



รายงานผลการวิจัย

เรื่อง

การเสริมสร้างความเข้มแข็งในการอำนวยการสินเชื่อของสถาบันการเงินชุมชน
กรณีศึกษา : สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่
Strengthening in Loan Management of the Micro-Financial: A Case Study of
Agricultural Co-operative in Chiang Mai Province

โดย

สุรัชย์ กังวล และ พหล ศักดิ์คะทนต์

มหาวิทยาลัยแม่โจ้

2556

รหัสโครงการวิจัย มจ.1-56-061



รายงานผลการวิจัย

เรื่อง การเสริมสร้างความเข้มแข็งในการอำนวยสินเชื่อของสถาบันการเงินชุมชน กรณีศึกษา :
สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่
Strengthening in Loan Management of the Micro-Financial: A Case Study of Agricultural
Co-operative in Chiang Mai Province

ได้รับจัดสรรงบประมาณวิจัย ประจำปี 2556
จำนวน 100,000 บาท

หัวหน้าโครงการ
ผู้ร่วมโครงการ

นายสุรัชย์ กังวล
นายพหล ศักดิ์กะทัศน์

งานวิจัยเสร็จสิ้นสมบูรณ์
2 ธันวาคม 2556

กิตติกรรมประกาศ

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณสำนักวิจัยและส่งเสริมวิชาการการเกษตร มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ที่สนับสนุนทุนอุดหนุนการวิจัย ประจำปี 2556 เพื่อเป็นการพัฒนานุเคราะห์ของมหาวิทยาลัยและเป็นการศึกษาค้นคว้าหาองค์ความรู้ใหม่ๆ เพื่อใช้เป็นประโยชน์ในการอำนวยสินเชื่อของสถาบันการเงินชุมชน และขอขอบคุณ อาจารย์ ดร.สมคิด แก้วทิพย์ อาจารย์กำธร วรเลิศ และผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ที่ช่วยตรวจสอบเนื้อหาความตรงของแบบสอบถาม และขอขอบคุณชุมชนสหกรณ์การเกษตรเชิงใหม่ จำกัด ที่ช่วยประสานงานและให้ความอนุเคราะห์ในการประชาสัมพันธ์การเก็บรวบรวมข้อมูลและเอื้ออำนวยสถานที่ในการจัดโครงการพัฒนาขีดความสามารถในการอำนวยสินเชื่อของสถาบันการเงินชุมชน เพื่อใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ และนางสาวสุนทรี ทับทิมทอง ซึ่งให้คำปรึกษาในการจัดทำรูปเล่มรายงานผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณคณะกรรมการบริหารงานสหกรณ์ ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์การเกษตรทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลพร้อมทั้งได้แสดงความคิดเห็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง อันเป็นประโยชน์จนกระทั่งทำให้งานวิจัยฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์

คณะผู้วิจัย

สารบัญ

	หน้า
สารบัญตาราง	ค
สารบัญภาพ	ฉ
บทคัดย่อ	1
Abstract	3
บทที่ 1 บทนำ	5
ความสำคัญของปัญหา	5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	7
ขอบเขตของการวิจัย	8
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	8
นิยามศัพท์ปฏิบัติการ	9
บทที่ 2 การตรวจเอกสาร	11
แนวคิดองค์การชุมชนเข้มแข็ง	11
แนวคิดการอำนวยความสะดวกของสหกรณ์การเกษตร	18
แนวคิดการบริหารความเสี่ยงในการอำนวยความสะดวก	24
แนวคิดด้านการพัฒนาขีดความสามารถ (Competency)	31
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	47
กรอบแนวคิดในการวิจัย	49
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	50
สถานที่ดำเนินการวิจัย	50
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	50
เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล	51
วิธีการเก็บข้อมูล	52
การทดสอบเครื่องมือ	52
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้	53

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัย	55
ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปในการอำนวยสินเชื่อของสถาบันการเงินชุมชน	55
ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในการอำนวยสินเชื่อของสถาบัน การเงินชุมชน	73
ส่วนที่ 3 การพัฒนาขีดความสามารถในการอำนวยสินเชื่อของสถาบันการเงิน ชุมชน	88
บทที่ 5 สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ	144
สรุปผลการวิจัย	144
อภิปรายผลการวิจัย	149
ข้อเสนอแนะ	151
เอกสารอ้างอิง	154
ภาคผนวก	157

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 แสดงตัวอย่างการเขียนคำอธิบายขีดความสามารถครบทุกระดับ ในหัวข้อขีดความสามารถ: การพัฒนาตนเอง	39
ตารางที่ 2 แสดงตัวอย่างการเขียนคำอธิบายขีดความสามารถ 3 ระดับ ในหัวข้อขีดความสามารถ: แรงจูงใจสู่ความสำเร็จ	40
ตารางที่ 3 แสดงตัวอย่างการเขียนคำอธิบายขีดความสามารถแบ่งตามระดับพนักงานและสายการบังคับบัญชาในองค์กร ในหัวข้อขีดความสามารถ: การบริการลูกค้า	42
ตารางที่ 4 แสดงจำนวนและร้อยละของขนาดสหกรณ์ การเปิดดำเนินการและจำนวนสมาชิก	56
ตารางที่ 5 แสดงจำนวนและร้อยละการมีของบุคลากรตามโครงสร้างสหกรณ์	58
ตารางที่ 6 แสดงการกำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ของสหกรณ์ต่อปี	60
ตารางที่ 7 แสดงจำนวนหนี้ผิดสัญญาของสมาชิกที่ไม่ส่งชำระหนี้คืนสหกรณ์	61
ตารางที่ 8 แสดงจำนวนครั้งของการจัดประชุมคณะกรรมการเงินกู้	62
ตารางที่ 9 แสดงจำนวนและร้อยละของการมีคู่มือและการเข้ารับการอบรมด้านการบริหารความเสี่ยงในการอำนวยการสินเชื่อ	63
ตารางที่ 10 แสดงจำนวนร้อยละของสัญญาและจำนวนเงินกู้ของสหกรณ์	65
ตารางที่ 11 แสดงจำนวนและร้อยละของหนี้มีปัญหของสหกรณ์	69
ตารางที่ 12 แสดงแหล่งเงินทุนภายนอกของสหกรณ์	71
ตารางที่ 13 แสดงจำนวนและร้อยละของผลประกอบการสหกรณ์ในรอบปีบัญชีที่ผ่านมา	72
ตารางที่ 14 แสดงระดับปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงด้านการพิจารณาเงินกู้	74
ตารางที่ 15 ระดับปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงด้านการอนุมัติเงินกู้	76
ตารางที่ 16 แสดงระดับปฏิบัติการการบริหารความเสี่ยงด้านการรับเงินกู้	77
ตารางที่ 17 แสดงระดับปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงด้านการทำนิติกรรมสัญญา	79
ตารางที่ 18 แสดงระดับปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงด้านการจำนอง (ถ้ามี) / การค้ำประกัน	80
ตารางที่ 19 แสดงระดับปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงด้านการชำระหนี้	82

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 20 แสดงระดับปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงด้านการติดตามหนี้และแก้ไขหนี้เสีย	83
ตารางที่ 21 แสดงระดับปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงด้านการปรับปรุงโครงสร้างหนี้	85
ตารางที่ 22 แสดงระดับปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินคดี	86
ตารางที่ 23 แสดงผลสรุปของระดับปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงในการอำนวยความสะดวก	87
ตารางที่ 24 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้เข้าร่วมโครงการพัฒนาขีดความสามารถ	89
ตารางที่ 25 แสดงความต้องการในการพัฒนาขีดความสามารถในการอำนวยความสะดวก	91
ตารางที่ 26 แสดงการประเมินหัวข้อขีดความสามารถและการกำหนดระดับขีดความสามารถที่คาดหวังของผู้เชี่ยวชาญ	97
ตารางที่ 27 แสดงจำนวนผู้ที่เข้าร่วมโครงการฯ แบ่งตามระดับขีดความสามารถในปัจจุบัน	99
ตารางที่ 28 แสดงผลการประเมินขีดความสามารถในปัจจุบันเป็นรายบุคคล	100
ตารางที่ 29 แสดงผลการประเมินช่องว่างขีดความสามารถเป็นรายบุคคล	103
ตารางที่ 30 แสดงผลการประเมินช่องว่างขีดความสามารถในปัจจุบันรายบุคคล โดยจัดกลุ่มตามค่านิยม	109
ตารางที่ 31 แสดงผลการประเมินช่องว่างขีดความสามารถเป็นรายหัวข้อ	110
ตารางที่ 32 แสดงการหาแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถในการอำนวยความสะดวก	112
ตารางที่ 33 แสดงการสร้างแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถด้านการอำนวยความสะดวก	113
ตารางที่ 34 แสดงการกำหนดหัวข้อการพัฒนาขีดความสามารถในการอำนวยความสะดวกของสหกรณ์	116
ตารางที่ 35 แสดงการเปรียบเทียบผลการประเมินช่องว่างขีดความสามารถในการอำนวยความสะดวกของบุคลากร ก่อนและหลังการพัฒนาขีดความสามารถด้านการพิจารณาเงินกู้และการอนุมัติเงินกู้	117
ตารางที่ 36 แสดงการเปรียบเทียบผลการประเมินช่องว่างขีดความสามารถในการอำนวยความสะดวกของบุคลากร ก่อนและหลังการพัฒนาขีดความสามารถด้านการจัดทำนิติกรรมสัญญา	121

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 37 แสดงการเปรียบเทียบผลการประเมินช่องว่างขีดความสามารถในการ อำนวยการสินเชื่อของบุคลากร ก่อนและหลังการพัฒนาขีดความสามารถด้าน การกำกับและการจํานอง (ถ้ามี)	124
ตารางที่ 38 แสดงการเปรียบเทียบผลการประเมินช่องว่างขีดความสามารถในการ อำนวยการสินเชื่อของบุคลากร ก่อนและหลังการพัฒนาขีดความสามารถด้าน การประเมินราคาหลักทรัพย์	128
ตารางที่ 39 แสดงการเปรียบเทียบผลการประเมินช่องว่างขีดความสามารถในการ อำนวยการสินเชื่อของบุคลากร ก่อนและหลังการพัฒนาขีดความสามารถด้าน การรับเงินกู้และการชำระหนี้	131
ตารางที่ 40 แสดงการเปรียบเทียบผลการประเมินช่องว่างขีดความสามารถในการ อำนวยการสินเชื่อของบุคลากร ก่อนและหลังการพัฒนาขีดความสามารถด้าน การติดตามหนี้ การแก้ไขหนี้เสียและการปรับปรุงโครงสร้างหนี้	135
ตารางที่ 41 แสดงการเปรียบเทียบผลการประเมินช่องว่างขีดความสามารถในการ อำนวยการสินเชื่อของบุคลากร ก่อนและหลังการพัฒนาขีดความสามารถด้าน การดำเนินคดี	139
ตารางที่ 42 แสดงผลการประเมินขีดความสามารถเป็นรายหัวข้อ ก่อนและหลังการ พัฒนา	142

สารบัญภาพ

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

หน้า

49



การเสริมสร้างความเข้มแข็งในการอำนวยการเงินของสถาบันการเงินชุมชน กรณีศึกษา :

สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่

Strengthening in Loan Management of the Micro-Financial: A Case Study of

Agricultural Co-operative in Chiang Mai Province

สุรัชัย กังวล¹ และพหล สักดะทัต²

Surachai Kungwon¹ and Phahol Sakkatat²

¹คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จ.เชียงใหม่ 50290

²คณะผลิตกรรมการเกษตร มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จ.เชียงใหม่ 50290

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาข้อมูลทั่วไปในการอำนวยการเงินของสถาบันการเงินชุมชน 2) ศึกษาการบริหารความเสี่ยงในการอำนวยการเงินที่มีนัยยะต่อการพัฒนาที่นำไปสู่การสร้างความเข้มแข็งของสถาบันการเงินชุมชน และ 3) พัฒนาจิตความสามารถในการอำนวยการเงินของสถาบันการเงินชุมชน โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณ หน่วยในการวิจัยครั้งนี้มีหน่วยเป็นสหกรณ์การเกษตรที่เป็นสมาชิกชุมชนสหกรณ์การเกษตรเชียงใหม่ จำกัด จำนวน 45 สหกรณ์ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวม คือ แบบสอบถามที่ผ่านการทดสอบความตรงของเนื้อหา และความเชื่อมั่น สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าฐานนิยม ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ประธานคณะกรรมการ ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่สินเชื่อสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 50 คน ผลการวิจัยพบว่า

ข้อมูลทั่วไปในการอำนวยการเงินสหกรณ์การเกษตรพบว่า การกำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ปกติอยู่ที่ร้อยละ 9.0 อัตราดอกเบี้ยเงินกู้สมาชิกชั้นหนึ่ง ชั้นสอง และชั้นสาม ร้อยละ 7.0 9.0 และ 9.5 ตามลำดับ (ค่าฐานนิยม) และดำเนินการจัดประชุมคณะกรรมการเงินกู้เฉลี่ยเดือน

ละครั้ง โดยทุกสหกรณ์ปล่อยเงินกู้ระยะสั้น คิดเป็นร้อยละ 100.0 เฉลี่ย 13,580,015.22 บาทต่อสหกรณ์ การทำสัญญาปรับปรุงโครงสร้างหนี้ เฉลี่ย 86.59 สัญญาต่อสหกรณ์ จำนวนเงินเฉลี่ย 4,932,502.20 บาทต่อสหกรณ์ จำนวนหนี้สงสัยจะสูญ เฉลี่ย 48.09 สัญญาต่อสหกรณ์ จำนวนเงินเฉลี่ย 2,004,293.53 บาทต่อสหกรณ์ ซึ่งสหกรณ์ไม่มีการบริหารความเสี่ยงในการอำนวยสินเชื่อ คิดเป็นร้อยละ 73.3 แต่เคยเข้าอบรมความเสี่ยงด้านสินเชื่อ คิดเป็นร้อยละ 62.2 เฉลี่ยปีละ 1 ครั้ง และผลประกอบการที่ผ่านมาสหกรณ์การเกษตรส่วนใหญ่ได้รับกำไรสุทธิ (กำไรส่วนเกิน) คิดเป็นร้อยละ 91.1 เฉลี่ย 3,285,400 บาทต่อสหกรณ์ และขาดทุนสุทธิคิดเป็นร้อยละ 8.9 เฉลี่ย 1,154,800 บาทต่อสหกรณ์

การบริหารความเสี่ยงในการอำนวยสินเชื่อของสหกรณ์การเกษตร พบว่า สหกรณ์มีการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง ด้านการจ้างงาน การค้าประกัน ด้านการทำนิติกรรมสัญญา ด้านการรับเงินกู้ และด้านการชำระหนี้อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงด้านการพิจารณาเงินกู้ ด้านการอนุมัติเงินกู้ ด้านการติดตามหนี้ การปรับปรุงโครงสร้างหนี้ และด้านการดำเนินคดีอยู่ในระดับมาก

การพัฒนาขีดความสามารถในการอำนวยสินเชื่อสหกรณ์การเกษตรโดยการเปรียบเทียบช่องว่างขีดความสามารถระหว่างก่อนและหลังการพัฒนา พบว่า เมื่อพัฒนาแล้วผู้เข้าร่วมโครงการมีขีดความสามารถเพิ่มขึ้นเท่ากับขีดความสามารถที่คาดหวัง คิดเป็นร้อยละ 72.37 ซึ่งแสดงว่า การพัฒนาโดยใช้วิธีการฝึกอบรมเป็นวิธีที่สามารถพัฒนาขีดความสามารถในการอำนวยสินเชื่อได้อย่างมีประสิทธิภาพในระดับหนึ่ง อย่างไรก็ตามควรที่จะหาวิธีการพัฒนาขีดความสามารถที่หลากหลายมากขึ้น เช่น การศึกษาดูงาน การสัมมนา เพื่อช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับสหกรณ์ในการอำนวยสินเชื่อซึ่งเป็นสถาบันการเงินชุมชน เพื่อให้ชุมชนสามารถเข้าถึงแหล่งทุนที่เป็นธรรมและเป็นที่ยอมรับให้กับชุมชนต่อไปอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: สถาบันการเงินชุมชน สหกรณ์การเกษตร ขีดความสามารถ

Abstract

The purposes of this research were: 1) to obtain the general data on the credit provision of Micro-finance; 2) to study the risk management of the credit provision of the Micro-finance for developing the strength of Micro-Finance; and 3) to develop the competency of the credit provision. This research consisted of two parts; qualitative research and quantitative research. In term of qualitative research, the data was collected from 45 agricultural cooperatives in Chiang Mai province. A set of questionnaires which passing the content validity and reliability tests was used for data collection. The percentage, mean, mode, and standard deviation were applied. In case of quantitative research, the research and development process was applied. Respondents were 50 presidents of agricultural cooperatives in Chiang Mai province. The results of this research revealed as following:

The general data on the credit provision of Micro-finance found that the interest rate for normal loans was at 9.0 percent. The percentage of 7.0 percent, 9.0 percent and 9.5 percent were for the first, second, and third class of member loans, respectively (calculated by mode). The committee meeting arrangement on the provision of loans was held once a month. All cooperatives offered short-term loans (100 percent) or 13,580,015.22 baht per cooperative on average. The debt structural adjustment contract was done from 86.59 percent per cooperative with an amount of 4,932,502.20 baht per cooperative. About 48.09 contracts per cooperative were suspected to be NPL, with an amount of 2,004,293.53 baht per cooperative. About 73.3 percent of the agricultural cooperatives did not have the risk management for the credit provision. However, more than one-half of the agricultural cooperatives (62.2%) had attended training on credit risks once a year. Regarding the previous operational outcomes found that most of the agricultural cooperatives (91.1 percent) earned a net profit (excess profit) or 3,285,400 baht per cooperative and 8.9 percent for a net loss or 1,154,800 baht per cooperative.

With regards to the risk management of the credit provision obtained that the cooperatives had implemented the risk management on mortgage, surety, juristic act contract, loan receiving and debt payment were at the highest level. For the loan approval, debt pursuing, debt structural adjustment, and legal proceeding were at high level.

Comparative of before and after of the competency gap development of the credit provision found that after development, participants obtained higher competency equaled to the expected result (72.37 percent). This indicated that the training method could enhance competency of the respondents. Besides, integration of many methods should be applied for competency development; therefore they must be strengthening in loan Management of the agricultural cooperative for the community sustainability.

Key words: Micro-Financial, Agricultural Co-operative, Competency



บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันผู้บริหารประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับการวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติใหม่ โดยมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ของการพัฒนาใหม่ ดังนี้

จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) และต่อเนื่องจนถึงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์การพัฒนาใหม่ โดยให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคน ทั้งในฐานะผู้มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนา และเป็นผู้ได้รับประโยชน์หรือผลกระทบโดยตรงจากการพัฒนา จึงมุ่งเน้นการพัฒนาแบบองค์รวมที่มี “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” (people centered development) และมีกระบวนการที่บูรณาการทุกด้านในการเชื่อมโยงกัน เพื่อนำไปสู่จุดหมายของการพัฒนาที่ยั่งยืนและความอยู่ดีมีสุขของคนไทยและสังคมไทย (กองทุนหมู่บ้าน และชุมชนเมืองแห่งชาติ, 2546: 76) ซึ่งแผนการพัฒนาประเทศทั้ง 2 ฉบับได้พยายามแก้ไขปัญหาความยากจน และคำนึงถึงโอกาสให้คนจนได้เข้าหาแหล่งทุนมาโดยตลอด

ยิ่งไปกว่านั้น โดยเฉพาะแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) ยังให้ความสำคัญกับการฟื้นฟูเศรษฐกิจของประเทศหลังวิกฤต ที่เกิดขึ้นเมื่อกลางปี 2540 และสร้างฐานการพัฒนาประเทศให้เข้มแข็ง ยั่งยืน พึ่งตนเองได้ ทำให้ประเทศมีภูมิคุ้มกัน และเศรษฐกิจของประเทศมีความมั่นคงและมีเสถียรภาพมากขึ้น โดยเฉพาะการมุ่งแก้ไขเรื่องที่จำเป็นเร่งด่วน 3 เรื่อง ประกอบด้วย 1) การแก้ปัญหาความยากจน เพื่อช่วยให้คนยากจนและคนด้อยโอกาสสามารถพึ่งตนเองได้ 2) สร้างความเข้มแข็งให้เศรษฐกิจฐานราก เพื่อช่วยให้คนส่วนใหญ่มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น และ 3) เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ เพื่อช่วยสร้างรายได้ของประเทศให้เพิ่มขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2546: 20)

สำหรับแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) ได้เน้นการเสริมสร้างคนไทยให้อยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างสันติสุข มุ่งเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของคนในสังคมบนฐานของความมีเหตุมีผล ดำรงชีวิตอย่างมั่นคงทั้งในระดับครอบครัวและชุมชน โดยพัฒนาระบบการคุ้มครองหรือสร้างภูมิคุ้มกันทางเศรษฐกิจและสังคม สร้างโอกาสให้ประชาชนเข้าถึงแหล่งทุน เพื่อการประกอบอาชีพและรายได้อย่างทั่วถึง และการเพิ่มประสิทธิภาพและความครอบคลุมของการให้บริการของสถาบันการเงินชุมชน ระบบการเงินฐานรากให้สามารถสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพ

ชุมชนและเศรษฐกิจฐานรากของชุมชนให้เข้มแข็ง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2549: 93-94) (ระบบออนไลน์) ซึ่งการพัฒนาขีดความสามารถในการอำนวยสินเชื่อของสถาบันการเงินชุมชน เพื่อให้บุคคลก็คือ คณะกรรมการสหกรณ์หรือผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการอำนวยสินเชื่อได้รับการพัฒนาอันจะนำมาซึ่งการบริหารจัดการการอำนวยสินเชื่อได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันก่อให้เกิดความเข้มแข็งของสถาบันการเงินชุมชนและเป็นที่พึงของชุมชนในการเข้าถึงแหล่งทุนที่เป็นธรรมได้อย่างยั่งยืน

จากการที่คนกลุ่มใหญ่ของประเทศไม่มีเงินทุนของตนเอง ส่งผลให้เกิดการขาดโอกาสในการยกระดับชีวิต ไม่มีเงินทุนเพื่อใช้เป็นทุนในการประกอบอาชีพ ไม่มีโอกาสใช้บริการทางการเงินของสถาบันการเงินหลักได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากมีอาชีพรายได้ไม่แน่นอน ขาดหลักทรัพย์ค้ำประกันและขั้นตอนการเข้าถึงบริการยุ่งยากซับซ้อน ทำให้ต้องพึ่งแหล่งเงินกู้ยืมนอก ระบบ ซึ่งอัตราดอกเบี้ยสูง ถูกการเอารัดเอาเปรียบทางด้านการเงินไม่สามารถลืมตาอ้าปากในการดำรงชีวิตอยู่ได้ ส่งผลทำให้ชุมชนต้องพึ่งพาตนเองโดยการร่วมกันจัดตั้งองค์กรการเงินชุมชนในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ชุมชนหลายแห่งได้จัดตั้งกองทุน กลุ่มออมทรัพย์ สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์การเกษตร กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต เป็นต้น ซึ่งสหกรณ์การเกษตรถือเป็นสถาบันการเงินชุมชนอีกแห่งหนึ่งที่ได้ก่อตั้งขึ้น เพื่อช่วยเหลือด้านการเงินและสวัสดิการของชุมชนกันเอง โดยสมาชิกในชุมชนเป็นเจ้าของ แต่การดำเนินงานมักประสบกับปัญหาการขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านการเงินและด้านสินเชื่อ โดยเฉพาะปัญหาการเกิดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ ซึ่งย่อมส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์

จากข้อมูลปี พ.ศ. 2552 พบว่า สหกรณ์มีหนี้เสีย (NPL) 20,000 ล้านบาทคิดเป็นร้อยละ 0.025 ของหนี้ทั้งหมดสหกรณ์มีทุนดำเนินงาน 932,158.25 ล้านบาทสหกรณ์ประสบปัญหา กับการจัดการหนี้ตามกฎหมายซึ่งหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้มีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้นส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานธุรกิจของสหกรณ์เป็นอย่างมาก เช่น เงินสดขาดบัญชี สินค้าขาดบัญชี ลูกหนี้ค้างชำระนาน ดอกเบี้ยเงินกู้เรียกเก็บไม่ได้หรือเกิดการใช้สินทรัพย์อย่างไม่มีประสิทธิภาพรวมถึงข้อผิดพลาดต่าง ๆ ในการทำงาน สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่เป็นการเพิ่มค่าใช้จ่ายและทำให้ทุนหมุนเวียนของสหกรณ์ลดน้อยลง ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานในทุกด้านของโครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์ (สถาบันพัฒนากรรมการสหกรณ์, 2554) (ระบบออนไลน์)

กรมส่งเสริมสหกรณ์ จึงได้มีคำสั่งที่ 144/2553 ลงวันที่ 23 เมษายน 2553 ระบุให้เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการธุรกิจสินเชื่อ เพื่อป้องกันปัญหาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ ซึ่งมีแนวโน้มว่าจะเพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ เฉลี่ยสหกรณ์ละ 6.08 ล้านบาท โดยให้จัดทำแผนงานและเป้าหมายในการดำเนินงาน เชื่อว่าจะสามารถแก้ไขปัญหาหนี้เงินกู้ผิดนัดชำระหนี้ได้ สหกรณ์

ส่วนใหญ่ทำธุรกิจเกี่ยวกับการเงิน ตั้งแต่การจัดหาเงินทุนให้สมาชิกกู้ยืม โดยการระดมทุนจากสมาชิกในรูปแบบการรับฝากเงินและหาแหล่งเงินกู้ภายนอก เพื่อนำมาตอบสนองความต้องการให้กับสมาชิก ขณะเดียวกันสหกรณ์ก็ยังประสบกับปัญหาลูกหนี้เงินกู้ค้างชำระเฉลี่ยคิดเป็นจำนวนเงินสหกรณ์ละ 6.08 ล้านบาทนั้น และคาดว่าจะมีแนวโน้มจะเพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ จากการศึกษาถึงสาเหตุที่ทำให้สหกรณ์ต้องประสบกับปัญหาเกี่ยวกับลูกหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) เมื่อปี 2552 พบว่าปัจจัยที่ทำให้เกิดปัญหาดังกล่าว เกิดจากบุคลากรของสหกรณ์ขาดความรู้ความสามารถในการบริหารงานด้านธุรกิจการเงิน ขณะเดียวกัน สมาชิกยังขาดความเชื่อมั่นต่อสหกรณ์และไม่สามารถใช้สินเชื่อเป็นเครื่องมือในการยกระดับรายได้อย่างแท้จริง (สถาบันพัฒนากรรมการสหกรณ์, 2553) (ระบบออนไลน์)

ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่ต้องพัฒนาขีดความสามารถของคณะกรรมการสหกรณ์ หรือผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการอำนวยความสะดวกอย่างแท้จริง และในการแก้ไขปัญหาของสถาบันการเงินชุมชนอีกประการหนึ่งที่สำคัญก็คือ การบริหารความเสี่ยงซึ่งเป็นกุญแจสำคัญที่จะนำองค์กรหรือสถาบันการเงินชุมชนไปสู่ความสำเร็จในระยะยาว โดยการดำเนินการเพื่อเพิ่มโอกาสที่จะได้รับผลที่ดีและลดโอกาสที่สถาบันการเงินชุมชนจะได้รับผลในทางที่ไม่ดี โดยการควบคุมหรือลดสาเหตุของความเสี่ยงได้

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษา เรื่องการเสริมสร้างความเข้มแข็งในการอำนวยความสะดวกของสถาบันการเงินชุมชนกรณีศึกษา: สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่ โดยต้องการเป็นจุดเริ่มต้นที่จะช่วยกระตุ้นให้สถาบันการเงินชุมชนหันมาให้ความสำคัญในการสร้างความเข้มแข็งในการอำนวยความสะดวกมากขึ้น โดยต้องมีการวางระบบการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพ และมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงาน มีการพัฒนาขีดความสามารถของบุคคลในการอำนวยความสะดวก ซึ่งจะส่งผลต่อความน่าเชื่อถือในด้านการเงินของสถาบันการเงินชุมชน รวมไปถึงการป้องกันไม่ให้เกิดหนี้มีปัญหากับลูกหนี้เงินให้กู้ยืมคนชำระหนี้ ซึ่งการศึกษาวิจัยครั้งนี้จะนำไปสู่การเสริมสร้างความเข้มแข็งในการอำนวยความสะดวกของสถาบันการเงินชุมชนทั้งนี้ เพื่อให้สถาบันการเงินชุมชนเป็นแหล่งทุนที่สำคัญสำหรับชุมชนต่อไปในอนาคตอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาข้อมูลทั่วไปในการอำนวยความสะดวกของสถาบันการเงินชุมชน
- 2) เพื่อศึกษาการบริหารความเสี่ยงในการอำนวยความสะดวกที่มีนัยยะต่อการพัฒนาที่นำไปสู่การสร้างความเข้มแข็งของสถาบันการเงินชุมชน

3) เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการอำนวยสินเชื่อของสถาบันการเงินชุมชน

3.1 ศึกษาช่องว่างขีดความสามารถในการอำนวยสินเชื่อ

3.2 พัฒนาขีดความสามารถในการอำนวยสินเชื่อ

3.3 ประเมินการพัฒนาขีดความสามารถในการอำนวยสินเชื่อ

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตของเนื้อหาเป็นการศึกษาเฉพาะการเสริมสร้างความเข้มแข็งในการอำนวยสินเชื่อของสถาบันการเงินชุมชน (สหกรณ์การเกษตร) ในประเด็นการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ ได้แก่ ด้านการพิจารณาเงินกู้ ด้านการอนุมัติเงินกู้ ด้านการรับเงินกู้ ด้านการทำนิติกรรมสัญญา ด้านการจำนอง (ถ้ามี) ด้านการรับชำระหนี้ ด้านการติดตามหนี้การแก้ไขหนี้เสีย ด้านการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ ด้านการดำเนินคดี และการพัฒนาขีดความสามารถด้านบุคคล และการพัฒนาขีดความสามารถจะเป็นการพัฒนาขีดความสามารถหลักในการอำนวยสินเชื่อเท่านั้น หน่วยการวิเคราะห์ (unit of analysis) คือ สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่ที่เป็นสมาชิกชุมชนสหกรณ์การเกษตรเชียงใหม่ จำกัด เท่านั้น

2. ขอบเขตด้านระยะเวลา ทำการศึกษาวิจัยระยะเวลา 1 ปี (ตุลาคม 2555 ถึง กันยายน 2556)

3. ขอบเขตด้านพื้นที่ เป็นการศึกษาเฉพาะสหกรณ์การเกษตรที่ตั้งและดำเนินกิจการอยู่ในพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่ และได้เป็นสมาชิกชุมชนสหกรณ์การเกษตรจังหวัดเชียงใหม่ จำกัด เท่านั้น

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. นำผลการศึกษาในครั้งนี้ไปเผยแพร่ บริการความรู้แก่ประชาชนและชุมชนในการประชุมวิชาการ และเป็นประโยชน์ต่อประชากรกลุ่มเป้าหมาย สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่และสหกรณ์การเกษตรทั่วประเทศ ชุมชนสหกรณ์การเกษตรเชียงใหม่ จำกัด สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย กรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์การเกษตร และหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และประเด็นที่สำคัญก็คือ คณะกรรมการสหกรณ์การเกษตรที่ได้รับการพัฒนาขีด

ความสามารถในการอำนวยความสะดวกนั้นจะสามารถนำองค์ความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานและดำเนินการด้านสินเชื่อได้อย่างมีประสิทธิภาพแท้จริง

2. สหกรณ์การเกษตรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สามารถนำผลการศึกษามากำหนดแนวทางในการแก้ไขป้องกันความเสี่ยงในการอำนวยความสะดวกที่อาจจะเกิดขึ้นได้

3. นำองค์ความรู้และผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มาใช้ในการนำไปกำหนดนโยบายหรือเป็นแนวทางในการปฏิบัติ ซึ่งจะช่วยให้สหกรณ์และสมาชิกสหกรณ์และชุมชนท้องถิ่นเกิดความเข้มแข็ง

นิยามศัพท์ปฏิบัติการ

1) การเสริมสร้างความเข้มแข็ง หมายถึง การที่สถาบันการเงินชุมชนสามารถทำการบริหารความเสี่ยงในการอำนวยความสะดวกได้และมีการพัฒนาขีดความสามารถของบุคคล คือ กรรมการสหกรณ์หรือผู้ที่มีบทบาทหรือทำหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกโดยตรง ทั้งนี้เพื่อให้สถาบันการเงินชุมชนเกิดความเข้มแข็งสามารถเป็นแหล่งทุนให้กับสมาชิกและชุมชนได้อย่างเป็นธรรมและยั่งยืน

2) การบริหารความเสี่ยง หมายถึง การดำเนินการของสถาบันการเงินชุมชนเพื่อเพิ่มโอกาสที่จะได้รับผลที่ดีและลดโอกาสที่จะได้รับผลในทางที่ไม่ดี โดยการสามารถควบคุมสาเหตุของความเสี่ยงในส่วนที่เป็นปัจจัยภายในและดำเนินการเพื่อลดผลกระทบจากความผันผวนของปัจจัยภายนอกที่สถาบันการเงินชุมชนไม่สามารถควบคุมได้

3) สถาบันการเงินชุมชน หมายถึง สหกรณ์การเกษตรที่ตั้งและดำเนินกิจการอยู่ในพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่ และได้เป็นสมาชิกชุมชนสหกรณ์การเกษตรจังหวัดเชียงใหม่ จำกัด ซึ่งเป็นสถาบันการเงินชุมชนที่สมาชิกเป็นเจ้าของ และบริหารงานโดยสมาชิก มีจุดประสงค์ในการระดมเงินออมเพื่อใช้สำหรับเป็นทุนให้บริการแก่สมาชิกในรูปแบบของสินเชื่อโดยคิดอัตราดอกเบี้ยที่เหมาะสม และไม่เน้นผลกำไรสูงสุด ผลกำไร (ส่วนเกิน) ที่ได้จะถูกจัดสรรเป็นสวัสดิการต่าง ๆ ให้แก่สมาชิกและชุมชน

4) การพัฒนาขีดความสามารถ หมายถึง กระบวนการที่นำมาพัฒนาขีดความสามารถของบุคคล หรือกรรมการสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการอำนวยความสะดวกโดยตรง ที่ส่งผลให้การดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชนประสบผลสำเร็จตามที่คาดหวังโดยการฝึกอบรม ซึ่งการ

ฝึกอบรมหมายถึง กระบวนการสร้างความเข้าใจด้านการอำนวยสินเชื่อของสถาบันการเงินชุมชน โดยใช้วิธีการสอน การบอกกล่าว การยกตัวอย่าง เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาขีดความสามารถ

5) ขีดความสามารถที่คาดหวังหมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่สามารถส่งผลให้บุคคลหรือกรรมการสหกรณ์ที่มีบทบาทโดยตรงได้ประสบความสำเร็จในการอำนวยสินเชื่อ และเป็นเป้าหมายของการพัฒนาขีดความสามารถ



บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

การศึกษาวิจัยเรื่อง การเสริมสร้างความเข้มแข็งในการอำนวยการสินเชื่อของสถาบันการเงินชุมชน กรณีศึกษา : สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่ ครั้งนี้ได้มีการตรวจสอบเอกสารและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง โดยครอบคลุมเนื้อหา ดังนี้

1. แนวคิดองค์กรชุมชนเข้มแข็ง
2. แนวคิดการอำนวยการสินเชื่อของสหกรณ์การเกษตร
3. แนวคิดการบริหารความเสี่ยงในการอำนวยการสินเชื่อ
4. แนวคิดด้านการพัฒนาขีดความสามารถ (Competency)
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. กรอบแนวคิดในการวิจัย

1. แนวคิดองค์กรชุมชนเข้มแข็ง

1.1 ความหมายของความเข้มแข็ง

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2544: 18) ได้ให้ความหมาย ความเข้มแข็งของชุมชน หมายถึง การที่ประชาชนในชุมชนต่าง ๆ ของเมืองหรือชนบทรวมตัวกันเป็น “องค์กรชุมชน” โดยมีการเรียนรู้ การจัดการ และการแก้ไขปัญหาาร่วมกันของคนในชุมชนแล้วถึงได้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมภายในชุมชนตลอดจนมีผลกระทบต่อภายนอกชุมชนที่ดีขึ้นตามลำดับ โดยจะเรียกชุมชนนี้ว่า กลุ่ม ชุมชน สหกรณ์ บริษัท องค์กรชาวบ้าน เครือข่าย หรืออื่น ๆ ที่มีความหมายแสดงถึงการร่วมมือช่วยเหลือกันเพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน และด้วยความเอื้ออาทรต่อชุมชนอื่น ๆ ในสังคมด้วย

อ้อยทิพย์ เกตุเฒ (2553: ระบบออนไลน์) กล่าวว่า “ชุมชนเข้มแข็ง” คือชุมชนที่มีศักยภาพมีความรักความสามัคคีจึงรักภักดีต่อชุมชนทุกคนใฝ่เรียนรู้มุ่งพัฒนาตนเองให้มีพลังความคิดพลังสติปัญญาเพื่อการพึ่งพาตนเองได้ในทุกด้านรู้จักวางแผนจัดการทรัพยากรแก้ไขปัญหาต่างๆในชุมชนได้ด้วยตนเองทุกคนมุ่งหวังประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตนชุมชนมีเสถียรภาพมีสันติสุขเพราะในชุมชนมีคุณธรรมนำชีวิต

