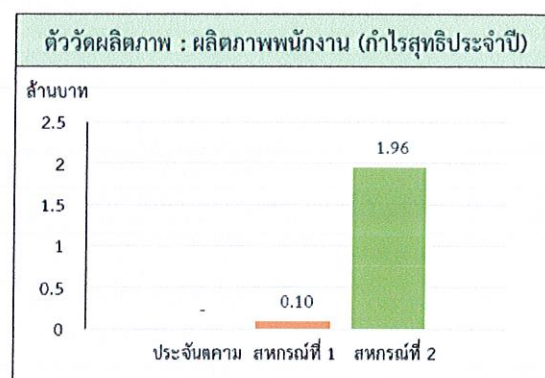
ตารางที่ 10 การวิเคราะห์ผลผลิตภาพพนักงานสหกรณ์ทั้ง 3 แห่ง

ข้อมูลที่ใช้วิเคราะห์	หน่วย	สกก. ประจำปี	สหกรณ์เทียบเคียง	
			สหกรณ์ที่ 1	สหกรณ์ที่ 2
1. ข้อมูลพนักงาน				
1.1 จำนวนพนักงาน	คน	15	12	15
1.2 ยอดรวมเงินเดือนต่อเดือน	บาท	461,650	206,370	395,150
1.3 เงินเดือนเฉลี่ยต่อพนักงาน	บาท	30,777	17,198	26,343
1.4 อัตราเงินเดือนรายสูงสุด	บาท	84,960	33,410	86,520
2. ตัววัดผลผลิตภาพ				
2.1 ผลผลิตภาพรวม	บาท	-	0.003	0.037
2.2 ผลผลิตภาพพนักงาน	บาท	-	95,968	1,956,805
2.3 ยอดขายต่อพนักงาน	บาท	4,701,507	8,088,689	8,133,158
2.4 การบริการสมาชิกต่อพนักงาน	คน	118	95	199
2.5 ผลผลิตภาพการลงทุนพนักงาน	บาท	-	0.36	4.35
2.6 ปริมาณธุรกิจต่อการลงทุนพนักงาน	บาท	27.47	89.06	102.08

จากตารางที่ 10 ตัววัดผลผลิตภาพข้อ 2.1-2.6 พบว่า สหกรณ์ที่ 2 มีผลผลิตภาพสูงสุดในทุก ๆ ตัววัด รองลงมาเป็นสหกรณ์ที่ 1 ส่วนสหกรณ์การเกษตรประจันตคาม จำกัด เมื่อนำผลผลิตภาพปี 2564 ในแต่ละตัววัดเปรียบเทียบกับสหกรณ์ที่เลือกมาเทียบเคียงทั้ง 2 แห่ง สรุปได้ดังภาพที่ 2 – ภาพที่ 7



ภาพที่ 2 ผลผลิตภาพรวม

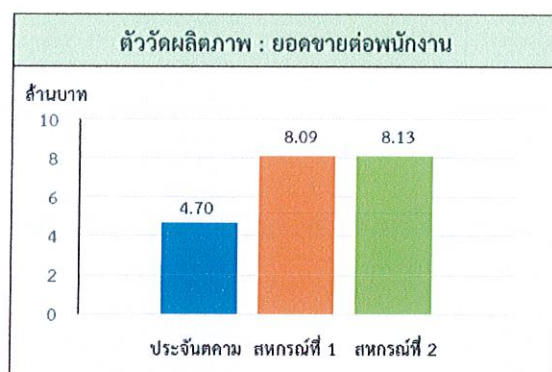


ภาพที่ 3 ผลผลิตภาพพนักงาน

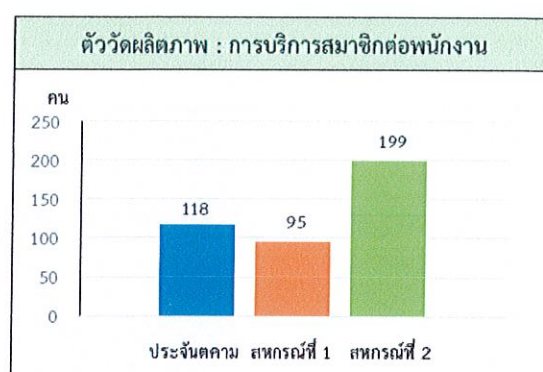
จากภาพที่ 2 ตัววัดผลผลิตภาพรวม โดยใช้สินทรัพย์ทั้งสิ้นรวมกับเงินเดือนและค่าจ้างเป็นปัจจัยนำเข้า (Input) และผลผลิตที่ได้ (Outputs) คือ กำไรสุทธิประจำปี เพื่อวัดประสิทธิภาพการบริหารทรัพย์สินและเงินเดือนค่าจ้างในการสร้างมูลค่าเพิ่มหรือกำไรสุทธิประจำปีให้กับสหกรณ์ ซึ่งพบว่า ผลผลิตภาพรวมของสหกรณ์การเกษตรประจันตคาม จำกัด ต่ำกว่าสหกรณ์เทียบเคียงทั้ง 2 แห่ง โดยสหกรณ์ที่ 1 มีผลผลิตภาพรวม 0.037 บาท และสหกรณ์ที่ 2 มีผลผลิตภาพรวม 0.003 บาท ซึ่ง

หมายความว่า การลงทุนของปัจจัยนำเข้าทุก ๆ จำนวนเงิน 1,000 บาท ของสหกรณ์เทียบเคียง 2 แห่ง สามารถสร้างกำไรสุทธิประจำปีได้จำนวน 37 บาท และ 3 บาท ตามลำดับ

จากภาพที่ 3 ตัววัดผลิตภาพพนักงาน โดยใช้จำนวนพนักงานเป็นปัจจัยนำเข้า (Input) และผลผลิตที่ได้ (Outputs) คือ กำไรสุทธิประจำปี เพื่อทราบการสร้างมูลค่าเพิ่มกำไรสุทธิประจำปีโดยเฉลี่ยต่อพนักงาน ซึ่งพบว่า ผลผลิตภาพพนักงานของสหกรณ์การเกษตรประจันตคาม จำกัด ต่ำกว่าสหกรณ์เทียบเคียงทั้ง 2 แห่ง โดยพนักงานของสหกรณ์ที่ 1 สามารถสร้างกำไรสุทธิประจำปีเฉลี่ยคนละ 95,968 บาท และพนักงานของสหกรณ์ที่ 2 สามารถสร้างกำไรสุทธิประจำปีเฉลี่ยคนละ 1,956,805 บาท



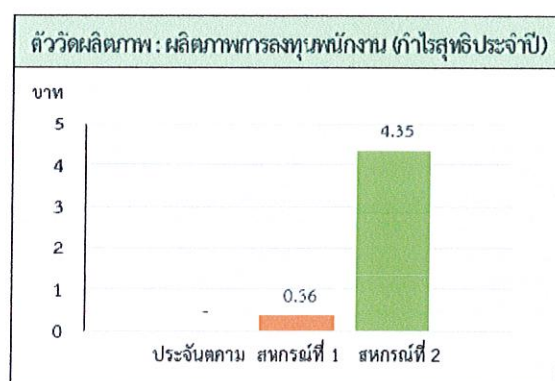
ภาพที่ 4 ยอดขายต่อพนักงาน



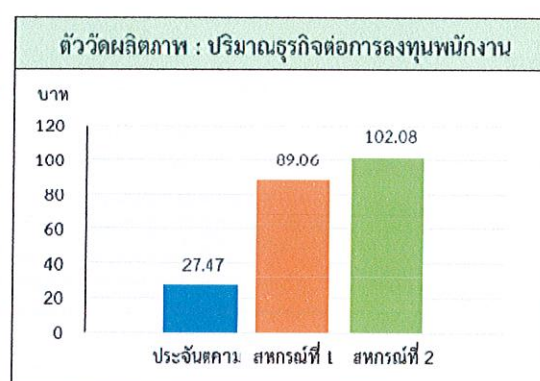
ภาพที่ 5 การบริการสมาชิกต่อพนักงาน

จากภาพที่ 4 ตัววัดผลิตภาพพนักงาน โดยใช้จำนวนพนักงานเป็นปัจจัยนำเข้า (Input) และผลผลิตที่ได้ (Outputs) คือ รายได้จากยอดขายและบริการ เพื่อทราบการสร้างรายได้จากยอดขายและบริการโดยเฉลี่ยต่อพนักงาน พบว่า พนักงานของสหกรณ์การเกษตรประจันตคาม จำกัด สามารถสร้างรายได้จากการขายและบริการได้เฉลี่ยคนละ 4,701,507 บาท ซึ่งต่ำกว่าสหกรณ์เทียบเคียงสหกรณ์ที่ 1 และสหกรณ์ที่ 2 คิดเป็นร้อยละ 72.04 และร้อยละ 72.99 ตามลำดับ

