



การจัดการความรู้ Knowledge

แนวทางการพัฒนาความเข้มแข็งของสหกรณ์

กลุ่มจัดตั้งและส่งเสริมสหกรณ์
สำนักงานสหกรณ์จังหวัดอุบลราชธานี

คำนำ

กรมส่งเสริมสหกรณ์มีภารกิจเกี่ยวกับการส่งเสริม เผยแพร่ ให้ความรู้เกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์ให้แก่บุคลากรสหกรณ์ และประชาชนทั่วไป ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาระบบให้ สหกรณ์ให้มีความเข้มแข็ง โดยการพัฒนาระบบการเรียนรู้ในการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการ การ ดำเนินธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการเชื่อมโยงธุรกิจสหกรณ์สู่ระดับสากล เพื่อให้สมาชิกสหกรณ์มีคุณภาพ ชีวิตที่ดีขึ้นทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม กรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนดความเข้มแข็งของสหกรณ์ (ระดับชั้น) โดยมีเกณฑ์ การจัดระดับความเข้มแข็งของสหกรณ์ การจัดระดับความเข้มแข็งของสหกรณ์ ประกอบด้วย ๔ ด้าน ดังนี้

๑) ความสามารถในการให้บริการสมาชิก ๒) ประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ ๓) ประสิทธิภาพในการจัดการองค์กร ๔) ประสิทธิภาพของการบริหารงาน ซึ่งการดำเนินการให้ได้ตามเป้าหมายที่กรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนดนั้น ค่อนข้างยาก เนื่องจากสหกรณ์ที่ชั้น ๒ และชั้น ๓ ส่วนใหญ่เป็นสหกรณ์ขนาดเล็ก ประกอบกับเกณฑ์ความ เข้มแข็งของสหกรณ์มีองค์ประกอบหลายด้านด้วยกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านเสถียรภาพทางการเงิน ที่มี ๗ อัตราส่วน และบางส่วนต้องใช้ตัวเลข ๒ ปีบัญชี เพื่อใช้คำนวณ ทำให้การพัฒนาสหกรณ์จะต้องมีการทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง และต้องอาศัยความร่วมมือจากหลาย ภาคส่วน ทีมงานพัฒนาระบบการจัดการความรู้ (KM Team) จึงได้มีการพัฒนาความรู้ คือ ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จาก ประสบการณ์ ประสบการณ์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจสิ่งต่างๆ เป็นความรู้ที่ไม่ สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เป็นองค์ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่างๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์ อักษร ทฤษฎี คู่มือต่างๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม ซึ่งสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการ พัฒนาความเข้มแข็งของสหกรณ์

ทีมงานพัฒนาระบบการจัดการความรู้ (KM Team) หวังเป็นอย่างยิ่งว่าองค์ความรู้ด้าน แนวทางในการพัฒนาความเข้มแข็งของสหกรณ์ จะได้เป็นประโยชน์ต่อสหกรณ์และผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้ที่เกี่ยวข้อง

กลุ่มจัดตั้งและส่งเสริมสหกรณ์
สำนักงานสหกรณ์จังหวัดอุบลราชธานี

สารบัญ

		หน้า
ส่วนที่ ๑	บทนำ	๑
	๑.๑ ทฤษฎีและหลักการจัดการความรู้ในองค์กร	๑
	๑.๒ กระบวนการจัดการความรู้	๑
ส่วนที่ ๒	ความรู้ทางวิชาการที่ใช้ในการดำเนินการ	๗
	เกณฑ์การจัดระดับความเข้มแข็งสหกรณ์	๗
ส่วนที่ ๓	แนวทางการพัฒนาสหกรณ์สู่ความเข้มแข็ง	๑๘

ส่วนที่ ๑

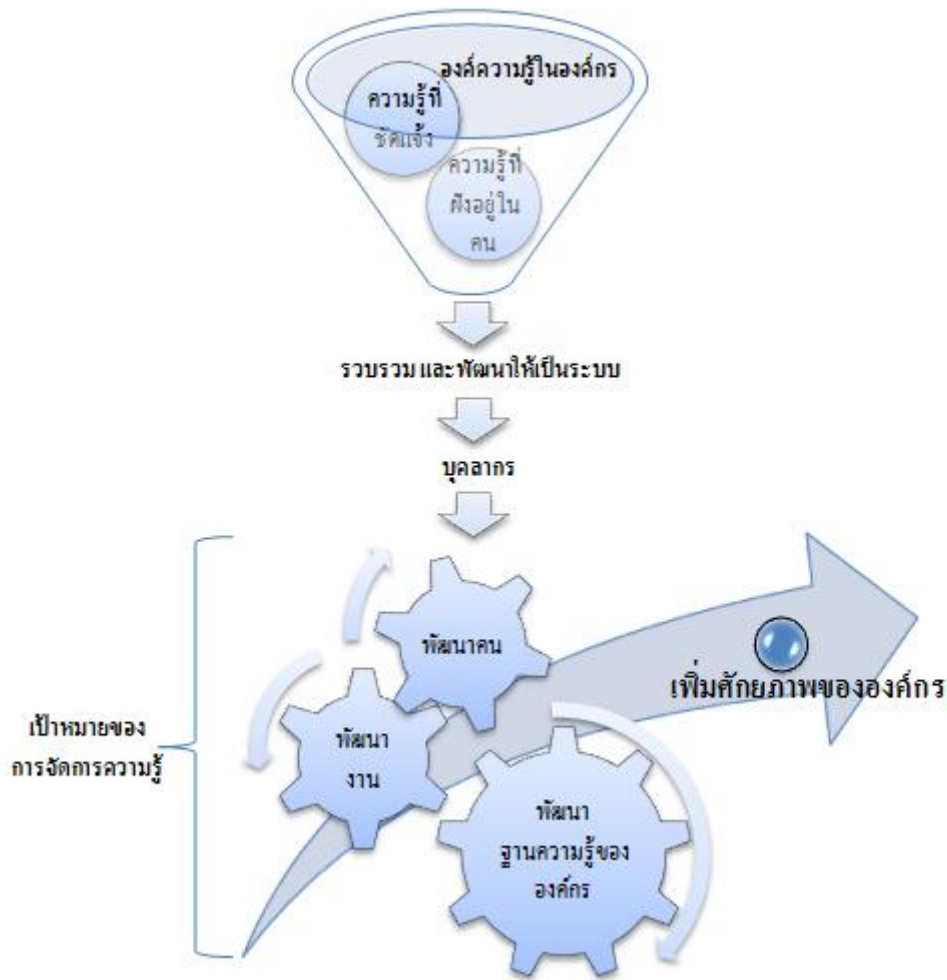
การจัดการความรู้เบื้องต้น

๑. ทฤษฎีและหลักการการจัดการความรู้ในองค์กร

๑.๑ ที่มาและความสำคัญของการจัดการความรู้ในองค์กรการจัดการความรู้ในองค์กร (Knowledge Management หรือ KM) เป็นกระบวนการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรทุกคน สามารถเข้าถึงความรู้ พัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ และนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานและพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดการพัฒนาฐานความรู้หรือทุนปัญญาขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization หรือ LO) ที่สามารถเพิ่มขีดสมรรถนะในเชิงแข่งขันได้สูงสุด ทั้งนี้องค์ความรู้ในองค์กรมี ๒ ประเภท ได้แก่

๑. ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit หรือ Codified Knowledge) คือความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ ด้วยวิธีต่างๆ เช่น การบันทึก ทฤษฎี แนวปฏิบัติ คู่มือต่างๆ

๒. ความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคล ซึ่งยากต่อการเล่าหรือเขียนออกมาให้ผู้อื่นทราบหรือเข้าใจ จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการต่างๆ เปลี่ยนให้เป็นความรู้ที่ชัดแจ้งซึ่งสามารถแลกเปลี่ยนกันได้ง่าย เช่น ทักษะในการทำงานงานฝีมือ การคิดเชิงวิเคราะห์จากอรรถประโยชน์ดังกล่าวที่เกิดจากการจัดการความรู้จึงได้มีองค์กรและหน่วยงานต่างๆ นำไปใช้เพื่อเพิ่มศักยภาพและสมรรถนะขององค์กรหรือหน่วยงานตนเอง ดังนั้นเพื่อให้หน่วยงานของรัฐบริหารราชการเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ จึงได้มีการบรรจุการจัดการความรู้ในองค์กรไว้ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ หมวด ๓ มาตรา ๑๑ ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรที่มีองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นมากมาย ทั้งความรู้ที่ชัดแจ้ง และความรู้ที่ฝังอยู่ในบุคคล เช่น เทคนิคของการสอนและวิธีการถ่ายทอดความรู้ให้แก่ นักศึกษา เทคนิคการวัดและประเมินผลการศึกษา แนวคิดและวิธีการจัดการงานวิจัยของนักวิจัยที่ประสบความสำเร็จ การบริหารจัดการหลักสูตรและโครงการที่ประสบความสำเร็จ ตลอดจนการแก้ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงาน ดังนั้นกระบวนการถ่ายทอดและสนับสนุนให้คนในองค์กรได้เข้าใจและเรียนรู้จากกันและกันผ่านกระบวนการของการเสวนา การอภิปราย การสร้างเครือข่ายหรือกลุ่มผู้ปฏิบัติ (Community of Practice หรือ CoP) จะเป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้หน่วยงาน เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แท้จริง

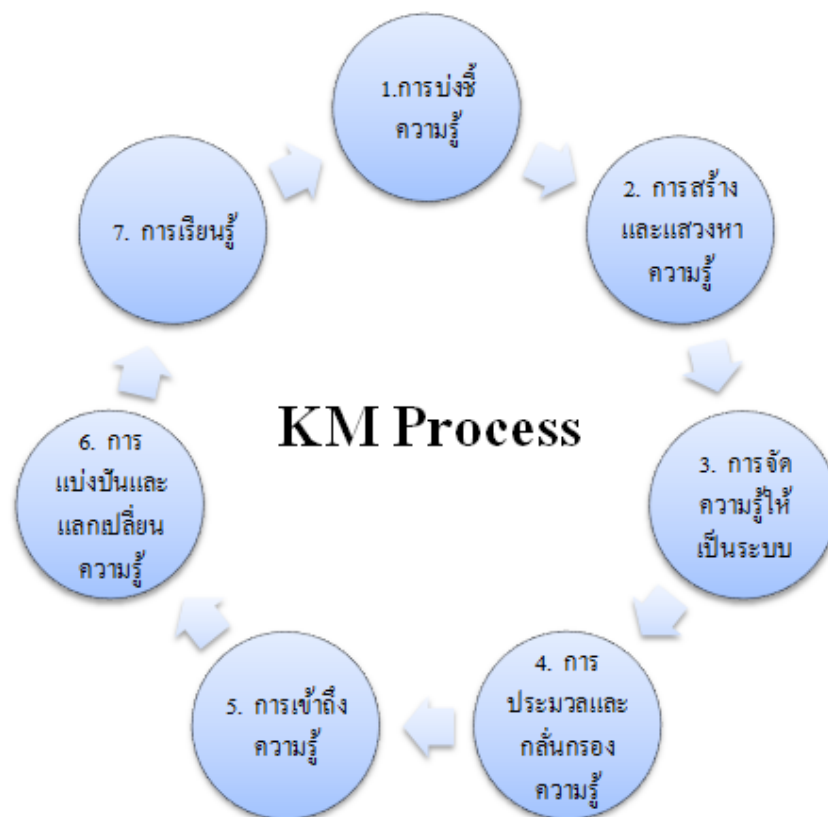


กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) เป็นกระบวนการแบบหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กรสามารถจำแนกออกเป็น ๗ ขั้นตอนดังนี้

ที่มา	ขั้นตอน (Process)	คำอธิบาย
เราต้องมีความรู้เรื่องอะไร? เรามีความรู้เรื่องนั้นหรือยัง?	๑. การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification)	เป็นการพิจารณาองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการบรรลุวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมายขององค์กร และพิจารณาว่าองค์กรมีองค์ความรู้นี้หรือยัง อยู่ในรูปแบบใด หรืออยู่ที่บุคคลใด
ความรู้อยู่ที่ใคร? อยู่ในรูปแบบอะไร? จะเอามาเก็บรวมกันได้อย่างไร?	๒. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)	เป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่ หรือแสวงหาความรู้จากภายนอก หากองค์กรความรู้ที่จำเป็นต่อองค์กรนั้นยังไม่มีหรือมีไม่เพียงพอ รวมถึงการรักษาความรู้เก่า และการกำจัดความรู้