1.2 ลักษณะของ “ชุมชนเข้มแข็ง” มีดังนี้

(1) สมาชิกของชุมชนมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนและชุมชนที่จะแก้ไข ปัญหาและพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ของตนเอง

(2) สมาชิกของชุมชนพร้อมที่จะร่วมกันจัดการกับปัญหาของตนและชุมชน

(3) มีกระบวนการของชุมชนที่มีการเคลื่อนไหวอย่างต่อเนื่องจนเป็นวิถีของชุมชน ซึ่งขับเคลื่อนโดยผู้นำองค์กรชุมชน ในลักษณะเปิดโอกาสให้แก่สมาชิกทั้งหมดเข้ามามีส่วนร่วม มีความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้

(4) สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินสถานการณ์ของชุมชน กำหนด วิสัยทัศน์ร่วม ร่วมคิด ตัดสินใจ ดำเนินงาน ติดตาม และประเมินผลการแก้ปัญหาและการพัฒนา ของชุมชนผ่านกระบวนการของชุมชน

(5) สมาชิกชุมชนเกิดการเรียนรู้ผ่านการเข้าร่วมในกระบวนการของชุมชน

(6) มีแผนของชุมชนที่ประกอบด้วยการพัฒนาทุกๆ ด้านของชุมชน ที่มุ่งการ พึ่งตนเอง เอื้อประโยชน์ต่อสมาชิกชุมชนทุกคน และหวังการพัฒนาชุมชนที่ยั่งยืน

(7) การพึ่งความช่วยเหลือจากภายนอก เป็นการพึ่งเพื่อให้ชุมชนสามารถพึ่งตนเอง ได้มากที่สุด ไม่ใช่การพึ่งพาตลอดไป

(8) มีเครือข่ายความร่วมมือกับภาคีการพัฒนา อาจเป็นหมู่บ้าน ชุมชนอื่น ท้องถิ่น ภาคราชการ องค์กรเอกชน นักธุรกิจ นักวิชาการ และอื่น ๆ ในลักษณะของการมีความสัมพันธ์ที่ เท่าเทียมกัน

(9) เป็นชุมชนเรียนรู้ (Learning Organization) คือ เป็นชุมชนที่ตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา รู้ข่าวคราวทั้งด้านเศรษฐกิจสังคมและการเมืองของประเทศรวมทั้งการเพิ่มพูนความรู้บางด้านที่ จำเป็นเช่นด้านอาชีพด้านการเมืองการปกครองให้กับชุมชนอย่างครอบคลุมและลึกการเรียนรู้ที่เน้น การเรียนจากการปฏิบัติลงมือทำการร่วมมือทำเป็นกลุ่มเป็นความรู้จริงผลการเรียนรู้จะเป็นพลัง ปัญญาพัฒนาชุมชนของตนได้

(10) เป็นชุมชนที่รู้จักจัดการตนเอง (Common Management) คือ สามารถดำเนินการ ในสิ่งเหล่านี้ได้

- การวางแผน (Planning)
- การจัดองค์กรการจัดการ (Organizing) คือ การเตรียมการเพื่อดำเนินการ ตามแผนข้อแรกเตรียมคนเตรียมวัสดุอุปกรณ์เตรียมเงิน ฯลฯ
- ลงมือดำเนินการตามแผน (Implementing) คือ การเอาแผนเอาโครงการมา วางแล้วปฏิบัติตามขั้นตอนจนกว่าจะเสร็จงาน

- การประเมินผล (Evaluating) สิ่งที่ต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการดำเนินงานตามแผนคือการกำกับงาน (monitoring) เพื่อให้แน่ใจว่างานเริ่มดำเนินการตามเป้าหมายหรือมีปัญหาอย่างไรบ้างควรแก้ไขอย่างไรและเมื่องานสำเร็จแล้วควรมีการประเมินผลงานอีกครั้ง

(11) เป็นชุมชนที่มีจิตวิญญาณ (Spirituality) ซึ่งการมีจิตวิญญาณนี้อาจแสดงได้หลายอย่างเช่นการมีสมาชิกที่มีความผูกพันรักดีกับชุมชนรู้สึกเป็นเจ้าของชุมชนมีผลประโยชน์ในปัจจุบันหรือในอนาคตร่วมกันกับชุมชนหลาย ๆ สิ่งนี้ทำให้ชุมชนมีชีวิตจิตใจพร้อมที่จะเจริญเติบโตหรือเสื่อมสลายตามสภาพสิ่งแวดล้อมและร่างกายได้

(12) เป็นชุมชนที่มีสันติภาพ (Peaceful) คือ คนในชุมชนมีความสันติสุขมีคุณธรรมมีคุณภาพสันติภาพเป็นผลของหลายสาเหตุ เช่น คนในชุมชนมีความสุข มีความสมดุลในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ประองคอง รู้รักสามัคคี รู้จักการจัดการชุมชน มีผู้นำคือ มีพลังในการวางแผนเพื่อชุมชน

สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2549: 105) กล่าวว่าลักษณะชุมชนเข้มแข็ง (civil society) มีลักษณะสำคัญ 5 ประการ นั่นคือ

- (1) เป็นองค์การเรียนรู้ (learning organization)
- (2) เป็นองค์การที่มีและใช้วิธีการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ (management)
- (3) มีกลุ่มคนที่รักดีและอุทิศตนทำงานเพื่อส่วนรวม (spirituality)
- (4) เป็นองค์การที่เห็นคุณค่าของธรรมชาติ (nature awareness)
- (5) เป็นองค์การที่มีสันติภาพ (peaceful) ผู้คนในองค์การมีความสามัคคีและมีความสุข

1.3 องค์ประกอบที่สำคัญของชุมชนเข้มแข็ง

การเสริมสร้างความเข้มแข็งของแต่ละชุมชนจะอาศัยอยู่บนพื้นฐานของกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน และใช้ทุนทางสังคมในการจัดการเพื่อเอาชนะปัญหาที่ชุมชนต้องเผชิญ เมื่อชุมชนมีปัญหาที่จะรวมกลุ่มเพื่อระดมทรัพยากรในชุมชนมาใช้ร่วมกัน โดยในแต่ละชุมชนจะมีการพัฒนาไปสู่ความเข้มแข็งของชุมชนในมิติต่าง ๆ เช่น มิติทางด้านเศรษฐกิจ มิติทางด้านสังคม มิติทางด้านวัฒนธรรม และมิติทางด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ไม่เท่ากัน หรืออาจจะพัฒนาความเข้มแข็งได้เพียงบางมิติเท่านั้น นอกจากนี้เงื่อนไขและกระบวนการนำไปสู่ความเข้มแข็งในแต่ละมิติก็มีความแตกต่างกันไป จากการดำเนินงานเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนของหน่วยงานภาครัฐ องค์กรพัฒนาเอกชนและภาคีการพัฒนาต่าง ๆ ได้พยายามให้ความหมายของชุมชนเข้มแข็ง ซึ่งคณะอนุกรรมการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนเพื่อแก้ไขปัญหาวิกฤติ คณะอนุกรรมการภายใต้คณะกรรมการนโยบายสังคมแห่งชาติ ได้ให้ความเห็นชอบ

องค์ประกอบและลักษณะของชุมชนเข้มแข็งไว้ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2544: 19-21)

องค์ประกอบของชุมชนเข้มแข็ง จะประกอบด้วย

(1) มีบุคคลหลากหลายที่รวมตัวกันเป็นองค์กรชุมชนอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ

(2) มีเป้าหมายร่วมกันและยึดโยงเกาะเกี่ยวกันด้วยประโยชน์สาธารณะและของสมาชิก

(3) มีจิตสำนึกของการพึ่งตนเอง รักและเอื้ออาทรต่อกัน และมีความรักท้องถิ่นรักชุมชน

(4) มีอิสระในการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ

(5) มีการระดมใช้ทรัพยากรในชุมชนอย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ

(6) มีการเรียนรู้ เชื่อมโยงกันเป็นเครือข่ายเป็นแนวราบ และติดต่อสื่อสารกันหลายรูปแบบ

(7) มีการจัดทำกิจกรรมที่เป็นสาธารณะของชุมชนอย่างต่อเนื่อง

(8) มีการจัดการบริหารงานกลุ่มที่หลากหลายและเครือข่ายที่ดี

(9) มีการเสริมสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่หลากหลายของชุมชนสืบทอดกันตลอดไป

ธีระพงษ์ แก้วหาญ (2543: 62-65) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบที่สำคัญของชุมชนเข้มแข็ง ดังนี้

1) อุดมการณ์และวิสัยทัศน์ร่วมฐานรากทางวัฒนธรรมอันเป็นทุนทางสังคมดั้งเดิมของชุมชนและอุดมการณ์ร่วมจะเป็นเครื่องมือที่สำคัญช่วยยึดเหนี่ยวคนในชุมชนและความเป็นชุมชนนอกจากนี้การมีวิสัยทัศน์โดยเฉพาะวิสัยทัศน์ในการพัฒนาไปสู่เป้าหมายคุณภาพชีวิตที่ดีหรือค่านิยมสุขภาพดีจะเป็นแรงจูงใจที่ทำให้ทุกคนเกิดจิตสำนึกและร่วมในกิจกรรมการพัฒนาอีกทั้งการเชื่อมั่นในศักยภาพของคนในชุมชนการมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ทั้งตนเองผู้อื่นและสิ่งแวดล้อมรอบข้างทำให้เกิดความสุขในการกระทำเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเกิดอำนาจที่เป็นอำนาจสาธารณะเป็นของทุกคนและเป็นของชุมชน

2) การจัดองค์กรและการบริการจัดการความเข้มแข็งของชุมชนส่วนหนึ่งสะท้อนภาพโดยความเข้มแข็งขององค์กรชุมชนซึ่งประเด็นสำคัญของความเข้มแข็งนี้คือ

(1) การจัดองค์กรที่ก่อให้เกิดกิจกรรมและความร่วมมือซึ่งหมายถึง รูปแบบการจัดองค์กรที่เหมาะสม มีการแบ่งบทบาทหน้าที่และประสานเครือข่ายเพื่อการกระจายภาระงาน

พัฒนาไปสู่กลุ่มต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายหรือกิจกรรมที่กระทำร่วมกัน

(2) มีการบริหารจัดการทรัพยากรที่ดีโดยสามารถระดมทรัพยากรทั้งคนวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง

(3) กระบวนการแผนมีประสิทธิภาพเกิดการมีส่วนร่วมจากชุมชนหรือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องโดยนัยของกระบวนการแผนนี้เริ่มตั้งแต่การเลือกใช้ข้อมูลที่เป็นและเหมาะสมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของประชาชนและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเกิดการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานสาธารณะ (Civic Infrastructure) อันหมายถึงความสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารนำไปสู่การตัดสินใจที่ถูกต้องการส่งเสริมความร่วมมือของสาธารณชนในการร่วมปฏิบัติร่วมกำหนดนิยามหรือกฎเกณฑ์ในความสำเร็จและการติดตามตรวจสอบประเมินผล

3) การมีกิจกรรมที่ต่อเนื่องเป็นภาพของควมมีชีวิตชีวาของชุมชนและแสดงถึงการขยายกิจกรรมหรือเครือข่ายสมาชิกรวมทั้งความสามารถให้เข้าร่วมอย่างหลากหลายมากขึ้นทั้งกิจกรรมกลุ่มคนและองค์กรนอกจากนี้ยังแสดงถึงการสร้างสรรค์นวัตกรรมหรือกิจกรรมใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นในชุมชนซึ่งถือเป็นกระบวนการเรียนรู้และถ่ายทอดประสบการณ์แก่นุชนหรือคนรุ่นถัดไปในการรับช่วงต่อภาระงานของชุมชน

4) ทุนเป็นที่น่ายินดีที่สังคมได้ให้ความสำคัญกับทุนที่เป็นทั้งทุนในเชิงกายภาพ เช่น ทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพโดยเฉพาะผู้นำด้านต่างๆ ที่มีอยู่และมีความหลากหลายในชุมชนทั้งผู้นำที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการตลอดจนบุคคลผู้ที่มีศักยภาพและมีสำนึกความรับผิดชอบต่อส่วนรวมในฐานะความเป็นพลเมืองมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และพร้อมที่จะลงมือกระทำหรือทุนที่เป็นตัวเงินวัสดุอุปกรณ์สถานที่สิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติและทุนที่เป็นทุนทางวัฒนธรรมอันเป็นภูมิปัญญาพื้นบ้านที่เป็นประสบการณ์การเรียนรู้วิถีการปฏิบัติและร้อยรัดผู้คนในชุมชนให้อยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขและมีคุณภาพชีวิตที่ดี

5) เครือข่ายความร่วมมือหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือทุนเพื่อนซึ่งเครือข่ายความร่วมมือนี้จะทำให้มีความหลากหลายทั้งกิจกรรมและองค์กรหรือกลุ่มคนที่เข้าร่วมพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือที่เกิดขึ้นทั้งในและนอกชุมชนนี้จะก่อให้เกิดอำนาจต่อรองและการพัฒนากิจกรรมสาธารณะร่วมกันภายใต้กิจกรรมสาธารณะดังกล่าวจะทำให้มีการติดต่อสื่อสารมีการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่เป็นสาธารณะมากขึ้นมีการประมวลผลการตัดสินใจและนิยามสถานการณ์ปัญหาหรือกำหนดกฎเกณฑ์การพัฒนาร่วมกันอีกทั้งมีการพบปะและสนทนากับ “คนแปลกหน้า” เพื่อดึงเอาประสบการณ์แนวร่วมและทรัพยากรเพื่อประสานผลประโยชน์แก่ชุมชนเครือข่ายความร่วมมือ

นี้จะส่งเสริมให้ชุมชนเป็น “ชุมชนแห่งการเรียนรู้” ที่เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงและเกิดจิตสำนึก ร่วมในความเป็นชุมชนท้องถิ่นและสำนึกสาธารณะเพื่อสังคมโดยรวม

6) สิทธิและอำนาจต่อรองทางการเมืองอำนาจที่เกิดขึ้นจากความเป็นชุมชนเป็น อำนาจสาธารณะที่ก่อให้เกิดสิทธิตามมาเช่นสิทธิในการจัดการทรัพยากรท้องถิ่นสิทธิในการ กำหนดยุทธศาสตร์และกระจายผลประโยชน์ทางการพัฒนาอย่างเป็นธรรมแก่ประชาชนคนใน ชุมชนนอกจากนี้อำนาจสาธารณะที่มีอยู่ทั้งในตัวบุคคลและชุมชนนี้จะเป็นกลไกสำคัญในการ ควบคุมกลไกตลาดการเงินกฎหมายการปกป้องคุ้มครองสิทธิประโยชน์ของประชาชน

7) เกิดการยอมรับจากสังคมภายนอกซึ่งแสดงถึงสถานภาพหรือศักยภาพของ ชุมชนจนเป็นที่ยอมรับจากภายนอกและสิ่งนี้จะเป็นแรงผลักดันให้ชุมชนเกิดความเชื่อมั่นในขีด ความสามารถและศักยภาพของชุมชนมากขึ้นและบอกได้ว่า “ประชาคมหรือความเป็นชุมชนที่มี สำนึกแห่งการพัฒนาเพื่อส่วนรวมคือคำตอบของการพัฒนา” ความเป็นชุมชนเหล่านี้ก่อให้เกิดการ แลกเปลี่ยนและถ่ายทอดเทคโนโลยีซึ่งกันและกันเป็นเครือข่ายทางสังคมหรือการพัฒนาในระดับ มหภาคมากขึ้น

1.4 ตัวชี้วัดความเข้มแข็งของชุมชน

ธีระพงษ์ แก้วหางษ์ (2543: 50-55) ได้กล่าวว่า ตัวชี้วัดสำหรับงานพัฒนาความ เข้มแข็งขององค์กรชุมชนมีการนำมิติด้านวัฒนธรรมมาผสมผสานในการทำกิจกรรมเพราะการมี รากฐานทางวัฒนธรรมจะเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวให้สามารถสร้างองค์กรชุมชนที่มีคุณภาพได้

1. มีประสิทธิภาพในการตอบสนองต่อปัญหา
2. มีการจัดกลุ่ม
3. มีการพัฒนากระบวนการเรียนรู้
4. มีผู้นำที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกและชุมชน
5. มีการกระจายผลประโยชน์แก่สมาชิกอย่างยุติธรรม
6. ได้รับการยอมรับนับถือจากองค์กรภายนอก
7. มีการขยายผลขยายกิจกรรมและขยายเครือข่ายสมาชิกรวมถึงความร่วมมือ

ธีระพงษ์ แก้วหางษ์ (2546: 60-61) ได้กล่าวถึง ความเข้มแข็งของชุมชนและ ตัวบ่งชี้ ไว้ดังนี้ กลุ่มองค์กรมีส่วนร่วมในกิจกรรมโครงการสาธารณะของหมู่บ้าน ชุมชน โดยเฉพาะการร่วมตัดสินใจ การวางแผน ดำเนินการ ระดมทรัพยากร และติดตามประเมินผล โดย ภายใต้งานมีส่วนร่วมดังกล่าว ทุกกลุ่มหรือองค์กรมีบทบาทอย่างสำคัญ มีความเป็นอิสระและ ดำเนินการอย่างมีชีวิตชีวา ซึ่งอาจพิจารณาความเข้มแข็งจากองค์ประกอบพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับ

ชุมชนเข้มแข็ง ได้แก่ 1) อุดมการณ์ และวิสัยทัศน์ร่วม 2) การจัดองค์กรและการบริหารจัดการ 3) การมีกิจกรรมที่ต่อเนื่อง 4) ทุน 5) เครือข่ายความร่วมมือ 6) สิทธิและอำนาจต่อรองทางการเมือง 7) เกิดการยอมรับจากสังคมภายนอก นอกจากตัวบ่งชี้จะพิจารณาและอธิบายจากความสามารถในการจัดการและองค์ประกอบพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับความเข้มแข็งของชุมชนแล้ว อาจนำเอาหลักการพิจารณาถึงพลังสร้างสรรค์ชุมชนใน 6 ประการ คือ พลังคน พลังกลุ่ม พลังทุน พลังธุรกิจ พลังเอื้ออาทร และพลังการเรียนรู้และการสื่อสารมาประกอบใช้ ดังนี้

1. จำนวนประชากรที่เข้าร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่มในชุมชนต่อประชากรทั้งหมด
2. จำนวนครอบครัวที่มีคุณภาพชีวิตที่ดีสามารถพึ่งพาตนเองได้และเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มหรือชุมชน
3. จำนวนแผนงาน โครงการหรือกิจกรรมที่เป็นกิจกรรมสาธารณะและเกิดจากการมีส่วนร่วมและริเริ่มโดยชุมชน
4. การจัดการเรียนรู้ร่วมกันของชุมชน เช่น ความถี่ของการพูดคุยเสวนา หรือ สนทนาอย่างพินิจพิเคราะห์ การร่วมกิจกรรมสาธารณะ การกระจายข่าวสาร การร่วมตรวจสอบ ติดตามประเมินผลการพัฒนาและบทบาทการมีส่วนร่วมของผู้หญิง เด็กและเยาวชน
5. จำนวนผู้นำตามธรรมชาติและจำนวนผู้นำที่มีความรู้ความสามารถต่อประชากร
6. อัตราเพิ่มของจำนวนเงินออมของชุมชน
7. จำนวนองค์กรธุรกิจที่องค์กรชุมชนเป็นเจ้าของและอัตราการเพิ่มของรายได้จากธุรกิจที่องค์กรชุมชนเป็นเจ้าของเหล่านั้น
8. การกระจายสวัสดิการที่เป็นธรรมแก่ประชาชนทุกคนในชุมชนและอัตราเพิ่มของสวัสดิการเพื่อคนในชุมชน
9. จำนวนการเป็นสมาชิกองค์กรภายนอกชุมชนและความสามารถในการประสานงานพัฒนากับภายนอกชุมชน
10. อัตราการเพิ่มขึ้นหรือลดลงรวมทั้งคุณภาพของทรัพยากรธรรมชาติที่ชุมชนดูแล
11. การเข้าร่วมกิจกรรมตามประเพณีและวัฒนธรรมที่ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจของคนในชุมชน
12. ความสามารถของชุมชนในการจัดการกับความขัดแย้ง

1.5 การเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน

ความเข้มแข็งของชุมชนจะมีมากขึ้นเพียงใดขึ้นอยู่กับชุมชนนั้นมียุทธศาสตร์ชุมชนที่เข้มแข็งเพียงใด ทั้งนี้องค์กรชุมชนที่มีความเข้มแข็งนั้นจะต้องมีการเตรียมคนและชุมชน

ด้วยการเสริมสร้างให้มีความเข้มแข็ง เพื่อเป็นฐานรองรับการแก้ปัญหาและการพัฒนาทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมพร้อมกันทุก ๆ ด้าน โดยมีหน่วยงานทั้งของภาครัฐ องค์กรพัฒนาเอกชนและภาคีการพัฒนาทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ผนึกกำลังดำเนินการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ด้วยตนเอง ด้วยการกระตุ้นและสร้างกระบวนการทำงานแบบมีส่วนร่วม รวมทั้งการสร้างสภาพแวดล้อมให้ชุมชนร่วมกันคิด ร่วมกันทำ และมีการเรียนรู้ เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันอันจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนในระยะยาว ทั้งนี้มีกิจกรรมหลัก ๆ ที่ดำเนินการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน สรุปได้ดังนี้

(1) การส่งเสริมกระบวนการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนเพื่อเผชิญปัญหาวิกฤติ โดยพัฒนาศักยภาพให้คนในชุมชนรวมกลุ่มกัน ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ และร่วมรักษาผลประโยชน์ของชุมชนด้วยตนเอง รวมทั้งให้ความสำคัญต่อการปรับวิถีคิดและวิถีการทำงานของบุคลากรภาครัฐ จากการเป็นผู้สั่งการมาเป็นผู้สนับสนุนชุมชนในการจัดการและแก้ไขปัญหาของชุมชนเอง

(2) การส่งเสริมกระบวนการพัฒนาแบบมีส่วนร่วมของชุมชนในลักษณะ “ร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมเรียนรู้” เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน ประกอบด้วยกระบวนการส่งเสริมและสนับสนุนชุมชนได้มีการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์เพื่อการพัฒนาอาชีพและเศรษฐกิจชุมชน การพัฒนาสวัสดิการสังคมและสวัสดิการภาพของชุมชน การฟื้นฟูอนุรักษ์และจัดการทรัพยากรธรรมชาติของชุมชน การค้นหาศักยภาพและการพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่น

2. แนวคิดการอำนวยความสะดวกของสหกรณ์การเกษตร

ธุรกิจสินเชื่อเป็นธุรกิจที่สร้างรายได้หลักและมีความสำคัญมากของสหกรณ์ โดยเฉพาะสหกรณ์การเกษตรและกลุ่มเกษตรกร พบว่า ผลการดำเนินงานและความสามารถในการทำกำไร (กำไรส่วนเกิน) ส่วนใหญ่ ขึ้นอยู่กับความเข้มแข็งและความมีประสิทธิภาพในการอำนวยความสะดวก ซึ่งส่งผลให้สหกรณ์และสมาชิกเกิดความพึงพอใจร่วมกันดำเนินการเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม โดยการช่วยตนเอง ช่วยเหลือซึ่งกันและกันอันจะนำไปสู่ความอยู่เย็นเป็นสุขของมวลสมาชิกและสังคม

2.1 ความหมายและลักษณะของสินเชื่อ

สินเชื่อ หมายถึง ความเชื่อถือ ซึ่งให้บุคคลฝ่ายหนึ่งยอมมอบของหรือบริการ หรือเงินจำนวนหนึ่งให้ เพื่อประโยชน์ของบุคคลอีกฝ่ายหนึ่ง ชั่วระยะเวลาหนึ่ง

ลักษณะของสินเชื่อ คือ ของหรือบริการ หรือเงินจำนวนหนึ่งในปัจจุบันแลกเปลี่ยนกับสิ่งที่มีค่าเท่ากันในอนาคตอีกนัยหนึ่งคือ มีการให้เวลาในการชำระหนี้ เช่น การกู้ยืมเงิน ซึ่งมีข้อตกลงให้ลูกหนี้ชำระเงินกู้เมื่อถึงกำหนดในภายหน้าเหล่านี้เรียกว่าการให้เครดิตแก่กัน ผู้ให้กู้ยอมตกลงดังนี้ก็เพราะเชื่อถือในตัวผู้กู้ อาจจะเชื่อว่า ผู้กู้มีทรัพย์สินหรือมีรายได้พอที่จะชำระหนี้ได้ เมื่อถึงกำหนด ตลอดจนเชื่อถือในอำนาจของศาลที่จะบังคับให้เป็นไปตามสิทธิเรียกร้องของตนด้วย

2.2 ประเภทของสินเชื่อ

2.2.1 สินเชื่อเพื่อการบริโภค

2.2.2 สินเชื่อเพื่อการธุรกิจ

2.3 สินเชื่อเพื่อการเกษตร หมายถึง การกู้ยืมของเกษตรกร อาจกู้ยืมเป็นเงินสด สิ่งของ มีความมุ่งหมายทั้งเพื่อธุรกิจ และเพื่อการบริโภค

2.4 ระเบียบว่าด้วยการให้เงินกู้และดอกเบี้ยเงินกู้

กรรมการสหกรณ์การเกษตรทุกคนเป็นผู้ควบคุมและบริหารงานด้านสินเชื่อ ดังนั้น กรรมการทุกคนควรจะได้ทำความเข้าใจและศึกษาระเบียบว่าด้วยการให้เงินกู้และดอกเบี้ยเงินกู้อย่างแจ่มแจ้ง ซึ่งจะเป็นผลทำให้สินเชื่อของสหกรณ์บรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.5 การพิจารณาสินเชื่อ

2.5.1 การรับคำขอกู้ เป็นการรับคำขอกู้เงิน แผนความต้องการเงินกู้ของสมาชิกผู้กู้ โดยสมาชิกผู้กู้จะต้องแจ้งความประสงค์พร้อมหลักฐานต่าง ๆ เช่น หนังสือคำขอกู้เงิน สำเนาบัตรประชาชน สำเนาทะเบียนบ้าน หลักประกัน เป็นต้น และสัมภาษณ์สมาชิก

2.5.2 การพิจารณาคำขอกู้ (เบื้องต้น) เพื่อตรวจสอบและสอบสวนข้อมูล รายละเอียดตามแผนความต้องการเงินกู้ และหลักฐานการขอกู้เงิน ให้เป็นไปตามระเบียบว่าด้วยการให้เงินกู้และดอกเบี้ยเงินกู้ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ดังนี้ 1) วัตถุประสงค์การใช้เงินกู้ระยะสั้นหรือระยะปานกลาง 2) รายละเอียด และคำชี้แจงเกี่ยวกับแผนงานเกษตรกรรมที่ต้องการลงทุนตรวจสอบแผนการลงทุน และคำนวณราคาประเมินของส่วนเพื่อขาย (หักค่าใช้จ่ายในการขาย) 3) จำนวนเงินที่ขอกู้ 4) งวดชำระคืน 5) ประวัติการผลิตทางเกษตรและหนี้เงินกู้ 6) ประมาณการค่าใช้จ่ายตามแผนการลงทุน และประมาณการผลผลิตที่จะได้ตามแผนการลงทุนส่วนเพื่อการขายและประเมินรายได้ (สถาบันการเกษตรควรกำหนดประมาณการสำหรับค่าใช้จ่ายและรายได้ไว้ล่วงหน้า) และควรใช้ข้อมูลจากแหล่งที่เชื่อถือได้ (ถ้ามี) เช่น ข้อมูลจาก ธ.ก.ส. เป็นต้น 7) หลักประกัน 8) ลงทะเบียน

รับคำขอกู้เงิน จัดทำทะเบียนรับคำขอ 9) สรุป รวบรวม คำขอกู้ประเภทต่าง ๆ พร้อมรายละเอียด
นำเสนอผู้จัดการคณะกรรมการสินเชื่อ และคณะกรรมการดำเนินการตามลำดับ

2.6 การอนุมัติสินเชื่อ

การอนุมัติเงินกู้ เพื่อให้มั่นใจว่าคำขอกู้ของสมาชิก ผู้กู้ทุกรายได้ผ่านการพิจารณา
อย่างถูกต้องตามข้อบังคับ ระเบียบคำสั่งต่าง ๆ 1) โดยที่ประชุมคณะกรรมการพิจารณาสินเชื่อและ
หรือเงินกู้ 2) โดยที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการและรายงานการประชุมควรระบุรายละเอียด
ของสมาชิกที่ได้รับการอนุมัติ และไม่ได้รับการอนุมัติพร้อมเหตุผล 3) คณะกรรมการผู้มีอำนาจลง
นามอนุมัติเงินกู้ 4) บันทึกลงทะเบียนรับคำขอเงินกู้

2.7 การทำสัญญาเงินกู้

ทำหนังสือเงินกู้ระยะสั้น/ปานกลาง เพื่อให้มั่นใจว่า เมื่อมีการอนุมัติเงินกู้แล้วได้มี
การสัญญากันระหว่างสหกรณ์การเกษตร/กลุ่มเกษตรกรและสมาชิกผู้กู้ และมีการลงนามในเอกสาร
ถูกต้องครบถ้วน และการทำหนังสือสัญญาเงินกู้มิได้ทำก่อนการได้รับอนุมัติเงินกู้

2.8 การจ่ายเงินกู้

เพื่อให้สมาชิกผู้กู้ได้รับเงินกู้จากการทำหนังสือเงินกู้ตามวงเงินที่ได้รับอนุมัติอย่าง
ถูกต้องครบถ้วน และปฏิบัติตามข้อบังคับ ระเบียบ และคำสั่งที่เกี่ยวข้อง

- 1) แจ้งสมาชิกผู้กู้ว่าได้รับอนุมัติหรือไม่/นัดสมาชิกผู้กู้รับเงิน
- 2) สมาชิกผู้กู้/สมาชิกผู้กู้ร่วม ลงนามกู้ในหนังสือเงินกู้
- 3) สมาชิกผู้กู้ลงนามในเอกสารการรับเงินกู้/รับวัสดุทางการเกษตร/สินค้า
- 4) จัดเก็บเงินค้ำหุ้นตามอัตราที่กำหนดในระเบียบ เช่น ร้อยละ 5 ของเงินกู้
- 5) ลงทะเบียนบัญชียอยลูกหนี้เงินกู้ระยะสั้น (การ์ดลูกหนี้รายตัว) สมุดคู่บัญชีเงินกู้
- 6) บันทึกบัญชีลูกหนี้ เจ้าหนี้ที่บัญชีบันทึกการตั้งบัญชีลูกหนี้ (แยกประเภท และ
ลูกหนี้รายตัว)

2.9 การตรวจสอบเงินกู้

หลังจากที่สมาชิกได้รับเงินไปแล้วประมาณ 1 เดือน ไปตรวจสอบว่าสมาชิกนำเงิน
ไปใช้ตามวัตถุประสงค์หรือไม่

2.10 การรับชำระเงินกู้

ในระหว่างปีหรือครบกำหนดชำระ สมาชิกผู้กู้ขอชำระเงินกู้ได้รับเงินปันผล เพื่อให้มั่นใจว่าสหกรณ์การเกษตร/กลุ่มเกษตรกรฯ มีการคำนวณตัวเลขอย่างรอบคอบ และได้รับเงินอย่างถูกต้อง ครบถ้วน

2.11 การจัดชั้นลูกหนี้เงินกู้

สหกรณ์อาจใช้วิธีการจัดชั้นสมาชิก เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของสมาชิก และสามารถสร้างแรงจูงใจ สร้างศรัทธาให้สมาชิกถือปฏิบัติ โดยมีสิ่งจูงใจเป็นการลดดอกเบี้ย หรือจัดสวัสดิการให้ การจัดชั้นสมาชิก

2.12 การติดตามหนี้เงินกู้

เพื่อให้สหกรณ์มีขั้นตอนการติดตามหนี้ทุกรายอย่างเท่าเทียมกัน โปร่งใส ตามวิธีการที่กำหนดการติดตามหนี้ ควรพิจารณากำหนดวิธีการในการติดตามหนี้จากลูกหนี้แต่ละรายตามความเหมาะสมซึ่งจะมีส่วนช่วยในการแก้ไขปัญหาลูกหนี้ผิดนัดชำระหนี้ได้มาก กล่าวคือ

- 1) ลูกหนี้ที่มีความรับผิดชอบ ใช้วิธีการขอร้อง เป็นการทวงถามแบบบอกกล่าวให้ทราบ
- 2) ลูกหนี้ที่มีประวัติการชำระหนี้ไม่สม่ำเสมอ ใช้วิธีทวงถาม กำหนดระยะเวลา
- 3) ลูกหนี้ที่มีเจตนาไม่ชำระหนี้ ทวงถามแล้วไม่ได้ผล บ่ายเบี่ยงหรือผัดผ่อนหรือใช้วิธีนิ่งเฉยอยู่เรื่อย ๆ ควรใช้วิธีทวงถามแบบยื่นคำขาด

เงินกู้ทั้งระยะสั้นและระยะปานกลางระเบียบกำหนดให้มีการติดตามเร่งรัดโดย “การชำระหนี้เงินกู้” เมื่อใกล้ถึงกำหนดการชำระคืนเงินกู้หรือเงินงวดชำระหนี้สหกรณ์จะออกหนังสือเตือนสมาชิกผู้กู้ และสหกรณ์จะมอบให้กรรมการดำเนินการหรือเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์หรือเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์เข้าร่วมประชุมกลุ่ม ทั้งนี้ เพื่อชักชวนสมาชิกผู้กู้เรื่องจำนวนเงินและกำหนดเวลาซึ่งสมาชิกนั้น ๆ จะต้องชำระคืนเงินกู้หรือเงินงวดชำระหนี้ พร้อมทั้งดอกเบี้ยหรือจำนวนผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์ส่วนที่สำหรับชำระหนี้เงินกู้รวมทั้งดอกเบี้ยในกรณีที่สหกรณ์ดำเนินธุรกิจในการรวบรวมผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์ของสมาชิก ซึ่งจะต้องส่งชำระหนี้ต่อสหกรณ์

ในกรณีจำเป็นสหกรณ์จะมอบให้กรรมการดำเนินการหรือเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ หรือประธานกลุ่มหรือเลขานุการกลุ่มหรือเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ออกไปทวงถามสมาชิกผู้กู้รายคนเพื่อให้ชำระคืนเงินกู้หรือเงินงวดชำระหนี้ พร้อมทั้งดอกเบี้ยต่อสหกรณ์หรือให้ส่งชำระหนี้เงินกู้ด้วยผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์ต่อสหกรณ์ เป็นหน้าที่ของสมาชิกผู้เกี่ยวข้องต้องอำนวยความสะดวกตามสมควรและปฏิบัติตาม

ในการชำระหนี้เงินกู้ยืม ให้สมาชิกผู้กู้มีหน้าที่ต้องจัดการชำระ ณ สำนักงานของ สหกรณ์ หรือสถานที่ซึ่งคณะกรรมการดำเนินการจะกำหนดเป็นคราว ๆ

วิธีการติดตามเร่งรัดหนี้ สามารถดำเนินการได้ดังนี้ คือ

- การออกหนังสือเตือนก่อนถึงกำหนดชำระ 3 เดือน โดยแจ้งต้น แจ้งดอกเบี้ย ณ วันครบกำหนดชำระ ใบเตือนหนี้จัดทำเป็น 2 ส่วน ส่วนทางให้สมาชิกลงนามรับทราบ แล้วนำมาไว้ที่สหกรณ์

- การประชุมกลุ่ม ก่อนปิดบัญชีประจำปีเพื่อเร่งรัดรายได้ดอกเบี้ย หรือถ้าสัญญาเงินกู้ครบกำหนดชำระภายในสิ้นปีบัญชี จะยังเป็นผลดีต่อการดำเนินงานสหกรณ์ การจัดประชุมสหกรณ์ต้องมีรายละเอียดลูกหนี้ให้สมาชิกทราบ และชี้แจงทำความเข้าใจในธุรกิจสินเชื่อ โฉมหน้า เหตุผล ความจำเป็น ผลดี ผลเสีย

- การติดตามรายตัว กรณีสมาชิกค้างชำระและไม่เข้าร่วมประชุมกลุ่ม ซึ่งต้องชี้แจงทำความเข้าใจ หากมีปัญหาไม่สามารถส่งชำระได้จริง เจ้าหน้าที่สินเชื่อ หรือประธานกลุ่ม เลขานุการกลุ่ม ต้องนำข้อมูลเสนอคณะกรรมการหาแนวทางช่วยเหลือ ฟันฟูอาชีพ หรือปรับปรุงโครงสร้างหนี้ให้สมาชิกต่อไป

การปรับปรุงโครงสร้างหนี้ โดยจัดทำสัญญาค้ำเงิน ดอกเบี้ย ค่าปรับใหม่ แล้วขยายระยะเวลาการชำระหนี้ให้สมาชิก เพื่อช่วยเหลือสมาชิกที่ไม่สามารถส่งชำระหนี้ได้บางครั้งจะส่งผลกระทบต่อสมาชิกโดยตรง คือ ไม่อาจขอกู้เงินจากสหกรณ์ได้อีกจนกว่าจะส่งชำระตามการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ บางรายก็ไปก่อหนี้ในระบบเพิ่ม ทำให้ไม่สามารถส่งชำระสหกรณ์ตามสัญญาใหม่ได้ ผลที่เกิดกับสหกรณ์ก็คือ ต้องตั้งค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญเต็มจำนวน เป็นค่าใช้จ่ายประจำปีของสหกรณ์