จากภาพที่ 5 ตัววัดผลิตภาพพนักงาน โดยใช้จำนวนพนักงานเป็นปัจจัยนำเข้า (Input) และผลผลิตที่ได้ (Outputs) คือ จำนวนสมาชิกคงเหลือ เพื่อทราบปริมาณการให้บริการสมาชิกโดยเฉลี่ยต่อพนักงาน พบว่า พนักงานของสหกรณ์การเกษตรประจันตคาม จำกัด สามารถดูแลให้บริการสมาชิกเฉลี่ยคนละ 118 คน ผลผลิตภาพสูงกว่าสหกรณ์เทียบเคียงสหกรณ์ที่ 1 คิดเป็นร้อยละ 19.49 แต่ต่ำกว่าสหกรณ์ที่ 2 คิดเป็นร้อยละ 68.64



ภาพที่ 6 ผลผลิตการลงทุนพนักงาน



ภาพที่ 7 ปริมาณธุรกิจต่อการลงทุนพนักงาน

จากภาพที่ 6 ตัววัดผลผลิตภาพการลงทุนพนักงาน โดยใช้ค่าใช้จ่ายเงินเดือนค่าจ้าง เป็นปัจจัยนำเข้า (Input) และผลผลิตที่ได้ (Outputs) คือ กำไรสุทธิประจำปี เพื่อทราบประสิทธิภาพการบริหารเงินเดือนในการสร้างมูลค่าเพิ่มกำไรสุทธิประจำปี ซึ่งพบว่า ผลผลิตภาพพนักงานของสหกรณ์การเกษตรประจันตคาม จำกัด ต่ำกว่าสหกรณ์เทียบเคียงทั้ง 2 แห่ง โดยสหกรณ์ที่ 1 บริหารเงินลงทุนในพนักงานทุก ๆ 1 บาท สามารถสร้างกำไรสุทธิประจำปีได้ จำนวน 0.36 บาท และสหกรณ์ที่ 2 บริหารเงินลงทุนในพนักงานทุก ๆ 1 บาท สามารถสร้างกำไรสุทธิประจำปีได้ จำนวน 4.35 บาท

จากภาพที่ 7 ตัววัดผลผลิตภาพปริมาณธุรกิจต่อการลงทุนพนักงาน โดยใช้เงินเดือนค่าจ้างเป็นปัจจัยนำเข้า (Input) และผลผลิตที่ได้ (Outputs) คือ มูลค่าปริมาณธุรกิจในระหว่างปี เพื่อทราบประสิทธิภาพการบริหารเงินเดือนสร้างปริมาณธุรกิจตามวัตถุประสงค์ พบว่า สหกรณ์การเกษตรประจันตคาม จำกัด บริหารเงินลงทุนในพนักงานทุก ๆ 1 บาท สามารถสร้างปริมาณธุรกิจได้ 27.47 บาท ซึ่งต่ำกว่าสหกรณ์เทียบเคียงสหกรณ์ที่ 1 และสหกรณ์ที่ 2 คิดเป็น 2.24 เท่า และ 2.72 เท่า ตามลำดับ

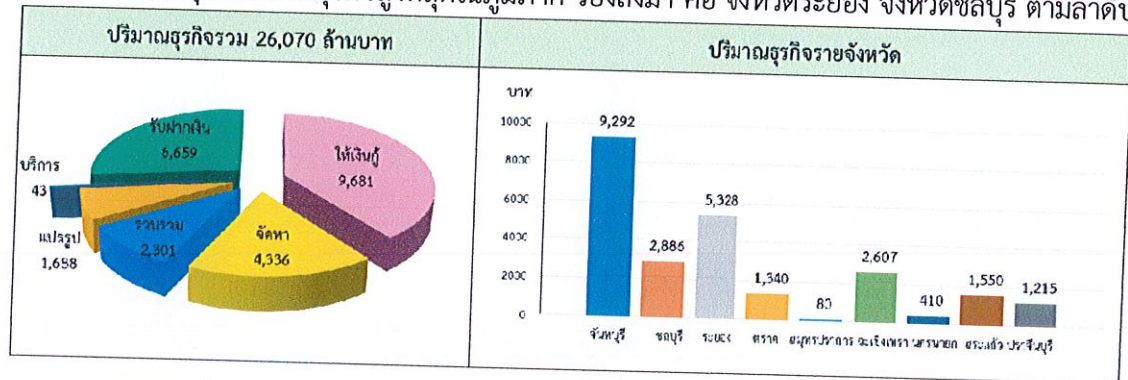
3) สรุปผลการวิเคราะห์และเทียบเคียงผลผลิตภาพ ผลผลิตภาพของสหกรณ์การเกษตรประจันตคาม จำกัด เปรียบเทียบกับสหกรณ์อื่น 2 แห่ง พบว่า ผลผลิตภาพพนักงานของสหกรณ์การเกษตรประจันตคาม จำกัด ทุกตัววัดต่ำกว่าสหกรณ์ที่นำมาเปรียบเทียบหรือเทียบเคียง ดังนั้น หากสหกรณ์การเกษตรประจันตคาม จำกัด ต้องการยกระดับผลผลิตภาพพนักงานให้เท่ากับสหกรณ์เทียบเคียงแต่ละแห่ง สรุปได้ดังนี้

3.1) ผลผลิตภาพเทียบเคียงกับสหกรณ์ที่ 1 สหกรณ์เทียบเคียงแห่งนี้เป็นสหกรณ์ภาคเกษตรขนาดใหญ่ที่มีผลการดำเนินงานในปีบัญชี 2564 มีกำไรสุทธิสูงที่สุดในจังหวัดปราจีนบุรี ซึ่งสหกรณ์แห่งนี้มีผลผลิตภาพพนักงานโดยรวมสูงกว่าสหกรณ์การเกษตรประจันตคาม จำกัด ยกเว้น ด้านสัดส่วนการจ้างพนักงานเทียบกับจำนวนสมาชิก แต่สหกรณ์แห่งนี้อัตราเงินเดือนเฉลี่ยต่ำกว่าสหกรณ์การเกษตรประจันตคาม จำกัด โดยเฉพาะมูลค่าการลงทุนในพนักงานต่ำกว่าถึงร้อยละ 75.23 หากสหกรณ์การเกษตรประจันตคาม จำกัด ต้องการใช้สหกรณ์นี้เป็นเกณฑ์ในการพัฒนาในสภาพแวดล้อมที่สหกรณ์มีการจัดจ้างพนักงาน 15 คน มูลค่าการลงทุนในพนักงาน จำนวน 5,593,130 บาท มูลค่าสินทรัพย์ทั้งสิ้นเพื่อดำเนินงาน จำนวน 266,758,740 บาท และอัตรากำไรขั้นต้นเฉลี่ย ร้อยละ 13.58 ดังนั้น สหกรณ์ต้องสร้างผลผลิตที่ได้ (Outputs) คือ กำไรสุทธิประจำปี จำนวน 871,522 บาท ซึ่งจำเป็นต้องเพิ่มปริมาณธุรกิจให้มียอดขายและบริการเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 6,704,000 บาท

3.2) ผลผลิตภาพเทียบเคียงกับสหกรณ์ที่ 2 สหกรณ์เทียบเคียงแห่งนี้มีสภาพแวดล้อมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลใกล้เคียงกัน ทั้งในด้านจำนวนพนักงาน ประสบการณ์ทำงาน อัตราเงินเดือนเฉลี่ย และอัตราเงินเดือนรายได้ที่ได้รับเงินเดือนสูงสุด แต่สหกรณ์แห่งนี้มีผลผลิตภาพพนักงานสูงกว่าสหกรณ์การเกษตรประจันตคาม จำกัด ในทุก ๆ ด้าน หากสหกรณ์การเกษตรประจันตคาม จำกัด ต้องการใช้สหกรณ์นี้เป็นเกณฑ์ในการพัฒนา หมายความว่า สหกรณ์ควรจ้างพนักงานเพียง 9 คนเพื่อดูแลให้บริการสมาชิกจำนวน 1,768 คน ขณะเดียวกันในสภาพแวดล้อมที่สหกรณ์มีการจัดจ้างพนักงาน 15 คน มูลค่าการลงทุนในพนักงาน จำนวน 5,593,130 บาท และมูลค่าสินทรัพย์ทั้งสิ้นเพื่อดำเนินงาน จำนวน 266,758,740 บาท ดังนั้น สหกรณ์ต้องสร้างผลผลิตที่ได้ (Outputs) คือ กำไรสุทธิประจำปี จำนวน 10,202,197 บาท ซึ่งจำเป็นต้องเพิ่มปริมาณธุรกิจให้มียอดขายและบริการเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 78,478,500 บาท