ที่มา	ขั้นตอน (Process)	คำอธิบาย
		ที่ใช้ไม่ได้แล้ว
จะแบ่งประเภทหัวข้ออย่างไร?	๓. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)	เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต
จะทำให้เข้าใจง่ายและสมบูรณ์ได้อย่างไร?	๔. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)	เป็นการปรับปรุงรูปแบบเนื้อหาเอกสารหรือองค์ความรู้ให้เป็นสมบูรณ์ มีมาตรฐาน และใช้ภาษาเดียวกัน
เรานำความรู้มาใช้งานได้ง่ายหรือไม่?	๕. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)	เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้สามารถเข้าถึงองค์ความรู้ที่ต้องการได้ง่ายสะดวก โดยอาจใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT), Web board หรือบอร์ดประชาสัมพันธ์มาช่วยเพื่ออำนวยความสะดวก
มีการแบ่งปันความรู้ให้กันหรือไม่?	๖. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing)	ทำได้หลายวิธีการ <ul style="list-style-type: none"> • กรณีเป็นความรู้ที่ชัดเจนอาจจัดทำเป็นเอกสาร, ฐานความรู้, หรือเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น • กรณีเป็นความรู้ที่ฝังลึกในบุคคล อาจจัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน (Cross-functional Team), กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม (Innovation & Quality Circles : IQCs), ชุมชนแห่งการเรียนรู้ หรือ ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice : CoP), ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System),

ที่มา	ขั้นตอน (Process)	คำอธิบาย
		การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation), การยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน, หรือเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum) เป็นต้น
ความรู้นั้นทำให้เกิดประโยชน์กับองค์กรหรือไม่?	๗. การเรียนรู้ (Learning)	เป็นการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ปัญหาและปรับปรุงองค์กร



๑.๓ ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ (Key Success Factors) ของการจัดการความรู้ มีองค์ประกอบดังนี้

๑. **ผู้บริหาร** : การจัดการความรู้ในองค์กร ผู้บริหารควรมีบทบาทหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย สนับสนุน และมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น กิจกรรมระดมสมองผู้บริหาร หรือการประชุมจัดทำแผนยุทธศาสตร์

๒. **จิตอาสา** : การดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร องค์กรควรส่งเสริมและพัฒนาการทำงานแบบจิตอาสาโดย เปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีความตั้งใจและสนใจในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เข้ามามีบทบาทในการดำเนินงานจัดการความรู้
๓. **สร้างทีมขับเคลื่อน** : เพื่อให้การดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร มีการขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างต่อเนื่อง องค์กรควรจัดกิจกรรมฝึกอบรม เพื่อปูพื้นฐานการจัดการความรู้ในองค์กรและพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ที่สามารถดำเนินการจัดการความรู้ได้ เช่น การอบรมบุคลากรเพื่อทำหน้าที่เป็นคุณอำนวย (Knowledge Facilitator) คอยอำนวยความสะดวกและกระตุ้นการดำเนินการจัดการความรู้ เป็นต้น ซึ่งจะช่วยให้องค์กรเกิดการก้าวกระโดดจนถึงระดับการนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้
๔. **กระบวนการคุณภาพ PDCA (Plan Do Check Act)** : เพื่อให้การดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กรเกิดการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและพัฒนาอย่างมีคุณภาพ ควรทำหลักการ PDCA (Plan Do Check Act) มาใช้ในการดำเนินการกิจกรรมต่างๆ ของการจัดการความรู้ในองค์กร เริ่มตั้งแต่มีกระบวนการวางแผนการจัดการความรู้ มีการปฏิบัติตามแผน มีการนำองค์ความรู้สู่การปฏิบัติ มีการวิเคราะห์ปรับปรุงการดำเนินงาน มีคณะทำงานติดตามอย่างจริงจัง มีการรายงานต่อผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับอย่างทั่วถึง และมีคณะกรรมการประสานงาน เพื่อแก้ไขปัญหา
๕. **การเปิดหู เปิดตาบุคลากรในองค์กร** : เพื่อสร้างความเข้าใจถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ในองค์กรของบุคลากรในองค์กร ซึ่งอาจดำเนินการได้หลายรูปแบบ เช่น การจัดกิจกรรมการประชุมชี้แจงแก่บุคลากร เป็นต้น
๖. **การเปิดใจยอมรับ** : เพื่อให้บุคลากรเปิดใจยอมรับการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ องค์กรอาจดำเนินการได้โดย การทำกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ การสอดแทรกกิจกรรมการยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เช่น Before Action Review (BAR) และ After Action Review (AAR) เป็นต้น
๗. **การมีส่วนร่วม** : เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้จากหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร และหน่วยงานภายนอก องค์กรควรจัดกิจกรรมเปิดโอกาสให้หน่วยงานที่สนใจเข้ามาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมทั้งเปิดรับฟังความคิดเห็น
๘. **การสร้างบรรยากาศ** : การดำเนินการกิจกรรมการจัดการความรู้ ควรมีการสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมต่อกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การยอมรับความคิดเห็นของบุคลากร ซึ่งอาจทำได้ในรูปแบบต่างๆ เช่น กิจกรรมสภากาแฟ การเปลี่ยนสถานที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ การทำเทคนิค Edutainment มาใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือการเสริมสร้างบรรยากาศใหม่ให้เข้าใจ เป็นต้น
๙. **การจัดให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้** : ในการจัดการความรู้ องค์กรควรส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum) เพื่อสกัดขุมความรู้ออกมาจากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และบันทึกไว้ใช้งานต่อ และเกิดการตื่นตัวในการเรียนรู้ ซึ่งสามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ เช่น ชุมชนแห่งการเรียนรู้หรือ ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice : CoP) การเล่าเรื่องแบบ SST (Success Story Telling) กระบวนการสนทริยสนทนา (Dialogue) หรือ กระบวนการสภากาแฟโลก (World Café) เป็นต้น
๑๐. **การให้รางวัล ยกย่องชมเชย** : เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ โดยข้อควรพิจารณาได้แก่ ค้นหาความต้องการของบุคลากร, แรงจูงใจระยะสั้นและระยะยาว, บูรณาการกับระบบที่มีอยู่, ปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกิจกรรมที่ทำในแต่ละช่วงเวลา การให้รางวัล ยกย่องชมเชย อาจทำได้โดย การประเมินผลงานงาน การประกวดเรื่องเล่าเร้าพลัง การประกวด CoP ดีเด่น การมอบโล่รางวัลหรือเกียรติบัตร หรือจัดให้มีเงินรางวัลพิเศษ เป็นต้น

๑๑. **การจัดเอกสารประกันคุณภาพ (QA Document) :** เพื่อให้การดำเนินงานการจัดการความรู้ในองค์กร สามารถตรวจสอบและประกันคุณภาพได้ องค์กรควรเก็บรวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ เช่น จดหมายเวียน ประกาศใช้ แผนดำเนินงาน การถอดบทเรียน คู่มือการจัดการความรู้ การจัดเก็บเอกสารที่เป็นคลังความรู้ ทั้งนี้อาจใช้ ซอฟต์แวร์มาช่วยในการบริหารจัดการ
๑๒. **การสื่อสารภายในองค์กร :** เพื่อให้บุคลากรในองค์กรทุกคน ทุกระดับสามารถติดตามข้อมูลข่าวสาร การดำเนินการจัดการความรู้ในหน่วยงานได้อย่างต่อเนื่อง ควรทำการสื่อสารกับบุคลากร ซึ่งอาจดำเนินการได้โดย การจัดทำวารสาร/จุลสารการจัดการความรู้ การจัดทำเว็บไซต์การจัดการความรู้ การจัดทำบันทึกบทความของตนเอง (Personal Journal) ลงบนเว็บไซต์ หรือ web blog ซึ่งมีเครื่องมือหรือซอฟต์แวร์ที่ใช้ในการเขียน Blog ได้มากมาย เช่น WordPress หรือ Movable Type เป็นต้น

ส่วนที่ ๒

ความรู้ทางวิชาการที่ใช้ในการดำเนินการ

เกณฑ์การจัดระดับความเข้มแข็งสหกรณ์

การประเมินผลการดำเนินงานตามเกณฑ์ การจัดระดับความเข้มแข็งของสหกรณ์ประกอบด้วย ๔ ด้าน ดังนี้

(๑) **ความสามารถในการให้บริการสมาชิก** จะเป็นการประเมินว่าสหกรณ์มีความสามารถในการดำเนินธุรกิจเพื่อให้บริการแก่สมาชิกในด้านต่างๆ เช่น การรับฝากเงิน การให้เงินกู้ การจัดหาสินค้ามาจำหน่าย การแปรรูปผลผลิต และการรวบรวมผลผลิต มีสัดส่วนต่อสมาชิกทั้งหมดมากน้อยเพียงใดมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

คะแนน	สัดส่วนสมาชิกที่ร่วมทำธุรกิจ
๔	มากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ ๗๐
๒	ระหว่าง ๖๐-๖๙
๐	น้อยกว่าร้อยละ ๖๐

(คำอธิบาย : วัดผลจากจำนวนสมาชิกที่ใช้บริการ/ร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์อย่างน้อย ๑ ด้าน ตัวอย่าง เช่น สหกรณ์เป้าหมายที่จะยกระดับชั้นสหกรณ์ จาก ชั้น ๒ ไปสู่ชั้น ๑ ปัจจุบันมีจำนวนสมาชิกทั้งหมด ๑๐๐ คน ต้องมีจำนวนสมาชิกที่ร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์อย่างน้อย ๑ ด้านขึ้นไป จำนวน ๗๐ คน)

(๒) **ประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ** เป็นการประเมินจากอัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์ ในการดำเนินธุรกิจและการบริหารงานของสหกรณ์ โดยพิจารณาจากการพึ่งพาตนเอง ความมั่นคงทางการเงิน คุณภาพของลูกค้า สภาพคล่องทางการเงิน ประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ และประสิทธิภาพในการบริหารงาน (*อิงเกณฑ์การประเมินของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์)

คะแนน	อัตราส่วนทางการเงิน
๔	มั่นคงดีมาก
๓	มั่นคงดี
๒	มั่นคงตามมาตรฐาน
๑	ต่ำกว่ามาตรฐาน
๐	ต้องปรับปรุง,ต้องแก้ไขเร่งด่วน

คำอธิบายการประเมินจากอัตราส่วนทางการเงินในแต่ละระดับคะแนน ดังนี้:

ระดับมั่นคงดีมาก หมายถึง ระดับที่มีความมั่นคงทางการเงินดีมาก สามารถรับผลกระทบที่เกิดจากความผันผวนของภาวะธุรกิจได้ดี

ระดับมั่นคงดี หมายถึง ระดับที่มีความมั่นคงทางการเงินดี สามารถรับผลกระทบที่เกิดจากความผันผวนของภาวะธุรกิจไม่เต็มที่ ซึ่งต้องระมัดระวังความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในบางด้าน

ระดับมั่นคงตามมาตรฐาน หมายถึง ระดับที่มีความมั่นคงทางการเงินตามมาตรฐานที่กำหนด สามารถรับผลกระทบที่เกิดจากความผันผวนของภาวะธุรกิจได้พอสมควร แต่ต้องระมัดระวังความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานและฐานะการเงิน มิฉะนั้นอาจเป็นผลให้เกิดความเสียหายทางการเงินได้

ระดับต่ำกว่ามาตรฐาน หมายถึง ระดับที่ยังไม่มีความมั่นคงทางการเงินตามมาตรฐานที่กำหนด สามารถรับผลกระทบที่เกิดจากความผันผวนของภาวะธุรกิจได้บ้างแต่ค่อนข้างเปราะบาง ดังนั้นการบริหารจัดการต้องได้รับการปรับปรุงเพื่อเพิ่มความมั่นคงทางการเงินให้เข้มแข็งขึ้น

ระดับต้องปรับปรุง หมายถึง ระดับที่มีความอ่อนไหวทางการเงิน ยังไม่สามารถรับผลกระทบที่เกิดจากความผันผวนของภาวะธุรกิจได้ จึงต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไขด้านการบริหารจัดการทางการเงินในหลายๆ ด้าน เพื่อให้พ้นจากสภาวะของการตกต่ำทางธุรกิจ