การแปลงหนี้เพื่อช่วยสมาชิกมิให้เสียดอกเบี้ยค่าปรับ บางสหกรณ์ให้สมาชิกนำเงินค่าดอกเบี้ย ค่าปรับและหุ้นตามส่วนเงินกู้มาทำสัญญาใหม่โดยไม่ต้องส่งต้นเงิน จะทำให้สหกรณ์มีรายได้จากดอกเบี้ย ค่าปรับเข้าสหกรณ์ และไม่เกิดดอกเบี้ยค้าง สิ้นปีสหกรณ์มีกำไร มีผลการดำเนินงานดีขึ้น แต่อาจจะส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องของสหกรณ์ ที่จะนำเงินส่งชำระเจ้าหนี้ บางแห่งต้องจัดหาทุนหมุนเวียนจากเจ้าหนี้อื่น ๆ เช่น ขอเงินฝากจากสหกรณ์อื่นมาฝากไว้เพื่อนำเงินส่งชำระ ธ.ก.ส. ตามแผน เป็นต้น การแปลงหนี้ นั้น นายทะเบียนสหกรณ์มีคำแนะนำมิให้สหกรณ์ดำเนินการ แต่หลาย ๆ สหกรณ์ ยังใช้วิธีนี้แก้ปัญหานี้ค้าง และสร้างภาพธุรกิจสินเชื่อให้ดูดี การแปลงหนี้ ควรใช้กับกรณีที่สมาชิกผู้กู้เสียชีวิตและต้องการให้ทายาทรับสภาพหนี้แทน โดยรับสมัครเข้าเป็นสมาชิกใหม่ โอนหุ้น โอนหนี้มาให้เท่านั้น

2.13 การสอบทานหนี้

ทุกๆ ปีควรมีการสอบทานหนี้ว่ายอดหนี้ตามสมุดคู่มือสมาชิก กับแผ่นรายละเอียดยอดลูกหนี้เงินกู้ตรงกันหรือไม่ ซึ่งมักจะดำเนินการ โดยผู้สอบบัญชีสหกรณ์ที่นายทะเบียนสหกรณ์แต่งตั้ง โดยจะสอบทานก่อนรับรองงบการเงินของสหกรณ์

สหกรณ์ โดยผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ หรือคณะกรรมการสหกรณ์ควรมีการสุ่มสอบทานหนี้บ้าง การสอบทานหนี้ไม่ควรให้เจ้าหน้าที่สินเชื่อเป็นผู้สอบทาน เพื่อเป็นการป้องกันการทุจริตในสหกรณ์ และเป็นการติดตามเร่งรัดหนี้ การแนะนำส่งเสริมสมาชิกตามแผนการผลิตไปในตัว

2.14 การดำเนินการทางศาล

วัตถุประสงค์ เพื่อดำเนินคดีกับลูกหนี้หรือสมาชิกที่ไม่ปฏิบัติตามข้อบังคับระเบียบ คำสั่ง หรือ ข้อกำหนดที่เป็นลายลักษณ์อักษร การดำเนินการทางศาล มิใช่วิธีการแก้ไขปัญหานี้ที่ง่ายง่าย แต่เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการเรียกเก็บหนี้ ซึ่งสถาบันการเงินชุมชนจะใช้กับลูกหนี้ที่มีปัญหาและยากแก่การแก้ไขแล้ว โดยเฉพาะลูกหนี้ที่มีความสามารถในการชำระหนี้แต่ไม่ยอมชำระหนี้ การฟ้องร้องดำเนินคดีจะต้องใช้เวลานาน และเมื่อคดีสิ้นสุดแล้ว ก็จะได้ทรัพย์สินมาขายทอดตลาด ต้องใช้เวลาในการขายทอดตลาดนานหรือบางครั้งอาจขายทอดตลาดไม่ได้

2.15 การบังคับคดี

เพื่อดำเนินการสืบทรัพย์ พิทักษ์ทรัพย์ และนำทรัพย์ที่ยึดได้ขายทอดตลาด และนำเงินมาชำระหนี้หลังจากที่ศาลพิพากษาแล้ว

2.16 การจำหน่ายหนี้สูญ

เพื่อให้สหกรณ์การเกษตร/กลุ่มเกษตรกร ได้มีการปฏิบัติงานตามระเบียบนายทะเบียนสหกรณ์ ว่าด้วยการตัดจำหน่ายหนี้สูญ จากบัญชีลูกหนี้ของสหกรณ์การเกษตร พ.ศ. 2546 และคำแนะนำนายทะเบียนสหกรณ์ เรื่อง วิธีปฏิบัติทางบัญชีเกี่ยวกับลูกหนี้ พ.ศ. 2547 (สำนักพัฒนาธุรกิจสหกรณ์, 2549)

สรุปจากแนวคิดที่ได้ศึกษาดังกล่าวข้างต้น เป็นแนวคิดและเป็นเป้าหมายของการเสริมสร้างความเข้มแข็งในการอำนวยสินเชื่อของสถาบันการเงินชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่และช่วยให้สหกรณ์การเกษตรเกิดแนวความคิดที่จะช่วยตนเอง พัฒนาศักยภาพของตนเอง ซึ่งจะเป็นรากฐานสำคัญในการที่สมาชิก คณะกรรมการและชุมชนได้ร่วมกันจัดตั้งแหล่งทุนของตัวเองเป็นสถาบันการเงินชุมชนหรือสหกรณ์การเกษตรขึ้นมา เพื่อเป็นการรวมเงิน รวมคน รวมความคิด

เพื่อที่จะสร้างความเข้มแข็งให้กับสถาบันการเงินชุมชน อันจะนำไปสู่การพัฒนาชุมชน
พึ่งตนเองอย่างครบวงจรและยั่งยืน

3. แนวคิดการบริหารความเสี่ยงในการอำนวยการเงินเชื่อ

3.1 ความหมายของความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง โอกาสที่องค์การจะเกิดการดำเนินงานที่ขาดทุน
หรือไม่สามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จตามแผนงาน หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ (เจริญ เกษม
วัลย์:2546)

ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่
แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหายหรือความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุ
ความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทั้งในระดับประเทศ ระดับองค์กร ระดับ
หน่วยงานและบุคลากรได้

ความเสี่ยง หมายถึง สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุถึง
เป้าหมาย (เจนเนตร มณีนาค และคณะ: 2548)

ความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่คู่สัญญาไม่ปฏิบัติ
ตามภาระที่ตกลง ที่มีผลกระทบต่อรายได้และเงินกองทุน (พรนพ พุกกะพันธุ์ และประเสริฐชัย
ไตรเสถียรพงศ์: 2548)

สรุปความเสี่ยงด้านการอำนวยการเงินเชื่อ หมายถึง ความเสี่ยงที่จะทำให้การอำนวยการ
เงินเชื่อไม่สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ ตั้งแต่การเริ่มติดต่อพบปะกับลูกค้า
ครั้งแรก จนเข้าสู่ขบวนการวิเคราะห์สินเชื่อ การได้รับอนุมัติสินเชื่อ และรวมถึงตลอดระยะเวลาที่
สัญญานั้นยังมีผลใช้บังคับอยู่จนกว่าลูกค้าจะชำระหนี้เสร็จสิ้น

3.2 การบริหารความเสี่ยงในการอำนวยการเงินเชื่อ

ความเสี่ยงที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของการดำเนินธุรกิจก็คือ เรื่องการปล่อยสินเชื่อ
ให้กับสมาชิกสถาบันการเงินชุมชนหรือสหกรณ์การเกษตร ซึ่งวัตถุประสงค์หลักของการดำเนิน
ธุรกิจของสถาบันการเงินชุมชนโดยทั่วไป ก็คือ การรับฝากเงิน หรือการหาแหล่งเงินกู้ต่าง ๆ เพื่อ
นำมาใช้ในการปล่อยสินเชื่อให้แก่สมาชิกในอัตราดอกเบี้ยที่เป็นธรรมและนำกำไรส่วนเกินมาเป็น
สวัสดิการให้กับสมาชิกและชุมชน ดังนั้นวัตถุประสงค์ของการดำเนินธุรกิจของสถาบันการเงิน
ชุมชน จึงอาจกล่าวได้ว่าเป็น การรับฝากเงินจากสมาชิกและการขอยืมเงินจากสมาชิกและแหล่ง
เงินต่าง ๆ เช่น ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร กรมส่งเสริมสหกรณ์การเกษตรหรือ

สถาบันการเงินอื่นทั้งในประเทศและต่างประเทศแล้วนำเงินนั้นมาปล่อยสินเชื่อต่อหรือใช้ประโยชน์ในการให้บริการต่าง ๆ ตามประเพณีของสถาบันการเงินชุมชน

ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงในการอำนวยการสินเชื่อ หมายถึง การอำนวยการสินเชื่อของสถาบันการเงินชุมชนเพื่อเพิ่มโอกาสที่จะได้รับผลที่ดีและลดโอกาสที่จะได้รับผลในทางที่ไม่ดี โดยการสามารถควบคุมสาเหตุของความเสี่ยงในส่วนที่เป็นปัจจัยภายในและดำเนินการเพื่อลดผลกระทบจากความผันผวนของปัจจัยภายนอกที่สถาบันการเงินชุมชนไม่สามารถควบคุมได้

3.3 การสำรวจความเสี่ยงในการอำนวยการสินเชื่อ

การสำรวจความเสี่ยง (Risk Survey) เป็นกิจการแรกๆ ที่ผู้บริหารความเสี่ยงควรต้องทำความเข้าใจถึงพื้นฐานของงานอำนวยการสินเชื่อทั้งระบบที่นำมาซึ่งสถานะภาพของสินทรัพย์เสี่ยง (Risk Assets) ของสถาบันการเงินชุมชนที่อาจนำความเสียหายในรูปแบบต่าง ๆ มาให้ก่อนที่จะเข้าถึงหลักการบริหารและการควบคุมความเสี่ยงในการอำนวยการสินเชื่อควรทำการศึกษาวิเคราะห์ลำดับขั้นตอนของงานอำนวยการสินเชื่อ (The Risk Assets Process Flow) เสียก่อนว่ามีลักษณะอย่างไร ซึ่งโดยหลักการทั่วไปในภาคปฏิบัติของสถาบันการเงินชุมชน

ในการอำนวยการสินเชื่อ อาจจำแนกลำดับขั้นตอนของกระบวนการปฏิบัติงานสินเชื่อได้ลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดนโยบายสินเชื่อ ได้แก่ วงเงินอำนวยการสินเชื่อ เป้าหมายตลาด อัตราค่าตั้งของเจ้าหน้าที่อำนวยการสินเชื่อ
2. การเริ่มต้นงานสินเชื่อ ได้แก่ ลูกค้านำคำขอสินเชื่อ ลูกค้านำโครงการ ลูกค้าแสดงหลักฐานอื่น
3. การประเมินคำขอสินเชื่อ การพิจารณาคำขอสินเชื่อของลูกค้า โดยการประเมินคำขอเกี่ยวกับเรื่องเหล่านี้ เช่น วัตถุประสงค์การขอสินเชื่อ ลักษณะธุรกิจ ผลการประกอบการ การวิเคราะห์ข้อมูลตัวเลข
4. การทำความเข้าใจกับลูกค้า เมื่อเห็นควรอนุมัติสินเชื่อตามคำขอเป็นขั้นตอนการเจรจาทำความเข้าใจกับลูกค้าในเรื่องเหล่านี้ เช่น เรื่องระยะเวลาการกู้ยืม เรื่องเงื่อนไขการชำระคืน เรื่องหลักประกัน เรื่องเงื่อนไขอื่น ๆ
5. การอนุมัติสินเชื่อ เมื่อทั้ง 2 ฝ่ายตกลงในขั้นต้นกันแล้ว เป็นขั้นตอนการอนุมัติสินเชื่อตามอำนาจที่ได้รับมอบหมาย และผู้ที่มีอำนาจอนุมัติสินเชื่อ อาจได้แก่ เจ้าหน้าที่บริหารระดับสูง ผู้จัดการสาขา เจ้าหน้าที่อำนวยการสินเชื่อที่ได้รับมอบอำนาจ
6. การจัดทำเอกสารสัญญาสินเชื่อ ก่อนที่จะมีการจ่ายเงินกู้ ธนาคารจะให้ลูกค้าจัดทำนิติกรรมสัญญาก่อน ซึ่งได้แก่ การจัดทำสัญญาประจักษ์ อันได้แก่ สัญญากู้ยืมเงิน การจัดทำ

สัญญาอุปกรณ์ อันได้แก่ สัญญาเกี่ยวกับการค้าประกัน หรือ หลักประกัน การเช็คความถูกต้องสมบูรณ์ของนิติกรรมสัญญา

7. การจ่ายเงินกู้ เมื่อจัดทำนิติกรรมสัญญาต่าง ๆ เสร็จเรียบร้อยแล้ว สถาบันการเงินชุมชนก็จะให้สิทธิลูกค้าได้รับเงินสินเชื่อต่อไป โดยลูกค้าอาจขอรับเป็นเงินสด แคชเชียร์เช็ค ตราสารการเงินอื่น ที่สถาบันการเงินชุมชนออกให้ต่อไป

8. การบริหารและควบคุมสินเชื่อ เมื่อลูกค้าได้รับสินเชื่อดังกล่าวแล้ว ธนาคารก็จะบันทึกบัญชีลูกหนี้เหล่านี้ไว้โดยจัดให้มีกระบวนการบริหารและควบคุมดูแลสินเชื่อในลักษณะเหล่านี้ เช่น การควบคุมติดตามดูแลโดยเจ้าหน้าที่สินเชื่อ การสอบถามและการวิเคราะห์สินเชื่อโดยฝ่ายตรวจสอบ

9. การแก้ไขเยียวยา ในกรณีที่ลูกหนี้ไม่อาจปฏิบัติตามเงื่อนไขข้อตกลงหรือมีเหตุให้ธนาคารได้รับความเสียหาย โดยไม่ได้รับชำระต้นเงินหรือดอกเบี้ย ก็ถึงขั้นตอนการแก้ไขเยียวยาหรือการปรับโครงสร้างหนี้กันต่อไป เพื่อให้ธนาคารได้รับความเสียหายน้อยที่สุด

3.4 การค้นหาและการจัดซื้อความเสี่ยงในการอำนวยการสินเชื่อ

การดำเนินกิจกรรมการอำนวยการสินเชื่อตามขั้นตอนดังกล่าวทั้งระบบนั้น เป็นที่เข้าใจกันโดยทั่วไปว่าการอำนวยการสินเชื่อย่อมมีความเสี่ยงมากมายหลากหลายแฝงแทรกอยู่ในแทบจะทุกขั้นตอนของกิจกรรมการอำนวยการสินเชื่อเหล่านั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้สอบทานสินเชื่อหรือผู้ตรวจสอบภายในที่จะต้องใช้ความพยายามในการค้นหาและจัดซื้อความเสี่ยง (Risk Identification) ออกมาให้พบว่ามีความเสี่ยงอะไรอยู่บ้าง ในกระบวนการอำนวยการสินเชื่อทั้งระบบของธนาคาร ซึ่งอาจพบความเสี่ยงประเภทเหล่านี้ เช่น

1. ความเสี่ยงอันเกิดจากตัวลูกหนี้ ความเสี่ยงประเภทนี้ อาจทำให้ธนาคารได้รับความเสียหายในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้ เช่น 1) ลูกหนี้ไม่มีความสามารถชำระหนี้คืน 2) ลูกหนี้ไม่ชำระหนี้คืนตามกำหนดหรือเหนียวหนี้ 3) ลูกหนี้ประกอบการล้มเหลวแล้วหลบหนี และ 4) ลูกหนี้ทุจริต

2. ความเสี่ยงอันเกิดจากระบบควบคุมภายในบกพร่อง ความเสี่ยงประเภทนี้ อาจทำให้ธนาคารได้รับความเสียหายในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้ เช่น 1) การปล่อยสินเชื่อหละหลวมขาดการวิเคราะห์สินเชื่อที่ดีทำให้เกิดหนี้เสียตั้งแต่แรกเริ่ม 2) ระบบการควบคุมติดตามหนี้อ่อนแอปล่อยให้ลูกหนี้ผิดนัดค้างชำระนาน ๆ ผิดปกติ 3) การพิจารณาและการประเมินราคาหลักประกันอ่อนแอ ยอมรับหลักประกันที่ไม่คุ้มมูลหนี้ และ 4) การติดต่อลูกค้าขาดมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ทำให้ลูกหนี้ดี ๆ หนีไปใช้บริการธนาคารอื่น

3. ความเสี่ยงอันเกิดจากการปฏิบัติผิดกฎหมาย ความเสี่ยงประเภทนี้ อาจทำให้ธนาคารได้รับความเสียหายในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้ เช่น 1) การปฏิบัติผิดประมวลรัษฎากร 2) การ

ปฏิบัติผิดพระราชบัญญัติการสหกรณ์ 3) การปฏิบัติผิดพระราชบัญญัติธนาคารพาณิชย์ และ 4) การสร้างกลฉ้อฉลหรือทำเอกสารหลอกลวงเจ้าหน้าที่ของรัฐ

4. ความเสี่ยงอันเกิดจากการทุจริต ความเสี่ยงประเภทนี้ อาจทำให้สถาบันการเงินชุมชนได้รับความเสียหายในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้ เช่น 1) การทุจริตโดยผู้บริหาร ในลักษณะ Management Fraud 2) การทุจริตโดยพนักงานของสถาบันการเงินชุมชน 3) การทุจริตโดยบุคคลภายนอกร่วมมือกับพนักงานสถาบันการเงินชุมชน และ 4) การทุจริตโดยบุคคลภายนอก

ความเสี่ยงประเภทต่าง ๆ ดังกล่าว เกิดขึ้นในพื้นที่ใดผู้ทำหน้าที่สอบทานสินเชื่อหรือผู้ตรวจสอบภายใน จะต้องใช้ความพยายามค้นหาให้พบและคัดชื่อออกมา เพื่อนำไปดำเนินการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงในลำดับต่อไป

3.5 การวิเคราะห์ความเสี่ยงจากการอำนวยการสินเชื่อ

ความเสี่ยงที่สำคัญในการอำนวยการสินเชื่อประการแรกก็คือ การปล่อยสินเชื่อออกไปแล้ว ได้รับชำระคืนไม่ครบถ้วน หรือไม่ได้รับชำระคืนเลย ความเสี่ยงที่สำคัญประการถัดมาก็คือการทุจริตสินเชื่อหลักการวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis) จากการอำนวยการสินเชื่อที่สำคัญ ๆ ได้แก่

1. การวิเคราะห์อาการ (Symptom) ของหนี้ที่มีปัญหา
2. การวิเคราะห์อาการ (Symptom) ของการทุจริตสินเชื่อ

ทั้ง 2 ประการดังกล่าว เราอาจสร้างแนวการวิเคราะห์ได้ ดังนี้

3.5.1 การวิเคราะห์อาการ (Symptom) ของหนี้ที่มีปัญหา

การประเมินคุณภาพสินเชื่อ จะช่วยให้เราทราบถึงหนี้ที่จะมีปัญหาได้แต่เนิ่น ๆ โดยอาจพบอาการที่สำคัญเหล่านี้

- 1) เช็คที่ชำระหนี้เริ่มเรียกเก็บเงินไม่ได้หรือมีการขอผิดหนี้
- 2) การติดต่อผู้บริหารยากขึ้นกว่าปกติ เช่น โทรศัพท์ติดต่อจะได้รับการตอบว่าไม่อยู่บ้าง คิดประชุมบ้างให้โทรกลับก็ไม่ยอมโทรกลับ
- 3) บริษัทมักได้รับการสอบถามเครดิต หรือการชำระหนี้จากเพื่อนร่วมธุรกิจของลูกค้าหนีบ่อยผิดปกติ
- 4) เริ่มมีการนัดจ่ายเช็คชำระหนี้ไม่ตรงกำหนดเวลา หรือเริ่มนำระบบจ่ายเงินแบบ Friday Payment
- 5) เมื่อติดต่อขอเยี่ยมชมโรงงาน หรือสำนักงานจะถูกกีดกัน หรือถ้าถูก Surprise Visiting ก็มีการไม่ให้ความร่วมมืออย่างรุนแรง

6) มีภาระหนี้สินกับสถาบันการเงินมากมาย หรือต้องถูกปรับ โครงสร้างหนี้หรือมี การขอพักชำระหนี้

7) ถูกผู้ขายสินค้า (Suppliers) รายอื่น ๆ ตัดเครดิต

8) ถูกฟ้องร้องดำเนินคดี หรือถูกค้าของลูกหนี้ฟ้องร้องทั้งคดีแพ่งและอาญา หรือ ฟ้องร้องคดีล้มละลาย

9) ธุรกิจของลูกหนี้ตกอยู่ในภาวะการแข่งขันอย่างรุนแรง และลูกหนี้ไม่สามารถ ต่อสู้ได้

10) ตลาดสินค้าของลูกหนี้เริ่มอิ่มตัว หรือสินค้าของลูกหนี้ล้าสมัย ขายไม่ออก ต้องลดสต็อกเป็นประจำ

11) ลูกหนี้ขยายธุรกิจเกินตัว จนเกินความสามารถของผู้บริหารจะทำให้สำเร็จ

12) ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้ถือหุ้นใหญ่ขัดแย้งกัน

13) มีการทุจริตขนาดใหญ่ภายในองค์กร

14) Key man ลาออกหรือตาย

15) พนักงานสไตรค์อย่างรุนแรง

16) ลูกหนี้ดำเนินงานขาดทุนจำนวนมาก

3.5.2 การวิเคราะห์อาการ (Symptom) ของการทุจริตสินเชื่อ

การทุจริตสินเชื่ออาจมีได้หลาย ๆ รูปแบบทั้งการทุจริตภายในโดยเจ้าหน้าที่ บริหารระดับสูงของธนาคาร ไล่ลงมาจนถึงผู้มีอำนาจอนุมัติ (และแม้ผู้ไม่มีอำนาจอนุมัติ) หรือทั้ง การทุจริตจากบุคคลภายนอกโดยการปลอมแปลงเอกสารหลักฐานต่าง ๆ มากระทำการทุจริต สถาบันการเงินชุมชนความเสี่ยงจากการทุจริตสินเชื่อ อาจบอกอาการให้เราทราบได้ ดังนี้

1) การอนุมัติสินเชื่อเกินอำนาจโดยเจตนา

2) การอนุมัติสินเชื่อให้กลุ่มบุคคลโดยมีลูกหนี้ตัวการเพียงคนเดียว หรือกลุ่ม บุคคลเดียว

3) การอนุมัติสินเชื่อโดยมีหลักประกันอ่อน หรือขาดหลักประกัน

4) การส่งจดหมายยืนยันยอด ถูกไปรษณีย์คืนมาโดยเหตุผลไม่มีผู้รับตามเจ้าหน้าที่ ของหรือ ไม่มีเลขที่บ้านตามที่เจ้าหน้าที่

5) การตรวจสอบพบว่าโฉนดที่ดินที่นำมาจำนองเป็นโฉนดที่ดินปลอม

6) การตรวจสอบพบว่าโฉนดที่ดินที่นำมาจำนองเป็นที่ดินตาบอด หรือที่ตั้งตาม ผังการสำรวจของเจ้าหน้าที่สินเชื่อไม่ตรงกันกับระวางที่ดินจริง

จากผลการวิเคราะห์อาการสินเชื่อดังกล่าว เป็นเครื่องบ่งบอกว่าความเสี่ยงจะเกิดขึ้นหรือกำลังเกิดขึ้นแล้ว

3.6 การบริหารความเสี่ยงในการอำนวยสินเชื่อ

ความเสี่ยงที่สำคัญจากการอำนวยสินเชื่อของสถาบันการเงินชุมชน โดยทั่วไปจะพบในเรื่องดังต่อไปนี้ การเกิดหนี้เสียหรือหนี้สูญ ผู้มีอำนาจอนุมัติสินเชื่อปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบ เกิดการทุจริตสินเชื่อและระบบควบคุมภายในบกพร่องหละหลวม

แนวความคิดในการบริหารความเสี่ยงจากการอำนวยสินเชื่อ ควรใช้กระบวนการควบคุมดูแลสินเชื่อในเรื่อง ดังต่อไปนี้

1) การควบคุมโดยระบบงาน (System Control)

2) การควบคุมตัวหนี้ (Risk Asset Control)

3) การสอบทานสินเชื่อ (Credit Review)

หลักการควบคุมดูแลความเสี่ยงจากการอำนวยสินเชื่อดังกล่าว มีหลักการโดยย่อ ดังต่อไปนี้

1) การควบคุมโดยระบบงาน (System Control) ควรมีการกำหนดในเรื่องดังต่อไปนี้ไว้ คือ

- การมอบอำนาจอนุมัติสินเชื่อ
- ระเบียบปฏิบัติในการพิจารณาสินเชื่อ
- ระเบียบปฏิบัติในการจัดทำเอกสารสัญญา
- ระเบียบปฏิบัติในการจ่ายเงินกู้และการชำระคืน
- ระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับการจดบันทึก (Record) สินเชื่อ
- ระบบงานเกี่ยวกับการบริหารสินเชื่อ
- ระบบรายงาน (Information System)

2) การควบคุมตัวหนี้ (Risk Asset Control) ควรกำหนดในเรื่องดังต่อไปนี้ไว้ คือ

- การกำหนดเงื่อนไขข้อตกลง เช่น วงเงิน อัตราดอกเบี้ย เบี้ยปรับ การรับเงินกู้และการชำระคืน
- การตรวจเยี่ยมลูกหนี้ (Call)
- การเช็คสถานะทางการเงิน
- การควบคุมการชำระหนี้ให้เป็นไปตามเงื่อนไขข้อตกลง

3) การสอบทานสินเชื่อ (Credit Review) ควรจัดให้มีในเรื่อง ดังต่อไปนี้ไว้ คือ

- การสอบทานระบบควบคุมภายใน
- การสอบทานการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ
- การสอบทานการจัดทำเอกสารสัญญาสินเชื่อ

- การสอบทานการจัดทำสัญญาเกี่ยวกับหลักประกัน
- การสอบทานและวิเคราะห์ฐานะลูกหนี้
- การสอบทานและวิเคราะห์สถานะของหลักประกัน
- การสอบทานการควบคุมดูแลสินเชื่อ
- การสอบทานการบริหารสินเชื่อ
- การประเมินคุณภาพสินเชื่อ

3.7 การตรวจสอบความเสี่ยงในการอำนวยการสินเชื่อ

การตรวจสอบความเสี่ยงในการอำนวยการสินเชื่อ เป็นการตรวจสอบการกำหนดระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับสินเชื่อ ความเหมาะสมในการให้สินเชื่อ การรับชำระหนี้ต้นเงินและดอกเบี้ย การมีอยู่จริงของลูกหนี้ ความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนการจัดทำบัญชีเกี่ยวกับสินเชื่อว่าถูกต้องเป็นปัจจุบันหรือไม่ วิธีการตรวจสอบมีดังนี้

1. ตรวจสอบว่าคณะกรรมการดำเนินการได้มีการกำหนดระเบียบว่าด้วยการให้เงินกู้แก่สมาชิกและให้สหกรณ์อื่นกู้ ขึ้นถือใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานครบถ้วนและเหมาะสมหรือไม่

2. ตรวจสอบว่าการปฏิบัติงานเป็นไปตามข้อบังคับระเบียบ มติที่ประชุม คณะกรรมการดำเนินการ และมติที่ประชุมใหญ่ รวมทั้งมีการควบคุมภายในด้านสินเชื่ออย่างเหมาะสมโดย การแบ่งแยกหน้าที่ สหกรณ์ควรกำหนดให้ผู้รับผิดชอบเป็นส่วน ๆ แยกต่างหากจากกันดังนี้ 1) คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ ทำหน้าที่พิจารณาอนุมัติเงินกู้ หรือมอบอำนาจ หรือผู้จัดการเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน 2) เจ้าหน้าที่การเงิน ทำหน้าที่จ่ายและรับชำระหนี้เงินกู้ 3) เจ้าหน้าที่บัญชี ทำหน้าที่บันทึกบัญชีลูกหนี้เงินให้กู้ 4) เจ้าหน้าที่สินเชื่อ ทำหน้าที่ตรวจสอบเอกสารเกี่ยวกับการให้กู้เงินให้ถูกต้องครบถ้วน เพื่อนำเสนอผู้มีอำนาจพิจารณาอนุมัติและบันทึกบัญชีย่อยลูกหนี้เงินให้กู้ และการจ่ายเงินให้กู้ ต้องตรวจสอบการจัดทำเอกสารหลักฐานประกอบการจ่ายเงินให้กู้ โดยตรวจสอบถึงความครบถ้วนสมบูรณ์ ให้ผู้มีอำนาจพิจารณาอนุมัติ

3. ตรวจสอบคำขอกู้และหนังสือสัญญากู้โดยตรวจสอบถึงความครบถ้วนสมบูรณ์ของเอกสาร

4. ตรวจสอบการอนุมัติเงินให้กู้ ให้ตรวจสอบว่าเป็นลายมือชื่อของผู้มีอำนาจอนุมัติ รวมทั้งวัน เดือน ปี ที่อนุมัติเงินกู้ในเอกสารคำขอกู้และหนังสือกู้

5. ตรวจสอบหลักประกันเงินกู้ เช่น 1) การค้ำประกันด้วยบุคคล ให้ตรวจสอบวันที่ค้ำประกัน ชื่อผู้ค้ำประกัน เลขทะเบียนสมาชิก เลขที่สัญญาค้ำประกัน จำนวนเงินที่ค้ำประกัน ลายมือชื่อผู้ค้ำประกัน พยานและคำยินยอมของกลุ่มสมรสของผู้ค้ำประกัน 2) การค้ำประกันด้วย

อสังหาริมทรัพย์ ให้ตรวจสอบสัญญาจ้างและเอกสารแสดงกรรมสิทธิ์ที่สมาชิคนำมาจ้าง
รวมทั้งตรวจสอบราคาประเมิน ซึ่งต้องไปดูสถานที่จริง และ 3) การค้าประกันด้วยหลักทรัพย์อื่น
เช่น บัญชีเงินฝากในสหกรณ์

6. วิเคราะห์บัญชีย่อยลูกหนี้เงินให้กู้รายตัว โดยพิจารณาความเคลื่อนไหวของ
ลูกหนี้กรณีผิดนัดการชำระหนี้ เช่น การส่งเงินไม่เป็นไปตามงวด

7. ยืนยันยอดลูกหนี้เงินให้กู้ แล้วพิจารณาผลการยืนยันยอด หากมีลูกหนี้รายใด
หักทวงหรือปฏิเสธหนี้ ต้องตรวจสอบเพื่อให้ได้ข้อเท็จจริง แล้วดำเนินการแก้ไขให้ถูกต้อง

ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงในการอำนวยการสินเชื่อ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งเป็น
กุญแจสำคัญที่จะนำสถาบันการเงินชุมชนไปสู่ความสำเร็จในระยะยาว โดยการบริหารความเสี่ยง
เป็นเครื่องมือดำเนินธุรกิจสมัยใหม่อย่างหนึ่งที่จะช่วยลดปัญหา ลดความผันผวน เพิ่มผล
ประกอบการและช่วยให้การดำเนินงานโดยเฉพาะในด้านการอำนวยการสินเชื่อสามารถประเมินความ
เสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตและสามารถควบคุมหรือลดความผันผวนที่จะมากระทบต่อระบบการ
บริหารจัดการของสถาบันการเงินชุมชนได้โดยรวม

4. แนวคิดด้านการพัฒนาขีดความสามารถ (Competency)

4.1 ความหมายขีดความสามารถ

ความหมายของขีดความสามารถ (Competency) จากที่ผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสารที่
เกี่ยวข้อง ปรากฏว่าขีดความสามารถมีความหมายต่าง ๆ ดังนี้

1) ขีดความสามารถ เป็นลักษณะเฉพาะตัวบุคคลที่อยู่ภายใน และแสดงออกใน
รูปแบบของพฤติกรรมที่นำมาสู่ผลสำเร็จของงานตามหน้าที่ของบุคคลนั้น ซึ่งจะส่งผลถึงทาง
ธุรกิจขององค์กร (Boyatzis, 1982: 52)

2) ขีดความสามารถ คือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่มาจาก ความรู้ ทักษะ ทักษะ
ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพของบุคคลแต่ละคน ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกของ
แต่ละบุคคลสามารถวัดและสังเกตได้ (Rylatt and Lohan, 1995: 47)

3) ขีดความสามารถแต่ละหัวข้อ จะมีเกณฑ์วัดเป็นระดับที่มีความสัมพันธ์กับ
ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร โดยบุคคลที่มีตำแหน่งงานและระดับสายงาน
ที่แตกต่างกัน จะมีระดับขีดความสามารถที่เหมาะสมแตกต่างกัน (คณัย เทียนพุ่ม, 2540)

4) ขีดความสามารถของบุคลากรในองค์กร สามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ ซึ่ง
โดยทั่วไป ขีดความสามารถในด้านต่าง ๆ มีอยู่ในตัวของบุคลากรในองค์กรแล้ว และสามารถ
ถ่ายทอดระหว่างบุคคลในองค์กรได้ หรือสามารถพัฒนาได้โดยการอบรมและพัฒนาขีด
ความสามารถในรูปแบบต่าง ๆ ที่เหมาะสม (Perry, 1996: 46)

4.2 ประโยชน์ของขีดความสามารถ

การประยุกต์ใช้ขีดความสามารถในการบริหารองค์การ คือ นำขีดความสามารถมาประยุกต์ใช้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้ (Conway, 1994: 56-58)

- 1) เพื่อการบริหารที่ได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนด (management for result)
- 2) การเข้าใจตลาดและตอบสนองความต้องการลูกค้า (knowing the market caring for Customers) เพื่อเชื่อมโยงขีดความสามารถขององค์การกับความต้องการของลูกค้า
- 3) เพื่อจัดการคน (managing people) โดยการคัดเลือก การเลื่อนตำแหน่ง และการพัฒนาบุคคลให้มีขีดความสามารถตรงกับงานที่ได้รับมอบหมาย
- 4) เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูล และเพื่อช่วยในการตัดสินใจ (analyzing and apply Judgment)
- 5) เพื่อแก้ไขปัญหาและวางแผนตัดสินใจในการบริหารงาน (solving problems and making decision)
- 6) เพื่อการวางแผนระยะยาว (planning for the long term)
- 7) เพื่อประสิทธิผลของงานซึ่งได้จากขีดความสามารถของรายบุคคล (being effective on an individual basic)

4.3 องค์ประกอบของขีดความสามารถ

คำว่า ขีดความสามารถ (competency) นักวิชาการที่ศึกษาในประเทศไทยหลายท่านต่างก็ให้คำแปล และคำจำกัดความไว้แตกต่างกัน ได้แก่ ขีดความสามารถสมรรถนะ หรือ ศักยภาพ อย่างไรก็ตามในความเห็นของผู้วิจัย มีความคิดว่า competency เป็นตัวที่กำหนดรายละเอียดของพฤติกรรมการแสดงออก ที่เป็นการตอบคำถามว่า ทำอย่างไรที่จะทำให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จ (how) มากกว่าการตอบคำถามว่า อะไรเป็นสิ่งที่หัวหน้างานคาดหวังหรือต้องการ (what) ดังนั้นการกำหนดขีดความสามารถหรือ competency นั้นจะแบ่งเป็น 3 มุมมองได้แก่

- 1) ความรู้ (knowledge) หมายถึง ข้อมูลหรือสิ่งที่ถูกสั่งสมมาจากการศึกษาทั้งในสถาบันการศึกษา สถาบันฝึกอบรม สัมมนา หรือการศึกษาด้วยตนเอง รวมถึงข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์กับผู้รู้ในสายวิชาชีพเดียวกันและต่างสายวิชาชีพ
- 2) ทักษะ (skill) หมายถึง สิ่งที่จะต้องพัฒนา และฝึกฝนให้เกิดขึ้นโดยจะต้องใช้ระยะเวลาเพื่อฝึกปฏิบัติให้เกิดทักษะนั้นขึ้นมา ทั้งนี้ทักษะจะถูกแบ่งออกเป็น 2 ด้านได้แก่

2.1) ทักษะด้านการบริหาร จัดการงาน (Management skill) หมายถึงทักษะในการบริหารควบคุมงาน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับระบบความคิด และการจัดการในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะในการมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ ซึ่งทักษะดังกล่าวจะแสดงออกถึงการจัดระบบความคิดเพื่อมองไปที่เป้าหมายในอนาคตว่าอยากจะทำ หรือมีความต้องการอะไรในอนาคต

2.2) ทักษะด้านเทคนิคเฉพาะงาน (Technical skill) หมายถึง ทักษะที่จำเป็นในการทำงานตามสายงาน หรือกลุ่มทำงานที่แตกต่างกันไป เช่น งานให้บริการสื่อความหมายทางการท่องเที่ยวได้นั้นจะต้องแตกต่างไปจากงานบริการที่พักและอาหารเช่นเดียวกัน

3) คุณลักษณะส่วนบุคคล (attitudes) หมายถึง ความรู้สึก เจตคติ ทศนคติ แรงจูงใจ ความต้องการส่วนบุคคล พบว่าคุณลักษณะส่วนบุคคลนั้นจะเป็นสิ่งที่ติดตัวมา และไม่ค่อยเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาที่เปลี่ยนไป

สรุปได้ว่าจิตความสามารถ ประกอบด้วย ความรู้ ความสามารถ ทักษะและแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์ ที่แสดงออกเป็นพฤติกรรมและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของเป้าหมายของงานในตำแหน่งนั้น ๆ ซึ่งจิตความสามารถแต่ละตัวจะมีความสำคัญต่องานแต่ละงานแตกต่างกันไป และสามารถวัดผลเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการพัฒนาฝึกอบรม

4.4 กระบวนการพัฒนาจิตความสามารถ

การหาจิตความสามารถเริ่มต้นจากการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยมหลักมาพิจารณาร่วมกับงาน (job) ในหน่วยต่าง ๆ ในองค์กร โดยการพิจารณาว่างานที่ออกแบบมาให้ตอบสนองต่อกลยุทธ์ขององค์กรนั้น ผู้ปฏิบัติงานดังกล่าวจำเป็นต้องมีจิตความสามารถอะไร จึงจะสามารถทำงานนั้นได้ดี จากนั้นจึงนำจิตความสามารถดังกล่าวมาสร้างเป็น โมเดลจิตความสามารถ (competency model)

David C. McClelland (สุกัญญา รัชมิธรรมโชติ, 2549: 71-74) ได้เสนอขั้นตอนการสร้างโมเดลจิตความสามารถ โดยมีขั้นตอนการทำ 5 ขั้นตอนคือ

4.4.1 กำหนดเกณฑ์ที่ใช้วัดประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดของการศึกษาเรื่องจิตความสามารถ เนื่องจากการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการวัดผลปฏิบัติงาน ซึ่งมีหลากหลายรูปแบบของการประเมิน เช่น ข้อมูลการขายหรือกำไร ความพึงพอใจของลูกค้า สถิติต่าง ๆ แต่บางครั้งที่เราไม่สามารถใช้ตัวชี้วัดดังกล่าวมาเป็นเกณฑ์ในการวัดได้ เนื่องจากผลการปฏิบัติงานบางประเภทไม่มีตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรมชัดเจน เช่น เกณฑ์เกี่ยวกับความถูกต้อง ของการวินิจฉัยโรคของแพทย์ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่เป็นนามธรรม และยากต่อการ

กำหนดเกณฑ์ที่ดีเลิศ และมีประสิทธิผลของแพทย์ผู้วินิจฉัยโรคนั้น ๆ ดังนั้นการวัดผล หรือการกำหนดเกณฑ์ที่ดีเลิศดังกล่าวจะจัดทำโดยใช้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ประเมิน อย่างไรก็ตาม กรณีที่ไม่มีข้อมูลในการกำหนดเกณฑ์สำหรับงานที่ศึกษาอาจจะใช้การประเมินผลแบบ 360 องศา มาสร้างเป็นเกณฑ์ก็ได้

4.4.2 กำหนดกลุ่มตัวอย่าง เกณฑ์ที่ได้จากการกำหนดในขั้นตอนกำหนดเกณฑ์ที่ใช้วัดประเมินผลการปฏิบัติงาน จะนำมาใช้ในการค้นหากลุ่มของ Superior ซึ่งเป็นพนักงานที่มีผลงานชั้นนำ หรือดีเลิศ และกลุ่มเปรียบเทียบกับที่มีผลงานตามเกณฑ์เฉลี่ยปกติ และองค์การอาจจะกำหนดกลุ่มที่ 3 ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีผลงานต่ำ เกณฑ์ที่ได้จากขั้นตอนกำหนดเกณฑ์ที่ใช้วัดประเมินผลการปฏิบัติงานใช้สำหรับการค้นหาพนักงานชั้นนำ หรือ ดีเลิศ 2-3 คน เพื่อให้แน่ใจว่าได้ Superior ตัวจริง ดังนั้นองค์การจึงควรใช้เกณฑ์หลายเกณฑ์ในการพิจารณาพนักงานดังกล่าว และเลือกเฉพาะผู้ที่ได้คะแนนสูงสุดในการวัดผลจากเกณฑ์ทุกเกณฑ์ เช่น ใช้เกณฑ์จากผลการประเมินแบบ 360 องศา ร่วมกับเกณฑ์จากการสัมภาษณ์ และใช้เกณฑ์การประเมินจากผู้เชี่ยวชาญร่วมกันทั้งหมด

4.4.3 การเก็บข้อมูล David C. McClelland (สุกัญญา รัศมิธรรมโชติ, 2549: 75-90) ได้เสนอการรวบรวมข้อมูล 6 วิธีการจาก 6 แหล่ง ได้แก่

1) การใช้แบบสัมภาษณ์เหตุการณ์เชิงพฤติกรรม (Behavioral Event Interview: BEI) เป็นการเก็บข้อมูลจากผู้ที่มีความดีเลิศ และผู้ที่มีผลงานปานกลางในงานเดียวกัน ที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นกลุ่มตัวอย่างในขั้นตอนกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยสัมภาษณ์ผู้ที่มีความดีเลิศ และผู้ที่มีผลงานปานกลางด้วยแบบสัมภาษณ์เหตุการณ์เชิงพฤติกรรม ซึ่ง David C. McClelland เป็นผู้สร้างขึ้น แบบสัมภาษณ์เหตุการณ์เชิงพฤติกรรมจะกำหนดขีดความสามารถ ที่จำเป็นสำหรับการทำงานให้ดี การถามคนที่เกี่ยวกับสถานการณ์ที่วิกฤตที่สุดของเขาจะทำให้ทราบทักษะ และขีดความสามารถที่สำคัญที่สุดของเขา เมื่อผู้ถูกสัมภาษณ์พูดถึงวิธีการที่เขาจัดการกับส่วนที่ยากและสำคัญที่สุดของงานก็จะแสดงให้เห็นถึงขีดความสามารถในงานของเขา

2) คณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญ (expert panels) วิธีการรวบรวมข้อมูลโดยใช้คณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญนั้น เป็นวิธีการที่นิยมใช้กันมากวิธีหนึ่ง และส่วนใหญ่การรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีนี้มักใช้กับตำแหน่งงานที่มีความรู้เฉพาะด้าน หรือเป็นผู้ประกอบวิชาชีพเฉพาะด้าน เช่น แพทย์ พยาบาล สถาปนิก หรือมัณฑนากร เป็นต้น คณะกรรมการที่ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญจะระดมสมองเพื่อกำหนดลักษณะที่จำเป็นต่อการทำงานนั้นๆ เป็นขั้นต่ำสุดที่ยอมรับได้ (threshold level) และที่ทำให้ทำงานนั้น ๆ ได้ดี ผู้เชี่ยวชาญเหล่านี้อาจจะเป็นผู้บังคับบัญชาของตำแหน่งที่กำลังศึกษาพนักงานที่มีผลงานดีเลิศ หรือ Superstar หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญภายนอกที่รู้งาน

นั้น ๆ อย่างดีก็ได้ (พนักงานปานกลางไม่ควรรวมอยู่ในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ) คณะกรรมการเหล่านี้จะจัดลำดับขีดความสามารถ ตามความสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน

3) การใช้แบบสำรวจ (surveys) การวัดขีดความสามารถโดยการใช้แบบสำรวจ มักทำโดยการจัดตั้งคณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญร่วมกับบุคคลอื่นในองค์กร ซึ่งในที่นี้หมายถึง คณะทำงานด้านขีดความสามารถที่องค์การจัดตั้งขึ้น ให้ร่วมกันให้น้ำหนัก พฤติกรรมหรือตัวชี้วัดขีดความสามารถ (competency items) ตามความสำคัญที่ก่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิผล และความถี่ในการใช้ขีดความสามารถนั้นๆ ในทางปฏิบัติการสำรวจแต่ละครั้งจะเน้นที่ทักษะหนึ่ง ๆ เท่านั้น

4) ระบบผู้เชี่ยวชาญ (competency model database “expert system”) เป็น software สำเร็จรูป ที่มีฐานข้อมูล หรือ database ซึ่งได้จากการศึกษาค้นคว้า หรือการวิจัยโดยผู้เชี่ยวชาญเพื่อหาขีดความสามารถของบุคคล กล่าวคือ การหาขีดความสามารถของบุคคลหนึ่ง ๆ ทำโดยการตอบคำถามของโปรแกรมสำเร็จรูปดังกล่าว เมื่อบุคคลได้ตอบคำถามทั้งหมดแล้ว ระบบจะนำคำตอบที่ได้รับไปเปรียบเทียบกับฐานข้อมูลที่มีอยู่ในระบบเพื่อวิเคราะห์ โมเดลขีดความสามารถของบุคคลผู้นั้นออกมา ระบบผู้เชี่ยวชาญดังกล่าวสามารถวิเคราะห์และให้คำอธิบายขีดความสามารถที่จำเป็นสำหรับผลงานปานกลางและดีโดยละเอียดได้แม่นยำพอสมควร

5) การวิเคราะห์งาน (job function/task analysis) เป็นวิธีที่นิยมใช้กันมาก โดยทั่วไปมักเริ่มต้นจากการใช้พนักงานที่ได้รับคัดเลือกเป็นตัวแทนของตำแหน่งหนึ่ง ๆ มาเป็นผู้บันทึกข้อมูลโดยละเอียดเกี่ยวกับงานหน้าที่รับผิดชอบของตำแหน่งนั้น ๆ ในช่วงเวลาหนึ่ง วิธีการวิเคราะห์งานอาจจะสามารถรวบรวมข้อมูลได้หลายวิธี เช่น การกรอกแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ โดยคณะกรรมการ หรือบุคคลหนึ่ง ๆ หรือการสังเกตโดยตรง

6) การสังเกตพฤติกรรม (direct observation) เป็นวิธีการสังเกตพฤติกรรมการทำงาน of พนักงานที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย โดยสังเกตการณ์ทำงานของพนักงาน เพื่อบันทึกพฤติกรรมเหล่านั้นไว้ใช้ในการกำหนด ขีดความสามารถ โดยทั่วไปวิธีการสังเกตพฤติกรรมมักใช้ร่วมกับวิธีอื่น ๆ เช่น BEI การใช้แบบสำรวจ หรือวิเคราะห์งาน เป็นต้น

4.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและการสร้างขีดความสามารถ เป็นการนำข้อมูลจากทุกแหล่งที่รวบรวมได้จากทุกวิธีการนำมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดบุคลิกภาพ (personality) และ skill competency เพื่อแยกบุคคลที่มีผลงานดีออกจากผู้ที่มีผลงานปานกลาง ซึ่งกระบวนการนี้เรียกว่า concept formation วิธีการวิเคราะห์ดังกล่าว เริ่มต้นโดยการนำข้อมูลของผู้ที่มีผลงานดีกับปานกลางมาเปรียบเทียบกันทีละรายการ หลังจากนั้นก็มองหาข้อมูลที่แตกต่างกัน เช่น แรงจูงใจ ทักษะ หรือขีดความสามารถอื่น ๆ ซึ่งผู้ที่มีผลงานดีมี แต่ผู้ที่มีผลงานปานกลางไม่มีแล้วจัดทำคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถ (competency dictionary) ซึ่ง

รวบรวมขีดความสามารถที่ส่งผลต่อผลงานต่าง ๆ กลุ่มนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถ จะนิยามขีดความสามารถแต่ละตัว และระบุเกณฑ์ที่ใช้ในการให้คะแนนขีดความสามารถนั้น ๆ

คู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถ จะเริ่มต้นจากการกำหนดตัวขีดความสามารถขึ้นมาก่อนว่าจะเขียนขีดความสามารถตัวใดบ้าง ขั้นตอนต่อมาคือ กำหนดนิยาม และระดับความสามารถของขีดความสามารถในแต่ละตัว โดยมีวิธีการเขียนดังต่อไปนี้

4.5.1 กำหนดนิยาม (definitions) จะเป็นข้อความที่บ่งบอกถึงความหมายโดยรวมของขีดความสามารถที่กำหนดขึ้นโดยจะเน้นว่า ขีดความสามารถแต่ละตัวที่กำหนดขึ้นมานั้นควรมีพฤติกรรมโดยรวม หรือพฤติกรรมหลัก ๆ อะไรบ้าง ซึ่งวิธีการในการกำหนดคำนิยามนั้น สามารถทำได้ 2 วิธี คือ

1) ให้เขียนคำนิยามของขีดความสามารถแต่ละตัวขึ้นมาก่อน ก่อนที่จะกำหนดรายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวัง ซึ่งแยกตามระดับความลึกของหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งงาน

2) เขียนแยกรายละเอียดของพฤติกรรมในแต่ละระดับโดยรวมก่อน แล้วจึงนำพฤติกรรมทั้งหมดมาสรุปเพื่อกำหนดเป็นคำนิยามของ ขีดความสามารถแต่ละตัวตามกำหนด

4.5.2 กำหนดระดับความสามารถ (proficiency level) เป็นการบ่งบอกถึงพฤติกรรมที่คาดหวัง หรือต้องการให้เกิดขึ้น ซึ่งจะแยกตามระดับที่แตกต่างกันไป

รายละเอียดพฤติกรรม หรือคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถที่เขียนขึ้นจะสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหาร และพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรได้หลายมุมมอง ได้แก่ มุมมองในการสรรหา และคัดเลือกบุคลากร มุมมองในการประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงาน มุมมองในการฝึกอบรมบุคลากร มุมมองในการพัฒนาบุคลากร มุมมองในการจ่ายค่าตอบแทนแก่บุคคล

4.5.3 การตรวจสอบความถูกต้องของโมเดลขีดความสามารถ ขั้นตอนนี้โมเดลขีดความสามารถจะถูกนำมาตรวจสอบความถูกต้อง ซึ่งกระทำได้ 2 วิธี คือ

1) ผู้ทำการตรวจสอบจะรวบรวม แบบสัมภาษณ์เหตุการณ์เชิงพฤติกรรม (BEI) จากกลุ่มตัวอย่างของกลุ่มบุคคลที่มีผลงานดี และปานกลางกลุ่มใหม่ โดยให้ข้อมูลคะแนนต่าง ๆ ที่ใช้เป็นเกณฑ์ของกลุ่มนี้ แล้วนำผลไปเปรียบเทียบกับโมเดลขีดความสามารถเพื่อดูว่าสามารถอธิบายผลจากกลุ่มตัวอย่างได้หรือไม่ ซึ่งหมายความว่า เป็นการทดสอบโมเดลขีดความสามารถโดยการดูว่าสามารถใช้ทำนายผลงานของบุคคลนั้น ณ เวลาปัจจุบันหรือไม่

2) สร้างแบบทดสอบเพื่อวัดผลจิตความสามารถที่ระบุในโมเดลจิตความสามารถ ซึ่งทำโดยการเลือกบุคคล ที่ใช้แบบทดสอบหรือข้อมูลจากการสัมภาษณ์เหตุการณ์เชิงพฤติกรรมหรือ การฝึกอบรมบุคคลให้มีจิตความสามารถตามโมเดลจิตความสามารถ แล้ววัดผลว่าบุคคลเหล่านี้มี ผลงานดีขึ้นหรือไม่ วิธีการนี้เรียกว่า predictive validity เนื่องจากโมเดลจิตความสามารถ คือสิ่งที่ คาดหวังว่าจะสามารถใช้ทำนายว่า บุคคลจะทำงานได้ดีเพียงใด

4.6 คู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับจิตความสามารถ (competency dictionary) มี องค์ประกอบดังนี้

4.6.1 ความหมายและคำจำกัดความของ จิตความสามารถนั้น ๆ (competency names and definitions)

4.6.2 กลุ่มหรือหมวดหมู่จิตความสามารถ (competency categories)

4.6.3 ตัวชี้วัดพฤติกรรม และระดับของพฤติกรรมที่วัดประเมินได้ (behavioral indicators และ proficiency scales) จะใช้ร่วมกันในการกำหนดระดับจิตความสามารถ แต่ละตัวที่มี อยู่ในแต่ละบุคคล ซึ่งแนวทางในการกำหนดตัวชี้วัดพฤติกรรม และระดับพฤติกรรมที่วัดประเมิน ได้มีด้วยกันหลายวิธี แต่ที่นิยมใช้กันสำหรับแนวทางในการกำหนดระดับจิตความสามารถ มี 3 วิธี คือ

(1) กำหนดตามบทบาทสายการบังคับบัญชา (hierarchy role) หรือบทบาท ตามสายการบังคับบัญชา ระดับจิตความสามารถที่ง่ายที่สุด คือ จิตความสามารถในระดับพนักงาน จนถึงระดับที่ยากที่สุด คือ ระดับผู้บริหารสูงสุดขององค์กร โดยมีตัวชี้วัดด้านพฤติกรรมที่ แสดงออกแตกต่างกันดังนี้

1) ระดับพนักงาน (support staff) เป็นระดับที่องค์กรคาดหวังให้ พนักงานกลุ่มนี้เกิดทักษะ และความชำนาญในงานที่ตนรับผิดชอบ

2) ระดับหัวหน้างาน (supervisor) เป็นระดับที่องค์กรคาดหวังให้ พนักงานในระดับนี้สามารถสอนงานได้ เป็นระดับที่มีความรู้ ทักษะ และความชำนาญในงานเป็น อย่างดีจนสามารถสอนงานพนักงานอื่น (โดยเฉพาะพนักงานระดับ support staff) ได้

3) ระดับผู้เชี่ยวชาญ (professional) เนื่องจากเป็นผู้ที่มีความรู้ ทักษะ และ ความเชี่ยวชาญในงานอย่างดีเลิศ แต่อาจจะขาดทักษะในด้านการบริหาร ดังนั้นจิตความสามารถ ของพนักงานในกลุ่มนี้ยังมุ่งเน้นที่ความสามารถในการนำความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญของตน มาสร้าง หรือปรับปรุงวิธีการทำงานในหน่วยงานของตน

4) ระดับผู้บริหาร (manager) เป็นกลุ่มผู้บริหารที่องค์กรคาดหวังให้มีความสามารถในการวางแผน และจัดระบบงาน

5) ระดับผู้บริหารระดับสูง (top executive) เป็นกลุ่มผู้บริหารสูงสุดที่กำหนดทิศทาง และกลยุทธ์ขององค์กร

(2) กำหนดตามความเชี่ยวชาญ (expert model) ใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในการจัดระดับพฤติกรรม (expert proficiency scales) โดยทั่วไปมี 5 ระดับ จากระดับต่ำสุดถึงระดับสูงคือ beginners, novice, intermediate, advance และ expert

(3) กำหนดตามเกณฑ์คุณภาพ มาตรฐาน คุณภาพสากล (global scale) นำเกณฑ์คุณภาพหรือมาตรฐานสากลมาเป็นตัวกำหนดระดับ (global proficiency scales) โดยการแบ่งระดับขีดความสามารถจะคล้าย ๆ กับ expert scale ข้างต้น เริ่มจากระดับต่ำสุดไปถึงสูงสุดดังนี้คือ

- 1) ยังไม่ได้ทำตามมาตรฐาน (not meet standard)
- 2) ทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนดบางส่วน (partially meet standard)
- 3) ทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนด (meet standard)
- 4) ทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด (exceeds standard)
- 5) ทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดมา (substantially exceeds standard)

4.7 การสร้างคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถ (competency dictionary) และการกำหนดขีดความสามารถที่คาดหวัง (expected competency) ดำเนินตามขั้นตอนดังนี้

4.7.1 การกำหนดหัวข้อขีดความสามารถ (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547: 29-46) ได้เสนอการวิเคราะห์หาหัวข้อขีดความสามารถตามขั้นตอนต่อไปนี้

1) กำหนดแนวทางในการเก็บข้อมูล โดยการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล หรือการสัมภาษณ์เป็นกลุ่ม ซึ่งการเก็บข้อมูลทั้งสองอย่างมีทั้งข้อดีและข้อเสียแตกต่างกัน คือ การสัมภาษณ์เป็นรายบุคคลมีข้อดีคือผู้ถูกสัมภาษณ์มีอิสระในการพูด ทำให้สามารถเจาะลึกในรายละเอียดของข้อมูลได้มากขึ้น แต่มีข้อเสียคือ การสัมภาษณ์รายบุคคลใช้เวลานาน ส่วนการสัมภาษณ์เป็นกลุ่มมีข้อดี คือ ข้อมูลบางอย่างจะเกิดขึ้นจากความคิดเห็นร่วมกันในกลุ่ม อีกทั้งยังใช้เวลาในการเก็บข้อมูลไม่มาก ส่วนข้อเสียของการสัมภาษณ์กลุ่ม คือ บางคนไม่กล้าแสดงออกเมื่ออยู่ต่อหน้ากลุ่ม หรืออาจเกิดความเกรงใจคนในกลุ่ม ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มอาจเป็นข้อมูลกลาง ๆ เนื่องจากมีการประนีประนอมกันในกลุ่ม

2) ดำเนินการเก็บข้อมูล สามารถทำได้โดยการจดบันทึกหรือบันทึกเทป ซึ่งการจดบันทึกเป็นวิธีที่สะดวกแต่ข้อมูลที่ได้อาจไม่ครบถ้วนหากผู้เก็บข้อมูลจดบันทึกไม่ละเอียด

ส่วนการบันทึกเทปมีข้อดีคือสามารถเก็บรายละเอียดได้ทั้งหมดและไม่ขัดจังหวะเวลาสัมภาษณ์ แต่การบันทึกเทปอาจทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์มีความกังวล ทำให้การแสดงความคิดเห็นไม่เต็มที่

3) วิเคราะห์ขีดความสามารถเบื้องต้น เป็นการนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์แยกเป็นหัวข้อ ซึ่งแต่ละหัวข้อมีคำอธิบายพฤติกรรมเกี่ยวกับขีดความสามารถในหัวข้อนั้น ๆ

4) ตรวจสอบความถูกต้อง โดยให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบว่าหัวข้อขีดความสามารถที่วิเคราะห์ได้ถูกต้องตามความจริง น่าเชื่อถือ ส่งผลต่อความสำเร็จในงาน และเป็นไปได้ในทางปฏิบัติหรือไม่ โดยใช้แบบตรวจสอบความถูกต้องดังนี้

5) สรุปขั้นสุดท้าย เมื่อนำหัวข้อที่ผ่านกระบวนการตรวจสอบแล้ว ซึ่งอาจมีการตัดหัวข้อที่ไม่จำเป็นออก หรือเพิ่มเติมในหัวข้อที่จำเป็น ต่อตำแหน่งงานนั้น ๆ มาสรุปเป็นหัวข้อขีดความสามารถที่จะใช้พัฒนาต่อไป

4.7.2 การแบ่งระดับขีดความสามารถ การแบ่งระดับขีดความสามารถสามารถแบ่งได้ 3 แนวทาง ได้แก่ (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547: 60-69)

1) แบ่งเป็น 5 ระดับเหมือนกันหมด โดยมีการเขียนคำอธิบายพฤติกรรม 2 รูปแบบ คือ

1.1) เขียนคำอธิบายครบทุกระดับ คือการเขียนคำอธิบายความแตกต่างของพฤติกรรมที่แสดงออกของขีดความสามารถแต่ละระดับให้ครบทั้ง 5 ระดับสามารถยกตัวอย่างการเขียนคำอธิบายขีดความสามารถครบทุกระดับได้ ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงตัวอย่างการเขียนคำอธิบายขีดความสามารถครบทุกระดับ ในหัวข้อขีดความสามารถ: การพัฒนาตนเอง

ระดับที่	ลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออก
5	มีการกระตุ้นให้ผู้อื่นพัฒนาตนเอง
4	มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองสูงและสร้างพันธมิตรกับบุคคลรอบข้าง
3	การพัฒนาตนเองเพื่อปรับปรุงงานที่ตนเองรับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น
2	การแสวงหาแนวทางในการพัฒนาตนเอง
1	มีการรับฟังการวิพากษ์วิจารณ์จากผู้อื่น

ที่มา: ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547: 63

1.2) เขียนคำอธิบายเพียง 3 ระดับ คือระดับที่ 1, 3, 5 ส่วนในระดับที่ 2 กำหนดไว้ให้ผู้ประเมินใช้ดุลพินิจในกรณีผลการประเมินออกมาไม่ชัดเจนว่าผู้ถูกประเมินมีจิตความสามารถอยู่ในระดับที่ 1 หรือ 3 ในหลักการเดียวกัน ระดับที่ 4 กำหนดไว้ให้ผู้ประเมินใช้ดุลพินิจในกรณีผลการประเมินออกมาไม่ชัดเจนว่าผู้ถูกประเมินมีจิตความสามารถอยู่ในระดับที่ 3 หรือ 5 สามารถยกตัวอย่างการเขียนคำอธิบายจิตความสามารถ 3 ระดับได้ ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงตัวอย่างการเขียนคำอธิบายจิตความสามารถ 3 ระดับ ในหัวข้อจิตความสามารถ: แรงจูงใจสู่ความสำเร็จ

ระดับที่	ลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออก
5	- ต้องการรับผิดชอบงานที่ทำหามาอย่างจริงจัง - สอบถามเพื่อขอเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา - กระตุ้นให้ผู้อื่นเกิดแรงจูงใจในการไปสู่ความสำเร็จ
4	+ -
3	- มีความมุ่งมั่นในงานที่ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จ - ไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น พยายามหาแนวทางเพื่อบรรเทาความสำเร็จ - บรรลุหน้าที่ซึ่งสำเร็จอย่างมีคุณภาพและสูงกว่ามาตรฐาน
2	+ -
1	- ต้องการให้สำเร็จ แต่เมื่อเจอปัญหาอุปสรรคไม่ค่อยแสวงหาแนวทางแก้ไขด้วยตนเอง - ไม่ต้องการความรับผิดชอบเพิ่มเติมนอกเหนือจากงานที่ได้รับมอบหมาย - ขาดการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้กับตนเอง

ที่มา: ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547: 66

การแบ่งจิตความสามารถเป็น 5 ระดับ ตามตัวอย่างข้างต้น มีข้อดี คือ เป็นมาตรฐานเดียวกัน เข้าใจง่าย แต่มีข้อเสีย คือ จิตความสามารถในหัวข้อที่ต่างกัน จะมีรายละเอียดพฤติกรรมที่แตกต่างกัน กล่าวคือ หากจิตความสามารถบางหัวข้อที่มีรายละเอียดน้อย จะไม่สามารถแบ่งพฤติกรรมที่แตกต่างกันถึง 5 ระดับได้ ในทางตรงข้าม หากหัวข้อจิตความสามารถใดมีรายละเอียดของพฤติกรรมมาก และใช้กับบุคลากรหลายตำแหน่งในองค์กรที่มีจิตความสามารถที่คาดหวังแตกต่างกัน หากหัวข้อจิตความสามารถดังกล่าว มี 5 ระดับ จะทำให้รายละเอียดของพฤติกรรมมีมาก ทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความสับสนในการปฏิบัติ

2) การแบ่งระดับตามลักษณะของขีดความสามารถแต่ละหัวข้อ ซึ่งอาจแบ่งเป็น 3 หรือ 4 หรือ 5 หรือ 6 ระดับก็ได้ตามความเหมาะสมของรายละเอียดของพฤติกรรมในหัวข้อขีดความสามารถนั้น ๆ ซึ่งการแบ่งระดับขีดความสามารถแบบนี้มีข้อดี คือ สะท้อนความเป็นจริงของขีดความสามารถในแต่ละข้อ ไม่จำกัดต้องแบ่งเป็น 5 ระดับ แต่มีข้อเสีย คือ ทำให้เกิดความสับสนในการนำไปใช้งานจริงตัวอย่างเช่น ในหัวข้อขีดความสามารถที่ 1 มี 9 ระดับ หัวข้อขีดความสามารถที่ 2 มี 3 ระดับ จะเกิดความสับสนของผู้ปฏิบัติในกรณีที่ระดับขีดความสามารถของตน อยู่ในระดับที่ 3 จะถือว่าตนมีขีดความสามารถสูงหรือต่ำ

3) แบ่งตามระดับพนักงานและสายการบังคับบัญชาในองค์กร เช่น แบ่งระดับพนักงานออกเป็น 4 ระดับ ได้แก่ ระดับปฏิบัติการ ระดับบังคับบัญชา ระดับผู้จัดการ และระดับผู้บริหาร ซึ่งการแบ่งระดับขีดความสามารถตามระดับพนักงานและสายการบังคับบัญชามีข้อดี คือ สอดคล้องกับลักษณะของงานแต่ละตำแหน่งในองค์กร แต่มีข้อเสีย คือ ขีดความสามารถบางหัวข้อไม่สามารถกำหนดได้ครอบคลุมทุกระดับ เนื่องจากบางระดับไม่จำเป็นต้องมีขีดความสามารถในหัวข้อนั้นการเขียนคำอธิบายขีดความสามารถแบ่งตามระดับพนักงานและสายการบังคับบัญชาในองค์กรมีตัวอย่าง ดังแสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แสดงตัวอย่างการเขียนคำอธิบายขีดความสามารถแบ่งตามระดับพนักงานและสายการบังคับบัญชาในองค์กรในหัวข้อขีดความสามารถ: การบริการลูกค้า

ระดับที่	ลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออก
4 (บริหาร)	สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าที่มีความหลากหลายภายในข้อจำกัดของเงื่อนไขต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3 (จัดการ)	สามารถวิเคราะห์และกำหนดแนวทางในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ และหาแนวทางในการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาแก่ลูกค้าได้
2 (บังคับบัญชา)	เข้าใจความต้องการของลูกค้าและสามารถแก้ไขปัญหาเบื้องต้นให้กับลูกค้าได้
1 (ปฏิบัติการ)	สามารถตอบข้อซักถามของลูกค้าได้

ที่มา: ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547: 69

4.7.3 การกำหนดขีดความสามารถที่คาดหวัง (expected competency) กำหนดโดยผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหาร หัวหน้างาน หรือผู้ที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงโดยกำหนดว่าผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งและหน้าที่ดังกล่าว ควรจะมีพฤติกรรมอยู่ในระดับใด จึงจะปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในตำแหน่งนั้นได้สำเร็จ

4.8 การประเมินขีดความสามารถ

สำนักงาน ก.พ. ได้เสนอการประเมินขีดความสามารถ โดยใช้แนวคิดจากความหมายของขีดความสามารถ ที่กล่าวว่าขีดความสามารถเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ทักษะและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้นักกลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กรดังนั้นวิธีการประเมินพฤติกรรมที่ตรงไปตรงมามากที่สุด คือ การสังเกตพฤติกรรมจذبบันทึกและทำการประเมินประเมินพฤติกรรม ซึ่งผู้ประเมินต้องสังเกตและประเมินด้วยความตรงไปตรงมาและผู้ประเมินต้องใกล้ชิดเพียงพอที่จะสังเกตพฤติกรรมของผู้ที่ถูกประเมินได้ ซึ่งการวัดพฤติกรรมไม่ใช่เป็นการวัดความรู้ความสามารถ ดังนั้นการที่จะสร้างแบบวัดแบบข้อสอบที่มีการตอบแล้วให้คะแนนตามการตอบว่าผิดหรือถูกจึงเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ซึ่งแบบประเมินพฤติกรรมสร้างได้หลายแบบแบบที่นิยมกันแพร่หลายแบบได้แก่แบบประเมินที่ใช้ความถี่หรือปริมาณกำหนดระดับ (Likert Scale) ซึ่งข้อจำกัดของการประเมินแบบที่ใช้ความถี่หรือปริมาณในการกำหนดระดับคือผลของการประเมินผิดพลาดได้ง่ายเนื่องจากพฤติกรรมในการทำงานนั้นไม่มีบริบทของงานเป็นตัวกำกับ ส่วนแบบประเมินอีกประเภทหนึ่ง คือ แบบประเมินที่ใช้พฤติกรรม

กำหนดระดับ (Behaviorally Anchored Rating Scale: BARS) แบบประเมินประเภทนี้ใช้พฤติกรรมในการกำหนดระดับ มีคำอธิบายพฤติกรรมระดับต่างๆเหมือนคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถ ซึ่งในองค์กรที่มีการพัฒนาขีดความสามารถจะสร้างคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถไว้แล้ว ถึงแม้คู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถจะไม่ได้เขียนระดับของขีดความสามารถในรูปแบบของแบบประเมินแบบที่ใช้พฤติกรรมกำหนดระดับแต่โดยแนวคิดแล้วคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถเป็นแบบประเมินขีดความสามารถโดยตัวเองอยู่แล้วเนื่องจากการจัดเรียงระดับไว้แล้วและการประเมินขีดความสามารถตามคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถยังมีข้อดีกว่าการสร้างมาตรการประเมินแบบใช้ความถี่ของพฤติกรรมกำหนดระดับ เพราะการประเมินแบบที่ใช้พฤติกรรมกำหนดระดับ (BARS) ทำให้เห็นภาพรวมของขีดความสามารถทุกระดับมีความตรงไปตรงมาและโอกาสที่ผลการประเมินจะผิดพลาดโดยไม่ตั้งใจจะมีน้อยกว่า (สำนักงาน ก.พ., 2548: 15-20)

4.9 การพัฒนาขีดความสามารถ ปัจจุบันหลายองค์กรให้ความสำคัญกับขีดความสามารถมาก ทั้งนี้เนื่องจากนักวิชาการด้านการบริหารได้ค้นพบ และเชื่อกันว่า ขีดความสามารถของบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการแข่งขัน และการพัฒนาขององค์กร จะเห็นได้ว่าการผลิตสินค้าและบริการ นับวันมีการลอกเลียนแบบ และแข่งขันได้มากยิ่งขึ้นเพราะความทันสมัยทางเทคโนโลยี แต่เป็นเรื่องยากมากที่จะลอกเลียน และแข่งขันในการพัฒนาขีดความสามารถ เพราะถ้าองค์กรมีขีดความสามารถที่ดีแล้วจะสามารถผลิตสินค้าและบริการอะไรก็ได้ นอกจากนี้ถ้ากลับมามองถึงขีดความสามารถในระดับตำแหน่งงานแล้วจะพบว่า ขีดความสามารถมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน และองค์กรด้วย ดังนั้นการพัฒนาคุณสมบัติของบุคลากรในองค์กรให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานหรือเกิดผลงาน (performance) ตามที่องค์กรคาดหวังที่จะนำไปสู่ผลต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งการจะนำไปสู่ความสำเร็จที่คาดหวังดังกล่าวจำเป็นที่บุคลากรในองค์กรต้องได้รับการพัฒนา ในรูปแบบที่เรียกว่า Competency-Based Training (CBT) ซึ่งมุ่งเน้นที่การพัฒนาคุณสมบัติของบุคคลที่จำเป็นต่องานเฉพาะหน้า ซึ่งกระบวนการของ CBT เริ่มตั้งแต่

- 1) การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมของบุคลากรในองค์กรเป็นขั้นตอนที่ตรวจสอบว่า Competency-Based Training มีความจำเป็นต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างไร และองค์กรต้องปรับปรุงผลงานด้านใดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

- 2) การกำหนดกรอบของโมเดลขีดความสามารถหรือวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมเพื่อตอบสนองต่อความต้องการทางด้านแรงงาน โดยมุ่งเน้นที่ขีดความสามารถที่จำเป็นต่อการสร้าง

ผลงานที่ใช้กำหนดเป็นมาตรฐาน (job performance) เฉพาะตำแหน่งที่ละตำแหน่งงาน และระดับของ
ขีดความสามารถของแต่ละตำแหน่ง

3) การออกแบบหรือสร้างหลักสูตรฝึกอบรม เป็นขั้นตอนการนำขีดความสามารถ
มาใช้ในการพัฒนาระบบที่เต็มรูปแบบของการปรับปรุงผลงาน โดยการจัดระบบการฝึกอบรมซึ่ง
ได้แก่ หลักสูตร หัวข้อ โอกาสในการศึกษาที่มีความสัมพันธ์กัน กิจกรรมหลัก และหน่วยฝึกอบรม
ขององค์การ

4) การนำ Competency-Based Training ไปสู่การปฏิบัติให้การฝึกอบรมปฏิบัติ เป็น
ขั้นตอนที่แสดงให้เห็นถึงปัจจัยสำคัญที่ช่วยผลักดันให้การนำขีดความสามารถไปใช้ในองค์การได้
สำเร็จ

5) การวัดและประเมินผล เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการสร้าง Competency-
Based Training โดยการวัดและประเมินผล มุ่งเน้นไปที่ผลสัมฤทธิ์สุดท้าย หรือผลลัพธ์ที่องค์การ
ต้องการ

Shandler (2000: 173)สรุปกระบวนการในการสร้าง Competency-Based training
ว่ามีทั้งหมด 5 ขั้นตอน โดยกระบวนการทั้งหมดจำเป็นต้องออกแบบให้สอดคล้องกับ
สภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นสภาพเศรษฐกิจ การเมือง การแข่งขัน
ของตลาด ความต้องการที่หลากหลายของลูกค้า อีกทั้งยังต้องตอบสนองต่อกลยุทธ์ และเป้าหมาย
ขององค์การ รวมทั้งต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายใน เช่น วัฒนธรรมองค์การ โครงสร้าง
องค์การ ความรู้และทักษะของพนักงาน เทคโนโลยีที่องค์การใช้อยู่ โดยผลของการดำเนินการพัฒนา
บุคคลโดยผ่านกระบวนการ Competency – Based Training คือ

- 1) บุคลากรและองค์การได้รับการพัฒนาขีดความสามารถ
 - 2) พฤติกรรมของบุคคลและองค์การเปลี่ยนไปตามขีดความสามารถที่ได้รับ
- การพัฒนา
- 3) พฤติกรรมของบุคคลและองค์การก่อให้เกิดผลงาน คือ สินค้าและบริการ
 - 4) ผลของ 3 ขั้นตอนก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นเป้าหมายขององค์การ สุดท้าย
จะก่อให้เกิด Competency – Based Performance

4.10 การสร้างหรือการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาขีดความสามารถ

การออกแบบหลักสูตรจะจัดทำขึ้นหลังจากที่องค์การได้จัดทำโมเดลขีด
ความสามารถ ให้สอดคล้องกับผลลัพธ์ หรือเป้าหมายที่องค์การต้องการ ดังนั้นหลักสูตรจึง
หมายถึง แผนงานสำหรับการเรียนรู้ที่ออกแบบและพัฒนาอย่างรอบคอบ ซึ่งเรียกว่า การฝึกอบรม
ตามขีดความสามารถที่ต้องการ (Competency-Based Training) โดยการสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม

สำหรับ Competency – Based Training เพื่อตอบสนองเป้าหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ควรยึดหลักการ 3 ประการ ดังนี้

1) รายละเอียดของเนื้อหาของการเรียนรู้ต้องมุ่งที่การพัฒนาจิตความสามารถไม่ว่าการเรียนรู้นั้น ๆ จะมีรูปแบบอย่างไรก็ตาม

2) เปิดโอกาสให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ

3) เป็นวิธีการเชื่อมโยงการเรียนรู้ไปสู่ผลงานที่ต้องการ

การประยุกต์ใช้จิตความสามารถ กับหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ จะทำให้บุคคลมีโอกาสพัฒนาจิตความสามารถ ที่จำเป็นสำหรับงานอย่างเหมาะสม Dubois (1995: 201-202) ได้ให้คำแนะนำว่า หลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับ Competency – Based Learning ควรเน้นที่การเชื่อมโยงกิจกรรมทั้งในแนวดิ่ง (vertical) และแนวนอน (horizontal) การประยุกต์ใช้กิจกรรมจิตความสามารถ ในแนวนอนคือ การมุ่งไปที่กลุ่มของงาน (class of jobs) ในลำดับชั้นเดียวกันขององค์การ ส่วนการประยุกต์ใช้กับกิจกรรมในแนวดิ่ง คือ การมุ่งเน้นไปที่งานที่เชื่อมลำดับชั้นในองค์การตั้งแต่ 2 ชั้นขึ้นไป และการจัดหลักสูตรฝึกอบรมตามจิตความสามารถที่ต้องการ มุ่งเน้นการฝึกอบรมที่ทำให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ และพัฒนาตนเอง และสามารถนำจิตความสามารถที่เกิดจากการเรียนรู้มาพัฒนา หรือปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้น การปรับปรุงผลงานที่เกิดจากหลักสูตรต่าง ๆ เป็นกลยุทธ์สำหรับเปลี่ยนแปลงองค์การ เนื่องจากมุ่งเน้นการเรียนรู้ และผลงานซึ่งเชื่อมโยงปัจจัยต่าง ๆ ที่ซับซ้อนเข้าด้วยกัน ซึ่งรากฐานของกระบวนการเหล่านี้คือ หลักสูตรการเรียนรู้ตามโมเดลจิตความสามารถที่เรียกว่าหลักสูตรฝึกอบรมตามจิตความสามารถที่ต้องการ (Integrated Competency – Based Curriculum) ซึ่งวิธีการสร้างรากฐานดังกล่าวขององค์การมี 4 ประการ คือ

1) กำหนดลักษณะงานที่สำคัญ องค์การควรที่จะกำหนดลักษณะของงาน กิจกรรม และบทบาทที่จำเป็นต่อการสร้างผลงานตามที่องค์การเลือกเป็นตัวอย่าง จากนั้นสร้างโมเดลจิตความสามารถ ที่ประกอบด้วยลักษณะของผลงานตัวอย่างนั้น ๆ แล้วกำหนดวิธีการในการตรวจสอบ job competency model ดังกล่าว

2) เลือกหลักสูตรให้เหมาะสมกับการเรียนรู้ บางวิชาอาจจะไม่เหมาะสำหรับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ดังนั้น หลักสูตรฝึกอบรมตามจิตความสามารถที่ต้องการ จึงมุ่งเน้นไปที่วิชาหนึ่ง ๆ โดยกำหนดเนื้อหาให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดประโยชน์กับงานที่เจาะจงเท่านั้น หลายองค์การเห็นว่า การเรียนรู้ไม่ควรให้ความสำคัญเฉพาะกับงานในปัจจุบันเท่านั้น แต่ควรครอบคลุมไปถึงงานเดียวกันในองค์การในระดับที่สูงขึ้นไปด้วย ดังนั้น แผนในการพัฒนาคนเพื่อรองรับการเติบโต/ความก้าวหน้าในงานจึงกลายเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรฝึกอบรมตามจิตความสามารถที่ต้องการ ไปด้วย

3) มุ่งเน้นที่การปรับปรุงผลงานทั่วทั้งองค์การ หลักสูตรฝึกอบรมตามขีดความสามารถที่ต้องการ เป็นประโยชน์ต่อองค์การเนื่องจาก

3.1) ทำให้เกิดขีดความสามารถทั้งในแนวดิ่งและแนวราบ ในทุกลำดับชั้นขององค์การ ซึ่งจะทำให้องค์การมีความยืดหยุ่น และสามารถตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมได้ดี

3.2) สามารถรวมเอาการปฐมนิเทศ การฝึกอบรมการสอนงาน การประเมินผลงาน และการให้ข้อมูลย้อนกลับเข้าด้วยกัน ทำให้เกิดทางเลือกเพิ่มขึ้น

4) ขกกระดับผลงานให้ได้มาตรฐาน การออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมตามขีดความสามารถที่ต้องการสามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์หลายประการ การออกแบบดังกล่าวเป็นการกำหนดเนื้อหา คัดเลือก และจัดลำดับกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อการบรรลุเกณฑ์หนึ่ง ๆ ของผลงาน ระดับคุณภาพที่มีประสิทธิผลก็จะเกิดขึ้นได้โดยการกำหนดตัวชี้วัด หรือการวัดผลงานสำหรับผลงานหนึ่ง ๆ ซึ่งสามารถจะทำให้ทราบว่าคุณสมบัติของการเรียนรู้ และมาตรฐานผลงานตามที่ต้องการได้บรรลุผลหรือไม่ นอกจากนี้ วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ยังถูกกำหนดในรูปแบบที่ผู้เรียนสามารถเข้าใจ เห็นคุณค่า และทำให้สำเร็จได้ ดังนั้น การเรียนรู้และผลงานจึงสัมพันธ์กับ Competency – Based Experience

หลักสูตรฝึกอบรมตามขีดความสามารถในการอำนวยความสะดวกที่ต้องการ เป็นเสมือนแกนกลางของกลยุทธ์ธุรกิจของสถาบันการเงินชุมชน เนื่องจากทำให้ผู้ดำเนินโครงการ และผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการสหกรณ์เข้าใจกรอบแนวคิด และศัพท์เทคนิคของ การฝึกอบรมตามขีดความสามารถที่ต้องการซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการนำการฝึกอบรมตามขีดความสามารถที่ต้องการ มาใช้ในองค์การสถาบันการเงินชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่า ขีดความสามารถ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม เป็นลักษณะเฉพาะตัวบุคคล ที่เกิดจาก คือความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ที่แสดงออกในรูปแบบของพฤติกรรมที่สามารถวัดและสังเกตได้ โดยขีดความสามารถจะมีผลต่อความสำเร็จของงานตามหน้าที่ของบุคคลนั้น โดยขีดความสามารถมีหลายหัวข้อแตกต่างกัน และในขีดความสามารถหัวข้อเดียวกัน จะมีเกณฑ์วัดเพื่อบ่งบอกระดับขีดความสามารถแต่ละระดับ ทั้งนี้ระดับขีดความสามารถที่เหมาะสมของแต่ละบุคคลแตกต่างกัน ไปตามหน้าที่และสถานการณ์การทำงานของแต่ละคนที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งขีดความสามารถของบุคลากรในองค์การหรือสหกรณ์การเกษตร สามารถเรียนรู้และพัฒนาได้โดยการอบรมและพัฒนาขีดความสามารถในรูปแบบต่าง ๆ ที่เหมาะสม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาการเสริมสร้างความเข้มแข็งในการอำนวยการเงินสินเชื่อของสถาบันการเงินชุมชน กรณีศึกษา : สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่มีดังนี้

เอกพันธ์ ภัทรสุพงศ์ (2550) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาขีดความสามารถในการพึ่งพาตนเองของชุมชน ในอำเภอหนองเรือ จังหวัดขอนแก่น พบว่า การดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านมีประสิทธิผลต่อหัวหน้าครัวเรือนที่เป็นสมาชิกของกองทุนหมู่บ้าน เพื่อเป็นแหล่งเงินทุนหมุนเวียนในหมู่บ้านสำหรับการลงทุนเพื่อพัฒนาอาชีพ สร้างงาน สร้างรายได้ การบรรเทาเหตุฉุกเฉินและความจำเป็นเร่งด่วน การจัดทำแผนงานแก้ไขปัญหาชุมชนและการมีส่วนร่วมกิจกรรมกองทุนหมู่บ้าน เช่น การจัดตั้งและบริหารกองทุน การจัดเวทีประชาคม การร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อแก้ไขปัญหา การพึ่งพาซึ่งกันและกันและมีการเรียนรู้ตลอดเวลา

พงศ์สันต์ ขำปู้ (2549) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาขีดความสามารถในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดหนองคาย พบว่า ขีดความสามารถในการดำเนินงานของคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดหนองคาย อยู่ในระดับมาก ส่วนแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถในการดำเนินงานของสหกรณ์ พบว่า คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดหนองคายมีความพร้อมในการดำเนินกิจกรรมเพื่อพัฒนาขีดความสามารถ อยู่ในระดับมากที่สุด

มยุรา สุขยิ่ง (2548) ได้ศึกษาเรื่อง การให้สินเชื่อการเกษตรของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร พบว่า ปริมาณเงินฝาก ปริมาณเงินกู้ยืมภายในประเทศ ปริมาณเงินกู้ยืมจากต่างประเทศและปริมาณเงินกองทุนของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับปริมาณสินเชื่อการเกษตรของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่น ร้อยละ 99 ส่วนอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ไม่มีความสัมพันธ์กับปริมาณสินเชื่อการเกษตรของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรอย่างมีนัยสำคัญ

หัสติน อัครพงษ์สวัสดิ์ (2550) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเกิดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สาขาอุดรธานี จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ด้านปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ คือ แหล่งที่มาแห่งรายได้และรายได้สุทธิต่อครัวเรือนเท่านั้นที่มีอิทธิพลต่อการเกิดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ โดยผู้ที่มีแหล่งรายได้จากภาคเกษตรกรรมควบคู่กับนอกภาคการเกษตรกรรมมีโอกาสที่จะเกิดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ลดลง และ

เกษตรกรที่มีรายได้สุทธิต่อครัวเรือนที่สูงขึ้นจะมีโอกาสเกิดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ลดลง ในขณะที่ตัวแปรอิสระอื่นไม่มีอิทธิพลต่อการเกิดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้

ชฎานุช ผดุงลาภยศ (2550) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ทำให้เกิดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของสินเชื่อกองทุนไทยธนวัฏ ในเขตราชวงศ์ พบว่า ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการเกิดปัญหาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ คือ เจ้าหน้าที่ขาดการติดตามทวงถาม ขาดผู้รับผิดชอบในการแก้ไขและติดตามหนี้ ความไม่รัดกุมของหลักเกณฑ์และนโยบายในการให้สินเชื่อของสถาบันการเงินผู้ให้กู้

สุรัช กังวล (2552) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารจัดการที่เหมาะสมของสถาบันการเงินชุมชน พบว่า คณะกรรมการแสดงให้เห็นว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อความเข้มแข็งของสถาบันการเงินชุมชนมากที่สุด คือ กลไกและกระบวนการบริหารจัดการ รองลงมา ได้แก่ ทรัพยากรการบริหารด้านเงิน การมีส่วนร่วม ทรัพยากรการบริหารด้านคน ทรัพยากรการบริหารด้านวัสดุอุปกรณ์ ทูทางสังคม ภาวะผู้นำและเครือข่ายตามลำดับ ส่วนสมาชิกเห็นว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อความเข้มแข็งของสถาบันการเงินชุมชนมากที่สุดคือ กลไกและกระบวนการบริหารจัดการเช่นกัน รองลงมา ได้แก่ ภาวะผู้นำ ทูทางสังคม การมีส่วนร่วมและเครือข่ายตามลำดับ

สุเมธี ทาวิชัย (2546) การบริหารความเสี่ยงของธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคเหนือ พบว่า การบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติในระดับมาก โดยธนาคารของรัฐมีระดับแนวปฏิบัติมากที่สุด ทั้งในด้านการระบุความเสี่ยง ได้มีทักษะการปล่อยสินเชื่อเป็นส่วนสำคัญสำหรับการมีความก้าวหน้าในการทำงาน ในการวัดความเสี่ยง พบว่า ธนาคารเอกชน มีระดับแนวปฏิบัติมากที่สุด ได้มีการวิเคราะห์สินเชื่อ ในการติดตามความเสี่ยงและควบคุมความเสี่ยง พบว่า ธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติดี้อ่อนใหญ่ มีระดับแนวปฏิบัติมากที่สุด โดยมีคู่มือกระบวนการสินเชื่อที่ชัดเจนและมีการสอบทานสินเชื่อ

กรอบแนวคิดในการวิจัย

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1

ศึกษาข้อมูลทั่วไปในการอำนวยการสินเชื่อ
สภาพทั่วไปของสถาบันการเงินชุมชน - ข้อมูลทั่วไปของสถาบันการเงินชุมชน - นโยบาย แผน กลยุทธ์ ในการปล่อยสินเชื่อ - โครงสร้างการดำเนินงานสินเชื่อ - ปริมาณการปล่อยสินเชื่อ - ปริมาณหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้

การวิจัยเอกสาร

(Documentary Analysis Research)

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2

ศึกษาการบริหารความเสี่ยงในการอำนวยการสินเชื่อ
ความเสี่ยงในการอำนวยการสินเชื่อ - ด้านการพิจารณาเงินกู้ - ด้านการอนุมัติเงินกู้ - ด้านการรับเงินกู้ - ด้านการทำนิติกรรมสัญญา - ด้านการจ้างงาน (ถ้ามี) - ด้านการรับชำระหนี้ - ด้านการติดตามหนี้การแก้ไขหนี้เสีย - ด้านการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ - ด้านการดำเนินคดี

การวิจัยเชิงปริมาณ

(Quantitative Research)

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3

การพัฒนาขีดความสามารถในการอำนวยการสินเชื่อ
ศึกษาความต้องการในการพัฒนาขีดความสามารถ หาช่องว่างขีดความสามารถในการอำนวยการสินเชื่อ สร้างคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถ (Competency Dictionary) พัฒนาขีดความสามารถในระดับที่คาดหวัง ประเมินการพัฒนาขีดความสามารถในระดับที่คาดหวัง สถาบันการเงินชุมชนเข้มแข็ง

การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการวิจัยและพัฒนา

(Research and Development)

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การเสริมสร้างความเข้มแข็งในการอำนวยการสินเชื่อของสถาบันการเงินชุมชน กรณีศึกษา : สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่ครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยที่กำหนดไว้ 3 ประการคือ 1) เพื่อศึกษาข้อมูลทั่วไปในการอำนวยการสินเชื่อของสถาบันการเงินชุมชน 2) เพื่อศึกษาการบริหารความเสี่ยงในการอำนวยการสินเชื่อที่มีนัยยะต่อการพัฒนาที่นำไปสู่การสร้างความเข้มแข็งของสถาบันการเงินชุมชน และ 3) เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการอำนวยการสินเชื่อของสถาบันการเงินชุมชน โดยผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการวิจัยไว้ดังนี้

1. สถานที่ดำเนินการวิจัย
2. ประชากรที่ศึกษา
3. เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. วิธีการเก็บข้อมูล
5. การทดสอบเครื่องมือ
6. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

สถานที่ดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การเสริมสร้างความเข้มแข็งในการอำนวยการสินเชื่อของสถาบันการเงินชุมชน กรณีศึกษา : สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่ครั้งนี้ได้ดำเนินการศึกษาในพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา (ตามวัตถุประสงค์ ข้อที่ 1- 2) คือ สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่ ที่เป็นสมาชิกชุมนุมสหกรณ์การเกษตรเชียงใหม่ จำกัด จำนวนทั้งหมด 51 สหกรณ์ ซึ่งในการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลปรากฏว่าสามารถเก็บได้จริง จำนวน 45 สหกรณ์ เนื่องจาก 1) บางสหกรณ์ไม่มีการปล่อยสินเชื่อ 2) สหกรณ์ไม่ได้ดำเนินกิจการหรือยกเลิกกิจการแล้ว และ 3) สหกรณ์ไม่ได้ดำเนินกิจการในรอบ 1-2 ปีที่ผ่านมาแต่ยังไม่ยกเลิกกิจการ จำนวน 6 สหกรณ์

กลุ่มตัวอย่าง (ตามวัตถุประสงค์ ข้อที่ 3)

การสุ่มตัวอย่างในการครั้งนี้ ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) คือ เลือกคณะกรรมการสหกรณ์หรือผู้ที่มีบทบาท ดูแลรับผิดชอบด้านการอำนวยสินเชื่อของสหกรณ์การเกษตรจริง ๆ เพื่อการพัฒนาขีดความสามารถในการอำนวยสินเชื่อ จำนวน 50 คน หน่วยวิเคราะห์และสถานที่ทำการวิจัย

1) หน่วยการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 และ 2 คือ สหกรณ์การเกษตร ผู้ให้ข้อมูลคือ คณะกรรมการสหกรณ์ ผู้จัดการสหกรณ์หรือผู้ที่สามารถให้ข้อมูลได้ดีที่สุดของสหกรณ์การเกษตรนั้น ๆ เช่น ผู้ช่วยผู้จัดการสหกรณ์ฯ พนักงานสินเชื่อสหกรณ์ฯ

2) หน่วยการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 คือ บุคคล ซึ่งหมายถึง คณะกรรมการสหกรณ์หรือผู้ที่มีบทบาท ดูแลรับผิดชอบด้านการอำนวยสินเชื่อของสหกรณ์การเกษตรอย่างแท้จริง เพื่อการพัฒนาขีดความสามารถตัวบุคคลในการอำนวยสินเชื่อ

เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) โดยรวบรวมข้อมูลจากรายงานที่เป็นเอกสารและสิ่งพิมพ์ รายงานประจำปี ตลอดจนข้อมูลจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Internet) ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารข้อมูลในการอำนวยสินเชื่อของสหกรณ์การเกษตร

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) แบ่งเป็นดังนี้

2.1 การใช้แบบสอบถาม (questionnaire) ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล เกี่ยวกับการอำนวยสินเชื่อ การบริหารความเสี่ยงในการอำนวยสินเชื่อที่นำไปสู่การสร้างเสริมเข้มแข็งของสหกรณ์ และสอบถามเกี่ยวกับขีดความสามารถในการอำนวยสินเชื่อของสหกรณ์ โดยใช้แบบสอบถามปลายเปิด - ปลายปิด

2.2 การพัฒนาขีดความสามารถในการอำนวยสินเชื่อของสหกรณ์การเกษตร ได้แก่ 1) การศึกษาช่องว่างขีดความสามารถ 2) ดำเนินการพัฒนาขีดความสามารถ 3) ประเมินการพัฒนาขีดความสามารถด้านการอำนวยสินเชื่อของสหกรณ์การเกษตร โดยการฝึกอบรมพร้อมกับทำการหาข้อสรุปประเด็นความคิดเห็นต่าง ๆ ตามที่ปรากฏในการพัฒนาทุกประเด็นที่สำคัญ

วิธีการเก็บข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ซึ่งวิธีการวิจัยจำแนกตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาข้อมูลทั่วไปในการอำนวยสินเชื่อของสถาบันการเงินชุมชน

วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิจัยด้านเอกสาร (Secondary data) นำมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) ประกอบการอธิบายโดยใช้ตารางด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมวิเคราะห์สถิติเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาการบริหารความเสี่ยงในการอำนวยสินเชื่อที่มีนัยยะต่อการพัฒนาที่นำไปสู่การสร้างเสริมความเข้มแข็งของสถาบันการเงินชุมชน

การศึกษาขั้นตอนนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการเก็บข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) นำมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) ประกอบการอธิบายโดยใช้ตาราง ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมวิเคราะห์สถิติเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการอำนวยสินเชื่อของสถาบันการเงินชุมชน ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

3.1 การศึกษาช่องว่างขีดความสามารถในการอำนวยสินเชื่อสร้างคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถ โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

3.2 พัฒนาขีดความสามารถในการอำนวยสินเชื่อโดยการฝึกอบรมด้านการอำนวยสินเชื่อ

3.3 การประเมินการพัฒนาขีดความสามารถในการอำนวยสินเชื่อ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมวิเคราะห์สถิติเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ เพื่อเปรียบเทียบขีดความสามารถในการอำนวยสินเชื่อ ก่อนและหลังการพัฒนาขีดความสามารถ โดยการใช้ค่าสถิติฐานนิยม (Mode)

การทดสอบเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบเครื่องมือ โดยการนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นนำไปทดสอบความตรง (validity) ความเที่ยง (reliability) ดังนี้

การทดสอบความตรง (validity) โดยนำแบบสอบถามที่ได้จัดทำขึ้น จากแนวทางการตรวจเอกสารและให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย ซึ่งเป็นพื้นฐานในการทำแบบสอบถาม และนำเสนอผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ ในด้านการบริหารความเสี่ยงในการอำนวยสินเชื่อของ สหกรณ์การเกษตร เพื่อทำการทดสอบความเที่ยงตรงในเนื้อหา (content validity) ตรวจสอบ วิเคราะห์ ปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องและครอบคลุมเนื้อหาที่จะวัดให้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์

การทดสอบความเที่ยง (reliability) ของแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปทดสอบกับ สหกรณ์ จำนวน 10 สหกรณ์ ในเขตพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งไม่ใช่สมาชิกของชุมนุมสหกรณ์ การเกษตรเชียงใหม่ จำกัด แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้จริง โดยนำผลมาทดสอบความ เชื่อมั่น โดยใช้วิธีการวัดความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency Method) แบบ Cronbach's Alpha โดยใช้ข้อคำถามที่มีค่าความเชื่อมั่นตั้งแต่ 0.70 และภาพรวมของแบบสอบถามทั้งฉบับที่มีค่า ตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป ถือว่าเชื่อถือได้ค่อนข้างสูง (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2546: 261) ซึ่งจากการ ทดสอบได้ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.8251 ซึ่งถือว่าเชื่อถือได้จึงนำแบบสอบถามไปใช้ในการเก็บ รวบรวมข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามจำนวน 45 ชุด มาทำการวิเคราะห์ข้อมูล ตาม วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 และ 2 ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ โดยใช้สถิติเชิง พรรณนา (Descriptive Statistics) เช่น ตารางความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percent) และค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) เพื่ออธิบายลักษณะข้อมูลที่ เก็บรวบรวมได้

สำหรับลักษณะคำถามที่มีคำตอบให้เลือก 5 ระดับ หรือเป็นแบบสอบถามชนิด มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแบบ Likert Scale จึงกำหนดเกณฑ์ให้คะแนน ดังนี้

ระดับปฏิบัติมากที่สุด	ให้น้ำหนักคะแนน	5
ระดับปฏิบัติมาก	ให้น้ำหนักคะแนน	4
ระดับปฏิบัติปานกลาง	ให้น้ำหนักคะแนน	3
ระดับปฏิบัติน้อย	ให้น้ำหนักคะแนน	2
ระดับปฏิบัติน้อยที่สุด	ให้น้ำหนักคะแนน	1

เกณฑ์การแปรผลได้กำหนดเกณฑ์การแปรผลโดยพิจารณาเปรียบเทียบคะแนน เฉลี่ยที่คำนวณ อาศัยหลักของ Millers (1970) กำหนดขนาดของชั้นจากค่าเฉลี่ยช่วงชั้น (Weight Mean Score) ดังนี้

$$\text{อัตราภาคชั้น} = \frac{\text{ค่าสูงสุด} - \text{ค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.80$$

ซึ่งสามารถแบ่งช่วงคะแนนลำดับความคิดเห็น ได้ดังนี้

ช่วงคะแนนเฉลี่ย	ความหมาย
4.21 – 5.00 คะแนน	มีระดับแนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงมากที่สุด
3.41 – 4.20 คะแนน	มีระดับแนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงมาก
2.61 – 3.40 คะแนน	มีระดับแนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงปานกลาง
1.81 – 2.60 คะแนน	มีระดับแนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงน้อย
1.00 – 1.80 คะแนน	มีระดับแนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงน้อยที่สุด

ส่วนการวิเคราะห์การพัฒนาศักยภาพในการอำนวยความสะดวกของสถาบันการเงินชุมชน ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 นั้นทำการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

(1) การศึกษาช่องว่างขีดความสามารถในการอำนวยความสะดวกสร้างคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถ โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

(2) พัฒนาศักยภาพในการอำนวยความสะดวกโดยการฝึกอบรมด้านการอำนวยความสะดวก

(3) การประเมินการพัฒนาศักยภาพในการอำนวยความสะดวก ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมวิเคราะห์สถิติเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ เพื่อเปรียบเทียบขีดความสามารถในการอำนวยความสะดวก ก่อนและหลังการพัฒนาศักยภาพ โดยการใช้ค่าสถิติฐานนิยม (Mode)

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง การเสริมสร้างความเข้มแข็งในการอำนวยการสินเชื่อของสถาบันการเงินชุมชนกรณีศึกษา : สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่ นั้น ผู้วิจัยได้ตั้งวัตถุประสงค์หลักของการวิจัยไว้ 3 ข้อดังนี้ 1) เพื่อศึกษาข้อมูลทั่วไปในการอำนวยการสินเชื่อของสถาบันการเงินชุมชน 2) เพื่อศึกษาการบริหารความเสี่ยงในการอำนวยการสินเชื่อที่มีนัยยะต่อการพัฒนาที่นำไปสู่การสร้าง ความเข้มแข็งของสถาบันการเงินชุมชน และ 3) เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการอำนวยการสินเชื่อของสถาบันการเงินชุมชน ซึ่งได้ศึกษาและทำการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (primary data) กับ สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่ที่เป็นสมาชิกกับชุมนุมสหกรณ์การเกษตรเชียงใหม่ จำกัด เท่านั้น ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอผลการวิจัยออกเป็น 3 ส่วนได้แก่ 1) ข้อมูลทั่วไปในการอำนวยการสินเชื่อของสถาบันการเงินชุมชน 2) การบริหารความเสี่ยงในการอำนวยการสินเชื่อของสถาบันการเงินชุมชน และ 3) การพัฒนาขีดความสามารถในการอำนวยการสินเชื่อของสถาบันการเงินชุมชน จากการศึกษาพบว่า

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปในการอำนวยการสินเชื่อของสถาบันการเงินชุมชน

ข้อมูลทั่วไปในการอำนวยการสินเชื่อ

การศึกษาข้อมูลทั่วไปในการอำนวยการสินเชื่อของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่ที่เป็นสมาชิกกับชุมนุมสหกรณ์การเกษตรเชียงใหม่ จำกัด นั้น พบว่า ส่วนใหญ่เป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่ จำนวน 32 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 71.1 รองลงมาเป็นสหกรณ์ขนาดกลางและขนาดเล็ก จำนวน 10 และ 3 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 22.2 และ 6.7 ตามลำดับ ซึ่งสหกรณ์ส่วนใหญ่ได้เริ่มเปิดดำเนินการมาระหว่างปี พ.ศ. 2511 – 2520 มากที่สุด จำนวน 28 สหกรณ์คิดเป็นร้อยละ 62.2 และสหกรณ์จะมีจำนวนสมาชิกเมื่อเริ่มแรกเปิดดำเนินการมากที่สุดอยู่ระหว่าง 9 – 300 คน จำนวน 32 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 71.1

สมาชิกสหกรณ์ ณ ปัจจุบัน มีจำนวนมากที่สุดอยู่ระหว่าง 70 – 1,000 คน จำนวน 14 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 31.1 โดยมีสมาชิกต่ำสุด 70 คน และมีจำนวนสมาชิกสูงสุด จำนวน 12,430 คนต่อสหกรณ์ ซึ่งสามารถแบ่งเป็นสมาชิกเพศชายที่อยู่ระหว่าง 501 – 1,000 คน คิดต่อสหกรณ์มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 37.8 โดยมีจำนวนสมาชิกเพศชายสูงสุด 6,294 คน และต่ำสุด 57 คน และจำนวนสมาชิกเพศหญิงอยู่ระหว่าง 13 – 500 คน มากที่สุดจำนวน 19 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 42.2 โดยมีจำนวนสมาชิกเพศหญิงสูงสุด 6,036 คนต่ำสุด 13 คน ดังแสดงในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงจำนวนและร้อยละของขนาดสหกรณ์ การเปิดดำเนินการและจำนวนสมาชิก

ขนาดของสหกรณ์ การเปิดดำเนินการและจำนวนสมาชิก	จำนวน (สหกรณ์)	ร้อยละ
ขนาดของสหกรณ์		
ขนาดใหญ่	32	71.1
ขนาดกลาง	10	22.2
ขนาดเล็ก	3	6.7
รวม	45	100.0
สหกรณ์ได้เริ่มเปิดดำเนินการระหว่างปี พ.ศ.		
2500 – 2510	2	4.4
2511 – 2520	28	62.2
2521 – 2530	8	17.8
2531 – 2540	4	8.9
2541 – 2550	3	6.7
รวม	45	100.0
สหกรณ์มีจำนวนสมาชิกเมื่อเริ่มแรกเปิดดำเนินการ		
9 – 300 คน	32	71.1
301 – 600 คน	3	6.7
601 – 900 คน	7	15.6
901 – 1,200 คน	3	6.7
รวม	45	100.0
เฉลี่ย 309.84 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 315.35 ต่ำสุด 9 สูงสุด 1,200		

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ขนาดของสหกรณ์ การเปิดดำเนินการและจำนวนสมาชิก	จำนวน (สหกรณ์)	ร้อยละ
ณ ปัจจุบันสหกรณ์มีจำนวนสมาชิกทั้งหมด		
70 – 1,000 คน	14	31.1
1,001 – 2,000 คน	13	28.9
2,001 – 3,000 คน	11	24.4
3,001 – 4,000 คน	5	11.1
4,001 คนขึ้นไป	2	4.4
รวม	45	100.0
เฉลี่ย 1,991.24 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1,957.73 ต่ำสุด 70 สูงสุด 12,430		
ณ ปัจจุบันสหกรณ์มีจำนวนสมาชิกเพศชาย		
57 – 500 คน	9	20.0
501 – 1,000 คน	17	37.8
1,001 – 1,500 คน	10	22.2
1,501 – 2,000 คน	6	13.3
2,001 – 2,500 คน	1	2.2
2,501 คนขึ้นไป	2	4.4
รวม	45	100.0
เฉลี่ย 1,090.33 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 991.56 ต่ำสุด 57 สูงสุด 6,294		
ณ ปัจจุบันสหกรณ์มีจำนวนสมาชิกเพศหญิง		
13 – 500 คน	19	42.2
501 – 1,000 คน	11	24.4
1,001 – 1,500 คน	6	13.3
1,501 – 2,000 คน	5	11.1
2,001 – 2,500 คน	3	6.7
2,501 คนขึ้นไป	1	2.2
รวม	45	100.0
เฉลี่ย 898.69 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 992.80 ต่ำสุด 13 สูงสุด 6,036		

จากผลการวิจัยดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า การเปิดดำเนินการของสหกรณ์ส่วนใหญ่ได้เปิดดำเนินการมาตั้งแต่ระหว่างปี 2511 – 2520 ซึ่งได้เปิดให้บริการสมาชิกมานานหลายทศวรรษโดยมีจุดมุ่งหมายในการก่อตั้งเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และนำรายได้หรือส่วนเกินที่ได้รับกลับมาเป็นสวัสดิการให้กับสมาชิกและชุมชน ซึ่งจะสังเกตเห็นได้ว่าจำนวนสมาชิกเมื่อแรกตั้งจะอยู่ระหว่าง 9 – 300 คน เมื่อสหกรณ์ได้ดำเนินการมาจนถึงปัจจุบันได้มีจำนวนสมาชิกเพิ่มขึ้นอยู่ระหว่าง 70 – 1,000 คน และมีสมาชิกสูงสุด 12,430 คน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าสหกรณ์ได้มีการดำเนินงานที่ดีมุ่งช่วยเหลือสมาชิกและชุมชนทำให้คนในชุมชนได้เล็งเห็นความสำคัญของการจัดตั้งสหกรณ์ อันส่งผลให้จำนวนสมาชิกขยายตัวเพิ่มขึ้นมาโดยตลอด

โครงสร้างบุคลากรของสหกรณ์

จากผลการวิจัยพบว่า สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่ ส่วนใหญ่มีคณะกรรมการเป็นผู้บริหารงานสหกรณ์และมีบุคลากรด้านการบัญชีทุกสหกรณ์ จำนวน 45 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 100.0 รองลงมาคือ ตำแหน่งผู้จัดการตำแหน่งด้านสินเชื่อและด้านนักรงการโรง แม่บ้าน มีจำนวน 36 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 80.0 เท่ากัน ส่วนตำแหน่งด้านการตลาด ด้านการเงิน ด้านอื่นๆและด้านธุรการ จำนวน 35 32 28 และ 27 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 77.8 71.1 62.2 และ 60.0 ตามลำดับ ส่วนตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการสหกรณ์จะมีโครงสร้างบุคลากรในส่วนนี้น้อยที่สุด จำนวน 20 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 44.4 ดังแสดงในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 แสดงจำนวนและร้อยละการมีของบุคลากรตามโครงสร้างสหกรณ์

การมีตำแหน่งและหน้าที่ของบุคลากร	จำนวนสหกรณ์	ร้อยละ
คณะกรรมการ	45	100.0
ผู้จัดการ	36	80.0
ผู้ช่วยผู้จัดการ	20	44.4
ด้านการบัญชี	45	100.0
ด้านการเงิน	32	71.1
ด้านการตลาด	35	77.8
ด้านสินเชื่อ	36	80.0

ตารางที่ 5 (ต่อ)

การมีตำแหน่งและหน้าที่ของบุคลากร	จำนวนสหกรณ์	ร้อยละ
ด้านธุรการ	27	60.0
นักการภารโรง / แม่บ้าน	36	80.0
อื่นๆ(อาทิ ลูกจ้างชั่วคราว เด็กปั๊มน้ำมัน)	28	62.2

จากผลการวิจัยดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่ ส่วนใหญ่ต่างให้ความสำคัญกับโครงสร้างบุคลากรด้านบัญชีมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะระเบียบปฏิบัติที่สหกรณ์เองต้องมีการทำบัญชีสำหรับให้สมาชิกและหน่วยงานของรัฐ เช่น กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ทำการรายงานผลการดำเนินงานเป็นรอบระยะเวลาทางบัญชี และเพื่อเป็นประโยชน์ในการดำเนินงานสหกรณ์และใช้ในการตรวจสอบกิจการสหกรณ์ ส่วนตำแหน่งโครงสร้างบุคลากร ด้านการตลาด ด้านสินเชื่อ นั้น บางสหกรณ์ไม่มีตำแหน่งนี้ ซึ่งเป็นตำแหน่งที่สำคัญเช่นกัน เพราะการตลาดก็เป็นตำแหน่งที่หารายได้ให้กับสหกรณ์และด้านสินเชื่อก็เป็นหัวใจในการดำเนินธุรกิจสหกรณ์เช่นกัน แต่การขาดตำแหน่งสำคัญดังกล่าวของสหกรณ์แก้ไขปัญหาโดยการช่วยกันทำงานซึ่งไม่มีตำแหน่งโดยตรง ซึ่งอาจเป็นผลเสียในเรื่องของการขาดประสบการณ์และชำนาญในการปฏิบัติงานได้

การกำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้

สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่จะคิดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ไม่เท่ากัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับมติที่ประชุมใหญ่ของแต่ละสหกรณ์และขึ้นอยู่กับประเภทของการกู้ยืมที่ต่างกัน เช่น อัตราดอกเบี้ยเงินกู้สมาชิกชั้นหนึ่ง ชั้นสอง และชั้นสาม จากการศึกษาวิจัยพบว่า การกำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ปกติส่วนใหญ่สหกรณ์จะคิดอัตราดอกเบี้ยร้อยละ 9.0 อัตราดอกเบี้ยเงินกู้สมาชิกชั้นหนึ่งจะคิดอัตราดอกเบี้ยร้อยละ 7.0 อัตราดอกเบี้ยเงินกู้สมาชิกชั้นสองและชั้นสามจะคิดอัตราดอกเบี้ยร้อยละ 9.0 และ 9.5 ตามลำดับ อัตราดอกเบี้ยเงินกู้พิเศษ (ระยะยาว) จะคิดอัตราดอกเบี้ยร้อยละ 7.5 และอัตราดอกเบี้ยเงินกู้อื่นๆ เช่น ค่าวัสดุ ค่าปุ๋ย ค่ายา จะคิดอัตราดอกเบี้ยร้อยละ 11.0 (ค่าฐานนิยม) ส่วนอัตราค่าปรับการผิดสัญญาชำระหนี้สหกรณ์ทุกแห่งจะคิดอัตราดอกเบี้ยร้อยละ 3.0 เท่ากันทั้งหมด ดังแสดงในตารางที่ 6

ตารางที่ 6 แสดงการกำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ของสหกรณ์ต่อปี