2.2.3 การวิเคราะห์และเทียบเคียงผลผลิตภาพเฉลี่ย

1) ผลการศึกษาผลผลิตภาพเฉลี่ยระดับจังหวัดและระดับภูมิภาค ในการจัดทำผลงานครั้งนี้ ได้ศึกษาข้อมูลของสหกรณ์ประเภทภาคเกษตรที่มีขนาดใหญ่ในพื้นที่สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ที่ 2 จำนวน 9 จังหวัด ได้แก่ จันทบุรี ชลบุรี ระยอง ตราด สมุทรปราการ ฉะเชิงเทรา นครนายก สระแก้ว และปราจีนบุรี ซึ่งมีการจ้างพนักงานช่วยดำเนินการ จำนวน 120 สหกรณ์ เพื่อศึกษาผลผลิตภาพเฉลี่ยระดับจังหวัด และระดับภูมิภาค โดยศึกษาข้อมูลในปีบัญชี 2564 พบว่า สหกรณ์ภาคเกษตรขนาดใหญ่ในพื้นที่สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ที่ 2 จำนวน 120 สหกรณ์ มีการจัดจ้างพนักงานรวมทั้งสิ้น 958 คน ให้บริการสมาชิกรวม 295,648 คน ทุนดำเนินงานรวมทั้งสิ้น 26,070 ล้านบาท ดำเนินธุรกิจ 6 ด้าน มีมูลค่ารวม 24,708 ล้านบาท ประกอบด้วย ธุรกิจสินเชื่อ 9,681 ล้านบาท ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย 4,336 ล้านบาท ธุรกิจรวบรวมผลผลิต 2,301 ล้านบาท ธุรกิจแปรรูปผลผลิต 1,688 ล้านบาท ธุรกิจให้บริการและส่งเสริมการเกษตร 43 ล้านบาท และธุรกิจรับฝากเงิน 6,659 ล้านบาท โดยจังหวัดจันทบุรีมีปริมาณธุรกิจสูงที่สุดในภูมิภาค รองลงมา คือ จังหวัดระยอง จังหวัดชลบุรี ตามลำดับ

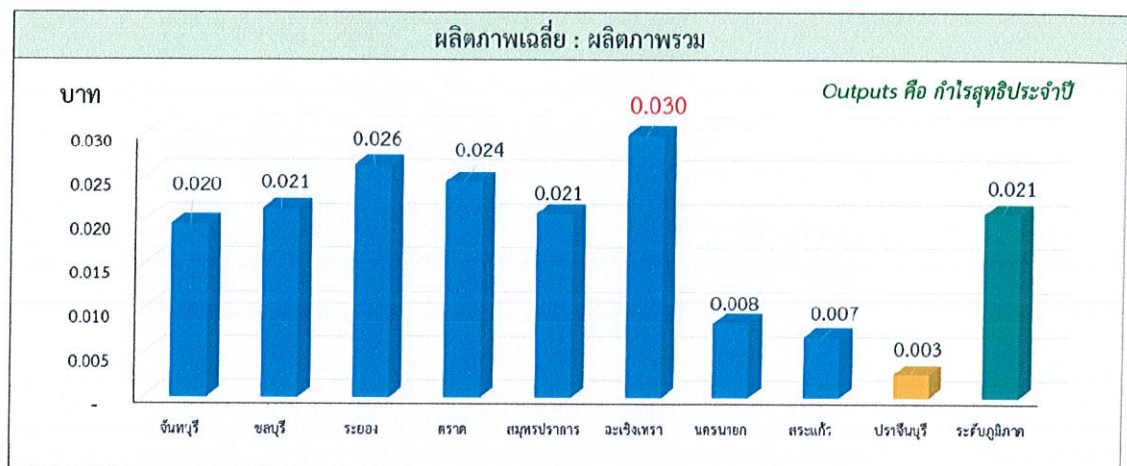


ภาพที่ 8 ปริมาณธุรกิจของสหกรณ์ในพื้นที่สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ที่ 2

การดำเนินธุรกิจสร้างรายได้จากยอดขายและบริการรวม 9,978 บาท ผลการดำเนินงานมีกำไรสุทธิประจำปีรวมทั้งสิ้น 550 ล้านบาท สำหรับข้อมูลทั่วไปรายจังหวัด ผลผลิตภาพเฉลี่ยรายจังหวัด และผลผลิตภาพเฉลี่ยระดับภูมิภาค มีรายละเอียดดังตารางที่ 11

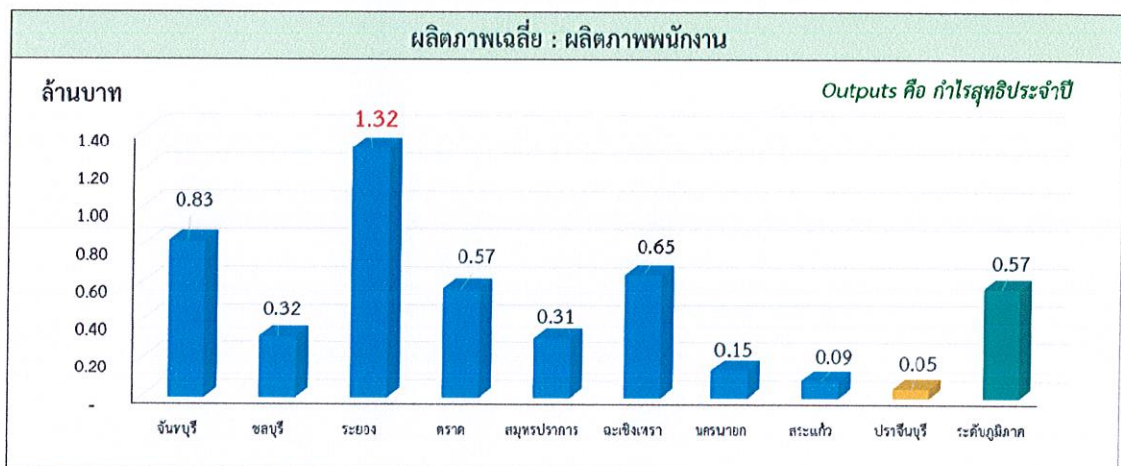
ตารางที่ 11 ข้อมูลทั่วไปรายจังหวัดและผลผลิตภาพเฉลี่ย

ข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์	หน่วย	ระดับจังหวัดในพื้นที่ สทท.2										ระดับภูมิภาค (สทท.2)
		จันทบุรี	ชลบุรี	ระยอง	ตราด	สมุทรปราการ	ฉะเชิงเทรา	นครนายก	สระแก้ว	ปราจีนบุรี		
1. ข้อมูลทั่วไป												
1.1 จำนวนสหกรณ์ในพื้นที่	แห่ง	22	12	20	11	2	23	9	11	10	120	
1.2 จำนวนสมาชิกรวม	ราย	44,909	21,744	41,556	20,876	1,002	43,755	21,928	56,714	43,164	295,648	
สมาชิกเฉลี่ยต่อสหกรณ์	ราย	2,041	1,812	2,078	1,898	501	1,902	2,436	5,156	4,316	2,464	
1.3 ทุนดำเนินงานรวม	ล้านบาท	8,314.51	2,361.69	6,847.90	2,086.19	147.63	2,519.97	688.49	1,463.20	1,640.56	26,070.14	
ทุนดำเนินงานเฉลี่ยต่อสหกรณ์	ล้านบาท	377.93	196.81	342.39	189.65	73.81	109.56	76.50	133.02	164.06	217.25	
1.4 ปริมาณธุรกิจรวม	ล้านบาท	9,291.70	2,886.10	5,328.12	1,340.00	80.00	2,607.22	410.34	1,214.82	1,549.68	24,707.97	
ปริมาณธุรกิจเฉลี่ยต่อสหกรณ์	ล้านบาท	422.35	240.51	266.41	121.82	40.00	113.36	45.59	110.44	154.97	205.90	
1.5 ขยาย/บริการรวม	ล้านบาท	2,031.75	2,880.04	1,356.63	532.74	47.13	1,419.95	142.98	614.04	952.65	9,977.90	
ขยาย/บริการเฉลี่ยต่อสหกรณ์	ล้านบาท	92.35	240.00	67.83	48.43	23.56	61.74	15.89	55.82	95.26	83.15	
1.6 กำไรสุทธิประจำปีรวม	ล้านบาท	164.35	52.14	182.01	51.66	3.14	76.01	5.89	10.28	4.39	549.88	
กำไรสุทธิเฉลี่ยต่อสหกรณ์	ล้านบาท	7.47	4.35	9.10	4.70	1.57	3.30	0.65	0.93	0.44	4.58	
1.7 จำนวนพนักงานรวม	คน	196	84	138	90	10	117	40	112	94	881	
พนักงานเฉลี่ยต่อสหกรณ์	คน	9	7	7	8	5	5	4	10	9	7	
2. ตัววัดผลผลิตภาพ												
2.1 ผลผลิตภาพรวม	บาท	0.020	0.021	0.026	0.024	0.021	0.030	0.008	0.007	0.003	0.021	
2.2 ผลผลิตภาพพนักงาน	ล้านบาท	0.83	0.32	1.32	0.57	0.31	0.65	0.15	0.09	0.05	0.57	
2.3 ยอดขายต่อพนักงาน	ล้านบาท	10.26	17.89	9.83	5.92	4.71	12.14	3.57	5.48	10.35	10.42	
2.4 การบริการสมาชิกต่อพนักงาน	คน	128	46	206	150	100	140	147	218	160	142	
2.5 ผลผลิตภาพการลงทุนพนักงาน	บาท	2.95	0.72	3.28	1.98	1.02	2.09	0.42	0.33	0.13	1.68	
2.6 ปริมาณธุรกิจต่อการลงทุนพนักงาน	บาท	166.57	39.98	95.88	51.33	26.06	71.61	29.47	39.45	45.56	75.36	