ระดับต้องแก้ไขเร่งด่วน หมายถึง ระดับที่ไม่มีความมั่นคงทางการเงิน เนื่องจากมีส่วนขาดแห่งทุน ซึ่งต้องได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วน มิฉะนั้นอาจต้องประสบกับสถานภาพที่ต้องล้มละลาย

สัดส่วนตัวแปรชี้วัดเสถียรภาพทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร

- อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (๕.๒๕%)
- อัตราผลตอบแทนต่อทุนของสหกรณ์ (๕.๒๕%)
- อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (๕.๒๕%)
- อัตราส่วนทุนหมุนเวียน (๕.๒๕%)
- อัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน (๑๖.๓๓%)
- อัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์ (๑๖.๓๔%)
- อัตราลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนด (๑๖.๓๓%)

(๓) **ประสิทธิภาพในการจัดการองค์กร** จะประเมินจากชั้นคุณภาพของการควบคุมภายในของสหกรณ์ (*อิงเกณฑ์การประเมินของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์)

คะแนน	การควบคุมภายใน
๔	ดีมาก
๓	ดี
๒	พอใช้
๑	ต้องปรับปรุง
๐	ไม่มีการควบคุมภายใน

คำอธิบายคุณภาพการควบคุมภายในในแต่ละระดับคะแนน ดังนี้:

ดีมาก หมายถึง สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร มีกระบวนการที่คณะผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรกำหนดขึ้น ซึ่งเป็นการออกแบบในระดับที่สมเหตุสมผลดีมาก เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นได้ว่าการดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างมีระเบียบและมีประสิทธิภาพดีมาก รวมถึงการปฏิบัติตามนโยบายของผู้บริหาร การป้องกันรักษาทรัพย์สิน การป้องกันและการตรวจพบข้อผิดพลาด ความถูกต้องครบถ้วนของการบันทึกบัญชี และการจัดทำ

ข้อมูลทางการเงินที่เชื่อถือได้และทันเวลา ซึ่งยังครอบคลุมถึงสภาพแวดล้อมของการควบคุมด้วย ทั้งนี้วิธีการควบคุมดังกล่าวข้างต้นของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร เมื่อผ่านการประเมินแล้วอยู่ในระดับดีมาก

ดี หมายถึง สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร มีกระบวนการที่คณะผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร กำหนดขึ้น ซึ่งเป็นการออกแบบในระดับที่สมเหตุสมผลดี เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นได้ว่าการดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างมีระเบียบและมีประสิทธิภาพดี รวมถึงการปฏิบัติตามนโยบายของผู้บริหาร การป้องกันรักษาทรัพย์สิน การป้องกันและการตรวจพบข้อผิดพลาด ความถูกต้องครบถ้วนของการบันทึกบัญชี และการจัดทำข้อมูลทางการเงินที่เชื่อถือได้และทันเวลา ซึ่งยังครอบคลุมถึงสภาพแวดล้อมของการควบคุมด้วย ทั้งนี้วิธีการควบคุมดังกล่าวข้างต้นของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร เมื่อผ่านการประเมินแล้วอยู่ในระดับดี

พอใช้ หมายถึง สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร มีกระบวนการที่คณะผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร กำหนดขึ้น ซึ่งเป็นการออกแบบในระดับที่สมเหตุสมผลพอสมควร เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นได้ว่าการดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างมีระเบียบและมีประสิทธิภาพพอใช้ รวมถึงการปฏิบัติตามนโยบายของผู้บริหาร การป้องกันรักษาทรัพย์สิน การป้องกันและการตรวจพบข้อผิดพลาด ความถูกต้องครบถ้วนของการบันทึกบัญชี และการจัดทำข้อมูลทางการเงินที่เชื่อถือได้และทันเวลาพอสมควร ซึ่งยังครอบคลุมถึงสภาพแวดล้อมของการควบคุมด้วย ทั้งนี้วิธีการควบคุมดังกล่าวข้างต้นของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร เมื่อผ่านการประเมินแล้ว อยู่ในระดับพอใช้

ต้องปรับปรุง หมายถึง สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร มีกระบวนการที่คณะผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรกำหนดขึ้น ซึ่งเป็นการออกแบบในระดับที่ไม่สมเหตุสมผล ที่จะก่อให้เกิดความเชื่อมั่นได้ว่าการดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างมีระเบียบและมีประสิทธิภาพ รวมถึงการปฏิบัติตามนโยบายของผู้บริหาร การป้องกันรักษาทรัพย์สิน การป้องกันและการตรวจพบข้อผิดพลาด ความถูกต้องครบถ้วนของการบันทึกบัญชี และการจัดทำข้อมูลทางการเงินที่ควรปรับปรุงเพื่อให้เกิดความเชื่อถือได้อย่างทันเวลา ซึ่งยังครอบคลุมถึงสภาพแวดล้อมของการควบคุม ทั้งนี้วิธีการควบคุมดังกล่าวข้างต้นของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร เมื่อผ่านการประเมินแล้วอยู่ในระดับควรปรับปรุง

(๔) ประสิทธิภาพของการบริหารงาน จะประเมินถึงการบริหารงานของคณะกรรมการ โดยพิจารณาจากการเกิดข้อบกพร่องในการบริหารงานของสหกรณ์

คะแนน	ข้อบกพร่อง
๔	ไม่มีข้อบกพร่อง
๒	มีข้อบกพร่อง ได้รับการแก้ไขแล้ว
๐	มีข้อบกพร่อง และยังไม่แก้ไขแล้วเสร็จ

คำอธิบายการบริหารจัดการสหกรณ์ในแต่ละระดับคะแนน ดังนี้:

ไม่มีข้อบกพร่อง หมายถึง สหกรณ์ปฏิบัติเป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมาย

มีข้อบกพร่อง ได้รับการแก้ไขแล้ว หมายถึง สหกรณ์ได้ดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่อง จนได้รับคืนค่าเสียหายครบถ้วน หรือ สหกรณ์ได้ดำเนินการตามกระบวนการยุติธรรมแล้ว หรือ สหกรณ์มีการจัดให้ผู้รับผิดชอบจัดทำหนังสือรับสภาพหนี้ และมีการผ่อนชำระเป็นปกติ

มีข้อบกพร่อง และยังไม่แก้ไขแล้วเสร็จ หมายถึง สหกรณ์ยังไม่เริ่มดำเนินการแก้ไข หรือ อยู่ระหว่างดำเนินการแก้ไข

** จากเกณฑ์การประเมินผล ตามเกณฑ์การจัดระดับความเข้มแข็งของสหกรณ์ทั้ง ๔ ด้าน

ตั้งข้างต้น ได้แบ่งในแต่ละระดับชั้นของสหกรณ์ ออกเป็น ๔ ระดับชั้น ซึ่งหน่วยงานจะต้องดำเนินงานส่งเสริมพัฒนาให้สหกรณ์เป้าหมายที่หน่วยงานคัดเลือกจากผลการจัดระดับชั้นสหกรณ์ตามเกณฑ์การจัดระดับ ความเข้มแข็ง (ข้อมูล ณ วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๒) ตามจำนวนเป้าหมายที่ระบุไว้ในแผนยกระดับชั้นสหกรณ์ ปี ๒๕๖๒ เพื่อส่งเสริมยกระดับชั้นสหกรณ์จากชั้นที่ ๓ (Class ๓) ไปสู่ชั้นที่ ๒ (Class ๒) และ จากชั้นที่ ๒ ไปสู่ชั้นที่ ๑ (Class ๑)

เกณฑ์ของแต่ละระดับชั้น ดังนี้

๑. ชั้น ๑ (Class ๑) เป็นสหกรณ์ที่มีความสามารถในการบริการสมาชิกได้มากกว่าหรือเท่ากับ ร้อยละ ๗๐ และมีประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจอยู่ในระดับมาตรฐานขึ้นไป มีชั้นคุณภาพการควบคุมภายใน ดีถึงดีมาก และไม่มีข้อบกพร่องจากการดำเนินงาน

๒. ชั้น ๒ (Class ๒) เป็นสหกรณ์ที่มีความสามารถในการบริการสมาชิกได้ระหว่าง ร้อยละ ๖๐ – ๖๙ และมีประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจอยู่ในระดับต่ำกว่ามาตรฐาน มีชั้นคุณภาพการควบคุมภายในในระดับพอใช้ หรือสหกรณ์ที่เคยเกิดข้อบกพร่องแต่ได้รับการแก้ไขแล้ว

๓. ชั้น ๓ (Class ๓) เป็นสหกรณ์ที่มีความสามารถในการบริการสมาชิกได้ต่ำกว่าร้อยละ ๖๐ และมีประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจอยู่ในระดับต้องปรับปรุงและมีชั้นคุณภาพการควบคุมภายในต้องปรับปรุงหรือไม่มีระบบการควบคุมภายใน หรือเป็นสหกรณ์ที่เกิดข้อบกพร่องซึ่งยังแก้ไขไม่แล้วเสร็จ

๔. ชั้น ๔ (Class ๔) เป็นสหกรณ์ที่นายทะเบียนสหกรณ์สั่งเลิกกิจการแล้ว อยู่ในระหว่าง การชำระบัญชี

***ตารางสรุปเกณฑ์การประเมินผลเพื่อยกระดับชั้นสหกรณ์ ในแต่ละระดับชั้น**

	ชั้น ๑	ชั้น ๒	ชั้น ๓
๑. ความสามารถในการบริการสมาชิก (การมีส่วนร่วม)	๔ (มากกว่าหรือเท่ากับ ๗๐%)	๒ (๖๐-๖๙%)	๐ (ต่ำกว่า๖๐%)
๒. ประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ (อัตราส่วนทางการเงิน)	๔,๓,๒ (มั่นคงดีมาก,มั่นคงดี, มั่นคงตามมาตรฐาน)	๑ (ต่ำกว่ามาตรฐาน)	๐ (ต้องปรับปรุง, ต้องแก้ไขเร่งด่วน)
๓. ประสิทธิภาพในการจัดการองค์กร (การควบคุมภายใน)	๔,๓ (ควบคุมดีมาก,ดี)	๒ (พอใช้)	๑,๐ (ต้องปรับปรุง, ไม่มีควบคุมภายใน)
๔. ประสิทธิภาพของการบริหารงาน (ข้อบกพร่อง)	๔ (ไม่มีข้อบกพร่อง)	๒ (มีข้อบกพร่อง ได้รับการแก้ไขแล้ว)	๐ (มีข้อบกพร่อง และ ยังแก้ไขไม่แล้วเสร็จ)

** ชั้น ๓ เป็นสหกรณ์ที่

๑. ข้อบกพร่อง ๐ (เงื่อนไขเดียว) หรือ

๒. มีส่วนร่วมต่ำกว่า๖๐% + อัตราส่วนทางการเงินต้องปรับปรุง/ต้องแก้ไขเร่งด่วน + ไม่มีควบคุมภายใน/ต้องปรับปรุง (ต้องมีครบ ๓ เงื่อนไข)

** หมายเหตุ : ข้อ ๒ - ๓ อิงเกณฑ์การประเมินของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

ตัวอย่างการประเมินผล: เป้าหมายสหกรณ์ที่ได้รับ จะยกระดับชั้นสหกรณ์จากชั้น ๒ เป็นชั้น ๑ จำนวน ๑๐ แห่ง อธิบายการประเมินผลได้ว่า สหกรณ์ทั้ง ๑๐ แห่ง (ร้อยละ ๑๐๐) จะต้องผ่านเกณฑ์การประเมินตามเกณฑ์การจัดระดับความเข้มแข็งของสหกรณ์ทั้ง ๔ ด้าน ดังนี้

๑. ความสามารถในการบริการสมาชิก (การมีส่วนร่วม)ได้คะแนน ๔ คือ (มากกว่าหรือเท่ากับ๗๐%)
 ๒. ประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ *(อัตราส่วนทางการเงิน)ได้คะแนน ๔ หรือ ๓ หรือ ๒ (มั่นคงดีมาก,มั่นคงดี,มั่นคงตามมาตรฐาน)
 ๓. ประสิทธิภาพในการจัดการองค์กร *(การควบคุมภายใน)ได้คะแนน ๔ หรือ ๓ (ควบคุมดีมาก,ดี)
 ๔. ประสิทธิภาพของการบริหารงาน(ข้อบกพร่อง)ได้คะแนน ๔ (ไม่มีข้อบกพร่อง)
- หมายเหตุ : ข้อ ๒ - ๓ อิงเกณฑ์การประเมินของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