ประเภทของอัตราดอกเบี้ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าฐานนิยม	ค่าสูงสุด	ค่าต่ำสุด
อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ปกติ(N=39)	9.43	9.0	12.0	7.0
อัตราดอกเบี้ยเงินกู้สมาชิกชั้นหนึ่ง (N=28)	7.78	7.0	10.0	6.0
อัตราดอกเบี้ยเงินกู้สมาชิกชั้นสอง(N=27)	8.64	9.0	12.0	7.0
อัตราดอกเบี้ยเงินกู้สมาชิกชั้นสาม (N=27)	9.44	9.5	12.0	7.0
อัตราดอกเบี้ยเงินกู้พิเศษ (N=8)	8.31	7.5	11.0	6.5
อัตราดอกเบี้ยเงินกู้อื่นๆ (N=10)	9.05	11.0	15.0	4.5
อัตราค่าปรับการผิดสัญญาชำระหนี้ (N=39)	3.00	3.0	3.0	3.0

จากผลการวิจัยดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า สหกรณ์ได้ปล่อยเงินกู้ให้กับสมาชิกกู้ยืมตามระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์ ซึ่งได้กำหนดให้สมาชิกสหกรณ์ที่มีความประสงค์จะขอกู้ยืมเงินจากสหกรณ์ ต้องจัดทำคำขอกู้โดยระบุวัตถุประสงค์ประสงค์ในการกู้ยืมเงินอย่างชัดเจน แล้วยื่นคำขอกู้ดังกล่าวต่อคณะกรรมการสหกรณ์เพื่อพิจารณาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สหกรณ์กำหนด ซึ่งจะสังเกตเห็นได้ว่าสหกรณ์แต่ละแห่งส่วนใหญ่จะใช้อัตราดอกเบี้ยเป็นกลยุทธ์ในการบริหารจัดการโดยการกำหนดการจัดชั้นของลูกหนี้หรือสมาชิกร่วมกับการกำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ เช่น ถ้าสมาชิกมีประวัติการชำระหนี้ดี มีการชำระตรงตามเงื่อนไขและสม่ำเสมอจะได้รับอัตราดอกเบี้ยเงินกู้สมาชิกชั้นหนึ่งที่อัตราร้อยละ 7.0 ซึ่งจะเป็นอัตราดอกเบี้ยที่ถูกกล่าวหาว่าสมาชิกมีประวัติการชำระหนี้ไม่ดี ขาดการชำระอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้เพื่อเป็นแรงจูงใจให้สมาชิกมีวินัยทางการเงินที่ดีหรือชำระหนี้ตรงตามเงื่อนไขก็จะได้รับอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ในอัตราที่ต่ำนั่นเอง

การกำหนดอัตราดอกเบี้ยการกู้ยืมเงินของสหกรณ์จะถูกกำหนดโดย คณะกรรมการสหกรณ์โดยผ่านความเห็นชอบจากสมาชิกสหกรณ์ตามมติของที่ประชุมใหญ่ โดยคำนึงถึงจารีตประเพณีและสภาพเศรษฐกิจและสังคมในหมู่บ้านและชุมชนเป็นหลักและปิดประกาศอัตราดอกเบี้ยอย่างเปิดเผย

จำนวนหนี้ผิดสัญญาของสมาชิกที่ไม่ส่งชำระหนี้คืนสหกรณ์

จากผลการวิจัยพบว่า สหกรณ์การเกษตรส่วนใหญ่จะปล่อยสินเชื่อบริหารส่วนทุกสหกรณ์ จำนวน 45 สหกรณ์และจะมีหนี้ค้างชำระ จำนวน 38 สหกรณ์ เฉลี่ยหนี้ค้างชำระสหกรณ์ละ 3,709,999 บาท สูงสุด 17,551,762 บาท และต่ำสุด 6,731 บาท มีเพียงจำนวน 7 สหกรณ์ เท่านั้นที่มีการบริหารจัดการที่ดีไม่มีหนี้ค้างชำระ รองลงมาสหกรณ์จะปล่อยสินเชื่อบริหารส่วนกลาง จำนวน 31 สหกรณ์ และสินเชื่อบริหารส่วนยาว จำนวน 10 สหกรณ์เท่านั้น แสดงดังในตารางที่ 7

ตารางที่ 7 แสดงจำนวนหนี้ผิดสัญญาของสมาชิกที่ไม่ส่งชำระหนี้คืนสหกรณ์

ประเภทของ สินเชื่อ	ไม่มีการ ปล่อย เงินกู้ (สหกรณ์)	ปล่อยเงินกู้ แต่ไม่มีหนี้ ค้าง (สหกรณ์)	ปล่อย เงินกู้มีหนี้ ค้าง (สหกรณ์)	ค่าเฉลี่ย (บาท)	ค่าสูงสุด (บาท)	ค่าต่ำสุด (บาท)
สินเชื่อระยะ สั้น	-	7	38	3,709,999	17,551,762	6,731
สินเชื่อระยะ ปานกลาง	6	8	31	6,805,954	52,526,960	30,000
สินเชื่อระยะ ยาว	23	12	10	2,885,391	5,619,800	130,098

จากผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า สหกรณ์ส่วนใหญ่มีการดำเนินการปล่อยเงินกู้ระยะสั้นมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากเงินทุนของสหกรณ์มีไม่มากนัก การปล่อยเงินกู้ระยะสั้นส่วนใหญ่จะไม่เกิน 1 ปี เพื่อนำไปซื้อปัจจัยการผลิตขนาดเล็ก เป็นต้น แต่สหกรณ์เองก็ยังประสบปัญหาการค้างชำระหนี้ของสมาชิก ดังนั้น สหกรณ์ผู้ให้สินเชื่อจึงควรมีมาตรการในการติดตามทวงถามและเร่งรัดให้ลูกหนี้ชำระเงินกู้ให้เป็นไปตามสัญญา และจะช่วยให้สหกรณ์สามารถส่งคืนเงินกู้ต่อเจ้าหนี้ได้ ซึ่งจะเป็นการสร้างความเชื่อถือให้แก่เจ้าหนี้ และสามารถที่จะเบิกเงินกู้วงใหม่เพื่อนำไปจ่ายให้สมาชิกกู้ได้อีกต่อไป

การจัดประชุมคณะกรรมการเงินกู้

จากผลการศึกษาวิจัยพบว่า สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่ ส่วนใหญ่ทำการจัดการประชุมคณะกรรมการสหกรณ์เพื่อพิจารณาการกู้ยืมเงินของสมาชิกสหกรณ์จำนวน 12 ครั้งต่อปี (เฉลี่ยคือเดือนละ 1 ครั้ง) จำนวน 31 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 68.9 ดังแสดงในตารางที่ 8

ตารางที่ 8 แสดงจำนวนครั้งของการจัดประชุมคณะกรรมการเงินกู้

จำนวนครั้งต่อปี	จำนวน (สหกรณ์)	ร้อยละ
1 ครั้ง	6	13.3
2 ครั้ง	1	2.2
12 ครั้ง	31	68.9
24 ครั้ง	4	8.9
48 ครั้ง	3	6.7
รวม	45	100.0

เฉลี่ย 13.78 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 10.81 ค่าสุด 1 สูงสุด 48

จากผลการวิจัยดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่ ส่วนใหญ่ร้อยละ 68.9 ได้ตระหนักถึงความสำคัญในการปล่อยเงินกู้ให้กับสมาชิกเพื่อใช้ในการประกอบอาชีพ โดยคณะกรรมการเงินกู้จะพิจารณาสินเชื่อเงินให้กู้เป็นประจำทุกเดือน ๆ ละหนึ่งครั้ง แต่ยังคงสังเกตเห็นได้ว่ามีสหกรณ์บางแห่งที่สามารถจัดประชุมคณะกรรมการเงินกู้ได้ เดือนละสองครั้ง และเดือนละสี่ครั้ง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับจำนวนสมาชิกที่ต้องการเงินกู้และปริมาณเงินให้กู้ของสหกรณ์ว่ามีเพียงพอต่อความต้องการของสมาชิกหรือไม่ซึ่งแสดงถึงความเข้มแข็งของสหกรณ์ รวมถึงการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการในการเสียสละเวลา เพื่อเข้ามาร่วมพิจารณาเงินกู้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการประชุมสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของสหกรณ์ได้ทันทั่วทั้ง

การมีคู่มือและการเข้ารับการอบรมด้านการบริหารความเสี่ยง

จากผลการวิจัย พบว่า สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่ ส่วนใหญ่ไม่มีคู่มือการบริหารความเสี่ยงในการอำนวยการสินเชื่อ จำนวน 33 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 73.3 แต่สหกรณ์ส่วนใหญ่ได้เคยเข้ารับการอบรมการบริหารความเสี่ยงในการอำนวยการสินเชื่อ จำนวน 28 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 62.2 และส่วนใหญ่จะเคยอบรมการบริหารความเสี่ยง จำนวน 1 ครั้งต่อปี จำนวน 17 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 60.7 แสดงดังในตารางที่ 9

ตารางที่ 9 แสดงจำนวนและร้อยละของการมีคู่มือและการเข้ารับการอบรมด้านการบริหารความเสี่ยงในการอำนวยการสินเชื่อ

การบริหารความเสี่ยง	จำนวน (สหกรณ์)	ร้อยละ
สหกรณ์มีการบริหารความเสี่ยงในการอำนวยการสินเชื่อ		
มี	12	26.7
ไม่มี	33	73.3
รวม	45	100.0
สหกรณ์ได้เคยเข้ารับการอบรมการบริหารความเสี่ยงในการอำนวยการสินเชื่อ		
เคย	28	62.2
ไม่เคย	17	37.8
รวม	45	100.0
ถ้าเคยอบรมการบริหารความเสี่ยงกี่ครั้งต่อปี (N=28)		
1 ครั้ง	17	60.7
2 ครั้ง	8	28.6
3 ครั้ง	2	7.1
4 ครั้ง	1	3.6
รวม	28	100.0

จากผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า สหกรณ์ส่วนใหญ่ไม่มีคู่มือ การบริหารความเสี่ยงในการอำนวยการสินเชื่อแต่พยายามเข้าฝึกอบรมอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง ทำให้ระบบการบริหารความเสี่ยงในการอำนวยการสินเชื่อ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่สหกรณ์จะเกิดความเสียหายเนื่องจากสมาชิกผู้กู้ยืมเงินไม่สามารถชำระหนี้คืนได้ตรงตามสัญญาจนกลายเป็นหนี้ที่มีปัญหาหรือเกิดหนี้สูญได้ในที่สุดลดน้อยลง ดังนั้นเพื่อให้ระดับความเสียหายและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับได้นั้น สหกรณ์ควรได้รับการฝึกอบรมและมีคู่มือในการบริหารความเสี่ยงในการอำนวยการสินเชื่ออย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ

ลักษณะสัญญาและจำนวนเงินกู้ของสหกรณ์

จากผลการวิจัยพบว่า สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่จะดำเนินการปล่อยเงินกู้ระยะสั้นให้กับสมาชิก จำนวน 45 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 100.0 เพื่อให้สมาชิกได้นำไปซื้อปัจจัยการผลิตที่ให้ผลตอบแทนในระยะเวลาอันสั้น เช่น พันธุ์พืช ปุ๋ย ยาปราบศัตรูพืช เครื่องมือการผลิตขนาดเล็ก เป็นต้น โดยสหกรณ์จะปล่อยเงินกู้โดยการทำสัญญาเงินกู้ระยะสั้นมากที่สุดอยู่ระหว่าง 1 - 300 สัญญา จำนวน 21 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 46.7 เฉลี่ย 524.93 สัญญา และมีปริมาณการปล่อยเงินกู้ระยะสั้น อยู่ระหว่าง 1,000,001 – 5,000,000 บาท และ 20,000,001 บาทขึ้นไป จำนวน 10 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 22.2 เท่ากัน เฉลี่ย 13,580,015.22 บาทต่อสหกรณ์

การปล่อยเงินกู้ระยะปานกลางให้กับสมาชิกมีจำนวน 37 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 82.22 เพื่อให้สมาชิกนำไปใช้จัดหาปัจจัยการผลิตที่มีอายุการใช้งานนานและปริมาณเงินที่ใช้ซื้อปัจจัยการผลิตก็มากกว่าประเภทระยะสั้น เช่น เครื่องจักรการเกษตร พันธุ์สัตว์ เป็นต้น โดยสหกรณ์ปล่อยเงินกู้โดยการทำสัญญาเงินกู้ระยะปานกลางมากที่สุด อยู่ระหว่าง 1 – 300 สัญญา จำนวน 26 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 70.3 เฉลี่ย 384.73 สัญญาและมีปริมาณการปล่อยเงินกู้ระยะปานกลางอยู่ระหว่าง 20,000,001 บาทขึ้นไป จำนวน 14 สหกรณ์คิดเป็นร้อยละ 37.8 เฉลี่ย 34,657,305.58 บาทต่อสหกรณ์

การปล่อยเงินกู้ระยะยาวให้กับสมาชิกมีจำนวน 18 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 40.00 เพื่อเป็นสินเชื่อประเภทใช้เงินลงทุนในปริมาณมากจนสมาชิกไม่สามารถจ่ายคืนได้ในระยะเวลาอันสั้นและผลตอบแทนจากการลงทุนก็ไม่สามารถจะใช้คืนปริมาณเงินกู้ได้ในเวลาอันสั้นเช่นเดียวกัน รวมถึงการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ซึ่งสหกรณ์มักนิยมจัดให้อยู่ในประเภทสินเชื่อระยะยาว โดยสหกรณ์จะปล่อยเงินกู้โดยการทำสัญญาเงินกู้ระยะยาวมากที่สุดอยู่ระหว่าง 1 – 300 สัญญา จำนวน 15 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 83.3 เฉลี่ย 137.67 สัญญา และมีปริมาณการปล่อยเงินกู้ระยะยาวอยู่ระหว่าง 20,000,001 บาทขึ้นไป จำนวน 8 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 44.4 เฉลี่ย 26,738,413.95 บาทต่อสหกรณ์

การปล่อยเงินกู้อื่น ๆ ตามโครงการต่าง ๆ ของสหกรณ์ หรือเป็นเงินกู้ประเภทซื้อวัสดุอุปกรณ์ทางการเกษตรให้กับสหกรณ์มีจำนวน 6 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 13.33 โดยสหกรณ์จะปล่อยเงินกู้โดยการทำสัญญาเงินกู้อื่น ๆ มากที่สุดอยู่ระหว่าง 1 – 300 สัญญา จำนวน 4 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 66.6 เฉลี่ย 228.00 สัญญา และมีปริมาณการปล่อยเงินกู้อื่น อยู่ระหว่าง 1 – 1,000,000 บาท จำนวน 3 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 50.0 เฉลี่ย 4,010,874.67 บาทต่อสหกรณ์

ดังนั้นการปล่อยเงินกู้รวมทั้งหมดของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่จะปล่อยเงินกู้โดยการทำสัญญาเงินกู้มากที่สุดอยู่ระหว่าง 1 – 300 สัญญา จำนวน 15 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 33.3 เฉลี่ย 1,000.91 สัญญาและมีปริมาณการปล่อยเงินกู้อยู่ระหว่าง 20,000,001 บาทขึ้นไป จำนวน 24 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 53.3 เฉลี่ย 54,105,768.88 บาทต่อสหกรณ์ ดังแสดงในตารางที่ 10

ตารางที่ 10 แสดงจำนวนร้อยละของสัญญาและจำนวนเงินกู้ของสหกรณ์

การปล่อยเงินกู้ของสหกรณ์	จำนวน (สหกรณ์)	ร้อยละ
จำนวนสัญญาเงินกู้ระยะสั้นที่ปล่อยกู้ (N=45)		
1 – 300 สัญญา	21	46.7
301 – 600 สัญญา	11	24.4
601 – 900 สัญญา	7	15.6
901 – 1200 สัญญา	3	6.7
1,201 – สัญญาขึ้นไป	3	6.7
รวม	45	100.0
เฉลี่ย 524.93 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 699.00 ต่ำสุด 3 สูงสุด 4,149		
จำนวนเงินกู้ระยะสั้นที่ปล่อยกู้ (N=45)		
1 – 1,000,000 บาท	8	17.8
1,000,001 – 5,000,000 บาท	10	22.2
5,000,001 – 10,000,000 บาท	7	15.6
10,000,001 – 15,000,000 บาท	7	15.6
15,000,001 – 20,000,000 บาท	3	6.7
20,000,001 บาทขึ้นไป	10	22.2
รวม	45	100.0
เฉลี่ย 13,580,015.22 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 18,821,483.00 ต่ำสุด 32,190 สูงสุด 111,276,219		

ตารางที่ 10 (ต่อ)

การปล่อยเงินกู้ของสหกรณ์	จำนวน (สหกรณ์)	ร้อยละ
จำนวนสัญญาเงินกู้ระยะปานกลางที่ปล่อยกู้ (N=37)		
1 – 300 สัญญา	26	70.3
301 – 600 สัญญา	2	5.4
601 – 900 สัญญา	3	8.1
901 – 1200 สัญญา	2	5.4
1,201 – สัญญาขึ้นไป	4	10.8
รวม	37	100.0
เฉลี่ย 384.73 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 539.10 ต่ำสุด 1 สูงสุด 2,208		
จำนวนเงินกู้ระยะปานกลางที่ปล่อยกู้ (N=37)		
1 – 1,000,000 บาท	3	8.1
1,000,001 – 5,000,000 บาท	5	13.5
5,000,001 – 10,000,000 บาท	9	24.3
10,000,001 – 15,000,000 บาท	2	5.4
15,000,001 – 20,000,000 บาท	4	10.8
20,000,001 บาท ขึ้นไป	14	37.8
รวม	37	100.0
เฉลี่ย 34,657,305.58 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 52,874,952.00 ต่ำสุด 36,574 สูงสุด 191,101,578		
จำนวนสัญญาเงินกู้ระยะยาวที่ปล่อยกู้ (N=18)		
1 – 300 สัญญา	15	83.3
301 – 600 สัญญา	3	16.7
601 – 900 สัญญา	-	-
901 – 1200 สัญญา	-	-
1,201 – สัญญาขึ้นไป	-	-
รวม	18	100.0
เฉลี่ย 137.67 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 161.01 ต่ำสุด 4 สูงสุด 507		

ตารางที่ 10 (ต่อ)

การปล่อยเงินกู้ของสหกรณ์	จำนวน (สหกรณ์)	ร้อยละ
จำนวนเงินกู้ระยะยาวที่ปล่อยกู้ (N=18)		
1 – 1,000,000 บาท	4	22.2
1,000,001 – 5,000,000 บาท	2	11.1
5,000,001 – 10,000,000 บาท	-	-
10,000,001 – 15,000,000 บาท	1	5.6
15,000,001 – 20,000,000 บาท	3	16.7
20,000,001 บาท ขึ้นไป	8	44.4
รวม	18	100.0
เฉลี่ย 26,738,413.95 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 32,857,658.00 ต่ำสุด 132,256 สูงสุด 132,975,400		
จำนวนสัญญาเงินกู้ระยะอื่นๆที่ปล่อยกู้ (N=6)		
1 – 300 สัญญา	4	66.6
301 – 600 สัญญา	1	16.7
601 – 900 สัญญา	1	16.7
901 – 1,200 สัญญา	-	-
1,201 – สัญญาขึ้นไป	-	-
รวม	6	100.0
เฉลี่ย 228.00 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 131.50 ต่ำสุด 5 สูงสุด 723		
จำนวนเงินกู้ระยะอื่นๆที่ปล่อยกู้ (N=6)		
1 – 1,000,000 บาท	3	50.0
1,000,001 – 5,000,000 บาท	2	33.3
5,000,001 – 10,000,000 บาท	-	-
10,000,001 – 15,000,000 บาท	-	-
15,000,001 – 20,000,000 บาท	1	16.7
20,000,001 บาท ขึ้นไป	-	-
รวม	6	100.0
เฉลี่ย 4,010,874.67 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 6,833,103.57 ต่ำสุด 161,005 สูงสุด 17,648,849		

ตารางที่ 10 (ต่อ)

การปล่อยเงินกู้ของสหกรณ์	จำนวน (สหกรณ์)	ร้อยละ
จำนวนสัญญาเงินกู้รวมทั้งหมดที่ปล่อยกู้ (N=45)		
1 – 300 สัญญา	15	33.3
301 – 600 สัญญา	9	20.0
601 – 900 สัญญา	4	8.9
901 – 1200 สัญญา	5	11.1
1,201 – สัญญาขึ้นไป	12	26.7
รวม	45	100.0
เฉลี่ย 1,000.91 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1,268.35 ต่ำสุด 29 สูงสุด 6,357		
จำนวนเงินกู้รวมทั้งหมดที่ปล่อยกู้ (N=45)		
1 – 1,000,000 บาท	2	4.4
1,000,001 – 5,000,000 บาท	7	15.6
5,000,001 – 10,000,000 บาท	6	13.3
10,000,001 – 15,000,000 บาท	3	6.7
15,000,001 – 20,000,000 บาท	3	6.7
20,000,001 บาท ขึ้นไป	24	53.3
รวม	45	100.0
เฉลี่ย 54,105,768.88 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 74,817,625.00 ต่ำสุด 781,735 สูงสุด 325,791,030		

จากผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่ทุกสหกรณ์จะปล่อยเงินกู้ระยะสั้น คิดเป็นร้อยละ 100.0 ทั้งนี้เพื่อให้สมาชิกได้นำไปซื้อปัจจัยการผลิตที่ให้ผลตอบแทนในระยะเวลายันสั้น เช่น พันธุ์พืช ปุ๋ย ยาปราบศัตรูพืช และเครื่องมือการผลิตขนาดเล็ก เป็นต้น ซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่จะประกอบอาชีพด้านการเกษตรเป็นหลักรองลงมา ก็คือ การปล่อยสินเชื่อระยะปานกลาง ระยะยาว และอื่น ๆ นั้นย่อมขึ้นอยู่กับความเข้มแข็งของแต่ละสหกรณ์ในเรื่องของฐานะทางการเงิน สภาพคล่องทางการเงินและความต้องการของสมาชิก ประกอบกับคณะกรรมการต้องมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการด้านการเงินและสินเชื่อโดยผ่านการพิจารณาการปล่อยกู้ของคณะกรรมการเงินกู้และการปฏิบัติตามมติของที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์

ลักษณะของหนีมีปัญหของสหกรณ์

จากผลการวิจัยพบว่า สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่ที่ประสบปัญหาเรื่องหนี้ค้างชำระและได้ดำเนินการแก้ไขโดยการทำสัญญาปรับปรุงโครงสร้างหนี้มากที่สุดอยู่ระหว่าง 1- 50 สัญญา จำนวน 12 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 54.5 เฉลี่ย 86.59 สัญญาต่ำสุด 7 สัญญา และสูงสุด 394 สัญญา โดยมีจำนวนเงินสินเชื่อที่ทำสัญญาปรับปรุงโครงสร้างหนี้มากที่สุดอยู่ระหว่าง 1 – 2,000,000 บาท จำนวน 9 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 40.9 เฉลี่ย 4,932,502.20 บาท ต่ำสุด 133,721 บาท และสูงสุด 84,687,967 บาท

หนี้สงสัยจะสูญจากการปล่อยสินเชื่อในส่วนใหญ่สหกรณ์จะมีจำนวนสัญญาหนี้สงสัยจะสูญอยู่ระหว่าง 1 – 50 สัญญา จำนวน 16 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 72.7 เฉลี่ย 48.09 สัญญา ต่ำสุด 1 สัญญา และสูงสุด 251 สัญญา โดยมีจำนวนเงินหนี้สงสัยจะสูญของสหกรณ์มากที่สุดอยู่ระหว่าง 1 – 2,000,000 บาท จำนวน 14 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 63.6 เฉลี่ย 2,004,293.53 บาท ต่ำสุด 6,731 บาท และสูงสุด 9,140,381 บาท ดังแสดงในตารางที่ 11

ตารางที่ 11 แสดงจำนวนและร้อยละของหนีมีปัญหของสหกรณ์

หนีมีปัญหของสหกรณ์	จำนวน (สหกรณ์)	ร้อยละ
จำนวนสัญญาปรับปรุงโครงสร้างหนี้ (N=22)		
1 – 50 สัญญา	12	54.5
51 – 100 สัญญา	6	27.3
101 – 150 สัญญา	1	4.5
151 – 200 สัญญา	1	4.5
201 – สัญญาขึ้นไป	2	9.2
รวม	22	100.0
เฉลี่ย 86.59 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 106.75 ต่ำสุด 7 สูงสุด 394		
จำนวนเงินที่ทำสัญญาปรับปรุงโครงสร้างหนี้		
1 – 2,000,000 บาท	9	40.9
2,000,001 – 4,000,000 บาท	4	18.2
4,000,001 – 6,000,000 บาท	3	13.6

ตารางที่ 11 (ต่อ)

หนี้มีปัญหาของสหกรณ์	จำนวน (สหกรณ์)	ร้อยละ
6,000,001 บาทขึ้นไป	6	27.3
รวม	22	100.0
เฉลี่ย 4,932,502.20 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 15,588,421.00 ต่ำสุด 133,721 สูงสุด 84,687,967		
จำนวนสัญญาหนี้สงสัยจะสูญ (N=22)		
1 – 50 สัญญา	16	72.7
51 – 100 สัญญา	3	13.6
101 – 150 สัญญา	1	4.5
151 – 200 สัญญา	-	-
201 – สัญญาขึ้นไป	2	9.2
รวม	22	100.0
เฉลี่ย 48.09 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 68.31 ต่ำสุด 1 สูงสุด 251		
จำนวนเงินหนี้สงสัยจะสูญ (N = 22)		
1 – 2,000,000 บาท	14	63.6
2,000,001 – 4,000,000 บาท	5	22.7
4,000,001 – 6,000,000 บาท	2	9.1
6,000,001 บาท ขึ้นไป	1	4.5
รวม	22	100.0
เฉลี่ย 2,004,293.53 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 2,273,600.83 ต่ำสุด 6,731 สูงสุด 9,140,381		

จากผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่ได้ดำเนินการปล่อยสินเชื่อเงินกู้ให้แก่สมาชิกตามระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์แล้วนั้นแต่เมื่อสมาชิกประสบปัญหาต่าง ๆ อันส่งผลให้สมาชิกไม่สามารถชำระหนี้ให้แก่สหกรณ์ได้ก็จะกลายเป็นหนี้ค้างชำระ ซึ่งวิธีหนึ่งที่สหกรณ์นิยมใช้ก็คือ การทำสัญญาปรับปรุงโครงสร้างหนี้ เช่น การขยายระยะเวลาเงินกู้ การตั้งการพักชำระหนี้ (ดอกเบี้ยค้างรับยังไม่ต้องชำระแต่ให้ชำระดอกเบี้ยที่เกิดขึ้นใหม่ก่อน) สหกรณ์ที่ทำสัญญาปรับปรุงโครงสร้างหนี้มีจำนวน 22 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 48.88 และสะท้อนให้เห็นว่าสหกรณ์ส่วนใหญ่ จำนวน 23 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 51.12 ไม่มีปัญหาเรื่องหนี้ค้างชำระจนต้องปรับปรุงโครงสร้างหนี้ นั้นย่อมแสดงถึงควมมีวินัยทางการเงินของสมาชิกและการบริหารจัดการของสหกรณ์ซึ่งย่อมส่งผลต่อความเข้มแข็งของสหกรณ์นั่นเอง

แหล่งเงินทุนภายนอกของสหกรณ์

สหกรณ์การเกษตรจังหวัดเชียงใหม่ได้บริหารจัดการแหล่งเงินทุนเพื่อใช้ในการปล่อยสินเชื่อเงินกู้ยืมนั้น อามาจากแหล่งเงินทุนภายในสหกรณ์เองเช่น เงินฝากของสมาชิก เมื่อแหล่งเงินทุนภายในของสหกรณ์ไม่เพียงพอ สหกรณ์ย่อมขอมติที่ประชุมใหญ่ เพื่อขอความเห็นชอบพิจารณาอนุมัติให้กู้ยืมจากแหล่งเงินทุนภายนอกของสหกรณ์ จากผลการวิจัยพบว่า

สหกรณ์ส่วนใหญ่จำนวน 23 สหกรณ์ จะกู้ยืมเงินจากแหล่งเงินทุนภายนอกมากที่สุดคือ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร โดยมีวงเงินกู้เฉลี่ย 47,204,962.54 บาท กู้ยืม สูงสุด 187,000,000 บาท และต่ำสุด 880,000 บาท และเสียอัตราดอกเบี้ยอยู่ที่ร้อยละ 5.00 (ค่าฐานนิยม) รองลงมากู้ยืมจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ จำนวน 10 สหกรณ์ โดยมีวงเงินกู้เฉลี่ย 3,050,000 บาท กู้ยืมสูงสุด 6,500,000 บาท และต่ำสุด 500,000 บาท และเสียอัตราดอกเบี้ยอยู่ที่ ร้อยละ 1.00 (ค่าฐานนิยม) และแหล่งเงินทุนอื่น ๆ เช่น มูลนิธิสุกนิมิตแห่งประเทศไทยจำนวน 3 สหกรณ์ โดยมีวงเงินกู้เฉลี่ย 1,500,000 บาท กู้ยืมสูงสุด 2,000,000 บาท และต่ำที่สุด 500,000 บาท และเสียอัตราดอกเบี้ยอยู่ที่ร้อยละ 5.50 (ค่าฐานนิยม) ดังแสดงในตารางที่ 12

ตารางที่ 12 แสดงแหล่งเงินทุนภายนอกของสหกรณ์

แหล่งเงินทุนภายนอก	จำนวนเงินกู้ยืม (บาท)			อัตราดอกเบี้ย (%)			
	ค่าเฉลี่ย	ค่าสูงสุด	ค่าต่ำสุด	ค่าเฉลี่ย	ฐานนิยม	ค่าสูงสุด	ค่าต่ำสุด
ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (N=23)	47,204,962.54	187,000,000	880,000	4.71	5.00	7.00	1.00
กรมส่งเสริมสหกรณ์ (N=10)	3,050,000	6,500,000	500,000	2.10	1.00	3.50	1.00
แหล่งทุนภายนอกอื่นๆ เช่น มูลนิธิสุกนิมิตแห่งประเทศไทย(N=3)	1,500,000	2,000,000	500,000	4.66	5.50	5.50	3.00

จากผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่ยังต้องการแหล่งเงินทุนจากภายนอกสหกรณ์อยู่เพื่อนำมาเป็นทุนในการปล่อยสินเชื่อให้แก่สมาชิกซึ่งการที่เจ้าหนี้หรือแหล่งเงินทุนภายนอกจะให้ทุนสนับสนุนมากหรือน้อยนั้นย่อมขึ้นอยู่กับศักยภาพในการหารายได้หรือการบริหารจัดการของสหกรณ์เป็นสำคัญจึงจะได้รับการอนุมัติเงินกู้ดังกล่าวและอีกมุมมองหนึ่งจะเห็นได้ว่าเงินทุนเป็นเรื่องใหญ่จึงจำเป็นต้องมีการบริหารเงินทุนอย่าง

เหมาะสมและให้มีประสิทธิภาพ การหาแหล่งทุนที่เสียอัตราดอกเบี้ยต่ำก็เป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งสหกรณ์เองก็ต้องให้ความสำคัญกับการออม การระดมทุนกับสมาชิกให้มากขึ้นเพราะจะทำให้การเสียต้นทุนในการระดมทุนที่ต่ำที่สุดนั่นเอง

ผลประกอบการสหกรณ์ในรอบปีบัญชีที่ผ่านมา

จากผลการวิจัยพบว่า สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่มีผลประกอบการในรอบปีบัญชีที่ผ่านมาได้รับกำไรสุทธิ จำนวน 41 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 91.1 และมีสหกรณ์ที่ประสบกับการขาดทุนสุทธิ จำนวน 4 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 8.9 ซึ่งจำนวนเงินกำไรสุทธิที่สหกรณ์ได้รับมากที่สุดอยู่ระหว่าง 1 – 1,000,000 บาท จำนวน 15 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 36.6 เฉลี่ย 3,285,400 บาท กำไรสุทธิต่ำสุด 33,000 บาท และสูงสุด 15,731,062 บาท ส่วนสหกรณ์ที่ประสบกับการขาดทุนสุทธิตามจำนวนเงินอยู่ระหว่าง 1 – 1,000,000 บาท และ 2,000,001 บาทขึ้นไป จำนวน 2 และ 2 สหกรณ์คิดเป็นร้อยละ 50.0 เท่ากัน และมีบางสหกรณ์ประสบกับการขาดทุนสุทธิเฉลี่ย 1,154,800 บาท ขาดทุนสุทธิสูงสุด 2,255,620 บาท และขาดทุนสุทธิต่ำสุด 107,994 บาท ดังแสดงในตารางที่ 13

ตารางที่ 13 แสดงจำนวนและร้อยละของผลประกอบการสหกรณ์ในรอบปีบัญชีที่ผ่านมา

ผลประกอบการ	จำนวน (สหกรณ์)	ร้อยละ
ผลประกอบการสหกรณ์ในรอบปีบัญชีที่ผ่านมา		
กำไรสุทธิ	41	91.1
ขาดทุนสุทธิ	4	8.9
รวม	45	100.0
จำนวนเงินกำไรสุทธิที่ได้รับ (N=41)		
1 – 1,000,000 บาท	15	36.6
1,000,001 – 2,000,000 บาท	7	17.1
2,000,001 – 3,000,000 บาท	5	12.2
3,000,001 – 4,000,000 บาท	3	7.3
4,000,001 – 5,000,000 บาท	2	4.9
5,000,001 บาท ขึ้นไป	9	22.0
รวม	41	100.0
เฉลี่ย 3,285,400 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 4,001,800 ต่ำสุด 33,000 สูงสุด 15,731,062		

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ผลประกอบการ	จำนวน (สหกรณ์)	ร้อยละ
จำนวนเงินที่ขาดทุนสุทธิ (N=4)		
1 – 1,000,000 บาท	2	50.0
1,000,001 – 2,000,000 บาท	-	-
2,000,001 บาทขึ้นไป	2	50.0
รวม	4	100.0
เฉลี่ย 1,154,800 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1,184,390 ต่ำสุด 107,994 สูงสุด 2,255,620		

จากผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่าสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่ด้านผลประกอบการในรอบปีบัญชีที่ผ่านมา มีผลกำไรสุทธิ ร้อยละ 91.1 นั้นย่อมแสดงถึง 1) การบริหารจัดการของฝ่ายบริหาร (คณะกรรมการ) และฝ่ายปฏิบัติการ(ตำแหน่งผู้จัดการสหกรณ์เป็นต้นไป) มีความมุ่งมั่นทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) สมาชิกมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสหกรณ์ มีวินัยทางการเงิน การช่วยระดมทุนเงินฝาก ถิ่นหุ้น และการชำระหนี้เงินกู้ตรงตามเงื่อนไข ทำให้การดำเนินงานของสหกรณ์ประสบกับกำไรสุทธิ ซึ่งกำไรสุทธิที่กล่าวถึงนี้เป็นเงินส่วนเกินที่สหกรณ์ได้รับ จากการดำเนินงานด้วยเงินทุนของสมาชิกเอง เมื่อมีเงินส่วนเกินที่เพียงพอก็จะนำไปสู่การสร้างสรรค์การให้แก่สมาชิกและชุมชนทำให้สหกรณ์และชุมชนเข้มแข็งได้อย่างยั่งยืน

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในการอำนวยการเงินของสถาบันการเงินชุมชน

การศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในการอำนวยการเงินของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยได้ศึกษาการบริหารความเสี่ยงจำนวน 9 ด้าน ดังนี้ ด้านการพิจารณาเงินกู้ ด้านการอนุมัติเงินกู้ ด้านการรับเงินกู้ ด้านการทํานิติกรรมสัญญา ด้านการจ้างงานหรือการค้าประกัน ด้านการรับชำระหนี้ ด้านการติดตามหนี้และการแก้ไขหนี้ ด้านการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ และด้านการดำเนินคดี โดยการวัดระดับการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงในการอำนวยการเงินของสหกรณ์การเกษตร ผลการวิจัยในแต่ละประเด็นมีดังนี้

1. การบริหารความเสี่ยงด้านการพิจารณาเงินกู้ ซึ่งระดับการปฏิบัติการของสหกรณ์การเกษตรพบว่า สหกรณ์มีการป้องกันความเสี่ยงในการกำหนดระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์ในการพิจารณาเงินกู้ ถูกต้องครบถ้วนและสามารถนำมาปฏิบัติได้จริงมากที่สุด และสหกรณ์มีการปฏิบัติโดยการพิจารณาหลักประกันและผู้ค้ำประกันของผู้กู้ยืมอย่างเพียงพอและสม่ำเสมอ อยู่ในระดับมากที่สุดโดยมีคะแนนเฉลี่ย 4.47 และ 4.38 ตามลำดับ รองลงมาคือ

คณะกรรมการมีการปฏิบัติโดยการพิจารณาความรู้ ความสามารถในการชำระหนี้ของผู้กู้ยืมอย่างเพียงพอและสม่ำเสมอ สหกรณ์มีการปฏิบัติโดยการพิจารณาอุปนิสัยใจคอของผู้กู้ยืมอย่างเพียงพอ สม่ำเสมอและสหกรณ์มีการปฏิบัติโดยการพิจารณาเงินทุนของผู้กู้ยืมอย่างเพียงพอสม่ำเสมอ อยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ย 4.04 3.98 และ 3.58 ตามลำดับและสหกรณ์มีการปฏิบัติโดยการพิจารณาภาวะเศรษฐกิจ การเมือง ก่อนการให้เงินกู้ยืมอย่างเพียงพอ สม่ำเสมอ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีคะแนนเฉลี่ย 3.31 ซึ่งระดับผู้ปฏิบัติการในการบริหารความเสี่ยงด้านการพิจารณาเงินกู้โดยรวม อยู่ในระดับมากโดยมีคะแนนเฉลี่ย 3.95 ดังแสดงในตารางที่ 14