ภาพที่ 9 ผลิิตภาพเฉลี่ยของตัววัดผลิิตภาพรวม

จากภาพที่ 9 ผลิิตภาพเฉลี่ยระดับภูมิภาคของตัววัดผลิิตภาพรวม มีค่าเท่ากับ 0.021 บาท ซึ่งจังหวัดที่ผลิิตภาพเฉลี่ยระดับจังหวัดไม่น้อยกว่าผลิิตภาพเฉลี่ยระดับภูมิภาคมี 4 จังหวัด โดยจังหวัดฉะเชิงเทรามีผลิิตภาพเฉลี่ยสูงที่สุด คือ 0.030 บาท รองลงมา คือ จังหวัดระยอง จังหวัดตราด จังหวัดสมุทรปราการ ตามลำดับ สำหรับจังหวัดที่ผลิิตภาพเฉลี่ยตัววัดนี้ต่ำที่สุดในภูมิภาค คือ จังหวัดปราจีนบุรี



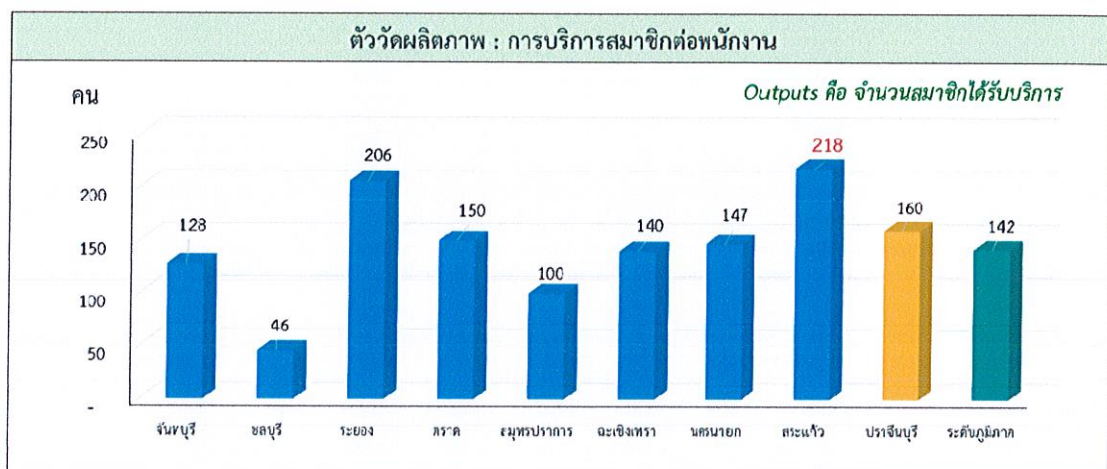
ภาพที่ 10 ผลิิตภาพเฉลี่ยของตัววัดผลิิตภาพพนักงาน

จากภาพที่ 10 ผลิิตภาพเฉลี่ยระดับภูมิภาคของตัววัดผลิิตภาพพนักงาน มีค่าเท่ากับ 0.57 ล้านบาท ซึ่งจังหวัดที่ผลิิตภาพเฉลี่ยระดับจังหวัดไม่น้อยกว่าผลิิตภาพเฉลี่ยระดับภูมิภาคมี 4 จังหวัด โดยจังหวัดระยองมีผลิิตภาพเฉลี่ยสูงที่สุด คือ 1.32 ล้านบาท รองลงมา คือ จังหวัดจันทบุรี จังหวัดฉะเชิงเทรา จังหวัดตราด ตามลำดับ สำหรับจังหวัดที่ผลิิตภาพเฉลี่ยตัววัดนี้ต่ำที่สุดในภูมิภาค คือ จังหวัดปราจีนบุรี



ภาพที่ 11 ผลผลิตภาพเฉลี่ยของตัววัดยอดขายต่อพนักงาน

จากภาพที่ 11 ผลผลิตภาพเฉลี่ยระดับภูมิภาคของตัววัดยอดขายต่อพนักงาน มีค่าเท่ากับ 10.42 ล้านบาท ซึ่งจังหวัดที่ผลิตภาพเฉลี่ยระดับจังหวัดมากกว่าผลิตภาพเฉลี่ยระดับภูมิภาคมีเพียง 2 จังหวัด โดยจังหวัดชลบุรีมีผลิตภาพเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ 17.89 ล้านบาท รองลงมา คือ จังหวัดฉะเชิงเทรา สำหรับจังหวัดที่ผลิตภาพเฉลี่ยตัววัดนี้ต่ำที่สุดในภูมิภาค คือ จังหวัดนครนายก



ภาพที่ 12 ผลผลิตภาพเฉลี่ยของตัววัดการบริการสมาชิกต่อพนักงาน

จากภาพที่ 12 ผลผลิตภาพเฉลี่ยระดับภูมิภาคของตัววัดการบริการสมาชิกต่อพนักงาน มีค่าเท่ากับ 309 คน ซึ่งจังหวัดที่ผลิตภาพเฉลี่ยระดับจังหวัดสูงกว่าผลิตภาพเฉลี่ยระดับภูมิภาคมี 6 จังหวัด โดยจังหวัดสระแก้วมีผลิตภาพเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ 218 คน รองลงมา คือ จังหวัดระยอง จังหวัดปราจีนบุรี จังหวัดตรัง จังหวัดนครนายก จังหวัดฉะเชิงเทรา ตามลำดับ สำหรับจังหวัดที่ผลิตภาพเฉลี่ยตัววัดนี้ต่ำที่สุดในภูมิภาค คือ จังหวัดสมุทรปราการ อนึ่ง ผลผลิตภาพเฉลี่ยข้างต้นไม่ได้นำข้อมูลของสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. จังหวัดต่าง ๆ มารวมด้วย เนื่องจากมีสภาพแวดล้อมที่พิเศษ หากนำมารวมคำนวณจะทำให้ผลการวิเคราะห์ตลาดเคลื่อนอย่างมีนัยสำคัญ



ภาพที่ 13 ผลผลิตภาพเฉลี่ยตัววัดผลผลิตภาพการลงทุนพนักงาน

จากภาพที่ 13 ผลผลิตภาพเฉลี่ยระดับภูมิภาคของตัววัดผลผลิตภาพการลงทุนพนักงานมีค่าเท่ากับ 1.68 บาท ซึ่งจังหวัดที่ผลิตภาพเฉลี่ยระดับจังหวัดสูงกว่าผลิตภาพเฉลี่ยระดับภูมิภาคมี 4 จังหวัด โดยจังหวัดระยองมีผลิตภาพเฉลี่ยสูงที่สุด คือ 3.28 บาท รองลงมา คือ จังหวัดจันทบุรี จังหวัดฉะเชิงเทรา จังหวัดตรัง ตามลำดับ สำหรับจังหวัดที่ผลิตภาพเฉลี่ยตัววัดนี้ต่ำที่สุดในภูมิภาค คือ จังหวัดปราจีนบุรี



ภาพที่ 14 ผลผลิตภาพเฉลี่ยของตัววัดปริมาณธุรกิจต่อการลงทุนพนักงาน

จากภาพที่ 14 ผลผลิตภาพเฉลี่ยระดับภูมิภาคของตัววัดปริมาณธุรกิจต่อการลงทุนพนักงานมีค่าเท่ากับ 75.36 ล้านบาท ซึ่งจังหวัดที่ผลิตภาพเฉลี่ยระดับจังหวัดสูงกว่าผลิตภาพเฉลี่ยระดับภูมิภาคมี 3 จังหวัด โดยจังหวัดจันทบุรีมีผลิตภาพเฉลี่ยสูงที่สุด คือ 166.57 ล้านบาท รองลงมา คือ จังหวัดระยอง จังหวัดตรัง จังหวัดสมุทรปราการ ตามลำดับ สำหรับจังหวัดที่ผลิตภาพเฉลี่ยตัววัดนี้ต่ำที่สุดในภูมิภาค คือ จังหวัดสมุทรปราการ