ส่วนที่ ๓

แนวทางการพัฒนาสหกรณ์สู่ความเข้มแข็ง

เกณฑ์การประเมินผลแผนยกระดับชั้นสหกรณ์ ปี ๒๕๖๓ : จะประเมินผลการดำเนินงานตามเกณฑ์การจัดระดับความเข้มแข็งของสหกรณ์ ประกอบด้วย ๔ ด้าน ดังนี้

ด้านที่ ๑

ความสามารถในการให้บริการสมาชิก

จะเป็นการประเมินว่าสหกรณ์มีความสามารถในการดำเนินธุรกิจเพื่อให้บริการแก่สมาชิกในด้านต่าง ๆ เช่น การรับฝากเงิน การให้เงินกู้ การจัดหาสินค้ามาจำหน่าย การแปรรูปผลผลิต และการรวบรวมผลผลิต มีสัดส่วนต่อสมาชิกทั้งหมดมากน้อยเพียงใด มีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

คะแนน	สัดส่วนสมาชิกที่ร่วมทำธุรกิจ
๔	มากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ ๗๐
๒	ระหว่าง ๖๐ - ๖๙
๐	น้อยกว่าร้อยละ ๖๐

โดยวัดผลจากจำนวนสมาชิกที่ใช้บริการ/ร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์อย่างน้อย ๑ ด้าน ตัวอย่าง เช่น สหกรณ์เป้าหมายที่จะยกระดับชั้นสหกรณ์ จาก ชั้น ๒ ไปสู่ชั้น ๑ ปัจจุบันมีจำนวนสมาชิกทั้งหมด ๑๐๐ คน ต้องมีจำนวนสมาชิกที่ร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์อย่างน้อย ๑ ด้านขึ้นไป จำนวน ๗๐ คน

ให้พิจารณาผลการจัดระดับคะแนนความสามารถในการให้บริการสมาชิกของสหกรณ์ในจังหวัดอุบลราชธานี กรณีได้สหกรณ์ได้รับการจัดระดับคะแนน ๔ นั้นหมายถึง สหกรณ์มีสมาชิกมีส่วนร่วมในการทำธุรกิจกับสหกรณ์ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๗๐ ซึ่งสหกรณ์ต้องรักษาระดับการมีส่วนร่วมของสมาชิกนี้ไว้ให้ได้ หากได้รับการจัดระดับคะแนน ๒ หมายถึงสหกรณ์นั้นมีสมาชิกมาทำธุรกิจกับสหกรณ์ ร้อยละ ๖๐ - ๖๙ กรณีได้รับการจัดระดับคะแนน ๐ หมายถึงว่าสหกรณ์นั้นมีสมาชิกมาทำธุรกิจกับสหกรณ์ไม่ถึงร้อยละ ๖๐ ของจำนวนสมาชิกทั้งหมด

แนวทางการพัฒนา/ยกระดับชั้น

เพื่อให้สหกรณ์มีสมาชิกร่วมทำธุรกิจไม่น้อยกว่าร้อยละ ๗๐ จำนวนจำนวนสมาชิกทั้งหมด จะได้รับการจัดระดับผลคะแนน ๔ จะเป็นสหกรณ์ชั้น ๑ มีแนวทางในการพัฒนา ดังนี้

๑. ตรวจสอบจำนวนสมาชิกสมาชิกสหกรณ์

ให้มีการสำรวจหรือตรวจสอบสมาชิกที่มีคุณสมบัติตามข้อบังคับ สมาชิกที่เสียชีวิต ย้ายออกนอกแดน หรือสมาชิกที่ขาดคุณสมบัติ เช่น ขาดส่งเงินงวด ชำระหนี้เกินกว่าสองเดือนติดต่อกัน ถือว่าขาดจากสมาชิกภาพ ก็จะได้จำนวนสมาชิกสหกรณ์ที่แท้จริง เพื่อนำมาคำนวณหาร้อยละ ๗๐ ว่าต้องมีสมาชิกร่วมทำธุรกิจจำนวนเท่าใด

๒. ตรวจสอบจำนวนสมาชิกที่มาทำธุรกิจกับสหกรณ์ในรอบปีที่ผ่านมา

ให้ตรวจสอบว่าในรอบปีที่ผ่านมา มีสมาชิกร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์ แต่ละธุรกิจกี่คน

(ไม่นับซ้ำ) ได้แก่ การจ่ายเงินกู้แก่สมาชิกระหว่างปี การรับเงินฝากจากสมาชิกระหว่างปี การขายสินค้าให้สมาชิกระหว่างปี การรวบรวมผลผลิตจากสมาชิกระหว่างปี การให้บริการแก่สมาชิกระหว่างปี

๓. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ/คณะกรรมการสหกรณ์ เพื่อ

๓.๑ วิเคราะห์หาสาเหตุที่สมาชิกริมาทำธุรกิจกับสหกรณ์น้อย หรือไม่ถึงร้อยละ ๗๐

ควรจัดประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่างคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ ประธานกลุ่ม เลขานุการกลุ่ม เพื่อหาสาเหตุที่สมาชิกริมาทำธุรกิจกับสหกรณ์น้อย เช่น สหกรณ์มีเงินทุนไม่เพียงพอสำหรับให้กู้แก่สมาชิก สหกรณ์ซื้อสินค้ามาขายไม่ตรงตามความต้องการของสมาชิก สหกรณ์รับซื้อผลผลิตในราคาต่ำ ขาดอุปกรณ์การตลาด มาทำธุรกิจกับสหกรณ์ต้องคอยนานมากจึงไม่มาทำธุรกิจด้วย สมาชิกขาดความศรัทธาคณะกรรมการหรือฝ่ายจัดการสหกรณ์ จึงไม่มาทำธุรกิจ

๓.๒ พิจารณาหาแนวทางแก้ไขปัญหาการมีส่วนร่วมของสมาชิก

นำปัญหาที่ได้มาพิจารณาดำเนินการแก้ไข เช่น กรณีเงินทุนน้อยไม่เพียงพอ ก็ควรพิจารณาหาแหล่งเงินทุนเพิ่ม แต่ก่อนจะหาแหล่งเงินทุนเพิ่ม สหกรณ์ก็ควรที่ช่วยตนเองก่อน นั้น ระดมทุนภายใน เช่น ระดมเงินถือหุ้นเพิ่ม ระดมเงินรับฝาก จัดหาสินค้ามาสมาชิกต้องการมาจำหน่ายเท่านั้น จัดหาอุปกรณ์เครื่องมือการตลาด ให้สมาชิกได้รับความสะดวกเมื่อนำผลผลิตมาจำหน่ายแก่สหกรณ์ มีระบบชั่งตวงวัดที่เป็นธรรม มีการตรวจสอบคุณภาพเครื่องชั่งก่อนรับซื้อผลผลิตทุกปี และเครื่องชั่งได้รับการรับรองมาตรฐานจากกรมการค้าภายใน

นอกจากนี้ ควรทำโครงการต่างๆ ที่ให้สมาชิกมีส่วนร่วมทางธุรกิจกับสหกรณ์ เช่น

- โครงการสร้างนิสัยการออมแก่สมาชิก โดยให้สมาชิกตั้งสัจจะปฏิญาณต่อตนเอง และสหกรณ์ว่า จะออมเงินโดยการฝากเงินประเภทออมทรัพย์ กับสหกรณ์เป็นประจำทุกปี ปีละ ๒๐๐ บาท โดยฝากในวันที่ ๒๖ กุมภาพันธ์ของทุกปี หรือในวันประชุมใหญ่

- โครงการจัดชั้นสมาชิก กรณีสมาชิกริมาทำธุรกิจกับสหกรณ์เป็นประจำและครบทุกธุรกิจและไม่ผิดนัดชำระหนี้ ถือว่าเป็นสมาชิกชั้นดี สหกรณ์อาจคิดดอกเบี้ยเงินให้กู้ในอัตราที่ต่ำกว่าสมาชิกอื่นๆ ที่ไม่ให้ความร่วมมือกับสหกรณ์

๔. ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจสมาชิก

เมื่อได้วิเคราะห์สภาพปัญหา อุปสรรคที่สมาชิกริมาทำธุรกิจกับสหกรณ์น้อยไม่ถึงร้อยละ ๗๐ ของจำนวนสมาชิกทั้งหมด ตลอดจนหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา หรือแนวทางพัฒนาให้สมาชิกริมาทำธุรกิจเพิ่มขึ้น คณะกรรมการสหกรณ์ต้องจัดประชุมชี้แจงสมาชิกทำความเข้าใจแก่สมาชิก เพื่อ

๔.๑ สร้างจิตสำนึกในการเป็นเจ้าของสหกรณ์

๔.๒ ชี้แจงโครงการ/กิจกรรม/ธุรกิจที่จะดำเนินการ

๕. ดำเนินการตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม/ธุรกิจ ที่กำหนด

เมื่อประชุมชี้แจงสมาชิกเข้าใจแล้ว จึงเริ่มดำเนินการ ตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม/ธุรกิจ ตามที่ได้กำหนด และทำธุรกิจตามความต้องการของ

สมาชิกเป็นหลัก

๖. ประเมินผลการปฏิบัติ และแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น

ติดตามประเมินผลการปฏิบัติตามทุกระยะ โดยนำเรื่องนี้เข้าพิจารณาติดตามการ

ดำเนินงานในที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์เป็นประจำทุกเดือน เพื่อให้ทราบว่า แต่ละเดือน สมาชิกมาทำธุรกิจกี่คน คิดเป็นร้อยละเท่าใดของจำนวนสมาชิกทั้งหมด หากยังไม่ถึงร้อยละ ๗๐ ของจำนวนสมาชิกทั้งหมด คณะกรรมการสหกรณ์ ต้องพิจารณาหาทางแก้ไข

ด้านที่ ๒

ประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ

เป็นการประเมินจากอัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์ในการดำเนินธุรกิจและการบริหารงานของสหกรณ์ โดยพิจารณาจากการพึ่งพาตนเอง ความมั่นคงทางการเงิน คุณภาพของลูกหนี้ สภาพคล่องทางการเงิน ประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ และประสิทธิภาพในการบริหารงาน

(*อิงเกณฑ์การประเมินของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์)

คะแนน	อัตราส่วนทางการเงิน
๔	มั่นคงดีมาก
๓	มั่นคงดี
๒	มั่นคงตามมาตรฐาน
๑	ต่ำกว่ามาตรฐาน
๐	ต้องปรับปรุง,ต้องแก้ไขเร่งด่วน

ควรได้ไม่ต่ำ

คำอธิบายการประเมินจากอัตราส่วนทางการเงินในแต่ละระดับคะแนน ดังนี้ :

ระดับมั่นคงดีมาก หมายถึง ระดับที่มีความมั่นคงทางการเงินดีมาก สามารถรับผลกระทบที่เกิดจากความผันผวนของภาวะธุรกิจได้ดี

ระดับมั่นคงดี หมายถึง ระดับที่มีความมั่นคงทางการเงินดี สามารถรับผลกระทบที่เกิดจากความผันผวนของภาวะธุรกิจไม่เต็มที่ ซึ่งต้องระมัดระวังความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในบางด้าน

ระดับมั่นคงตามมาตรฐาน หมายถึง ระดับที่มีความมั่นคงทางการเงินตามมาตรฐานที่กำหนด สามารถรับผลกระทบที่เกิดจากความผันผวนของภาวะธุรกิจได้พอสมควร แต่ต้องระมัดระวังความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานและฐานะการเงิน มิฉะนั้นอาจเป็นผลให้เกิดความเสียหายทางการเงินได้

ระดับต่ำกว่ามาตรฐาน หมายถึง ระดับที่ยังไม่มีความมั่นคงทางการเงินตามมาตรฐานที่กำหนด สามารถรับผลกระทบที่เกิดจากความผันผวนของภาวะธุรกิจได้บ้างแต่ค่อนข้างเปราะบาง ดังนั้น การบริหารจัดการต้องได้รับการปรับปรุงเพื่อเพิ่มความมั่นคงทางการเงินให้เข้มแข็งขึ้น