ตารางที่ 14 แสดงระดับผู้ปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงด้านการพิจารณาเงินกู้

การบริหารความเสี่ยงด้านการพิจารณาเงินกู้	ระดับผู้ปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง		
	$\bar{X}$	SD	แปลผล
1. สหกรณ์มีการกำหนดระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์ ในการพิจารณาเงินกู้ถูกต้องครบถ้วนและสามารถนำมาปฏิบัติได้จริง	4.47	.694	มากที่สุด
2. สหกรณ์มีการปฏิบัติโดยการพิจารณาอุปนิสัยใจคอของผู้กู้ยืมอย่างเพียงพอ สม่ำเสมอ เช่น ผู้กู้มีความซื่อสัตย์ในการประกอบอาชีพ มีการชำระหนี้สม่ำเสมอ	3.98	.657	มาก
3. สหกรณ์มีการปฏิบัติ โดยพิจารณาความรู้ ความสามารถในการชำระหนี้ของผู้กู้ยืมอย่างเพียงพอ สม่ำเสมอ เช่น ผู้กู้มีประสบการณ์ในการประกอบอาชีพมานาน	4.04	.562	มาก
4. สหกรณ์มีการปฏิบัติ โดยการพิจารณาเงินทุนของผู้กู้ยืมอย่างเพียงพอสม่ำเสมอ เช่น ผู้กู้ต้องมีเงินลงทุนบางส่วน	3.58	.723	มาก
5. สหกรณ์มีการปฏิบัติ โดยการพิจารณาหลักประกัน/ผู้ค้ำประกันของผู้กู้ยืมอย่างเพียงพอ สม่ำเสมอ	4.38	.777	มากที่สุด
6. สหกรณ์มีการปฏิบัติ โดยการพิจารณาภาวะเศรษฐกิจ การเมือง ก่อนการให้เงินกู้ยืมอย่างเพียงพอ สม่ำเสมอ	3.31	.848	ปานกลาง
รวม	3.95	.503	มาก

จากผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า ระดับผู้ปฏิบัติการในการบริหารความเสี่ยงด้านการพิจารณาเงินกู้ของสหกรณ์การเกษตรที่มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด คือ สหกรณ์มีการกำหนดระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์ในการพิจารณาเงินกู้ถูกต้องครบถ้วนและสามารถนำมาปฏิบัติได้จริง และสหกรณ์มีการปฏิบัติโดยการพิจารณาหลักค้ำประกันและหรือผู้ค้ำประกันของผู้กู้ยืมอย่าง

เพียงพอ สม่าเสมออยู่ในระดับมากที่สุดนั้น ซึ่งส่วนใหญ่มักพบว่าการพิจารณาเงินกู้ของสหกรณ์ การเกษตรจะยึดถือปฏิบัติกันมาและยึดถือเป็นประเด็นหลักสำคัญว่า 1) สหกรณ์พิจารณาเงินกู้ตามระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์และ 2) สมาชิกผู้กู้ต้องมีหลักทรัพย์ค้ำประกันหรือต้องมีผู้ค้ำประกัน สหกรณ์ก็พิจารณาให้เงินกู้แล้ว ส่วนเกณฑ์การพิจารณาเงินกู้อื่น ๆ เช่น การพิจารณาความรู้ความสามารถในการชำระหนี้ของผู้กู้การพิจารณาอุปนิสัยใจคอ เช่น ผู้กู้มีความขยันในการประกอบอาชีพหรือมีประวัติการชำระหนี้อย่างสม่ำเสมอ และการพิจารณาเงินทุนของผู้กู้ยืม เช่น ผู้กู้ต้องมีเงินทุนบางส่วนนั้น ระดับปฏิบัติอยู่ในระดับมากแสดงว่าสหกรณ์ได้ให้ความสำคัญในประเด็นดังกล่าวในการพิจารณาเงินกู้น้อยลงมา และที่สำคัญสหกรณ์มีการปฏิบัติในการพิจารณาภาวะเศรษฐกิจ การเมืองก่อนการให้เงินกู้ยืมอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากสหกรณ์มองว่าถึงแม้ว่าเศรษฐกิจและการเมืองในประเทศไทยหรือทั่วโลกจะตกต่ำแต่วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งสหกรณ์ก็เพื่อการช่วยเหลือสมาชิกที่เดือดร้อน ดังนั้น สหกรณ์ต้องยื่นมือเข้าช่วยเหลือสมาชิกทุกเวลา เพราะสหกรณ์เป็นของสมาชิกและสมาชิกก็เป็นเจ้าของสหกรณ์ นั่นเอง

2. การบริหารความเสี่ยงด้านการอนุมัติเงินกู้ ซึ่งระดับการปฏิบัติการของสหกรณ์ การเกษตร พบว่า สหกรณ์มีการป้องกันความเสี่ยงในการรายงานผลการปฏิบัติงานการให้เงินกู้ต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการอยู่เป็นประจำทุกเดือน และสหกรณ์มีการแบ่งแยกอำนาจหน้าที่และวงเงินในการอนุมัติเงินกู้อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีคะแนนเฉลี่ย 4.47 และ 4.38 รองลงมาคือ การอนุมัติสินเชื่อ สหกรณ์จะมีการตรวจสอบหลักประกันให้มีมูลค่าคุ้มหนีก่อนและจะตรวจสอบคุณสมบัติของผู้ค้ำประกันอย่างเข้มงวด คณะกรรมการสหกรณ์มีประสบการณ์ในการอนุมัติเงินกู้เป็นอย่างดี และสหกรณ์มีห้องและตู้เก็บเอกสารอนุมัติเงินกู้เพียงพอและปลอดภัยต่อการสูญหายและการเกิดอัคคีภัย อยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ย 4.20 3.82 และ 3.73 ตามลำดับ ซึ่งลำดับการปฏิบัติการในการบริหารความเสี่ยงด้านการอนุมัติเงินกู้โดยรวม อยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ย 4.12 ดังแสดงในตารางที่ 15

ตารางที่ 15 ระดับปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงด้านการอนุมัติเงินกู้

การบริหารความเสี่ยงด้านการอนุมัติเงินกู้	ระดับปฏิบัติการ		
	$\bar{X}$	SD	แปลผล
1. สหกรณ์มีการแบ่งแยกอำนาจหน้าที่ และวางเงินในการอนุมัติเงินกู้อย่างชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร	4.38	.614	มากที่สุด
2. คณะกรรมการสหกรณ์มีประสบการณ์ในการอนุมัติเงินกู้เป็นอย่างดี ถึงแม้ว่าจะมีการเปลี่ยนคณะกรรมการเมื่อครบกำหนดวาระก็ตาม	3.82	.806	มาก
3. การอนุมัติสินเชื่อ สหกรณ์จะมีการตรวจสอบหลักประกันให้มีมูลค่าคุ้มหนีก่อน และจะตรวจสอบคุณสมบัติของผู้ค้ำประกันอย่างเข้มงวด	4.20	.919	มาก
4. สหกรณ์มีการรายงานผลการปฏิบัติงานการให้เงินกู้ต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ อยู่เป็นประจำทุกเดือน	4.47	.869	มากที่สุด
5. สหกรณ์มีห้องและตู้เก็บเอกสารอนุมัติเงินกู้อย่างเพียงพอและปลอดภัยต่อการสูญหายและการเกิดอัคคีภัย	3.73	1.009	มาก
รวม	4.12	.656	มาก

จากผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า ระดับปฏิบัติการในการบริหารความเสี่ยงด้านการอนุมัติเงินกู้ของสหกรณ์การเกษตร ที่มีระดับการปฏิบัติการมากที่สุดคือ สหกรณ์มีการรายงานผลการปฏิบัติงานการให้เงินกู้ต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการอยู่เป็นประจำทุกเดือน และสหกรณ์มีการแบ่งแยกอำนาจหน้าที่ และวางเงินในการอนุมัติเงินกู้อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรอยู่ในระดับมากที่สุดนั้น ถือเป็นการดี ทั้งนี้ เนื่องจากการรายงานผลการปฏิบัติงานการอนุมัติเงินกู้ต่อที่ประชุมอยู่เป็นประจำทุกเดือน ทำให้สหกรณ์สามารถวางแผนการปล่อยเงินกู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและทราบข้อมูลว่าสหกรณ์ได้ปล่อยสินเชื่อไปในแต่ละเดือนนั้นให้แก่สมาชิกท่านใดบ้าง วงเงินปล่อยกู้เท่าใด และหลักประกันเป็นอะไร เป็นต้น และเห็นได้ว่าโครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์จะมีแบ่งแยกอำนาจหน้าที่ และวางเงินในการอนุมัติเงินกู้อย่างชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษรทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและเกิดความชำนาญในการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งนั้น ๆ

3. การบริหารความเสี่ยงด้านการรับเงินกู้ ซึ่งระดับการปฏิบัติการของสหกรณ์การเกษตรพบว่า สหกรณ์มีการป้องกันความเสี่ยงในการรับเงินกู้ทุกสัญญาต้องผ่านการอนุมัติและการทำนิติกรรมสัญญาก่อนการจ่ายเงินกู้ทุกราย สหกรณ์จะให้สมาชิกลงลายมือชื่อในการรับเงินกู้

ทุกครั้งเมื่อรับเงินกู้ทุกราย สหกรณ์มีการตรวจสอบการลงนามลายมือชื่อในสัญญาเงินกู้และสัญญาจำนอง (ถ้ามี) ทุกครั้งว่าครบถ้วนหรือไม่ ก่อนการให้เงินกู้ทุกครั้งสหกรณ์มีการปฏิบัติโดยการตรวจสอบหลักฐานการจ่ายเงินกู้ทุกครั้งและสหกรณ์ได้จัดทำทะเบียนหนังสือการรับเงินกู้ให้เป็นปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีคะแนนเฉลี่ย 4.69 4.69 4.51 4.49 และ 4.40 ตามลำดับ และสหกรณ์จะให้สมาชิกผู้รับเงินกู้โดยการโอนเงินเข้าบัญชี ของผู้กู้เท่านั้น โดยจะไม่ได้รับเป็นเงินสดโดยเด็ดขาด มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีคะแนนเฉลี่ย 2.78 ซึ่งระดับการปฏิบัติการในการบริหารความเสี่ยงด้านการรับเงินกู้โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีคะแนนเฉลี่ย 4.25 ดังแสดงในตารางที่ 16

ตารางที่ 16 แสดงระดับปฏิบัติการการบริหารความเสี่ยงด้านการรับเงินกู้

การบริหารความเสี่ยงด้านการรับเงินกู้	ระดับปฏิบัติการ		
	$\bar{X}$	SD	แปลผล
1. สหกรณ์มีการตรวจสอบการลงนาม/ลายมือชื่อในสัญญาเงินกู้และสัญญาจำนอง (ถ้ามี) ทุกครั้งว่าครบถ้วนและหรือไม่ ก่อนการให้เงินกู้ทุกครั้ง	4.51	.661	มากที่สุด
2. สหกรณ์ได้จัดทำทะเบียนหนังสือการรับเงินกู้ ให้เป็นปัจจุบันอยู่อย่างสม่ำเสมอ	4.40	.863	มากที่สุด
3. การรับเงินกู้ทุกสัญญาต้องผ่านการอนุมัติและทำนิติกรรมสัญญาก่อนจ่ายเงินกู้ทุกราย	4.69	.514	มากที่สุด
4. สหกรณ์จะให้สมาชิกลงลายมือชื่อในการรับเงินกู้ทุกครั้ง เมื่อรับเงินกู้ทุกราย	4.69	.514	มากที่สุด
5. สหกรณ์จะให้สมาชิก (ผู้กู้) รับเงินกู้โดยการโอนเงินเข้าบัญชีของผู้กู้เท่านั้น โดยจะไม่ได้รับเป็นเงินสดเด็ดขาด	2.78	1.894	ปานกลาง
6. สหกรณ์มีการปฏิบัติ ตรวจสอบหลักฐานการจ่ายเงินเงินกู้ ให้มีข้อมูลถูกต้องและครบถ้วนทุกครั้ง	4.49	.787	มากที่สุด
รวม	4.25	.537	มากที่สุด

จากผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า ระดับปฏิบัติการในการบริหารความเสี่ยงด้านการรับเงินกู้ของสหกรณ์การเกษตรที่มีระดับปฏิบัติมากที่สุดคือ การรับเงินกู้ทุกสัญญาต้องผ่านการอนุมัติและการทำนิติกรรมสัญญาก่อนจ่ายเงินกู้ทุกรายและสมาชิกจะต้องลงลายมือชื่อรับเงินกู้ทุกครั้ง ซึ่งก่อนให้เงินกู้จะมีการตรวจสอบการลงนามลายมือชื่อในสัญญาเงินกู้และสัญญาจำนอง (ถ้ามี)

ทุกครั้งว่าครบถ้วนหรือไม่ และสหกรณ์จะดำเนินการตรวจสอบหลักฐานการจ่ายเงินกู้ให้มีข้อมูลถูกต้องและครบถ้วน และสุดท้ายสหกรณ์ทำทะเบียนหนังสือการรับเงินกู้ให้เป็นปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อใช้ในการตรวจสอบและเป็นฐานข้อมูลในการบริหารจัดการด้านสินเชื่อ เช่น ทำให้ทราบว่าสหกรณ์มีการปล่อยสินเชื่อให้กับใครบ้าง เป็นจำนวนเงินเท่าใด อัตราดอกเบี้ยเท่าไร ระยะเวลาการชำระคืนนานเท่าไร หลักประกันเป็นอะไร หลักทรัพย์หรือบุคคลค้ำประกัน และได้รับการอนุมัติเงินกู้เมื่อใดและสมาชิกได้รับเงินกู้ไปแล้วเมื่อใด ดังนั้นเมื่อสหกรณ์มีการปฏิบัติเพื่อป้องกันความเสี่ยงในด้านการรับเงินกู้อย่างสม่ำเสมอแล้วโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงต่อสหกรณ์ก็จะน้อยลง

ส่วนประเด็นหัวข้อที่สหกรณ์การเกษตรมีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับปานกลาง คือ การรับเงินกู้ สหกรณ์จะไม่ได้โอนเงินเข้าบัญชีของผู้กู้โดยตรงโดยอาจจะจ่ายเป็นเงินสดนั้น ถ้าดูอย่างคร่าว ๆ จะเห็นได้ว่าสหกรณ์กำลังประสบกับความเสี่ยงค่อนข้างสูง เนื่องจากไม่สามารถตรวจสอบได้ว่าสมาชิกผู้กู้ได้รับเงินกู้ไปจริงแล้วหรือไม่ ซึ่งสถาบันการเงินหลักเช่น ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรการรับเงินกู้จะโอนเงินเข้าในบัญชีของผู้กู้เท่านั้นและสามารถใช้เป็นหลักฐานการรับเงินกู้ได้อีกระดับหนึ่ง แต่เมื่อพิจารณาอย่างละเอียดแล้วจะพบว่า สหกรณ์มีการปฏิบัติป้องกันความเสี่ยงคือ ไม่ได้จ่ายเป็นเงินสดหรือโอนเงินเข้าบัญชีผู้กู้เพราะสหกรณ์จะใช้วิธีการให้สมาชิกรับเงินกู้เป็นวัสดุ อุปกรณ์ทางการเกษตรแทนการรับเงินสด โดยจะไม่ได้รับเป็นเงินสดแล้วนำไปจัดซื้อเองเพราะจากประสบการณ์ที่ผ่านมาสมาชิกผู้กู้มักนำเงินกู้ไปใช้อย่างผิดวัตถุประสงค์

4. การบริหารความเสี่ยงด้านการทำนิติกรรมสัญญา ซึ่งระดับการปฏิบัติการของสหกรณ์การเกษตรพบว่า สหกรณ์มีการป้องกันความเสี่ยงโดยการตรวจสอบการลงนามลายมือชื่อของผู้ค้ำประกันอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ก่อนการให้เงินกู้ สหกรณ์เก็บรักษาเอกสารสิทธิที่ใช้ค้ำประกันเงินกู้และหลักฐานเกี่ยวกับการให้กู้ไว้ในที่ปลอดภัย ในสำนักงานสหกรณ์เท่านั้น และสหกรณ์มีการจัดทำทะเบียนการค้ำประกันให้เป็นปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีคะแนนเฉลี่ย 4.60 4.49 และ 4.40 ตามลำดับ และสหกรณ์มีการตรวจสอบเอกสาร หลักฐานประกอบการขอกู้อย่างเคร่งครัด สหกรณ์มีประสบการณ์ในการจัดทำนิติกรรมสัญญาอย่างรอบคอบ และสหกรณ์มีการตรวจสอบลงนามคำยินยอมของกลุ่มสมรสของผู้ค้ำประกันทุกราย อยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ย 4.18 4.02 และ 3.91 ตามลำดับ ซึ่งระดับปฏิบัติการในการบริหารความเสี่ยงด้านการทำนิติกรรมสัญญาโดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีคะแนนเฉลี่ย 4.26 ดังแสดงในตารางที่ 17

ตารางที่ 17 แสดงระดับปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงด้านการทำนิติกรรมสัญญา

การบริหารความเสี่ยงด้านการพิจารณาเงินกู้	ระดับปฏิบัติการ		
	$\bar{X}$	SD	แปลผล
1. สหกรณ์มีการจัดทำทะเบียนการค้ำประกันให้เป็นปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ	4.40	.809	มากที่สุด
2. สหกรณ์มีการตรวจสอบการลงนาม/ลายมือชื่อของผู้ค้ำประกันอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ ก่อนการให้กู้	4.60	.688	มากที่สุด
3. สหกรณ์มีการตรวจสอบการลงนาม คำยินยอมของกลุ่มสมรสของผู้ค้ำประกันทุกราย	3.91	1.240	มาก
4. สหกรณ์เก็บรักษาเอกสารสิทธิ์ที่ใช้ค้ำประกันเงินกู้ และหลักฐานเกี่ยวกับการให้กู้ไว้ในที่ปลอดภัยสำนักงานสหกรณ์เท่านั้น	4.49	.661	มากที่สุด
5. สหกรณ์มีระบบการดำเนินการจัดทำนิติกรรมสัญญาอย่างรอบคอบ สามารถปฏิบัติงานได้อยู่ในระดับใด	4.02	.690	มาก
6. สหกรณ์มีการตรวจสอบเอกสาร หลักฐานประกอบการขอกู้ยืมอย่างเคร่งครัด เสมอ เช่น บัตรประชาชนหมดอายุหรือไม่ กรอกเอกสารการขอกู้ยืมอย่างครบถ้วนหรือไม่ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับใด	4.18	.747	มาก
รวม	4.26	.637	มากที่สุด

จากผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า ระดับปฏิบัติการในการบริหารความเสี่ยงด้านการทำนิติกรรมสัญญาของสหกรณ์การเกษตร ที่มีระดับการปฏิบัติการมากที่สุดคือ สหกรณ์มีการตรวจสอบการลงนามลายมือชื่อของผู้ค้ำประกันอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ก่อนการให้กู้เพื่อเป็นหลักฐานประกอบในการกู้ยืมเงินให้ถูกต้องสมบูรณ์ตามกฎหมายและสหกรณ์มีการเก็บรักษาเอกสารที่ใช้ค้ำประกันเงินกู้และหลักฐานเกี่ยวกับการให้กู้ไว้ในที่ปลอดภัยและอยู่ภายในสำนักงานสหกรณ์เท่านั้น แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสหกรณ์ได้ให้ความสำคัญในการเก็บรักษาเอกสารสำคัญต่าง ๆ ให้อยู่ในที่ปลอดภัยและเป็นระเบียบ ทั้งนี้เพื่อใช้เป็นข้อมูลหรือหลักฐานในการติดต่อรับเงินกู้และใช้ในการบังคับคดีกรณีที่สมาชิกผู้กู้ไม่ปฏิบัติตามเงื่อนไขสัญญาเงินกู้และสหกรณ์จะต้องทำการจัดทำทะเบียนการค้ำประกันให้เป็นปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอเพื่อใช้ในการป้องกันความเสี่ยง เช่น ถ้าหากมีผู้เสียชีวิตในหมู่บ้านสหกรณ์ต้องตรวจสอบแล้วว่าผู้เสียชีวิตนั้นเป็นผู้ที่มาลงนามค้ำประกันให้กับสมาชิกสหกรณ์หรือไม่ ถ้าใช่ก็ให้รีบดำเนินการแจ้งแก่สมาชิกผู้กู้ให้เปลี่ยนผู้ค้ำประกันทันที

ส่วนประเด็นหัวข้อที่สหกรณ์การเกษตรมีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก เช่น การตรวจสอบเอกสารหลักฐานประกอบการขอกู้ต้องทำอย่างเคร่งครัดสม่ำเสมอ ยกตัวอย่าง เช่น บัตรประชาชนของผู้กู้และผู้ค้ำประกันหมดอายุหรือไม่ ผู้กู้ผู้ค้ำประกันกรอกเอกสารครบถ้วนหรือไม่ ซึ่งสหกรณ์เอง (ผู้ปฏิบัติหน้าที่การทำนิติกรรมสัญญาและผู้บริหารสหกรณ์) ต้องมีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์สูงสามารถปฏิบัติงานได้จริง ซึ่งถ้าหากพบว่าขาดองค์ความรู้ด้านนี้ สหกรณ์เองควรต้องมีบุคลากรดังกล่าว ได้แก่ การให้ศึกษากฎระเบียบ ข้อบังคับเพิ่มเติม การส่งไปอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพให้เพิ่มขึ้น และปรึกษาผู้ที่มีความรู้และชำนาญการอย่างแท้จริง

5. การบริหารความเสี่ยงด้านการจำนอง (ถ้ามี) การค้ำประกันซึ่งระดับการปฏิบัติการของสหกรณ์การเกษตร พบว่า สหกรณ์มีการป้องกันความเสี่ยงโดยการตรวจสอบกรรมสิทธิ์ของหลักประกันและได้ดำเนินการจดจำนอง ณ สำนักงานที่ดินเสร็จสมบูรณ์ ก่อนการให้เงินกู้ (N=40) สหกรณ์มีการตรวจสอบคุณภาพของผู้ค้ำประกันและการลงนามของผู้ค้ำประกัน สหกรณ์มีการกำหนดหลักประกันเงินกู้ให้เป็นไปตามระเบียบที่กำหนดไว้และสหกรณ์มีการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของเอกสารสำคัญด้านการจดจำนอง การค้ำประกัน และมีการจัดทำทะเบียนค้ำอยู่เป็นประจำอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีคะแนนเฉลี่ย 4.62 4.50 4.48 และ 4.43 ตามลำดับ ส่วนในด้านที่สหกรณ์มีบุคลากรที่มีประสบการณ์ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานด้านการจำนองและการค้ำประกันเป็นอย่างดีนั้น อยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ย 4.14 ซึ่งระดับปฏิบัติการในการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารความเสี่ยงด้านการจำนอง (ถ้ามี) การค้ำประกันโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีคะแนนเฉลี่ย 4.49 ดังแสดงในตารางที่ 18

ตารางที่ 18 แสดงระดับปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงด้านการจำนอง (ถ้ามี) / การค้ำประกัน

การบริหารความเสี่ยงด้านการจำนอง/การค้ำประกัน	ระดับปฏิบัติการ		
	$\bar{X}$	SD	แปลผล
1. สหกรณ์มีการตรวจสอบกรรมสิทธิ์ของหลักประกันและได้ดำเนินการจดจำนอง ณ สำนักงานที่ดินเสร็จสมบูรณ์ ก่อนการให้เงินกู้	4.62	.868	มากที่สุด
2. สหกรณ์มีการตรวจสอบคุณภาพของผู้ค้ำประกันและการลงนามของผู้ค้ำประกันในสัญญาอุปกรณ์ครบถ้วนสมบูรณ์ก่อนการให้เงินกู้	4.50	.731	มากที่สุด
3. สหกรณ์มีบุคลากรที่มีประสบการณ์ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานด้านการจำนองและการค้ำประกันเป็นอย่างดี	4.14	.926	มาก

ตารางที่ 18 (ต่อ)

การบริหารความเสี่ยงด้านการจ้างงาน/การค้าประกัน	ระดับปฏิบัติการ		
	$\bar{X}$	SD	แปรผล
4. สหกรณ์มีการกำหนดหลักประกันเงินกู้ให้เป็นไปตามระเบียบที่กำหนดไว้	4.48	.664	มากที่สุด
5. สหกรณ์มีการเช็คตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ ของเอกสารสำคัญด้านการจดจำนอง การค้าประกันและมีการจัดทำทะเบียนค้ำอยู่เป็นประจำ	4.43	.941	มากที่สุด
รวม	4.49	.688	มากที่สุด

จากผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า ระดับปฏิบัติการในการบริหารความเสี่ยงด้านการจ้างงาน (ถ้ามี) การค้าประกันซึ่งระดับการปฏิบัติการของสหกรณ์การเกษตรที่มีระดับปฏิบัติการมากที่สุดคือ สหกรณ์มีการตรวจสอบกรรมสิทธิ์ของหลักประกันและได้ดำเนินการจดจำนอง ณ สำนักงานที่ดินเสร็จสมบูรณ์ ก่อนการให้เงินกู้และสหกรณ์มีการกำหนดหลักประกันเงินกู้ให้เป็นไปตามระเบียบที่กำหนดไว้ แสดงให้เห็นว่า สหกรณ์การเกษตรได้มีการป้องกันความเสี่ยงด้านหลักประกันกรณีที่สมาชิกไม่สามารถชำระหนี้คืนได้ สหกรณ์สามารถนำหลักทรัพย์ที่จำนองไปขายทอดตลาดได้เพื่อนำเงินมาชำระหนี้ นั้นจากกลุ่มตัวอย่างการวิจัย 45 สหกรณ์ มีเพียง 40 สหกรณ์ เท่านั้นที่มีการใช้หลักทรัพย์เป็นหลักประกันโดยการจดจำนอง ส่วนสหกรณ์ที่เหลือจำนวน 5 สหกรณ์ จะใช้บุคคลค้ำประกันแทนและเหตุผลอีกประการหนึ่งก็คือ คณะกรรมการสหกรณ์ยังไม่มี ความชำนาญ ประสบการณ์ ความรู้ในด้านการนำหลักทรัพย์มาเป็นหลักประกันเนื่องจากเห็นว่ามี ขั้นตอนที่ซับซ้อน เช่น ด้านเอกสารจำนอง ด้านการประเมินราคาหลักประกัน ด้านกฎหมาย เป็นต้น

6. การบริหารความเสี่ยงด้านการชำระหนี้ ซึ่งระดับการปฏิบัติการของสหกรณ์การเกษตร พบว่า สหกรณ์มีการป้องกันความเสี่ยงโดยการตรวจเงื่อนไขข้อสัญญาในการชำระหนี้ อย่างสม่ำเสมอ เช่น ตรวจสอบว่าชำระหนี้ตรงตามเงื่อนไขที่ระบุในสัญญาเงินกู้หรือไม่ สหกรณ์มี หลักฐานในการชำระหนี้คืนครบถ้วน สหกรณ์มีการปฏิบัติ โดยการจัดทำทะเบียนหนังสือเงินกู้ ระยะสั้น-ระยะปานกลาง เพื่อตรวจสอบการชำระหนี้ของผู้กู้ ว่ามีการผิดนัดชำระหนี้ในแต่ละเดือนหรือไม่ ให้เป็นปัจจุบันสม่ำเสมออยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ย 4.00 3.89 และ 3.84 ตามลำดับ และมีการปฏิบัติ โดยการออกไปเสร็จชำระเงินกู้ให้กับผู้กู้ทุกครั้งที่มีการชำระหนี้ทุกครั้ง สหกรณ์ ไม่มียกข้อบทยในการปฏิบัติเรียกเก็บหนี้นอกสถานที่โดยให้ผู้กู้ชำระหนี้ภายในที่ทำการของสหกรณ์ เท่านั้น สหกรณ์มีการทำเป็นหนังสือแจ้งเตือนหลังจากลูกหนี้มีการผิดนัดชำระหนี้อย่างสม่ำเสมอ

ทุกรายอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีคะแนนเฉลี่ย 4.78 4.58 และ 4.40 ตามลำดับ ซึ่งระดับปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงด้านการชำระหนี้โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีคะแนนเฉลี่ย 4.24 ดังแสดงในตารางที่ 19

ตารางที่ 19 แสดงระดับปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงด้านการชำระหนี้

การบริหารความเสี่ยงด้านการรับชำระหนี้	ระดับปฏิบัติการ		
	$\bar{X}$	SD	แปลผล
1. สหกรณ์มีการปฏิบัติ โดยการตรวจเงื่อนไขข้อสัญญาในการชำระหนี้ อย่างสม่ำเสมอ เช่น ตรวจสอบว่าชำระหนี้ตรงตามเงื่อนไขที่ระบุในสัญญาเงินกู้หรือไม่	4.00	.674	มาก
2. สหกรณ์มีการปฏิบัติ โดยการจัดทำทะเบียนหนังสือเงินกู้ระยะสั้น-ระยะปานกลาง เพื่อตรวจสอบการชำระหนี้ของผู้กู้ ว่ามีการผิดนัดชำระหนี้ในแต่ละเดือนหรือไม่ ให้เป็นปัจจุบันสม่ำเสมอ	3.84	.796	มาก
3. สหกรณ์มีปฏิบัติ โดยการออกไปเสร็จชำระเงินกู้ให้กับผู้กู้ทุกครั้งที่มีการชำระหนี้ ทุกครั้ง	4.78	.471	มากที่สุด
4. สหกรณ์ไม่มีนโยบายในการปฏิบัติเรียกเก็บหนี้นอกสถานที่โดยให้ผู้ชำระหนี้ภายในที่ทำการของสหกรณ์ เท่านั้น	3.89	1.049	มาก
5. สหกรณ์มีหลักฐานในการชำระหนี้คืนครบถ้วน	4.58	.543	มากที่สุด
6. สหกรณ์มีการทำเป็นหนังสือแจ้งเตือนหลังจากลูกหนี้มีการผิดนัดชำระหนี้ อย่างสม่ำเสมอทุกราย	4.40	.688	มากที่สุด
รวม	4.24	.460	มากที่สุด

จากผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่าระดับปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงด้านการชำระหนี้ที่มีระดับการปฏิบัติการมากที่สุดคือ สหกรณ์มีปฏิบัติ โดยการออกไปเสร็จชำระเงินกู้ให้กับผู้กู้ทุกครั้งที่มีการชำระหนี้ทุกครั้ง สหกรณ์มีหลักฐานในการชำระหนี้คืนครบถ้วน และสหกรณ์มีการทำเป็นหนังสือแจ้งเตือนหลังจากลูกหนี้มีการผิดนัดชำระหนี้ อย่างสม่ำเสมอทุกรายแสดงให้เห็นว่า สหกรณ์มีการป้องกันความเสี่ยง โดยการออกไปเสร็จชำระเงินกู้หรือมีหลักฐานในการชำระเงินกู้ หรือมีหลักฐานในการชำระหนี้ครบถ้วน เพื่อใช้เป็นหลักฐานในการรับชำระหนี้และใช้ในการตรวจสอบและควบคุมการชำระหนี้คืน และถ้าหากสมาชิกผู้กู้ขาดการชำระหนี้สหกรณ์จะทำหนังสือแจ้งเตือนให้มาชำระหนี้อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งถ้าสหกรณ์หรือคณะกรรมการบริหารสหกรณ์ได้ให้ความสำคัญกับการแจ้งเตือนให้สมาชิกเงินกู้มาชำระหนี้ให้ตรงเวลาแล้ว การเกิดหนี้เสียจะลดลงได้

ส่วนประเด็นหัวข้อที่สหกรณ์การเกษตรมีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับมากแต่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ สหกรณ์มีการปฏิบัติ โดยการจัดทำทะเบียนหนังสือเงินกู้ระยะสั้น-ระยะปานกลาง เพื่อตรวจสอบการชำระหนี้ของผู้กู้ ว่ามีการผิคนัดชำระหนี้ในแต่ละเดือนหรือไม่ ให้เป็นปัจจุบันสม่ำเสมอ นั้นยังคงเห็นว่าการขาดการบริหารจัดการด้านการบันทึกข้อมูลหรือการทำฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการติดตามการชำระหนี้คืบและพบว่าสหกรณ์มีการบันทึกก็ตามแต่ขาดการบันทึกที่เป็นปัจจุบัน ซึ่งหากมีการจัดทำทะเบียนหนังสือเงินกู้ให้เป็นปัจจุบันแล้ว ถือเป็นการติดตามหนี้ได้อย่างได้ผลอีกวิธีหนึ่ง

7. การบริหารความเสี่ยงด้านการติดตามหนี้และแก้ไขหนี้เสียพบว่า สหกรณ์มีการป้องกันความเสี่ยงโดยสหกรณ์มีการปฏิบัติ โดยการให้คณะกรรมการสหกรณ์ออกเยี่ยมเยียน ให้คำแนะนำสมาชิกผู้กู้อย่างสม่ำเสมอ ณ ที่บ้านหรือที่ทำงานอยู่เป็นประจำ เพื่อติดตามและแก้ไขหนี้ที่อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีคะแนนเฉลี่ย 3.27 สหกรณ์มีการจัดทำทะเบียนลูกหนี้เงินกู้เป็นปัจจุบัน และติดตามการชำระหนี้ของผู้กู้ให้เป็นไปตามสัญญา และสหกรณ์มีการปฏิบัติ โดยการมีแผนการติดตามเร่งรัดหนี้สินอย่างสม่ำเสมอ สหกรณ์มีการปฏิบัติ โดยการจัดชั้นหนี้ที่มีปัญหา (มีการแยกอายุหนี้) เพื่อให้เกิดความสะดวกต่อการออกมาตรการ ติดตาม และควบคุมสินเชื่อให้รัดกุม และสหกรณ์มีหนังสือเตือนหลังจากผิคนัดชำระหนี้ภายใน 7 วัน อยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ย 4.18 3.96 3.89 และ 3.53 ตามลำดับ สหกรณ์มีการสุ่มสอบทานหนี้อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีคะแนนเฉลี่ย 4.51 ซึ่งระดับปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงด้านการติดตามหนี้และแก้ไขหนี้เสียโดยรวม อยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ย 3.88 ดังแสดงในตารางที่ 20

ตารางที่ 20 แสดงระดับปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงด้านการติดตามหนี้และแก้ไขหนี้เสีย

การบริหารความเสี่ยงด้านการติดตามหนี้/แก้ไขหนี้	ระดับปฏิบัติการ		
	$\bar{X}$	SD	แปลผล
1. สหกรณ์มีการปฏิบัติ โดยการมีแผนการติดตามเร่งรัดหนี้สินอย่างสม่ำเสมอ	3.96	.638	มาก
2. สหกรณ์มีการปฏิบัติ โดยการจัดชั้นหนี้ที่มีปัญหา (มีการแยกอายุหนี้) เพื่อให้เกิดความสะดวกต่อการออกมาตรการ ติดตาม และควบคุมสินเชื่อให้รัดกุม	3.89	.982	มาก
3. สหกรณ์มีปฏิบัติ โดยการให้คณะกรรมการสหกรณ์ออกเยี่ยมเยียน ให้คำแนะนำสมาชิกผู้กู้อย่างสม่ำเสมอ ณ ที่บ้าน หรือที่ทำงานอยู่เป็นประจำ เพื่อติดตามและแก้ไขหนี้	3.27	.986	ปานกลาง

ตารางที่ 20 (ต่อ)

การบริหารความเสี่ยงด้านการติดตามหนี้/แก้ไขหนี้	ระดับปฏิบัติการ		
	$\bar{X}$	SD	แปลผล
4. สหกรณ์มีหนังสือเตือนหลังจากผิดนัดชำระหนี้ภายใน 7 วัน	3.53	.968	มาก
5. สหกรณ์มีการสุ่มสอบทานหนี้อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	4.51	.506	มากที่สุด
6. สหกรณ์มีการจัดทำทะเบียนลูกหนี้เงินกู้เป็นปัจจุบันและติดตามการชำระหนี้ของลูกหนี้ ให้เป็นไปตามสัญญา	4.18	.716	มาก
รวม	3.88	.591	มาก

จากผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่าระดับปฏิบัติการการบริหารความเสี่ยงด้านการติดตามหนี้และแก้ไขหนี้เสียที่มีระดับการปฏิบัติการมากที่สุดคือ สหกรณ์มีการสุ่มสอบทานหนี้อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง แสดงให้เห็นว่าสหกรณ์การเกษตรได้ให้ความสำคัญต่อการสอบทานหนี้อย่างน้อย 1 ครั้งต่อปี เพราะการสอบทานสินเชื่อเป็นการตรวจสอบการกำหนดระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับสินเชื่อว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ ควรจะปรับปรุงประเด็นใดบ้าง และดูแลตามเหมาะสมในการให้สินเชื่อการชำระหนี้คืนเงินและดอกเบี้ย การมีอยู่จริงของลูกหนี้ ความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจตลอดจนทำการสอบทานการทำบัญชีเกี่ยวกับสินเชื่อว่าถูกต้องเป็นปัจจุบันหรือไม่ ดังนั้น ถ้าสหกรณ์ได้กำหนดนโยบายและแผนให้มีการสอบทานหนี้อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ก็ย่อมส่งผลให้สมาชิกมีการป้องกันความเสี่ยงในการติดตามหนี้และแก้ไขหนี้เสียอันส่งผลให้สหกรณ์มีการบริหารจัดการที่ดีและเกิดความเข้มแข็งได้