ผลการศึกษาผลิตภาพเฉลี่ยระดับจังหวัด จำนวน 9 จังหวัด โดยเทียบกับเฉลี่ยกับผลิตภาพเฉลี่ยระดับภูมิภาคใน 6 ตัววัดผลิตภาพ จังหวัดระยองและจังหวัดฉะเชิงเทรา มีผลิตภาพเฉลี่ยสูงกว่าผลิตภาพเฉลี่ยระดับภูมิภาค จำนวน 5 ตัววัด รองลงมา คือ จังหวัดตราดมีผลิตภาพเฉลี่ยสูงกว่าผลิตภาพเฉลี่ยระดับภูมิภาค จำนวน 4 ตัววัด จังหวัดจันทบุรีมีผลิตภาพเฉลี่ยสูงกว่าผลิตภาพเฉลี่ยระดับภูมิภาค จำนวน 3 ตัววัด ตามลำดับ แต่หากพิจารณาในเชิงมูลค่าประกอบกัน จังหวัดระยองเป็นจังหวัดที่มีผลิตภาพเฉลี่ยสูงที่สุดในภูมิภาค ส่วนจังหวัดปราจีนบุรีเป็นจังหวัดที่มีผลิตภาพเฉลี่ยต่ำที่สุดในภูมิภาค

2) การวิเคราะห์และเทียบเคียงผลิตภาพเฉลี่ยระดับจังหวัดและระดับภูมิภาค เมื่อได้ผลลัพธ์ผลิตภาพเฉลี่ยระดับจังหวัดและระดับภูมิภาคแล้ว จึงนำข้อมูลผลิตภาพของสหกรณ์การเกษตรประจันตคาม จำกัด ซึ่งเป็นกรณีศึกษามาทำการเทียบเคียงกับผลิตภาพเฉลี่ยระดับจังหวัด (ปราจีนบุรี) และผลิตภาพเฉลี่ยระดับภูมิภาค เพื่อวัดและประเมินผลิตภาพของสหกรณ์ว่าอยู่ในระดับใด และควรปรับปรุงผลิตภาพจำนวนเท่าใดให้มีประสิทธิภาพเทียบเคียงกับผลิตภาพเฉลี่ยดังกล่าว สำหรับข้อมูลการวิเคราะห์ผลิตภาพพนักงานเทียบเคียงผลิตภาพเฉลี่ย ดังตารางที่ 12

ตารางที่ 12 การวิเคราะห์ผลิตภาพพนักงานเทียบเคียงผลิตภาพเฉลี่ย

ข้อมูลที่ใช้วิเคราะห์	หน่วย	สกก. ประจันตคาม	ผลิตภาพเฉลี่ย	
			ระดับจังหวัด ปราจีนบุรี	ระดับภูมิภาค
1. ข้อมูลพนักงาน				
1.1 จำนวนพนักงาน	คน	15	9	7
1.2 อัตรารายเดือนรายสูงสุด	บาท	84,960	100,000	113,800
2. ตัววัดผลิตภาพ				
2.1 ผลิตภาพรวม	ล้านบาท	-	0.003	0.021
2.2 ผลิตภาพพนักงาน	ล้านบาท	-	0.05	0.57
2.3 ยอดขายต่อพนักงาน	ล้านบาท	4.70	10.35	10.42
2.4 การบริการสมาชิกต่อพนักงาน	คน	118	469	309
2.5 ผลิตภาพการลงทุนพนักงาน	บาท	-	0.13	1.68
2.6 ปริมาณธุรกิจต่อการลงทุนพนักงาน	บาท	27.47	45.56	75.36

จากตารางที่ 12 ผลิตภาพของสหกรณ์การเกษตรประจันตคาม จำกัด เปรียบเทียบกับผลิตภาพเฉลี่ยระดับจังหวัดปราจีนบุรี และผลิตภาพเฉลี่ยระดับภูมิภาค พบว่า ผลิตภาพพนักงานของสหกรณ์การเกษตรประจันตคาม จำกัด ทุกตัววัดต่ำกว่าผลิตภาพเฉลี่ยทั้ง 2 ระดับ ภาพรวมผลิตภาพเฉลี่ยผลลัพธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับสหกรณ์อื่นที่เลือกมาเทียบเคียง ซึ่งพบว่า ผลิตภาพเฉลี่ยระดับจังหวัดปราจีนบุรีต่ำกว่าผลิตภาพของสหกรณ์เทียบเคียงแห่งที่ 1 เนื่องจากสหกรณ์ดังกล่าวเป็นสหกรณ์ที่ผลการดำเนินงานมีมูลค่าเพิ่มสูงสุดในจังหวัดปราจีนบุรี ส่วนผลิตภาพเฉลี่ยระดับภูมิภาคก็ต่ำกว่าผลิตภาพของสหกรณ์เทียบเคียงแห่งที่ 2 เช่นกัน เนื่องจากสหกรณ์ดังกล่าวมีผลิตภาพของตัววัดสูงกว่าผลิตภาพเฉลี่ยระดับภูมิภาค จำนวน 5 ตัว จากตัววัดทั้งหมด 6 ตัว ดังนั้น หากสหกรณ์การเกษตรประจันตคาม จำกัด ต้องการยกระดับผลิตภาพพนักงานให้เท่ากับผลิตภาพเฉลี่ยแต่ละระดับ สรุปได้ดังนี้

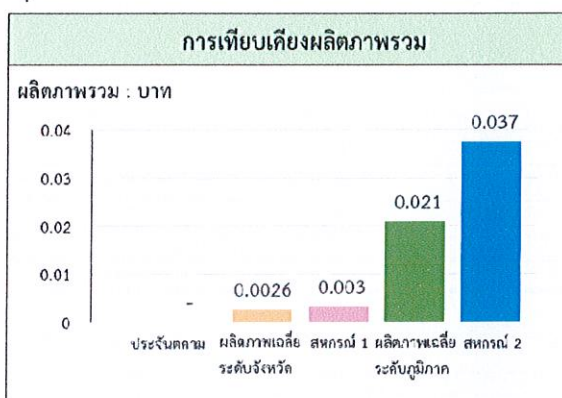
2.1) ผลิตภาพเทียบเคียงผลิตภาพเฉลี่ยระดับจังหวัดปราจีนบุรี พบว่า สหกรณ์การเกษตรประจันตคาม จำกัด ควรจ้างพนักงานเพียง 11 คน เพื่อดูแลให้บริการสมาชิกจำนวน 1,768 คน ขณะเดียวกันในสภาพแวดล้อมที่สหกรณ์มีการจัดจ้างพนักงาน 15 คน มูลค่าการลงทุนในพนักงาน จำนวน 5,593,130 บาท และมูลค่าสินทรัพย์ทั้งสิ้นเพื่อดำเนินงาน จำนวน 266,758,740 บาท ดังนั้น สหกรณ์ต้องสร้างผลผลิตที่ได้ (Outputs) คือ กำไรสุทธิประจำปี จำนวน 714,045 บาท ซึ่งจำเป็นต้องเพิ่มปริมาณธุรกิจให้มียอดขายและบริการเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 5,492,700 บาท

2.2) ผลิตภาพเทียบเคียงผลิตภาพเฉลี่ยระดับภูมิภาค พบว่า สหกรณ์การเกษตรประจันตคาม จำกัด ควรจ้างพนักงานเพียง 12 คน เพื่อดูแลให้บริการสมาชิกจำนวน 1,768 คน ขณะเดียวกันในสภาพแวดล้อมที่สหกรณ์มีการจัดจ้างพนักงาน 15 คน มูลค่าการลงทุนในพนักงาน จำนวน 5,593,130 บาท และมูลค่าสินทรัพย์ทั้งสิ้นเพื่อดำเนินงาน จำนวน 266,758,740 บาท ดังนั้น สหกรณ์ต้องสร้างผลผลิตที่ได้ (Outputs) คือ กำไรสุทธิประจำปี จำนวน 5,673,227 บาท ซึ่งจำเป็นต้องเพิ่มปริมาณธุรกิจให้มียอดขายและบริการเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 43,640,300 บาท