ระดับต้องปรับปรุง หมายถึง ระดับที่มีความอ่อนไหวทางการเงิน ยังไม่สามารถรับผลกระทบที่เกิดจากความผันผวนของภาวะธุรกิจได้ จึงต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไขด้านการบริหารจัดการทางการเงินในหลายๆ ด้าน เพื่อให้พ้นจากสภาวะของการตกต่ำทางธุรกิจ

ระดับต้องแก้ไขเร่งด่วน หมายถึง ระดับที่ไม่มีความมั่นคงทางการเงิน เนื่องจากมีส่วนขาดแห่งทุน ซึ่งต้องได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วน มิฉะนั้นอาจต้องประสบกับสภาพที่ต้องล้มละลาย

สัดส่วนตัวแปรชี้วัดเสถียรภาพทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร (ที่นำมาคำนวณเพื่อหาค่าคะแนน)

- อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (๕.๒๕%)
- อัตราผลตอบแทนต่อทุนของสหกรณ์ (๕.๒๕%)
- อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (๕.๒๕%)
- อัตราส่วนทุนหมุนเวียน (๕.๒๕%)
- อัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน (๑๖.๓๓%)
- อัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์ (๑๖.๓๔%)
- อัตราลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนด (๑๖.๓๓%)

ตารางกำหนดคะแนนแต่ละอัตราส่วน

๑. ตารางการให้คะแนน Ranking Score

ช่วงคะแนน	คะแนนที่ให้			
	อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน	อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน	อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์	อัตราส่วนทุนหมุนเวียน
> ๘๐	๑	๕	๕	๕
๖๐-๘๐	๒	๔	๔	๔
๔๐-๖๐	๓	๓	๓	๓
๒๐-๔๐	๔	๒	๒	๒
<๒๐	๕	๑	๑	๑

๒. ตารางการให้คะแนน BENCHMARK SCORE

๒.๑ อัตราส่วนค่าใช้จ่ายดำเนินงาน (ก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน)

คะแนนที่ได้	ประเภทสหกรณ์						
	การเกษตร	ประมง	นิคม	บริการ	ร้านค้า	ออมทรัพย์	เครดิตยูเนียน
๕	<๔๕	<๕๐			<๒๕	<๔๐	
๔	๔๕-๕๕	๕๐-๖๐			๒๕-๓๐	๔๐-๕๐	
๓	๕๕-๖๕	๖๐-๗๐			๓๐-๓๕	๕๐-๖๐	
๒	๖๕-๗๕	๗๐-๘๐			๓๕-๔๐	๖๐-๗๐	
๑	>๗๕	>๘๐			>๔๐	>๗๐	

คะแนนที่ได้	ประเภทสหกรณ์						
	การเกษตร	ประมง	นิคม	บริการ	ร้านค้า	ออมทรัพย์	เครดิตยูเนียน
๕	>๐.๒๐	>๐.๒๕			>๐.๑๐	>๐.๑๑	
๔	๐.๑๕-๐.๒๐	๐.๒๐-๐.๒๕			๐.๐๗-๐.๑๐	๐.๐๘-๐.๑๑	
๓	๐.๑๐-๐.๑๕	๐.๑๕-๐.๒๐			๐.๐๔-๐.๐๗	๐.๐๕-๐.๐๘	

๒	๐.๐๕-๐.๑๐	๐.๑๐-๐.๑๕	๐.๐๑-๐.๐๔	๐.๐๒-๐.๐๕
๑	<๐.๐๕	<๐.๑๐	<๐.๐๑	<๐.๐๒

๒.๒ อัตราลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระหนี้ได้ตามกำหนด

คะแนน ที่ได้	ประเภทสหกรณ์		
	การเกษตร / ประมง / นิคม / บริการ / เครดิตชุมชน	ร้านค้า	ออมทรัพย์
๕	>๙๐	>๙๕	
๔	๗๕-๙๐	๙๐-๙๕	
๓	๖๐-๗๕	๘๕-๙๐	
๒	๔๕-๖๐	๘๐-๘๕	
๑	<๔๕	<๘๐	

แนวทางการพัฒนา/ยกระดับชั้น

แนวทางการพัฒนาเพื่อยกระดับชั้น ประสิทธิภาพการดำเนินงานธุรกิจ (ชั้น ๑ ผลคะแนน ๔,๓,๒ ชั้น ๒ คะแนน ๑ และชั้น ๓ คะแนน ๐) ผลคะแนนในชั้นนี้ ต้องได้ไม่ต่ำกว่า ๒ จึงจะจัดเป็นสหกรณ์ชั้น ๑ ได้
ขั้นตอนการดำเนินการ

๑. ศึกษาวิเคราะห์เสถียรภาพทางการเงินของสหกรณ์ จากอัตราส่วนทางการเงินของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์
๒. จัดทำอัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์ ปีบัญชีสิ้นสุดปีก่อน

$$(๑) \text{ อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน} = \frac{\text{หนี้สิน}}{\text{ทุนของสหกรณ์}} \quad (\text{ยิ่งน้อย : ดี})$$

สัดส่วน	คะแนน
๘๐%	๑
๖๐-๘๐%	๒
๔๐-๖๐%	๓
๒๐-๔๐%	๔
๒๐ %	๕

ค่าที่ต้องการ <๒๐ (๕ คะแนน)

อัตราส่วนนี้ วัดความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง (Capital Strength) เป็นการเทียบสัดส่วนระหว่างหนี้สินทั้งสิ้นกับทุนของสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรอัตราส่วนนี้มีหน่วยเป็นเท่าอย่างน้อยยิ่งดี

อัตราส่วนนี้ ทำยากมาก เพราะสหกรณ์จำเป็นอย่างมากในการบริหารการเงิน (สหกรณ์ส่วนใหญ่จะได้เพียง ๑ คะแนน) สหกรณ์ต้องระดมทุนหมุนเวียน **กำไรขาดทุนสุทธิ** **กำไรขาดทุนสุทธิ** นี้ในการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปี ต้องจัดสรรเป็นทุนสำรองในอัตราสูงมากกว่า **ทุนของสหกรณ์ถัวเฉลี่ย** **หนี้สิน** นี้ควรวางแผนระยะยาวว่าในแต่ละปีจะต้องจัดสรรกำไรเป็นทุนสำรองในอัตราร้อยละเท่าใด เช่น ร้อยละ ๓๐ - ๔๐ ของกำไรสุทธิ แต่ต้องระวังในการพิจารณาเงินปันผลและเงินเฉลี่ยคืนแก่สมาชิกด้วย **ไม่** ให้นำเงินปันผลไป

(๒) อัตราผลตอบแทนต่อทุน = _____ × ๑๐๐ (มาก : ดี)

สัดส่วน	คะแนน
>๘๐%	๕
๖๐-๘๐%	๔
๔๐-๖๐%	๓
๒๐-๔๐%	๒
<๒๐ %	๑

ค่าที่ต้องการ
>๘๐
(๕ คะแนน)

ร้อยละของผลตอบแทนจากเงินทุน ในส่วนของทุน สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร โดยนำกำไร (ขาดทุน) สุทธิ เทียบ กับทุนของสหกรณ์ถัวเฉลี่ย (ทุนของสหกรณ์งวดปัจจุบัน + งวดก่อนแล้วหาร๒) กรณีที่มีผลขาดทุนจะมีค่าติดลบ ผลกำไร (ขาดทุน) สุทธิจากการดำเนินงานของสหกรณ์/ กลุ่มเกษตรกร ที่ปรากฏในงบกำไรขาดทุน ซึ่งจะมียอดเท่ากับกำไร (ขาดทุน) สุทธิประจำปีที่ปรากฏอยู่ในส่วน ของทุนสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรในงบดุล

อัตราส่วนนี้ ยิ่งมาก ยิ่งดี หมายถึง หากสหกรณ์มีทุนของสหกรณ์เอง ๑๐๐ บาท ต้องได้กำไรไม่น้อยกว่า ๘๐ บาท อัตราส่วนนี้ ทำยากมาก ส่วนใหญ่แล้วสหกรณ์จะได้เพียง ๑ คะแนน เพราะสหกรณ์ไม่อาจแสวงหากำไร จากสมาชิกในอัตราสูงๆ ได้ จะทำให้สมาชิกได้รับความเดือดร้อน แต่อย่างไรก็ตาม สหกรณ์จะต้องวางแผนในการ บริหารธุรกิจ โดยปฏิบัติงานตามแผนการดำเนินงานที่วางไว้ ต้องวางแผนเพิ่มรายได้ และประหยัดค่าใช้จ่าย เพื่อให้ สหกรณ์ได้รับผลตอบแทนในอัตราที่สูง

(๓) อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์

$$= \frac{\text{กำไร ขาดทุน จากการดำเนินงาน}}{\text{สินทรัพย์ถัวเฉลี่ย}} \times ๑๐๐ \quad \text{(มาก : ดี)}$$

สัดส่วน	คะแนน
>๘๐%	๕
๖๐-๘๐%	๔
๔๐-๖๐	๓
๒๐-๔๐	๒
<๒๐ %	๑

ค่าที่ต้องการ
>๘๐
(๕ คะแนน)

อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ ร้อยละของผลตอบแทนจากการลงทุนโดยนำกำไร (ขาดทุน) จากการดำเนินงานเทียบกับสินทรัพย์ทั้งสิ้น ถ้าเฉลี่ยกรณีมีผลขาดทุน จะแสดงด้วยค่าติดลบ ยอดกำไร (ขาดทุน) จากการดำเนินงานก่อนรายการพิเศษ ในงบกำไรขาดทุน **อัตราส่วนนี้** ยิ่งมาก ยิ่งดี หมายถึง หากสหกรณ์มีสินทรัพย์ ๑๐๐ บาท ต้องนำไปหมุนเวียนให้เกิดผลกำไรไม่น้อยกว่า ๘๐ บาท ซึ่งเป็นอัตราส่วนที่สูง อัตราส่วนนี้ทำยากมาก สหกรณ์ต้องวางแผนการใช้เงินทุนในการดำเนินธุรกิจ และนำเงินทุนที่มีอยู่มาหมุนเวียนในการทำธุรกิจหลายๆ รอบ เช่น มีเงินทุนรวบรวมข้าวเปลือกจากสมาชิก ๑,๐๐๐,๐๐๐ บาท นำไปหมุนซื้อข้าวเปลือก โดยซื้อมาแล้ว ขายไป ให้ได้หลายๆ รอบ เพื่อสะสมกำไรในการดำเนินงาน และสหกรณ์ต้องวางแผนในการบริหารธุรกิจ โดยปฏิบัติงานตามแผนการดำเนินงานที่วางไว้ ต้องวางแผนเพิ่มรายได้ และประหยัดค่าใช้จ่าย เพื่อให้สหกรณ์ได้รับผลตอบแทนในอัตราที่สูง

$$(๔) \text{ อัตราส่วนทุนหมุนเวียน} = \frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}} \quad (\text{มาก : ดี})$$

สัดส่วน	คะแนน
>๘๐%	๕
๖๐-๘๐%	๔
๔๐-๖๐	๓
๒๐-๔๐	๒
<๒๐ %	๑

ค่าที่
ต้องการ
>๘๐
(๕
คะแนน)

เป็นอัตราส่วนวัดสภาพคล่องทางการเงิน โดยสินทรัพย์หมุนเวียนเทียบกับหนี้สินหมุนเวียนในงบดุล อัตราส่วนนี้มีหน่วยเป็นเท่า สินทรัพย์หมุนเวียน เงินสดและสินทรัพย์ที่อาจขาย หรือแปลงสภาพเป็นเงินสด หรือใช้บริโภคให้หมดไปในรอบระยะเวลาการดำเนินงาน ตามปกติของสหกรณ์คือ ๑ ปี หนี้สินหมุนเวียน หนี้สินซึ่งมีระยะเวลาการชำระคืนภายในรอบระยะเวลา การดำเนินงานตามปกติของสหกรณ์คือ ๑ ปี อัตราส่วนนี้ยิ่งมากยิ่งดี หมายถึง หากสหกรณ์หนี้สินหมุนเวียน ๑๐๐ บาท ต้องมีสินทรัพย์ไม่น้อยกว่า ๘๐ บาท วัดความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้น ถ้าค่าที่คำนวณได้สูงเท่าใด แสดงว่า สหกรณ์มีสินทรัพย์หมุนเวียนที่ประกอบไปด้วย เงินสด ลูกหนี้ และสินค้าคงเหลือมากกว่าหนี้ระยะสั้น ทำให้คล่องตัวในการชำระหนี้ระยะสั้น มีค่อนข้างมาก โดยปกติ อัตราส่วน ๒ : ๑ ถือว่าเหมาะสมแล้ว