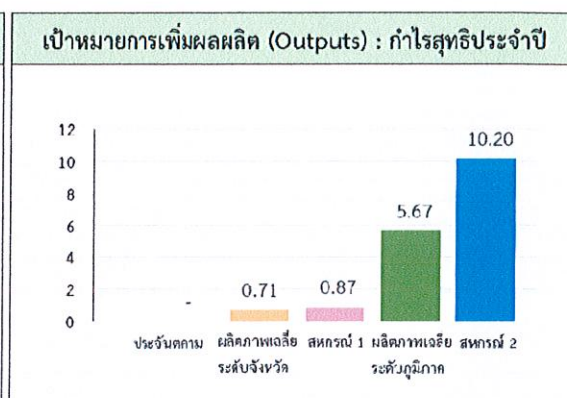
3. กำหนดแนวทางพัฒนาเพื่อเพิ่มผลิตภาพพนักงานสำหรับสหกรณ์การศึกษา

จากการศึกษาข้อมูลต่าง ๆ ของสหกรณ์การเกษตรประจันตคาม จำกัด ทั้งการวิเคราะห์แนวโน้มและการเทียบเคียงผลิตภาพในทุกระดับ พบว่า ผลิตภาพพนักงานสหกรณ์มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับผลิตภาพพนักงานให้ผลผลิตที่ได้ (Outputs) ต่ำกว่าเกณฑ์เทียบเคียงทุกระดับที่เลือกมาวิเคราะห์ ผลการประเมินผลิตภาพทำให้ทราบถึงปัญหาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผลิตภาพพนักงาน 2 ประเด็นสำคัญ คือ ด้านผลผลิตที่ได้ (Outputs) ของทุกตัววัดมีแนวโน้มลดลง และด้านปัจจัยนำเข้า (Input) ของทุกตัววัดมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ในการศึกษาครั้งนี้ได้เลือกตัววัดผลิตภาพพนักงานสหกรณ์ จำนวน 6 ตัววัด ทำให้เห็นมุมมองตัววัดในมิติต่าง ๆ แต่สำหรับกำหนดแนวทางในการพัฒนาให้ตรงประเด็นปัญหา จึงได้เลือกตัววัดผลิตภาพพนักงาน 3 ตัววัด ได้แก่ ผลิตภาพรวม การบริการสมาชิกต่อพนักงาน และปริมาณธุรกิจต่อการลงทุนพนักงาน โดยนำเสนอข้อมูลผลิตภาพของสหกรณ์การเกษตรประจันตคาม จำกัด การเทียบเคียง (Benchmarking) กับเกณฑ์ทุกระดับ คือ การเทียบเคียงกับสหกรณ์อื่นที่เลือกมาศึกษา 2 สหกรณ์ การเทียบเคียงผลิตภาพเฉลี่ยระดับจังหวัด (ปราจีนบุรี) และการเทียบเคียงผลิตภาพเฉลี่ยระดับภูมิภาค เพื่อกำหนดแนวทางพัฒนาผลิตภาพของสหกรณ์ให้เป็นรูปธรรม ดังนี้

3.1 กำหนดเป้าหมายการเพิ่มผลผลิต (Outputs) ของตัววัดผลิตภาพรวม ได้แก่ กำไรสุทธิประจำปี ดังภาพที่ 15 - ภาพที่ 16



ภาพที่ 15 ผลิตภาพรวมเทียบเคียงเกณฑ์ต่าง ๆ

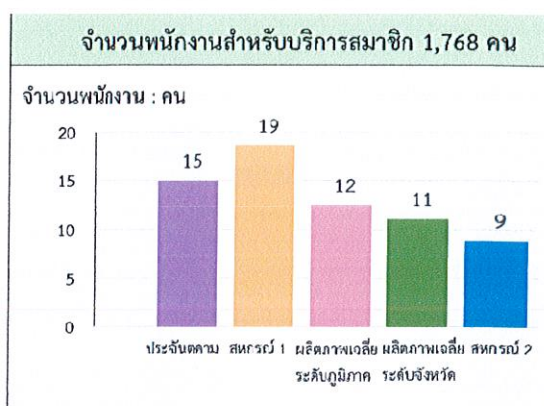
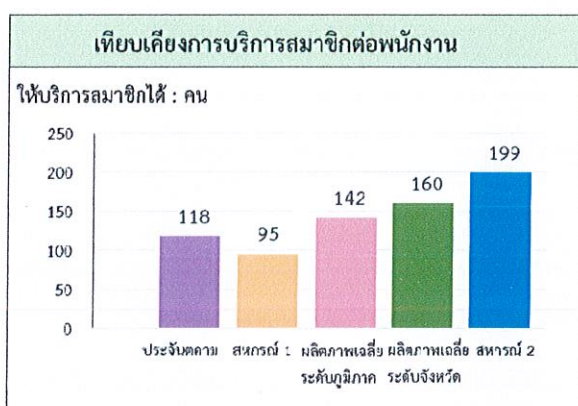


ภาพที่ 16 เป้าหมายการเพิ่มกำไรสุทธิประจำปี

จากภาพที่ 15 เป็นข้อมูลผลิตภาพรวมของสหกรณ์เทียบกับเกณฑ์ต่าง ๆ ทั้ง 4 ระดับ เรียงตามลำดับผลิตภาพรวมจากน้อยไปหามาก ซึ่งแนวทางการพัฒนาเพื่อเพิ่มผลิตภาพที่เหมาะสมกับตัววัดนี้ของสหกรณ์ คือ โดยวิธีการเพิ่มผลผลิตที่ได้ (Outputs) ให้สูงขึ้นการเพิ่มขึ้นของปัจจัยนำเข้า (Input) จึงหมายถึงสหกรณ์ต้องทำกำไรสุทธิประจำปีให้สูงขึ้นในอัตราที่มากกว่าการเพิ่มขึ้นของมูลค่าการลงทุน ซึ่งตัววัดนี้หมายถึง มูลค่าการลงทุนในพนักงานรวมกับทรัพย์สินที่ใช้ดำเนินงาน ดังนั้น ในภาพที่ 16 จึงเป็นการแสดงจำนวนกำไรสุทธิประจำปีที่ควรปรากฏในงบการเงินปีบัญชี 2564 เพื่อให้สหกรณ์การเกษตร ประจันตคาม จำกัด มีผลิตภาพรวมเท่ากับเกณฑ์ต่าง ๆ ที่นำมาเทียบเคียง กล่าวคือ ในสถานการณ์ที่สหกรณ์มีสินทรัพย์ทั้งสิ้นเพื่อดำเนินงาน จำนวน 266.76 บาท มีค่าการลงทุนในพนักงาน จำนวน 5.59 ล้านบาท ซึ่งเป็นปัจจัยนำเข้า (Input) ของตัววัดนี้ ดังนั้น 1) เพื่อให้สหกรณ์มีผลิตภาพรวมเท่ากับสหกรณ์ที่ 1 สหกรณ์ต้องมีกำไรสุทธิประจำปี จำนวน 0.87 ล้านบาท 2) เพื่อให้สหกรณ์มีผลิตภาพรวมเท่ากับสหกรณ์ที่ 2 สหกรณ์ต้องมีกำไรสุทธิประจำปี จำนวน 10.20 ล้านบาท 3) เพื่อให้สหกรณ์มีผลิตภาพรวมเท่ากับผลิตภาพเฉลี่ยระดับจังหวัด (ปราจีนบุรี) สหกรณ์ต้องมีกำไรสุทธิประจำปี จำนวน 0.71 ล้านบาท และ 4) เพื่อให้สหกรณ์มีผลิตภาพรวมเท่ากับผลิตภาพเฉลี่ยระดับภูมิภาค สหกรณ์ต้องมีกำไรสุทธิประจำปี จำนวน 5.67 ล้านบาท

ทั้งนี้ สหกรณ์ต้องพิจารณาเลือกเป้าหมายที่เหมาะสมจากเกณฑ์ใดเกณฑ์หนึ่งทีกล่าวมา ซึ่งอาจกำหนดเป็นเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาวได้ สำหรับการจัดทำผลงานครั้งนี้ได้วิเคราะห์ความสมเหตุสมผลต่าง ๆ เห็นควรที่สหกรณ์การเกษตรประจันตคาม จำกัด ควรใช้ผลิตภาพเฉลี่ยระดับภาคเป็นเกณฑ์กำหนดเป้าหมายเพื่อพัฒนา เนื่องจากผลิตภาพเฉลี่ยระดับภาคเป็นค่าเฉลี่ยของสหกรณ์ที่อยู่ในพื้นที่ภาคตะวันออก หรือพื้นที่สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ที่ 2 ผลิตภาพที่ได้จึงเป็นภาพรวมของสหกรณ์ส่วนใหญ่ ประกอบกับเป้าหมายกำไรสุทธิประจำปี จำนวน 5.67 ล้านบาท คำนวณย้อนกลับกับอัตรากำไรขั้นต้นถัวเฉลี่ย 3 ปี คิดเป็นร้อยละ 13.58 ของยอดขายและบริการ เป้าหมายกำไรที่เพิ่มขึ้นจำนวนดังกล่าว สหกรณ์ต้องเพิ่มยอดขายสินค้าและบริการไม่น้อยกว่า 41.78 ล้านบาท (จากเดิมยอดขายสินค้าและบริการในปีบัญชี 2564 จำนวน 70.52 ล้านบาท ต้องเพิ่มเป็น 122.30 ล้านบาท) ซึ่งจากสถิติก่อนปีบัญชี 2563 สหกรณ์มียอดขายสินค้าและบริการมากกว่า 125 ล้านบาท สหกรณ์การเกษตรประจันตคาม จำกัด จึงเป็นเป้าหมายที่มีความเป็นไปได้สำหรับสหกรณ์