สหกรณ์ควรมีการระดมทุนเรือนหุ้นจากสมาชิก แล้วนำไปใช้หมุนเวียนในการดำเนินธุรกิจระยะสั้น ไม่ควรนำไปลงทุนในทรัพย์สินถาวร

(๕) อัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน

$$= \frac{\text{ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน}}{\text{กำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน}} \times 100 \quad (\text{น้อย : ดี})$$

คะแนน ที่ได้	ประเภทสหกรณ์			
	การเกษตร	ประมง/นิคม/บริการ/ร้านค้า	ออมทรัพย์	เครดิตยูเนียน
๕	<๔๕	<๕๐	<๒๕	<๔๐
๔	๔๕-๕๕	๕๐-๖๐	๒๕-๓๐	๔๐-๕๐
๓	๕๕-๖๕	๖๐-๗๐	๓๐-๓๕	๕๐-๖๐
๒	๖๕-๗๕	๗๐-๘๐	๓๕-๔๐	๖๐-๗๐
๑	>๗๕	>๘๐	>๔๐	>๗๐

เป็นการเปรียบเทียบระหว่างค่าใช้จ่ายดำเนินงานกับกำไร (ก่อนหัก ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน) เพื่อวิเคราะห์ความสามารถในการบริหารค่าใช้จ่ายดำเนินงาน ซึ่งเปรียบเสมือนค่าใช้จ่ายคงที่ หากรายได้มีความผันผวนสูงและผู้บริหารไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายดำเนินงานให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมกับ รายได้ก็อาจประสบผลขาดทุน หรือกำไรลดลงซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อเสถียรภาพทางการเงินตามมาได้

สหกรณ์ต้องปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนการดำเนินงานประจำปี และควบคุมคุมค่าใช้จ่ายไม่เกินมติที่ประชุมใหญ่กำหนดโดยให้เกิดประโยชน์ ประหยัดและคุ้มค่า

$$(๖) \text{ อัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์} = \frac{\text{ทุนสำรอง}}{\text{สินทรัพย์}} \quad (\text{มาก : ดี})$$

คะแนน ที่ได้	ประเภทสหกรณ์			
	การเกษตร	ประมง/นิคม/บริการ/ร้านค้า	ออมทรัพย์	เครดิตยูเนียน
๕	>๐.๒๐	>๐.๒๕	>๐.๑๐	>๐.๑๑
๔	๐.๑๕- ๐.๒๐	๐.๒๐-๐.๒๕	๐.๐๗-๐.๑๐	๐.๐๘-๐.๑๑
๓	๐.๑๐- ๐.๑๕	๐.๑๕-๐.๒๐	๐.๐๔-๐.๐๗	๐.๐๕-๐.๐๘
๒	๐.๐๕- ๐.๑๐	๐.๑๐-๐.๑๕	๐.๐๑-๐.๐๔	๐.๐๒-๐.๐๕
๑	<๐.๐๕	<๐.๑๐	<๐.๐๑	<๐.๐๒

เป็นการเปรียบเทียบระหว่างทุนสำรองกับส่วนของสินทรัพย์ทั้งสิ้นที่มีอยู่ตามบุคคล ถ้าอัตราส่วนนี้สูง แสดงว่า สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรมีเกราะป้องกันทางการเงิน ทุนสำรองสามารถชดเชยสินทรัพย์ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้โดยไม่มีผลกระทบต่อทุน แสดงออกถึงความมั่นคงทางการเงินของสหกรณ์ที่มีเงินทุนสำรองมากพอต่อการรองรับสภาวะการณ์ทางธุรกิจ อัตราส่วนนี้มีหน่วยเป็นเท่า อัตราส่วนนี้ยิ่งมากยิ่งดี หมายถึงหากสหกรณ์มีสินทรัพย์ ๑๐๐ บาท จะต้อง มีทุนสำรองไม่น้อยกว่า ๒๐ บาท ในการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีต้องจัดสรรเป็นทุนสำรองในอัตราสูงมากกว่าร้อยละของกำไรสุทธิ เช่น ร้อยละ ๓๐ - ๔๐ ของกำไรสุทธิ แต่ต้องระวังในการพิจารณาเงินปันผลและเงินเฉลี่ยคืนแก่สมาชิกด้วย ไม่ให้น้อยจนเกินไป

(๗) อัตราส่วนหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนด

$$= \frac{\text{ลูกหนี้ที่ชำระได้ตามกำหนด}}{\text{ลูกหนี้ที่ถึงกำหนดชำระ}} \times 100 \quad (\text{มาก : ดี})$$

คะแนน ที่ได้	ประเภทสหกรณ์		
	การเกษตร / ประมง / นิคม / บริการ / เครดิตยูเนียน	ร้านค้า	ออมทรัพย์
๕	>๙๐		>๙๕
๔	๗๕-๙๐		๙๐-๙๕
๓	๖๐-๗๕		๘๕-๙๐
๒	๔๕-๖๐		๘๐-๘๕
๑	<๔๕		<๘๐

← ค่าที่ต้องการ

เป็นการเปรียบเทียบลูกหนี้เงินให้กู้ที่สามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนด ในรอบปีกับหนี้ที่ถึงกำหนดชำระ อัตราส่วนนี้แสดงถึงความสามารถในการ เรียกเก็บหนี้จากลูกหนี้ ความสามารถเรียกเก็บหนี้จากลูกหนี้ได้ในอัตราสูง จะส่งผลต่อสภาพคล่องทางการเงินต่อการดำเนินงานและมีความเพียงพอต่อ ความต้องการใช้เงินไปขยายธุรกิจให้เติบโตขึ้น และยังสามารถชำระหนี้ให้ เจ้าหนี้ได้ตามกำหนด อัตราส่วนนี้มีหน่วยเป็นร้อยละ อัตราส่วนนี้มีหน่วยเป็นร้อยละ ยิ่งมากยิ่งขึ้น ควรไม่น้อยกว่าร้อยละ ๙๐ ของหนี้ถึงกำหนดชำระ

สหกรณ์ต้องวิเคราะห์หนี้ทุกปี และวิเคราะห์หาสาเหตุที่สมาชิกค้างชำระหนี้ เพื่อหาแนวทางแก้ไข สร้างแรงจูงใจเพื่อให้สมาชิกชำระหนี้ตามกำหนด แต่งตั้งคณะอนุกรรมการติดตามการใช้จ่ายเงินกู้ให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายแห่งเงินกู้และเร่งรัดหนี้ต่อเนื่องและเข้มข้น หากจำเป็นต้องฟ้องดำเนินคดีก็ต้องดำเนินการ สมาชิกต้องทราบในเรื่องข้อกำหนดหรือระเบียบว่าด้วยการให้เงินกู้แก่สมาชิกอย่างชัดเจน นอกจากนี้ สหกรณ์ควรส่งเสริมการประกอบอาชีพเสริมจากอาชีพหลัก

๓. วิเคราะห์อัตราค่าที่ได้จากการจัดทำอัตราส่วนทางการเงิน
๔. พิจารณาจัดทำแผนการพัฒนาสหกรณ์ได้แก่
 - (๑) การระดมทุนในสหกรณ์ เช่น ทุนเรือนหุ้น การจัดสรรกำไรสุทธิเป็นทุนสำรองในอัตราที่สูง
 - (๒) การปฏิบัติงานตามแผนการดำเนินงานโดยเคร่งครัด ปรึบลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ควบคุมค่าใช้จ่ายโดยใช้อย่างประหยัด ไม่เกินที่ได้รับอนุมัติจากที่ประชุมใหญ่ เพิ่มปริมาณธุรกิจ
 - (๓) สร้างแรงจูงใจในการชำระหนี้ เร่งรัดหนี้สินจากสมาชิก ไม่ให้มีหนี้ค้างชำระ หรือค้างชำระน้อยที่สุด เช่น ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๙๐ ของหนี้ที่ถึงกำหนดชำระ
 - (๔) สร้างจิตสำนึกให้สมาชิกมีความรักในความเป็นเจ้าของสหกรณ์
๕. ประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน แก้ไขปัญหาอุปสรรค

ด้านที่ ๓

ประสิทธิภาพในการจัดการองค์กร

จะประเมินจากชั้นคุณภาพของการควบคุมภายในของสหกรณ์

(อิงเกณฑ์การประเมินของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์)

คะแนน	การควบคุมภายใน
๔	ดีมาก
๓	ดี
๒	พอใช้
๑	ต้องปรับปรุง
๐	ไม่มีการควบคุมภายใน

คำอธิบายคุณภาพการควบคุมภายในในแต่ละระดับคะแนน ดังนี้ :

ดีมาก หมายถึง สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร มีกระบวนการที่คณะผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร กำหนดขึ้น ซึ่งเป็นการออกแบบในระดับที่สมเหตุสมผลดีมาก

เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นได้ว่าการดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างมีระเบียบและมีประสิทธิภาพดีมาก รวมถึงการปฏิบัติตามนโยบายของผู้บริหาร การป้องกันรักษาทรัพย์สิน การป้องกันและการตรวจพบข้อผิดพลาด ความถูกต้องครบถ้วนของการบันทึกบัญชี และการจัดทำข้อมูลทางการเงินที่เชื่อถือได้และทันเวลา ซึ่งยังครอบคลุมถึงสภาพแวดล้อมของการควบคุมด้วย ทั้งนี้วิธีการควบคุมดังกล่าวข้างต้นของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร เมื่อผ่านการประเมินแล้วอยู่ในระดับดีมาก

ดี หมายถึง สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร มีกระบวนการที่คณะผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร กำหนดขึ้น ซึ่งเป็นการออกแบบในระดับที่สมเหตุสมผลดี เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นได้ว่าการดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างมีระเบียบและมีประสิทธิภาพดี รวมถึงการปฏิบัติตามนโยบายของผู้บริหาร การป้องกันรักษาทรัพย์สิน การป้องกันและการตรวจพบข้อผิดพลาด ความถูกต้องครบถ้วนของการบันทึกบัญชี และการจัดทำข้อมูลทางการเงินที่เชื่อถือได้และทันเวลา ซึ่งยังครอบคลุมถึงสภาพแวดล้อมของการควบคุมด้วย ทั้งนี้วิธีการควบคุมดังกล่าวข้างต้นของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร เมื่อผ่านการประเมินแล้วอยู่ในระดับดี

พอใช้ หมายถึง สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร มีกระบวนการที่คณะผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร กำหนดขึ้น ซึ่งเป็นการออกแบบในระดับที่สมเหตุสมผลพอสมควร เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นได้ว่าการดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างมีระเบียบและมีประสิทธิภาพพอใช้ รวมถึงการปฏิบัติตามนโยบายของผู้บริหาร การป้องกันรักษาทรัพย์สิน การป้องกันและการตรวจพบข้อผิดพลาด ความถูกต้องครบถ้วนของการบันทึกบัญชี และการจัดทำข้อมูลทางการเงินที่เชื่อถือได้และทันเวลาพอสมควร ซึ่งยังครอบคลุมถึงสภาพแวดล้อมของการควบคุมด้วย ทั้งนี้วิธีการควบคุมดังกล่าวข้างต้นของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร เมื่อผ่านการประเมินแล้วอยู่ในระดับพอใช้

ต้องปรับปรุง หมายถึง สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร มีกระบวนการที่คณะผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร กำหนดขึ้น ซึ่งเป็นการออกแบบในระดับที่ไม่สมเหตุสมผล ที่จะก่อให้เกิดความเชื่อมั่นได้ว่าการดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างมีระเบียบและมีประสิทธิภาพ รวมถึงการปฏิบัติตามนโยบายของผู้บริหารการป้องกันรักษา

ทรัพย์สิน การป้องกันและการตรวจพบข้อผิดพลาด ความถูกต้องครบถ้วนของการบันทึกบัญชี และการจัดทำ ข้อมูลทางการเงินที่ควรปรับปรุงเพื่อให้เกิดความเชื่อถือได้ อย่างทันเวลา ซึ่งยังครอบคลุมถึงสภาพแวดล้อม ของการควบคุม ทั้งนี้วิธีการควบคุมดังกล่าวข้างต้นของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร เมื่อผ่านการประเมินแล้วอยู่ ในระดับควรปรับปรุง

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ได้มีหนังสือที่ กษ ๐๔๐๔/ว ๘๕ ลงวันที่ ๒๐ กันยายน ๒๕๕๔ ปรับปรุง คุณลักษณะของสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรที่เข้าเกณฑ์ได้รับประเมินชั้นคุณภาพการควบคุมภายใน ดังนี้

๑. สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร มีการแบ่งแยกหน้าที่การเงินและการบัญชีออกจากกันและปฏิบัติงานจริง ตามการแบ่งแยกหน้าที่
๒. สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร มีการจัดทำบัญชีให้ตรวจสอบได้ ซึ่งการจัดทำบัญชีอย่างน้อยควรมีง วดทดลองทุกเดือน

ซึ่งต้องมี/มอบหมายให้มีผู้จัดทำบัญชี ทั้งนี้ ไม่รวมบุคคลากรของกรมส่งเสริมสหกรณ์

๓. สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร มีการกำหนดระเบียบการปฏิบัติงาน กรณีปีแรกที่ตั้งตั้งยังไม่มีระเบียบ อาจใช้มติที่ประชุมคณะกรรมการกำหนดแนวทางในการดำเนินธุรกิจนั้นแทนได้ แต่ต้องมีระเบียบอย่างอื่น ครบถ้วน

ในการพิจารณาคุณลักษณะของสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรที่เข้าเกณฑ์ได้รับการประเมินชั้นคุณภาพการ ควบคุมภายในจะต้องลักษณะตามที่กำหนดทุกข้อ หากไม่เป็นไปตามที่กำหนดเพียงข้อหนึ่งข้อใด ถือว่า สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรนั้นไม่เข้าหลักเกณฑ์ได้รับการประเมินชั้นคุณภาพการควบคุมภายใน ผู้สอบบัญชี สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์จะเป็นผู้ประเมินเบื้องต้นว่า สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร จะเข้าเกณฑ์ได้รับการ ประเมินชั้นคุณภาพ (ตาม ๑ , ๒ และ ๓) หรือไม่ หากเข้าหลักเกณฑ์ที่กำหนดแล้ว ในการสอบบัญชี สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร ผู้สอบบัญชี ก็จะมีการประเมินชั้นคุณภาพในส่วนต่างๆ ตามแบบประเมินความเสี่ยง จากการควบคุม แบบมาตรฐาน รวม ๒๘๒ รายการ (๒๘๒ ข้อ) ประกอบด้วย

ส่วนที่ ๑ สภาพแวดล้อมการควบคุม

จำนวน ๙ รายการ

ส่วนที่ ๒ การประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายใน

๒.๑ วงจรรายได้

๒.๑.๑ การให้เงินกู้และลูกหนี้เงินกู้ จำนวน ๒๐ รายการ

๒.๑.๒ การขายสินค้าและลูกหนี้การค้า จำนวน ๒๖ รายการ

๒.๑.๓ การบริการและลูกหนี้ค่าบริการ จำนวน ๑๓ รายการ

๒.๒ วงจรค่าใช้จ่าย

๒.๒.๑ การซื้อสินค้าและเจ้าหนี้การค้า จำนวน ๑๘ รายการ

๒.๒.๒ ค่าใช้จ่าย จำนวน ๑๓ รายการ

รายการในบุคคลและอื่นๆ

๒.๓ เงินสด/เงินฝากธนาคารและสหกรณ์อื่น/เงินเบิกเกินบัญชีธนาคารจำนวน ๑๙ รายการ

๒.๔ สินค้าคงเหลือ จำนวน ๒๓ รายการ

๒.๕ เงินลงทุน จำนวน ๑๒ รายการ

๒.๖ ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	จำนวน ๑๒ รายการ
๒.๗ สินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน	จำนวน ๖ รายการ
๒.๘ ลูกหนี้อื่น/สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น/สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	จำนวน ๑๑ รายการ
๒.๙ เงินรับฝาก	จำนวน ๑๒ รายการ
๒.๑๐ เจ้าหนี้เงินกู้/เจ้าหนี้เช่าซื้อทรัพย์สิน/สัญญาเช่าระยะยาว/ตัวสัญญาใช้เงิน	จำนวน ๗ รายการ
๒.๑๑ หนี้สินหมุนเวียนอื่น/หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	จำนวน ๔ รายการ
๒.๑๒ ทุนของสหกรณ์	จำนวน ๑๓ รายการ
๒.๑๓ ภาษีที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์และอื่นๆ	จำนวน ๖ รายการ
ส่วนที่ ๓ การจัดทำบัญชีและงบการเงิน	
๓.๑ จัดทำบัญชีด้วยมือ	จำนวน ๕ รายการ
๓.๒ จัดทำบัญชีด้วยมือและโปรแกรมระบบบัญชี	จำนวน ๑๙ รายการ
๓.๓ จัดทำบัญชีด้วยโปรแกรมระบบบัญชี	จำนวน ๓๔ รายการ

เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์จะต้องพิจารณาตามแบบประเมินความเสี่ยงจากการควบคุม แบบมาตรฐานรวม ๒๘๒ รายการ ตามเกณฑ์ที่กำหนด หากสหกรณ์มีกิจกรรมตามที่กำหนดก็จะต้องมีการควบคุม ต้องมีเอกสารหลักฐานให้ผู้สอบบัญชีตรวจสอบได้ จึงจะได้รับการพิจารณาในระดับขั้นที่ดีที่สุด รายละเอียดตามคู่มือการวางแผนสอบบัญชี เรื่อง การประเมินความเสี่ยงในการสอบบัญชี (การควบคุมภายใน) กรมตรวจบัญชีสหกรณ์

ด้านที่ ๔.

ประสิทธิภาพของการบริหารงาน

จะประเมินถึงการบริหารงานของคณะกรรมการ โดยพิจารณาจากการเกิดข้อบกพร่องในการบริหารงานของสหกรณ์

คะแนน	ข้อบกพร่อง
๔	ไม่มีข้อบกพร่อง
๒	มีข้อบกพร่อง ได้รับการแก้ไขแล้ว
๐	มีข้อบกพร่อง และยังไม่แก้ไขแล้วเสร็จ

คำอธิบายการบริหารจัดการสหกรณ์ในแต่ละระดับคะแนน ดังนี้ :

ไม่มีข้อบกพร่อง หมายถึง สหกรณ์ปฏิบัติเป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมาย

มีข้อบกพร่อง ได้รับการแก้ไขแล้ว หมายถึง สหกรณ์ได้ดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่อง จนได้รับคืนค่าเสียหายครบถ้วน หรือ สหกรณ์ได้ดำเนินการตามกระบวนการยุติธรรมแล้ว หรือ สหกรณ์มีการจัดให้ผู้รับผิดชอบจัดทำหนังสือรับสภาพหนี้ และมีการผ่อนชำระเป็นปกติ

มีข้อบกพร่อง และยังไม่แก้ไขแล้วเสร็จ หมายถึง สหกรณ์ยังไม่เริ่มดำเนินการแก้ไข หรือ อยู่ระหว่างดำเนินการแก้ไข

การประเมินประสิทธิภาพการบริหาร จะประเมินถึงการบริหารงานของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ โดยพิจารณาจากการเกิดข้อบกพร่องจากการบริหารงาน ประกอบด้วย ๑.การเกิดการทุจริต และ ๒.การเกิดข้อบกพร่อง จำแนกประเภทได้ดังนี้(๑) ข้อบกพร่องทางบัญชี, (๒) ข้อบกพร่องทางการเงิน, (๓) การดำเนินการนอกกรอบวัตถุประสงค์, (๔) พฤติกรรมที่อาจก่อให้เกิดความเสียหาย และ (๕) ข้อบกพร่องอื่นๆ ลำดับชั้นของการดำเนินการแก้ไข แบ่งเป็น

๑. ยังไม่เริ่มดำเนินการแก้ไข สาระสำคัญคือ

๑.๑ นายทะเบียนสหกรณ์ยังไม่ได้มีการสั่งการ/แนะนำให้สหกรณ์แก้ไขข้อบกพร่องหรือสหกรณ์จังหวัดยังไม่ได้มีการแนะนำให้สหกรณ์ปฏิบัติ และ

๑.๒ สหกรณ์ยังไม่ได้ดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่องนั้น

๒. อยู่ระหว่างดำเนินการแก้ไข สาระสำคัญ คือ

๒.๑ นายทะเบียนสหกรณ์สหกรณ์ได้ออกคำสั่ง/แนะนำให้สหกรณ์แก้ไขข้อบกพร่องแล้ว หรือสหกรณ์จังหวัดได้แนะนำให้สหกรณ์ดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่อง หรือ

๒.๒ สหกรณ์ได้เริ่มกระบวนการแก้ไขข้อบกพร่องแล้ว แต่ยังไม่แล้วเสร็จ

๓. ดำเนินการแก้ไขแล้วเสร็จ จำแนกเป็น ๒ ระดับ ได้แก่

ก.เสร็จต้องติดตาม สาระสำคัญ คือ

(๑) สหกรณ์ได้ดำเนินการตามกระบวนการยุติธรรมแล้ว

(๒) สหกรณ์มีการจัดให้ผู้รับผิดชอบจัดหาหนังสือรับสภาพหนี้ และมีการผ่อนชำระเป็นปกติ

อนึ่ง การดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่องสหกรณ์แม้จะมีสถานะดำเนินการแล้วเสร็จ หากสหกรณ์ได้รับคืบค่าเสียหายยังไม่ครบถ้วน ผู้รับผิดชอบยังคงต้องมีหน้าที่ติดตามผลการดำเนินคดี การบังคับคดี หรือการปฏิบัติตามหนังสือรับสภาพหนี้ต่อไปจนกว่าสหกรณ์จะได้รับค่าเสียหายคืนจนครบ หรือจนสิ้นสุดกระบวนการฯ

ข. เสร็จสมบูรณ์ (เสร็จสิ้น) สาระสำคัญ คือสหกรณ์ได้ดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่องจนได้รับคืบค่าเสียหายครบถ้วน หรือดำเนินการจนสิ้นสุดกระบวนการแล้ว เช่นสิ้นทรัพย์ แล้วผู้ทุจริตไม่มีสินทรัพย์ใด ๆ หรือตัดหนี้สูญแล้ว หรือการหยุดพฤติกรรมที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายสิ้นเชิงแล้ว หรือยุติการดำเนินการนอกกรอบวัตถุประสงค์ฯ แล้ว หรือดำเนินการตามมาตรการผ่อนปรนที่นายทะเบียนสหกรณ์สั่ง/แนะนำ เสร็จ

- สหกรณ์ที่มีข้อบกพร่องอยู่ในระหว่างการแก้ไขข้อบกพร่อง ระดับคะแนน ๐

- สหกรณ์ที่มีข้อบกพร่องและแก้ไขข้อบกพร่องอยู่ในระดับเสร็จติดตามระดับคะแนน ๒

- สหกรณ์ที่แก้ไขข้อบกพร่องเสร็จสิ้นสมบูรณ์

ถือว่าไม่มีข้อบกพร่องแล้วและสหกรณ์ที่ไม่มีข้อบกพร่อง ระดับคะแนน ๔

แนวทางการป้องกันเพื่อไม่ให้สหกรณ์เกิดข้อบกพร่อง

๑. สหกรณ์ฯ จะต้องดำเนินการตามแนวทางการควบคุมภายใน ตามคำแนะนำของกรมส่งเสริมสหกรณ์ และมาตรฐานการควบคุมภายในของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ซึ่งจะต้องมีการตรวจสอบการดำเนินการและประเมินผลทุกระยะ

๒. คณะกรรมการและผู้จัดการสหกรณ์ จะต้องยึดหลักบริหารสหกรณ์โดยยึดหลักธรรมาภิบาล

๓. จะต้องจัดให้มีการตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์ ดังนี้

๓.๑ ผู้จัดการสหกรณ์ ต้องตรวจสอบการรับจ่ายเงินทั้งปวงของสหกรณ์ให้เป็นการถูกต้อง

๓.๒ คณะกรรมการสหกรณ์ ต้องตรวจประเมินการควบคุมภายในเป็นประจำ ตรวจสอบการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของผู้จัดการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ

๓.๓ ผู้ตรวจสอบกิจการเข้าตรวจสอบสหกรณ์ และแจ้งผลการตรวจสอบให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ เป็นประจำทุกเดือน หากมีปัญหาข้อบกพร่องคณะกรรมการฯ จะต้องดำเนินการแก้ไขทันที

๓.๔ ผู้ตรวจการสหกรณ์ ตามคำสั่งของนายทะเบียนสหกรณ์ จะต้องเข้าไปตรวจสอบกิจการและฐานะการเงินของสหกรณ์ อย่างน้อยปีละ ๒ ครั้ง และตรวจตามความจำเป็น

แนวทางการแก้ไขเมื่อสหกรณ์เกิดข้อบกพร่อง

๑. ในส่วนของเจ้าหน้าที่ภาครัฐ

๑.๑ ผู้ตรวจการสหกรณ์เข้าตรวจสอบค้นหา หลักฐาน เกี่ยวกับการทุจริต เพื่อเร่งรัดให้สหกรณ์แก้ไขปัญหา

๑.๒ ผู้ตรวจการสหกรณ์ทำหนังสือเสนอรองนายทะเบียนสหกรณ์ (สหกรณ์จังหวัด) ปฏิบัติการแทนนายทะเบียนสหกรณ์ เพื่อพิจารณาสั่งการให้คณะกรรมการสหกรณ์แก้ไขข้อบกพร่องตาม มาตรา ๒๒ แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.๒๕๔๒ ปัญหาการทุจริตที่เกิดขึ้น ภายในเงื่อนไขเวลาที่เหมาะสมโดยเร็ว และการแก้ไขปัญหาของสหกรณ์ ต้องอยู่ภายในกำหนดอายุความตามกฎหมาย ทั้งนี้ ต้องถือปฏิบัติตามประกาศนายทะเบียนสหกรณ์ ลงวันที่ ๒๗ พฤศจิกายน ๒๕๕๘ เรื่อง การกระทำความผิดวินัยการกระทำ จนทำให้สหกรณ์เสื่อมเสียผลประโยชน์ของสหกรณ์หรือของสมาชิก และหนังสือกรมส่งเสริมสหกรณ์ ที่ กษ ๑๑๑๕/๑๓๓๒๐ ลงวันที่ ๓๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๘ เรื่อง การปฏิบัติกรณีกระทำความผิดโดยทุจริตต่อสหกรณ์

๑.๓ ติดตามผลการแก้ไขข้อบกพร่องของสหกรณ์ ตามการสั่งการของนายทะเบียนสหกรณ์

๑.๔ กรณีคณะกรรมการสหกรณ์ ไม่ปฏิบัติตามคำสั่งของนายทะเบียนสหกรณ์ ให้พิจารณาใช้อำนาจตามมาตรา ๑๓๓ และหรือมาตรา ๒๒(๔) แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.๒๕๔๒

๒. ในส่วนของคณะกรรมการดำเนินการ

คณะกรรมการดำเนินการต้องแก้ไขข้อบกพร่องตามการสั่งการของนายทะเบียนสหกรณ์ หรือตามคำแนะนำของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ ผู้สอบบัญชีสหกรณ์

๒.๑ แต่งตั้งอนุกรรมการสอบข้อเท็จจริง

(๑) เรียกผู้ที่เกี่ยวข้องมาให้ข้อเท็จจริง

(๒) ตรวจสอบเอกสารเอกสารที่เกี่ยวข้อง

(๓) เสนอรายงานผลการตรวจสอบต่อคณะกรรมการสหกรณ์

๒.๒ คณะกรรมการสหกรณ์พิจารณารายงานของอนุกรรมการ โดยฟ้องร้องทุกข์ภายใน
ระยะเวลาอายุความ

(๑) ฐานความผิดต่าง ๆ

- ฐานความผิด ทางอาญา (ทุจริต) เช่น ลักทรัพย์ ยักยอกทรัพย์ ฉ้อโกง
ปลอมแปลงเอกสาร อายุความการร้องทุกข์นับแต่รู้ ภายใน ๓ เดือน

- ฐานความผิดทางแพ่ง (ละเมิด) เช่น การผิดสัญญาการชำระหนี้ หมิ่น
ประมาทอายุความการไปดำเนินคดีนับแต่รู้ ภายใน ๑ ปี

- ฐานความผิดสัญญาจ้าง (เจ้าหน้าที่สหกรณ์) เช่น การเลิกจ้าง การไล่
ออกจากงาน อายุความการไปดำเนินคดีต่อศาลแรงงาน ภายใน ๑๐ ปี

๓. กรณีสหกรณ์ไม่ดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่อง และอยู่ในอายุความ ผู้ตรวจการสหกรณ์รายงาน
รองนายทะเบียนสหกรณ์ดำเนินการร้องทุกข์แทนตามฐานความผิดต่าง ๆ

๔. เมื่อสหกรณ์ได้ดำเนินการแก้ไขปัญหาข้อบกพร่องแล้วเสร็จ รายงานรองนายทะเบียนสหกรณ์
แล้วแต่กรณี ทราบเป็นประจำทุกเดือนจนกว่าจะแก้ไขแล้วเสร็จ

๕. ติดตามผลการแก้ไขปัญหาทุจริต ให้นำเรื่องเข้าสู่การประชุมคณะทำงานระดับจังหวัดเพื่อแก้ไข
ปัญหาในการดำเนินงานของสหกรณ์ที่มีข้อบกพร่อง (จกบ.) เพื่อพิจารณาติดตามต่อไป

ภาคผนวก

แนวทางการส่งเสริมสหกรณ์สู่ความเข้มแข็ง

องค์ความรู้เดิม	องค์ความรู้ใหม่
<p style="text-align: center;">ด้านที่ ๑ ความสามารถในการให้บริการสมาชิก</p> <p>๑. ตรวจสอบจำนวนสมาชิกสมาชิกสหกรณ์ให้มีการสำรวจหรือตรวจสอบสมาชิกที่มีคุณสมบัติตามข้อบังคับ สมาชิกที่เสียชีวิต ย้ายออกนอกแดน หรือสมาชิกที่ขาดคุณสมบัติ เช่น ขาดส่งเงินงวดชำระหนี้เกินกว่าสองเดือนติดต่อกัน ถ้าวาขาดจากสมาชิกภาพ ก็จะได้จำนวนสมาชิกสหกรณ์ที่แท้จริง เพื่อนำมาคำนวณหาร้อยละ ๗๐ ว่าต้องมีสมาชิกมาร่วมทำธุรกิจจำนวนเท่าใด</p> <p>๒. ตรวจสอบจำนวนสมาชิกที่มาทำธุรกิจกับสหกรณ์ในรอบปีที่ผ่านมาให้ตรวจสอบว่าในรอบปีที่ผ่านมา มีสมาชิกมาทำธุรกิจกับสหกรณ์ แต่ละธุรกิจกี่คน (ไม่นับซ้ำ)</p> <p>๓. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ/คณะกรรมการสหกรณ์ เพื่อ</p> <p style="padding-left: 20px;">๓.๑ วิเคราะห์หาสาเหตุที่สมาชิกมาทำธุรกิจกับสหกรณ์น้อย หรือไม่ถึงร้อยละ ๗๐</p> <p style="padding-left: 20px;">๓.๒ พิจารณาหาแนวทางแก้ไขปัญหาการมีส่วนร่วมของสมาชิก</p> <p>นำปัญหาที่ได้มาพิจารณาดำเนินการแก้ไข</p> <p style="padding-left: 20px;">๔. ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจสมาชิก</p> <p style="padding-left: 20px;">๕. ดำเนินการตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม/ธุรกิจ ที่กำหนด</p>	<p style="text-align: center;">ด้านที่ ๑ ความสามารถในการให้บริการสมาชิก</p> <p>๑. สำรวจความต้องการของสมาชิก</p> <p>๒. ส่งเสริมการขาย เช่น การส่งถึงบ้าน มีส่วนลด</p> <p>๓. การโฆษณาประชาสัมพันธ์ เช่น การแจกแผ่นพับ</p> <p>๔. สร้างความเชื่อมั่นใจ โดยการปรับปรุงระบบการให้บริการมีความชัดเจนแน่นอน</p>

องค์ความรู้เดิม	องค์ความรู้ใหม่
<p style="text-align: center;">ด้านที่ ๒ ประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ</p> <p>๑. ศึกษาวิเคราะห์เสถียรภาพทางการเงินของสหกรณ์</p> <p>๒. จัดทำอัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์ ปีบัญชีสิ้นปีก่อน</p> <p>๖. วิเคราะห์อัตราค่าที่ได้จากการจัดทำอัตราส่วนทางการเงิน</p> <p>๗. พิจารณาจัดทำแผนการพัฒนาสหกรณ์ได้แก่</p> <p>(๑) การระดมทุนในสหกรณ์ เช่น ทุนเรือนหุ้น การจัดสรรกำไรสุทธิเป็นทุนสำรองในอัตราที่สูง</p> <p>(๒) การปฏิบัติงานตามแผนการดำเนินงานโดยเคร่งครัด ปรับลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ควบคุมค่าใช้จ่ายโดยใช้จ่ายอย่างประหยัด ไม่เกินที่ได้รับอนุมัติจากที่ประชุมใหญ่ เพิ่มปริมาณธุรกิจ</p> <p>(๓) สร้างแรงจูงใจในการชำระหนี้ เร่งรัดหนี้สินจากสมาชิก ไม่ให้มีหนี้ค้างชำระ หรือค้างชำระน้อยที่สุด เช่น ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๙๐ ของหนี้ที่ถึงกำหนดชำระ</p> <p>(๔) สร้างจิตสำนึกให้สมาชิกมีความรักในความเป็นเจ้าของสหกรณ์ ประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน แก้ไขปัญหาอุปสรรค</p>	<p style="text-align: center;">ด้านที่ ๒ ประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ</p> <p>จัดทำแผนปฏิบัติงานของสหกรณ์ เสนอที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี พิจารณาเพื่อนำมาเป็นแผนปฏิบัติงานประจำปี และกระจายแผนลงสู่การปฏิบัติเป็นรายเดือน มอบหมายผู้ปฏิบัติงานให้ชัดเจน ผู้รับผิดชอบติดตามผลการปฏิบัติงานทั้งฝ่ายกรรมการและฝ่ายจัดการ ดำเนินการตามแนวทางการพัฒนาความเข้มแข็งของสหกรณ์</p>

องค์ความรู้เดิม	องค์ความรู้ใหม่
<p style="text-align: center;">ด้านที่ ๓</p> <p style="text-align: center;">ประสิทธิภาพในการจัดการองค์กร</p> <ol style="list-style-type: none"> ๑. สหกรณ์มีการแบ่งแยกหน้าที่การเงินและการบัญชีออกจากกันและปฏิบัติงานจริงตามการแบ่งแยกหน้าที่ ๒. สหกรณ์มีการจัดทำบัญชีให้ตรวจสอบได้ ซึ่งการจัดทำบัญชีอย่างน้อยควรมีงบทดลองทุกเดือน ๓. สหกรณ์มีระเบียบเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน 	<p style="text-align: center;">ด้านที่ ๓</p> <p style="text-align: center;">ประสิทธิภาพในการจัดการองค์กร</p> <p>มีการประชุมจัดทำแผนการควบคุมภายในและติดตามเป็นประจำทุกเดือน</p>
<p style="text-align: center;">ด้านที่ ๔.</p> <p style="text-align: center;">ประสิทธิภาพของการบริหารงาน</p> <ol style="list-style-type: none"> ๑. สหกรณ์ฯ จะต้องดำเนินการตามแนวทางการควบคุมภายใน ๒. คณะกรรมการและผู้จัดการสหกรณ์ จะต้องยึดหลักบริหารสหกรณ์โดยยึดหลักธรรมาภิบาล ๓. จะต้องจัดให้มีการตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์ 	<p style="text-align: center;">ด้านที่ ๔.</p> <p style="text-align: center;">ประสิทธิภาพของการบริหารงาน</p> <ol style="list-style-type: none"> ๑. นำผลการวิเคราะห์งบทดลองเข้าที่ประชุมทุกครั้ง ๒. ตรวจสอบเงินสดทุกเดือน เพื่อให้เงินสดตรงตามระเบียบที่สหกรณ์กำหนด ๓. มีการลงมือชื่อผู้เก็บรักษาเงินสด ทุกครั้งที่มีการตรวจนับเงินสด ๔. สหกรณ์ต้องปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ อย่างเคร่งครัด