3.2 วิเคราะห์และกำหนดจำนวนพนักงานที่เหมาะสมกับสหกรณ์ ซึ่งความเหมาะสมของการกำหนดจำนวนพนักงานสหกรณ์นั้น อาจพิจารณาได้จากหลายปัจจัยประกอบกันได้ เช่น จำนวนสมาชิก ปริมาณธุรกิจ ยอดขายและบริการ กำไรสุทธิ เป็นต้น สำหรับการจัดทำผลงานครั้งนี้ วิเคราะห์กับจำนวนสมาชิก เนื่องจากสหกรณ์ภาคเกษตรดำเนินธุรกิจหลายด้าน หากมีสมาชิกจำนวนมากจำเป็นต้องจ้างพนักงานเพื่อให้บริการแก่สมาชิก ดังนั้น จึงวิเคราะห์ผลิตภาพตัววัดการบริการสมาชิกต่อจำนวนพนักงานสหกรณ์ เพื่อให้ทราบว่า สหกรณ์ส่วนใหญ่มีสัดส่วนพนักงาน 1 คน ให้บริการสมาชิกโดยเฉลี่ยจำนวนกี่คน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังภาพที่ 17 - ภาพที่ 18



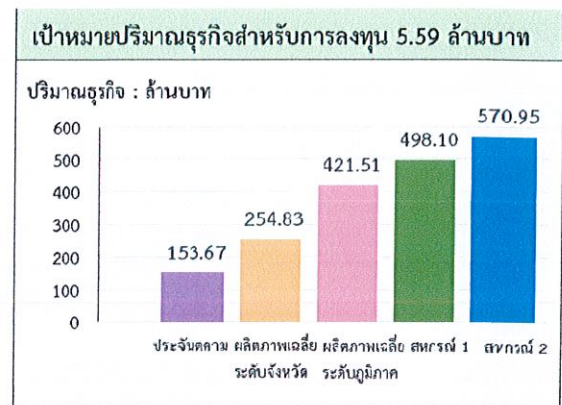
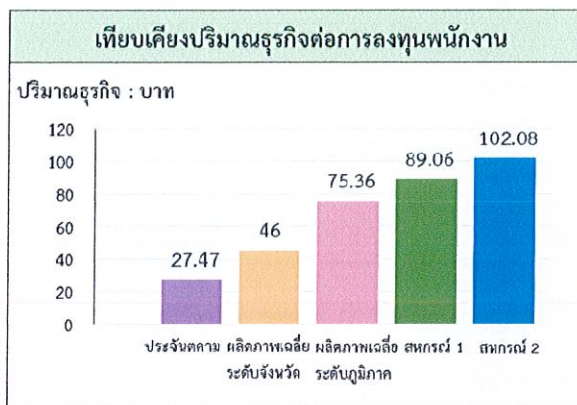
ภาพที่ 17 การบริการสมาชิกเทียบเคียงเกณฑ์ต่าง ๆ

ภาพที่ 18 เป้าหมายกำหนดจำนวนพนักงาน

จากภาพที่ 17 เป็นข้อมูลผลิตภาพในการบริการสมาชิกต่อพนักงานของสหกรณ์เทียบเคียงกับเกณฑ์ต่าง ๆ ทั้ง 4 ระดับ เรียงตามลำดับจากผลิตภาพน้อยไปหามาก ซึ่งแนวทางการพัฒนาเพื่อเพิ่มผลิตภาพที่เหมาะสมกับตัววัดนี้ของสหกรณ์ อาจต้องเป็นการกำหนดนโยบายบริหารทรัพยากรบุคคลในระยะยาว การลดปัจจัยนำเข้า (Input) ในตัววัดนี้หมายถึง การลดจำนวนพนักงานอาจมีข้อจำกัดไม่สามารถดำเนินการได้ทันที ประกอบการเพิ่มจำนวนสมาชิกซึ่งเป็นผลผลิต (Outputs) ของตัววัดนี้ มีความเป็นไปได้ค่อนข้างน้อย เนื่องจากจำนวนสมาชิกสหกรณ์ถึงจุดอิ่มตัวและอยู่ในระยะถดถอย ซึ่งมีสาเหตุมาจากราคาและผลผลิตตกต่ำ ทำให้ขาดผู้สืบทอดอาชีพด้านการเกษตร ดังนั้น สหกรณ์จึงอาจนำข้อมูลในภาพที่ 18 เป็นแนวทางการกำหนดจำนวนพนักงานที่เหมาะสมกับจำนวนสมาชิก 1,768 คน ดังนั้น ในปีบัญชี 2564 1) เพื่อให้สหกรณ์มีผลิตภาพตัววัดนี้เท่ากับสหกรณ์ที่ 1 สหกรณ์ต้องมีพนักงาน จำนวน 19 คน 2) เพื่อให้สหกรณ์มีผลิตภาพตัววัดนี้เท่ากับสหกรณ์ที่ 2 สหกรณ์ต้องมีพนักงาน จำนวน 9 คน 3) เพื่อให้สหกรณ์มีผลิตภาพตัววัดนี้เท่ากับผลิตภาพเฉลี่ยระดับจังหวัด (ปราจีนบุรี) สหกรณ์ต้องมีพนักงาน จำนวน 11 คน และ 4) เพื่อให้สหกรณ์มีผลิตภาพตัววัดนี้เท่ากับผลิตภาพเฉลี่ยระดับภูมิภาค สหกรณ์ต้องมีพนักงาน จำนวน 12 คน

ทั้งนี้ สหกรณ์ต้องพิจารณาเลือกเป้าหมายที่เหมาะสมจากเกณฑ์ใดเกณฑ์หนึ่งทีกล่าวมาสำหรับการจัดทำผลงานครั้งนี้ได้วิเคราะห์ความสมเหตุสมผลต่าง ๆ เห็นควรใช้ผลิตภาพเฉลี่ยระดับภาคเป็นเกณฑ์กำหนดเป้าหมายเพื่อพัฒนา ดังนั้น จำนวนพนักงานที่สหกรณ์การเกษตรประจันตคาม จำกัควรจ้างไว้เพื่อให้บริการสมาชิก คือ 12 คน ซึ่งปัจจุบันมีจำนวน 15 คน จึงต้องวางกำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในระยะยาว อาทิ กรณีพนักงานขอลาออกหรือเกษียณอายุ ชะลอการจ้างใหม่เพื่อทดแทนตำแหน่งเดิม เป็นต้น

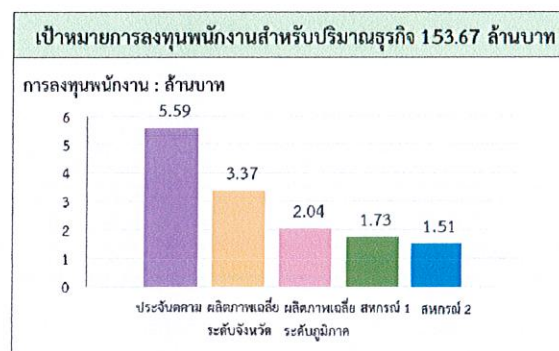
3.3 วิเคราะห์การลงทุนพนักงานเพื่อบริหารค่าตอบแทนที่เหมาะสม โดยวิเคราะห์มูลค่าการลงทุนในพนักงานเทียบกับผลตอบแทนที่สหกรณ์ได้รับ ซึ่งผลตอบแทนที่สามารถนำมาใช้วิเคราะห์มีหลายรูปแบบ เช่น รายได้ทั้งสิ้น ยอดขายและบริการ กำไรสุทธิ ปริมาณธุรกิจ เป็นต้น สำหรับการจัดทำผลงานครั้งนี้ วิเคราะห์กับปริมาณธุรกิจ จึงวิเคราะห์ผลิตภาพตัววัดปริมาณธุรกิจต่อการลงทุนพนักงาน เพื่อให้ทราบว่า เงินลงทุนทุก ๆ หนึ่งบาทที่สหกรณ์จ่ายเป็นเงินเดือนและค่าจ้างให้แก่พนักงาน ๆ สามารถให้ผลตอบแทนในรูปแบบของมูลค่าการดำเนินธุรกิจได้จำนวนเท่าใด เพื่อประโยชน์ในการบริหารค่าตอบแทนที่เหมาะสมต่อไป ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังภาพที่ 19 - ภาพที่ 20



ภาพที่ 19 ผลิดภาพปริมาณธุรกิจเทียบเคียงเกณฑ์ต่าง ๆ

ภาพที่ 20 เป้าหมายปริมาณธุรกิจ

จากภาพที่ 19 เป็นข้อมูลผลิดภาพปริมาณธุรกิจต่อการลงทุนพนักงานของสหกรณ์เทียบเคียงกับเกณฑ์ต่าง ๆ ทั้ง 4 ระดับ เรียงตามลำดับผลิดภาพรวมจากน้อยไปหามาก ซึ่งแนวทางการพัฒนาเพื่อเพิ่มผลิดภาพที่เหมาะสมกับตัววัดนี้ของสหกรณ์ คือ โดยวิธีการเพิ่มผลิดภาพที่ได้ (Outputs) ให้สูงขึ้นการเพิ่มขึ้นของปัจจัยนำเข้า (Input) จึงหมายถึงสหกรณ์ต้องเพิ่มปริมาณธุรกิจให้สูงขึ้นในอัตราที่มากกว่าการเพิ่มขึ้นของมูลค่าการลงทุนในพนักงาน ดังนั้น ในภาพที่ 20 จึงเป็นการแสดงเป้าหมายปริมาณธุรกิจที่ควรดำเนินการได้ในปีบัญชี 2564 เพื่อให้สหกรณ์การเกษตรประจันตคาม จำกัด มีผลิดภาพเท่ากับเกณฑ์ต่าง ๆ ที่นำมาเทียบเคียง กล่าวคือ ในสถานการณ์ที่สหกรณ์มีค่าการลงทุนในพนักงาน จำนวน 5.59 ล้านบาท ซึ่งเป็นปัจจัยนำเข้า (Input) ของตัววัดนี้ ดังนั้น อ้างอิงเหตุผลที่กล่าวมาในข้อ 3.2 ในการศึกษาครั้งนี้ได้เลือกเกณฑ์เทียบเคียงโดยใช้เกณฑ์ผลิดภาพเฉลี่ยระดับภูมิภาค ดังนั้น สหกรณ์การเกษตรประจันตคาม จำกัด ต้องเพิ่มปริมาณธุรกิจจำนวน 267.83 ล้านบาท เพื่อให้มีปริมาณธุรกิจเท่ากับ 421.51 ล้านบาท ซึ่งเมื่อวิเคราะห์สถิติข้อมูลในรอบ 10 ปีที่ผ่านมา สหกรณ์ดำเนินธุรกิจมีมูลค่าเกินกว่า 200 ล้านบาท เพียงในปีบัญชี 2561 เท่านั้น ดังนั้นการกำหนดเป้าหมายปริมาณธุรกิจ จำนวน 421.51 ล้านบาท จึงมีความเป็นไปได้น้อยมาก ดังนั้นแนวทางการเพิ่มผลิดภาพตัววัดนี้ นอกจากการเพิ่มผลิดภาพที่ได้ (Outputs) แล้ว ยังจำเป็นต้องควบคุมปัจจัยนำเข้า (Input) ซึ่งหมายถึงการลงทุนในพนักงาน โดยสถานการณ์ที่การดำเนินงานสหกรณ์มีมูลค่าปริมาณธุรกิจ 153.67 ล้านบาท สหกรณ์ต้องควบคุมค่าใช้จ่ายเงินเดือนพนักงานจากเดิม 5.59 ล้านบาท ให้เหลือเพียง 2.04 ล้านบาท จึงจะมีผลิดภาพเทียบเท่ากับผลิดภาพเฉลี่ยระดับภูมิภาค ดังภาพที่ 21



ภาพที่ 21 เป้าหมายการลงทุนพนักงาน

อย่างไรก็ตาม แนวทางการเพิ่มผลิตภาพตัววัดนี้ ไม่ว่าจะเป็นโดยวิธีเพิ่มผลผลิต (Outputs) หรือลดปัจจัยนำเข้า (Input) เพื่อให้มีผลิตภาพเทียบเคียงกับผลิตภาพเฉลี่ยระดับภูมิภาค ดังที่กล่าวมาข้างต้น ซึ่งเป้าหมายที่คำนวณได้ทั้งสองส่วนมีความเป็นไปได้น้อย จึงอาจสะท้อนให้เห็นถึงนอกจากจำนวนพนักงานที่มีจำนวนมากกว่าสหกรณ์ส่วนใหญ่แล้ว นโยบายการกำหนดค่าตอบแทนเงินเดือนสำหรับพนักงานของสหกรณ์การเกษตรประจันตคาม จำกัด อยู่ในเกณฑ์สูงกว่าสหกรณ์ส่วนใหญ่ที่อยู่ในภูมิภาคเดียวกันด้วย ส่วนหนึ่งมีสาเหตุจากพนักงานทำงานมานาน ทำให้อัตราเงินเดือนสูง หรืออาจสะท้อนอีกด้านหนึ่ง คือ สหกรณ์ลงทุนสูงกว่าผลตอบแทนที่ได้รับ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์จึงควรพิจารณากำหนดอัตราเงินเดือนที่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันและคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ในอนาคต รวมถึงการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนประจำปีที่เหมาะสมกับฐานะการเงินของสหกรณ์ต่อไป

การนำไปใช้ประโยชน์/ผลกระทบ

1. ผู้สอบบัญชีสามารถนำแนวทางการวัดและวิเคราะห์ผลิตภาพพนักงานสหกรณ์ และผู้สอบบัญชีในพื้นที่สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ที่ 2 สามารถนำข้อมูลผลิตภาพเฉลี่ยระดับจังหวัด 9 จังหวัด และผลิตภาพเฉลี่ยระดับภูมิภาคไปใช้เพื่อประโยชน์ในการให้คำแนะนำด้านการบริหารการเงินและการบัญชีให้แก่สหกรณ์ โดยเฉพาะการบริหารด้านทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ
2. ผู้สอบบัญชีสามารถแนวทางการวิเคราะห์ผลิตภาพของพนักงานนี้ไปปรับใช้กับการกำกับแนะนำสหกรณ์ในพื้นที่ รวมถึงสหกรณ์ต่าง ๆ สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางดำเนินการก่อนตัดสินใจจัดจ้างพนักงานเพิ่ม หรือกำหนดปรับอัตราเงินเดือนสูงขึ้นให้เหมาะสมกับสถานการณ์ของตนเอง
3. กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยวิเคราะห์ผลิตภาพของพนักงานประเภทอื่น ๆ รวมถึงพื้นที่อื่นทั่วประเทศ เพื่อให้สหกรณ์และผู้สอบบัญชีได้นำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

ข้อเสนอแนะ

ปัจจุบันคณะกรรมการดำเนินการมีอิสระในการกำหนดจำนวนและค่าตอบแทนพนักงานให้เหมาะสมกับฐานะการเงินของสหกรณ์ โดยหลักการลงทุนในทรัพยากรบุคคลต้องอยู่บนพื้นฐานของความคุ้มค่าเช่นกัน คือ พนักงานต้องสร้างผลิตภาพ หรือ Productivity ให้กับสหกรณ์ได้ไม่น้อยกว่ามูลค่าที่สหกรณ์ลงทุนไป เพื่อให้คณะกรรมการดำเนินการได้มีแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสม และเพื่อให้ผู้สอบบัญชีมีแนวทางในการกำกับดูแลสหกรณ์ จึงมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

1. ด้านการศึกษา วิจัย และพัฒนา ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลของสหกรณ์ การจ้างพนักงานจำนวนและกำหนดค่าตอบแทนต่าง ๆ สหกรณ์พิจารณาจากเกณฑ์ใดเพื่อจัดทำเป็นแนวทางการพิจารณาให้แก่คณะกรรมการสหกรณ์ใช้ในการกำหนดจำนวนและค่าตอบแทนพนักงานสหกรณ์ให้เหมาะสม รวมถึงจัดทำเกณฑ์เพื่อให้สหกรณ์ใช้ในเทียบเคียงสมรรถนะของตนเอง ในหลักการเดียวกับอัตราส่วนเฉลี่ยเทียบเคียง หรือ Peer Group
2. ด้านการพัฒนาเครื่องมือ โดยจัดทำเครื่องมือวิเคราะห์และประเมินผลิตภาพพนักงานสหกรณ์ พร้อมให้ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาผลิตภาพ เพื่อให้สหกรณ์ได้นำไปใช้ประโยชน์ ซึ่งจะช่วยให้สหกรณ์มีการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลได้อย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