ส่วนประเด็นหัวข้อที่สหกรณ์การเกษตรมีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับปานกลาง เช่น สหกรณ์มีการป้องกันความเสี่ยงโดยสหกรณ์มีปฏิบัติ โดยการให้คณะกรรมการสหกรณ์ออกเยี่ยมเยือน ให้คำแนะนำสมาชิกผู้กู้อย่างสม่ำเสมอ ที่บ้าน หรือที่ทำงานอยู่เป็นประจำ เพื่อติดตามและแก้ไขหนี้ คณะกรรมการสหกรณ์เองควรที่จะออกเยี่ยมเยือนสมาชิกอย่างสม่ำเสมอ และทำให้สมาชิกรู้สึกว่าการเป็นห่วงเขา และพร้อมที่จะให้คำปรึกษาและแนวทางการแก้ไขได้ทันทั่วถึง

8. การบริหารความเสี่ยงด้านการปรับปรุงโครงสร้างหนี้พบว่า สหกรณ์มีการป้องกันความเสี่ยงโดยสหกรณ์มีการปฏิบัติในการเรียกเก็บหลักฐานเอกสารเกี่ยวกับการทำสัญญาการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ถูกต้องครบถ้วนของลูกค้าทุกราย สหกรณ์มีการปฏิบัติโดยการลงรายการ เงื่อนไขการชำระหนี้ใหม่ในสัญญาปรับปรุงโครงสร้างหนี้ครบถ้วนและถูกต้อง สหกรณ์มีการรายงานผลการปฏิบัติงานการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ

ประจำเดือน สหกรณ์มีการปฏิบัติโดยการให้ลูกหนี้ลงนามในสัญญาปรับปรุงโครงสร้างหนี้ทุกราย ก่อนชำระหนี้ตามเงื่อนไขใหม่ และสหกรณ์มีการจัดทำรายงานสถานการณ์การชำระหนี้ของลูกหนี้ ที่มีปัญหา อย่างสม่ำเสมอทุกเดือน อยู่ในระดับมากโดยมีคะแนนเฉลี่ย 3.98 3.93 3.88 3.81 และ 3.63ตามลำดับ ซึ่งระดับปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงด้านการปรับปรุงโครงสร้างหนี้โดยรวม อยู่ใน ระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ย 3.80 ดังแสดงในตารางที่ 21

ตารางที่ 21 แสดงระดับปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงด้านการปรับปรุงโครงสร้างหนี้

การบริหารความเสี่ยงด้านการปรับปรุงโครงสร้างหนี้	ระดับปฏิบัติการ		
	$\bar{X}$	SD	แปลผล
1. สหกรณ์มีการปฏิบัติ โดยการจัดทำรายงานสถานการณ์การชำระหนี้ของลูกหนี้ที่มีปัญหา อย่างสม่ำเสมอทุกเดือน	3.63	.976	มาก
2. สหกรณ์มีการปฏิบัติ โดยการให้ลูกหนี้ลงนามในสัญญาปรับปรุงโครงสร้างหนี้ทุกราย ก่อนชำระหนี้ตามเงื่อนไขใหม่	3.67	1.286	มาก
3. สหกรณ์มีปฏิบัติ โดยการลงรายการ เงื่อนไขการชำระหนี้ใหม่ในสัญญาปรับปรุงโครงสร้างหนี้ ครบถ้วนและถูกต้อง	3.93	1.100	มาก
4. สหกรณ์มีรายงานผลการปฏิบัติงานการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการประจำเดือน	3.81	1.118	มาก
5. สหกรณ์ได้รับหลักฐานเอกสารเกี่ยวกับการทำสัญญาการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ถูกต้องครบถ้วนของลูกค้าทุกราย	3.98	1.102	มาก
รวม	3.80	.896	มาก

จากผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า ระดับปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงด้านการปรับปรุงโครงสร้างหนี้สหกรณ์จะมีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าสหกรณ์ได้ให้ความสำคัญในการช่วยเหลือสมาชิกเงินกู้ที่ประสบปัญหาในการดำเนินธุรกิจไม่สามารถหารายได้มาชำระหนี้ได้ เพราะสาเหตุอาจเกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น ภาวะเศรษฐกิจ น้ำท่วม ราคาสินค้าตกต่ำ ซึ่งสมาชิกเงินกู้ยังคงมีความขยันต่อสู้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา มีนิสัยขยันทำงาน ดังนั้น สหกรณ์จึงต้องเข้ามาช่วยเหลือโดยการให้ทำสัญญาปรับปรุงโครงสร้างหนี้ เช่น ขยายระยะเวลาเงินกู้ ตั้งพักดอกเบี้ยค้างให้ชำระแต่ดอกเบี้ยใหม่ เป็นต้น เพื่อเป็นการช่วยเหลือสมาชิกให้สามารถแก้ไขปัญหาได้ ซึ่งสหกรณ์ได้ดำเนินการป้องกันความเสี่ยงด้านการปรับปรุงโครงสร้างหนี้อย่างรอบครอบ

9. การบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินคดีพบว่า สหกรณ์มีการป้องกันความเสี่ยง โดยสหกรณ์มีการตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารสัญญาการลงนามครบถ้วนสมบูรณ์ด้วยตนเอง ก่อนจัดส่งฟ้องดำเนินคดี (ก่อนว่าจ้างทนายความ) อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีคะแนนเฉลี่ย 4.30 และสหกรณ์มีการมอบหมายอำนาจ โดยการว่าจ้างทนายความในการดำเนินคดี สหกรณ์มีการรายงานผลการปฏิบัติงานการดำเนินคดีกับลูกหนี้ต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการอยู่เป็นประจำและสหกรณ์มีประสบการณ์ ทักษะและสามารถปฏิบัติงานด้านการดำเนินคดีด้านกฎหมาย ได้เป็นอย่างดีอยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ย 4.12 4.12 และ 3.52 ตามลำดับ ซึ่งระดับการบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินคดีโดยรวม อยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ย 4.01 ดังแสดงในตารางที่ 22

ตารางที่ 22 แสดงระดับปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินคดี

การบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินคดี	ระดับปฏิบัติการ		
	$\bar{x}$	SD	แปลผล
1. สหกรณ์มีการตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารสัญญาการลงนามครบถ้วนสมบูรณ์ด้วยตนเอง ก่อนจัดส่งฟ้องดำเนินคดี(ก่อนว่าจ้างทนายความ)	4.30	1.043	มากที่สุด
2. สหกรณ์มีการมอบหมายอำนาจ โดยการว่าจ้างทนายความในการดำเนินคดี	4.12	1.159	มาก
3. สหกรณ์มีการรายงานผลการปฏิบัติงานการดำเนินคดีกับลูกหนี้ต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการอยู่เป็นประจำ	4.12	1.042	มาก
4. สหกรณ์มีประสบการณ์ ทักษะ และสามารถปฏิบัติงานด้านการดำเนินคดี ด้านกฎหมายได้เป็นอย่างดี	3.52	.905	มาก
รวม	4.01	.953	มาก

จากผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า ระดับปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินคดีสหกรณ์มีระดับการปฏิบัติการมากคือ สหกรณ์มีการตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารสัญญาการลงนามครบถ้วนสมบูรณ์ด้วยตนเอง ก่อนจัดส่งฟ้องดำเนินคดี (ก่อนว่าจ้างทนายความ) สหกรณ์มีการมอบหมายอำนาจ โดยการว่าจ้างทนายความในการดำเนินคดีสหกรณ์มีการรายงานผลการปฏิบัติงานการดำเนินคดีกับลูกหนี้ต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการอยู่เป็นประจำ ซึ่งถือว่า

เป็นสิ่งที่ดี และควรมีการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอและสหกรณ์มีความเสี่ยงมากที่สุดในด้านการขาดประสิทธิภาพ ทักษะ และความสามารถในการปฏิบัติงานด้านการดำเนินคดี ด้านกฎหมายซึ่งสหกรณ์หรือคณะกรรมการหรือผู้ที่รับผิดชอบด้านสินเชื่อ ยังขาดองค์ความรู้ในด้านนี้อยู่ ทำให้สหกรณ์ส่วนใหญ่ต้องยอมเสียเงินและพึ่งพาผู้ที่รู้เรื่องกฎหมายก็คือทนายความเป็นหลัก

10. การบริหารความเสี่ยงในการอำนวยการสินเชื่อโดยรวม พบว่า ระดับการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงที่สหกรณ์มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ ด้านการจ้างงาน (ถ้ามี) และการค้าประกัน ด้านการทำนิติกรรมสัญญาด้านการรับเงินกู้และด้านการชำระหนี้โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ย 4.49 4.26 4.25 และ 4.24 ตามลำดับ ส่วนการบริหารความเสี่ยงด้านอื่น ๆ มีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก ดังนั้น ระดับปฏิบัติงานในการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมของสหกรณ์พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ย 4.20 ดังแสดงในตารางที่ 23

ตารางที่ 23 แสดงผลสรุปของระดับปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงในการอำนวยการสินเชื่อ

การบริหารความเสี่ยงด้านต่างๆ	ระดับปฏิบัติการ		
	$\bar{x}$	SD	แปลผล
ด้านการพิจารณาเงินกู้	3.95	.503	มาก
ด้านการอนุมัติเงินกู้	4.12	.656	มาก
ด้านการรับเงินกู้	4.25	.537	มากที่สุด
ด้านการทำนิติกรรมสัญญา	4.26	.637	มากที่สุด
ด้านการจ้างงาน (ถ้ามี) / การค้าประกัน	4.49	.688	มากที่สุด
ด้านการชำระหนี้	4.24	.460	มากที่สุด
ด้านการติดตามหนี้และแก้ไขหนี้เสีย	3.88	.591	มาก
ด้านการปรับปรุงโครงสร้างหนี้	3.80	.896	มาก
ด้านการดำเนินคดี	4.01	.953	มาก
รวม	4.20	.486	มาก

จากผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า ระดับปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงในการอำนวยการสินเชื่อนั้นแสดงให้เห็นว่า สหกรณ์ได้ให้ความสำคัญในการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงในการอำนวยการสินเชื่ออย่างแท้จริง แต่ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของผู้บริหารสหกรณ์ ขึ้นอยู่กับขนาดของสหกรณ์และอุดมการณ์ร่วมกันของสมาชิกเป็นหลัก โดยสหกรณ์ต่างพยายามศึกษาหาความรู้ใน

การบริหารจัดการงานสหกรณ์อย่างไม่อยู่นิ่งเฉพาะในด้านการอำนวยสินเชื่อ ทั้งนี้เพื่อเป็นการป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดจากการที่ลูกหนี้ไม่สามารถหรือไม่ประสงค์จะชำระหนี้คืนให้แก่สหกรณ์ได้และที่สำคัญสหกรณ์และลูกหนี้ต้องปฏิบัติตามภาระข้อผูกพันอื่นหรือปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับที่ได้กำหนดไว้ตามมติที่ประชุมใหญ่อย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้เพื่อป้องกันและแก้ไขหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของสหกรณ์

ส่วนที่ 3 การพัฒนาขีดความสามารถในการอำนวยสินเชื่อของสถาบันการเงินชุมชน

การศึกษาการพัฒนาขีดความสามารถในการอำนวยสินเชื่อของสถาบันการเงินชุมชนนั้นผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) คือ เลือกคณะกรรมการสหกรณ์ ผู้จัดการสหกรณ์ เจ้าหน้าที่สินเชื่อหรือผู้ที่มีบทบาท คู่มือรับผิดชอบด้านการอำนวยสินเชื่อของสหกรณ์การเกษตรอย่างแท้จริง โดยมีการปฏิบัติงานด้านสินเชื่อเป็นหลัก จำนวน 20 สหกรณ์ โดยมีผู้เข้าโครงการฯ จำนวน 50 คน เพื่อทำการพัฒนาขีดความสามารถในการอำนวยสินเชื่อสหกรณ์การเกษตร ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งการศึกษาเป็น 3 ขั้นตอนใหญ่ ๆ คือ

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาช่องว่างขีดความสามารถในการอำนวยสินเชื่อ

- 1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้เข้าร่วมโครงการพัฒนาขีดความสามารถ
- 1.2 ความต้องการในการพัฒนาขีดความสามารถในการอำนวยสินเชื่อ
- 1.3 การสร้างคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถในการอำนวยสินเชื่อ
- 1.4 การประเมินหัวข้อขีดความสามารถและการกำหนดขีดความสามารถที่คาดหวัง
- 1.5 การประเมินขีดความสามารถในปัจจุบัน
- 1.6 การประเมินช่องว่างขีดความสามารถ

ขั้นตอนที่ 2 พัฒนาขีดความสามารถในการอำนวยสินเชื่อในระดับที่คาดหวัง

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินการพัฒนาขีดความสามารถในการอำนวยสินเชื่อในระดับที่คาดหวัง

ซึ่งผลการศึกษามีดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาช่องว่างขีดความสามารถในการอำนวยการสินเชื่อ

การศึกษาช่องว่างขีดความสามารถในการอำนวยการสินเชื่อ เพื่อนำผลการศึกษาจากข้อสรุปที่ได้รับไปกำหนดแนวทางและเนื้อหาในการพัฒนาขีดความสามารถในการอำนวยการสินเชื่อ ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งประเด็นการศึกษาออกเป็น 6 ส่วน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้เข้าร่วมโครงการพัฒนาขีดความสามารถ

การศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้เข้าร่วมโครงการพัฒนาขีดความสามารถในการอำนวยการสินเชื่อของสหกรณ์การเกษตรนั้น พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 74.0 อายุอยู่ระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 38.0 โดยมีอายุเฉลี่ย 41.48 ปี ตำแหน่งผู้จัดการสหกรณ์และเจ้าหน้าที่ด้านสินเชื่อสหกรณ์เข้าร่วมโครงการฯ มากที่สุด จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 82.0 มีประสบการณ์ทำงานด้านสินเชื่ออยู่ระหว่าง 1-5 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 42.0 และสหกรณ์ส่วนใหญ่ที่ผู้เข้าร่วมโครงการฯ ทำงานอยู่จะมีการทำนิติกรรมสัญญาจำนอง ณ สำนักงานที่ดิน จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 88.0 ดังแสดงในตารางที่ 24

ตารางที่ 24 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้เข้าร่วมโครงการพัฒนาขีดความสามารถ

	ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ	ชาย	13	26.0
	หญิง	37	74.0
	รวม	50	100.0
อายุ (ปี)	18 – 20	1	2.0
	21 – 30	6	12.0
	31 – 40	19	38.0
	41 – 50	13	26.0
	51 – 60	11	22.0
	รวม	50	100.0

ค่าเฉลี่ย 41.48 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 10.017 ค่าสูงสุด 60 ค่าต่ำสุด 18

ตารางที่ 24 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง		
ประธาน,อนุกรรมการสหกรณ์ด้านสินเชื่อ	9	18.0
ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่ด้านสินเชื่อ	41	82.0
รวม	50	100.0
ประสบการณ์ทำงานด้านสินเชื่อ (ปี)		
1 – 5	21	42.0
6 – 10	16	32.0
11 – 15	4	8.0
16 – 20	6	12.0
มากกว่า 20	3	6.0
รวม	50	100.0
สหกรณ์มีการทำนิติกรรมสัญญาจำนอง ณ สำนักงาน ที่ดิน หรือไม่		
มี	44	88.0
ไม่มี	6	12.0
รวม	50	100.0

จากผลการวิจัยดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ผู้ที่สนใจสมัครเข้าร่วมโครงการพัฒนาขีดความสามารถในการอำนวยสินเชื่อของสหกรณ์การเกษตรนั้นเป็นเพศหญิงเข้าร่วมมากที่สุดและมีประสบการณ์ทำงานด้านสินเชื่ออยู่ระหว่าง 1-5 ปี นั้นแสดงให้เห็นถึงความต้องการในการพัฒนาขีดความสามารถในการอำนวยสินเชื่อมาก เนื่องจากต้องการความรู้และการถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านสินเชื่อให้เพิ่มขึ้นและหน่วยงานสหกรณ์การเกษตรเองก็ได้ให้ความสำคัญในการส่งเจ้าหน้าที่สินเชื่อทั้งใหม่และเก่า (มีประสบการณ์ทำงานแล้วก็ตาม) เข้าร่วมโครงการ เพื่อต้องการพัฒนาขีดความสามารถให้เพิ่มขึ้นนั่นเอง

1.2 ความต้องการในการพัฒนาขีดความสามารถในการอำนวยความสะดวก

ความต้องการในการพัฒนาขีดความสามารถในการอำนวยความสะดวกของสหกรณ์การเกษตรในการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้น ผู้วิจัยได้ทำการประมวลผลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและจากการกรอกแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับหัวข้อเรื่องที่ต้องการพัฒนา พบว่าหัวข้อที่ต้องการพัฒนามี 7 หัวข้อ ได้แก่ 1) ด้านหลักการพิจารณาเงินกู้และการอนุมัติเงินกู้ 2) ด้านหลักการทำนิติกรรมสัญญา 3) ด้านหลักการค้ำประกัน / การจำนอง (ถ้ามี) 4) ด้านหลักการประเมินราคาหลักทรัพย์ฯ 5) ด้านหลักการรับเงินกู้และการชำระหนี้ 6) ด้านหลักการติดตามหนี้ การแก้ไขหนี้เสียและการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ และ 7) ด้านหลักการดำเนินคดี ซึ่งสหกรณ์ทั้ง 20 แห่ง มีความต้องการพัฒนาขีดความสามารถทั้ง 7 หัวข้อ คิดเป็นร้อยละ 100.0 ดังแสดงในตารางที่ 25

ตารางที่ 25 แสดงความต้องการในการพัฒนาขีดความสามารถในการอำนวยความสะดวก

ประเด็น/หัวข้อที่ต้องการพัฒนา	จำนวน (สหกรณ์)	ร้อยละ
1. ด้านหลักการพิจารณาเงินกู้และการอนุมัติเงินกู้	20	100.0
2. ด้านหลักการทำนิติกรรมสัญญา	20	100.0
3. ด้านหลักการค้ำประกัน / การจำนอง (ถ้ามี)	20	100.0
4. ด้านหลักการประเมินราคาหลักทรัพย์ฯ	20	100.0
5. ด้านหลักการรับเงินกู้และการชำระหนี้	20	100.0
6. ด้านหลักการติดตามหนี้ การแก้ไขหนี้เสีย และการปรับปรุงโครงสร้างหนี้	20	100.0
7. ด้านหลักการดำเนินคดี	20	100.0

จากผลการวิจัยดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า สหกรณ์การเกษตรทุกแห่งต่างมีความต้องการในการพัฒนาขีดความสามารถในการอำนวยความสะดวก ทั้งนี้เพื่อให้สหกรณ์สามารถอำนวยความสะดวกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำหัวข้อดังกล่าวไปทำการสร้างคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถในการอำนวยความสะดวกต่อไป

1.3 การสร้างคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถในการอำนวยความสะดวก

การสร้างคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถ (Competency dictionary) ในการอำนวยการสินเชื่อ ผู้วิจัยแบ่งขั้นตอนการศึกษาออกเป็น 2 ประเด็น คือ 1) การกำหนดหัวข้อขีดความสามารถ และ 2) การสร้างคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถ (Competency dictionary) ผลการศึกษาพบว่า

1.3.1 การกำหนดหัวข้อขีดความสามารถ ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมจากข้อมูลวิทยุ จากการสอบถามความต้องการของสหกรณ์ ผู้เชี่ยวชาญและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนั้น นำมาวิเคราะห์เนื้อหา ซึ่งสามารถกำหนดเป็นหัวข้อขีดความสามารถได้ จำนวน 7 หัวข้อ จากนั้นผู้วิจัยจึงนำหัวข้อขีดความสามารถมาสร้างคู่มือนิยามและกำหนดเกณฑ์ระดับขีดความสามารถต่อไป

1.3.2 การสร้างคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถ (Competency dictionary) โดยนำหัวข้อขีดความสามารถ จำนวน 7 ข้อ ที่ได้รับมากำหนดเกณฑ์ระดับขีดความสามารถในแต่ละหัวข้อออกเป็น 5 ระดับ พร้อมกับการนิยามหัวข้อขีดความสามารถในแต่ละประเด็น ผลจากการศึกษามีรายละเอียด ดังนี้

1. ด้านหลักการพิจารณาเงินกู้และการอนุมัติเงินกู้

คำจำกัดความ : การใช้ความสามารถของตนในการพิจารณาเงินกู้และการอนุมัติเงินกู้ให้แก่สมาชิกสหกรณ์ได้อย่างเป็นระบบ ละเอียดรอบครอบ ตามระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์ที่ได้กำหนดไว้ เช่น มีการใช้หลักพิจารณาคุณสมบัติของผู้กู้ หลักความสามารถในการชำระหนี้ การมีหลักทรัพย์ค้ำประกันอย่างเพียงพอและการดูประวัติการชำระหนี้ที่ผ่านมา

คำอธิบายระดับ :

ระดับที่ 1 ทราบหลักการพิจารณาเงินกู้และการอนุมัติเงินกู้

ระดับที่ 2 มีขีดความสามารถระดับที่ 1 และสามารถอธิบายหลักการพิจารณาเงินกู้และหลักการอนุมัติเงินกู้ได้

ระดับที่ 3 มีขีดความสามารถระดับที่ 2 และสามารถอธิบายเหตุผลในการพิจารณาเงินกู้และการอนุมัติเงินกู้ได้

ระดับที่ 4 มีขีดความสามารถระดับที่ 3 และสามารถตัดสินใจเบื้องต้นได้ ในการพิจารณาให้เงินกู้และอนุมัติเงินกู้ได้ พร้อมกับการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ กับสิ่งที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง

หมายเหตุ : การตัดสินใจเบื้องต้น หมายถึง สามารถดำเนินการในเรื่องนั้น ๆ ได้ อย่างถูกต้อง เช่น ด้านเอกสาร หลักฐานที่ใช้ประกอบ ซึ่งการตัดสินใจระดับสูง หมายถึง การมีมติที่ประชุมของคณะกรรมการสินเชื่อเห็นชอบ/อนุมัติ

ระดับที่ 5 มีขีดความสามารถระดับที่ 4 และสามารถพัฒนาหรือปรับปรุง วางแผน กระบวนการหรือขั้นตอนการพิจารณาเงินกู้และการอนุมัติเงินกู้ให้เหมาะสมเป็นปัจจุบันได้

2. ด้านหลักการจัดทำนิติกรรมสัญญา

คำจำกัดความ : การใช้ความสามารถของตนในการจัดทำนิติกรรมสัญญาได้อย่างถูกต้อง ละเอียดรอบครอบ ตามระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์และตามกฎหมายที่ได้กำหนดไว้ เช่น มีการจัดทำทะเบียนการค้าประกัน มีการตรวจสอบการลงนามของผู้กู้และผู้ค้าประกันและมีการตรวจสอบเอกสารสำคัญอย่างเคร่งครัด

คำอธิบายระดับ :

ระดับที่ 1 ทราบหลักการจัดทำนิติกรรมสัญญา

ระดับที่ 2 มีขีดความสามารถระดับที่ 1 และสามารถอธิบายหลักการจัดทำนิติกรรมสัญญาได้

ระดับที่ 3 มีขีดความสามารถระดับที่ 2 และสามารถอธิบายเหตุผลในการขอข้อมูล และเอกสารต่างๆที่สำคัญในการทำนิติกรรมสัญญาทั้งของผู้กู้และผู้ค้าประกันได้

ระดับที่ 4 มีขีดความสามารถระดับที่ 3 และสามารถตัดสินใจเบื้องต้นในการจัดทำนิติกรรมสัญญาพร้อมกับสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ กับสิ่งที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง

หมายเหตุ : การตัดสินใจเบื้องต้น หมายถึง สามารถดำเนินการในเรื่องนั้น ๆ ได้ อย่างถูกต้อง เช่น ด้านเอกสาร หลักฐานที่ใช้ประกอบ ซึ่งการตัดสินใจระดับสูง หมายถึง การมีมติที่ประชุมของคณะกรรมการสินเชื่อเห็นชอบ/อนุมัติ

ระดับที่ 5 มีขีดความสามารถระดับที่ 4 และสามารถพัฒนาหรือปรับปรุง วางแผน กระบวนการหรือขั้นตอนการจัดทำนิติกรรมสัญญาให้เหมาะสมเป็นปัจจุบันได้

3. ด้านหลักการค้าประกันและการจำนอง (ถ้ามี)

คำจำกัดความ : การใช้ความสามารถของตนในการพิจารณาความเสี่ยงในการเรียก หลักทรัพย์ค้ำประกันพร้อมจัดทำสัญญาการค้าประกัน สัญญาจำนอง (ถ้ามี) ได้ และสามารถ ดำเนินการจดจำนองกับสำนักงานที่ดินได้อย่างถูกต้อง ละเอียดรอบครอบ ตามระเบียบข้อบังคับ ของสหกรณ์และตามกฎหมายที่ได้กำหนดไว้ เช่น มีการตรวจสอบกรรมสิทธิ์ของหลักประกันและ ดำเนินการจดจำนอง ณ สำนักงานที่ดินได้ (ถ้ามี) และสามารถตรวจสอบคุณภาพของผู้ค้าประกันได้

คำอธิบายระดับ :

ระดับที่ 1 ทราบหลักการค้าประกันและการจำนอง

ระดับที่ 2 มีขีดความสามารถระดับที่ 1 และสามารถอธิบายหลักการค้าประกันและการจำนองได้(ถ้ามี)

ระดับที่ 3 มีขีดความสามารถระดับที่ 2 และสามารถอธิบายเหตุผลของหลักการค้าประกันและการจำนองได้

ระดับที่ 4 มีขีดความสามารถระดับที่ 3 และสามารถตัดสินใจเบื้องต้น ในการดำเนินการเรียกหลักทรัพย์ค้ำประกันและทำการจำนอง (ถ้ามี) ทั้งนี้เพื่อเป็นการป้องกันความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้ พร้อมกับสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ กับสิ่งที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง

หมายเหตุ : การตัดสินใจเบื้องต้น หมายถึง สามารถดำเนินการในเรื่องนั้น ๆ ได้ อย่างถูกต้อง เช่น ด้านเอกสาร หลักฐานที่ใช้ประกอบ ซึ่งการตัดสินใจระดับสูง หมายถึง การมีมติที่ประชุมของคณะกรรมการสินเชื่อเห็นชอบ/อนุมัติ

ระดับที่ 5 มีขีดความสามารถระดับที่ 4 และสามารถพัฒนาหรือปรับปรุง วางแผน กระบวนการหรือขั้นตอนการค้าประกันและการจำนอง (ถ้ามี) ให้เหมาะสมเป็นปัจจุบันได้

4. ด้านหลักการประเมินราคาหลักทรัพย์

คำจำกัดความ : การใช้ความสามารถของตนในการประเมินราคาหลักทรัพย์ในกรณี ที่ซื้อสังหาริมทรัพย์ค้ำประกัน เช่น ที่ดิน สิ่งปลูกสร้างได้อย่างถูกต้อง ละเอียดรอบครอบ ตามระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์และตามกฎหมายที่ได้กำหนดไว้ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเสี่ยงต่อ สหกรณ์ให้น้อยที่สุด เช่น มีการตรวจสอบกรรมสิทธิ์ของหลักประกันจริงทุกครั้งและสามารถ ประเมินราคาได้ตามหลักวิชาการ

คำอธิบายระดับ :

ระดับที่ 1 ทราบหลักการประเมินราคาหลักทรัพย์

ระดับที่ 2 มีขีดความสามารถระดับที่ 1 และสามารถอธิบายหลักการประเมินราคาหลักทรัพย์ได้

ระดับที่ 3 มีขีดความสามารถระดับที่ 2 และสามารถอธิบายเหตุผลในการประเมินราคาหลักทรัพย์ได้

ระดับที่ 4 มีขีดความสามารถระดับที่ 3 และสามารถตัดสินใจเบื้องต้นในการ ประเมินราคาหลักทรัพย์พร้อมกับสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ กับสิ่งที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง

หมายเหตุ : การตัดสินใจเบื้องต้น หมายถึง สามารถดำเนินการในเรื่องนั้น ๆ ได้อย่าง ถูกต้อง เช่น ด้านเอกสาร หลักฐานที่ใช้ประกอบ ซึ่งการตัดสินใจระดับสูง หมายถึง การมีมติที่ประชุมของคณะกรรมการสินเชื่อเห็นชอบ/อนุมัติ

ระดับที่ 5 มีขีดความสามารถระดับที่ 4 และสามารถพัฒนาหรือปรับปรุง วางแผน กระบวนการหรือขั้นตอนการประเมินราคาหลักทรัพย์ให้เหมาะสมเป็นปัจจุบันได้

5. ด้านหลักการรับเงินกู้และการชำระหนี้

คำจำกัดความ : การใช้ความสามารถของตนในการดำเนินการได้อย่างถูกต้อง ละเอียดรอบครอบในการให้สมาชิกสหกรณ์รับเงินกู้และการรับชำระหนี้ของสมาชิกรวมถึงการทราบถึงระเบียบวิธีปฏิบัติ ซึ่งเป็นไปตามระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์ที่ได้กำหนดไว้ เช่น มีการตรวจสอบเงื่อนไขของสัญญาในการชำระหนี้อย่างถูกต้อง มีการจัดทำทะเบียนคุมและมีการตรวจสอบการชำระหนี้อย่างสม่ำเสมอและมีการให้หลักฐานในการชำระหนี้

คำอธิบายระดับ :

ระดับที่ 1 ทราบหลักการรับเงินกู้และการชำระหนี้ของสมาชิกสหกรณ์

ระดับที่ 2 มีขีดความสามารถระดับที่ 1 และสามารถอธิบายหลักการรับเงินกู้และการชำระหนี้ของสมาชิกสหกรณ์ได้

ระดับที่ 3 มีขีดความสามารถระดับที่ 2 และสามารถอธิบายเหตุผลในการรับเงินกู้และการชำระหนี้ของสมาชิกสหกรณ์ได้

ระดับที่ 4 มีขีดความสามารถระดับที่ 3 และสามารถตัดสินใจเบื้องต้น ในการให้สมาชิกรับเงินกู้และรับชำระหนี้ของสมาชิกสหกรณ์ได้พร้อมกับสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ กับสิ่งที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง

หมายเหตุ : การตัดสินใจเบื้องต้น หมายถึง สามารถดำเนินการในเรื่องนั้น ๆ ได้ อย่างถูกต้อง เช่น ด้านเอกสาร หลักฐานที่ใช้ประกอบ ซึ่งการตัดสินใจระดับสูง หมายถึง การมีมติที่ประชุมของคณะกรรมการสินเชื่อเห็นชอบ/อนุมัติ

ระดับที่ 5 มีขีดความสามารถระดับที่ 4 และสามารถพัฒนาหรือปรับปรุง วางแผน กระบวนการหรือขั้นตอนการรับเงินกู้และการชำระหนี้ของสมาชิกสหกรณ์ให้เหมาะสมเป็นปัจจุบันได้

6. ด้านหลักการติดตามหนี้ การแก้ไขหนี้เสียและการปรับปรุงโครงสร้างหนี้

คำจำกัดความ : การใช้ความสามารถของตนในการติดตามหนี้ การแก้ไขหนี้เสีย และการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ได้อย่างถูกต้อง ละเอียดรอบครอบ ตามระเบียบข้อบังคับของ สหกรณ์และตามกฎหมายที่ได้กำหนดไว้ ทั้งนี้เพื่อช่วยให้สมาชิกสามารถแก้ไขปัญหาได้และสามารถส่งชำระหนี้ให้กับสหกรณ์ได้ตามปกติและสหกรณ์มีความเสี่ยงหรือเสียหายน้อยที่สุด เช่น การมีแผนติดตามเร่งรัดหนี้้อย่างชัดเจนและทำอย่างสม่ำเสมอ

คำอธิบายระดับ :

ระดับที่ 1 ทราบหลักการติดตามหนี้ การแก้ไขหนี้เสียและการปรับปรุงโครงสร้างหนี้

ระดับที่ 2 มีขีดความสามารถระดับที่ 1 และสามารถอธิบายหลักการติดตามหนี้ การแก้ไขหนี้เสียและการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ได้

ระดับที่ 3 มีขีดความสามารถระดับที่ 2 และสามารถอธิบายเหตุผลในการติดตามหนี้ การแก้ไขหนี้เสียและการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ได้

ระดับที่ 4 มีขีดความสามารถระดับที่ 3 และสามารถตัดสินใจเบื้องต้น ในการติดตามหนี้ การแก้ไขหนี้เสียและการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ได้พร้อมกับสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ กับสิ่งที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง

หมายเหตุ : การตัดสินใจเบื้องต้น หมายถึง สามารถดำเนินการในเรื่องนั้น ๆ ได้ อย่างถูกต้อง เช่น ด้านเอกสาร หลักฐานที่ใช้ประกอบ ซึ่งการตัดสินใจระดับสูง หมายถึง การมีมติที่ ประชุมของคณะกรรมการสินเชื่อเห็นชอบ/อนุมัติ

ระดับที่ 5 มีขีดความสามารถระดับที่ 4 และสามารถพัฒนาหรือปรับปรุง วางแผน กระบวนการหรือขั้นตอนการติดตามหนี้ การแก้ไขหนี้เสียและการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ให้ เหมาะสมเป็นปัจจุบันได้

7. ด้านหลักการค้าเงินค้ำ

คำจำกัดความ : การใช้ความสามารถของตนในการพิจารณาและตัดสินใจในการ ส่งดำเนินคดีในด้านการอำนวยความสะดวกของสหกรณ์ได้อย่างถูกต้อง ละเอียดรอบครอบ ตามระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์และตามกฎหมายที่ได้กำหนดไว้ ทั้งนี้เพื่อช่วยให้สหกรณ์เกิดความเสี่งหรือ เสี่ยงหายน้อยที่สุด เช่น มีการตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารสัญญา ก่อนจัดส่งฟ้องดำเนินคดี มี การมอบอำนาจให้ทนายความดำเนินคดีได้อย่างถูกต้องและมีความรู้ด้านกฎหมายเบื้องต้นในการส่ง ดำเนินคดี

คำอธิบายระดับ :

ระดับที่ 1 ทราบหลักการดำเนินคดีด้านการอำนวยความสะดวกของสหกรณ์

ระดับที่ 2 มีขีดความสามารถระดับที่ 1 และสามารถอธิบายหลักการดำเนินคดีด้านการอำนวยความสะดวกของสหกรณ์ได้

ระดับที่ 3 มีขีดความสามารถระดับที่ 2 และสามารถอธิบายเหตุผลในการ ดำเนินคดีด้านการอำนวยความสะดวกของสหกรณ์ได้

ระดับที่ 4 มีขีดความสามารถระดับที่ 3 และสามารถตัดสินใจเบื้องต้นในการพิจารณาส่งดำเนินคดีด้านการอำนวยความสะดวกของสหกรณ์ได้พร้อมกับสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ กับสิ่งที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง

หมายเหตุ : การตัดสินใจเบื้องต้น หมายถึง สามารถดำเนินการในเรื่องนั้นๆ ได้อย่างถูกต้อง เช่น ด้านเอกสาร หลักฐานที่ใช้ประกอบ เสนอขอความเห็นชอบในการส่งดำเนินคดี ซึ่งการตัดสินใจระดับสูง หมายถึง การมีมติที่ประชุมของคณะกรรมการสินเชื่อเห็นชอบ/อนุมัติ

ระดับที่ 5 มีขีดความสามารถระดับที่ 4 และสามารถพัฒนาหรือปรับปรุง วางแผนกระบวนการหรือขั้นตอนการดำเนินคดีให้เหมาะสมเป็นปัจจุบันได้

1.4 การประเมินหัวข้อขีดความสามารถและการกำหนดขีดความสามารถที่คาดหวัง (expected competency)

เมื่อผู้วิจัยได้ดำเนินการกำหนดหัวข้อขีดความสามารถและทำการสร้างคู่มือนิยามพร้อมกำหนดเกณฑ์ระดับขีดความสามารถ (Competency dictionary) แล้ว ขั้นตอนถัดไปผู้วิจัยได้กำหนดความจำเป็นและขีดความสามารถที่คาดหวัง ซึ่งเป็นการกำหนดระดับขีดความสามารถที่ผู้เข้าร่วมโครงการฯ ซึ่งได้แก่ ประธานหรืออนุกรรมการด้านสินเชื่อ ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่สินเชื่อของสหกรณ์การเกษตรควรมี โดยการสรุปผลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (competency base interview) จำนวน 5 ท่าน และนำขีดความสามารถที่คาดหวังที่สรุปได้มาเป็นเป้าหมายของการพัฒนาขีดความสามารถในการอำนวยความสะดวกของสหกรณ์ต่อไป ดังแสดงในตารางที่ 26 ผลการศึกษามีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 26 แสดงการประเมินหัวข้อขีดความสามารถและการกำหนดระดับขีดความสามารถที่คาดหวังของผู้เชี่ยวชาญ

หัวข้อการพัฒนาขีดความสามารถ ในการอำนวยความสะดวก	ความจำเป็นและระดับที่คาดหวัง ในการพัฒนา (n = 5)			
	จำเป็น	ไม่ แน่ใจ	ไม่ จำเป็น	ระดับที่ คาดหวัง (ฐานนิยม)
1. ด้านหลักการพิจารณาเงินกู้และการอนุมัติเงินกู้	5	0	0	4
2. ด้านหลักการจัดทำนิติกรรมสัญญา	5	0	0	4
3. ด้านหลักการค้าประกันและการจำนอง (ถ้ามี)	5	0	0	4
4. ด้านหลักการประเมินราคาหลักทรัพย์	4	1	0	4

ตารางที่ 26 (ต่อ)

หัวข้อการพัฒนาขีดความสามารถ ในการอำนวยความสะดวก	ความจำเป็นและระดับที่คาดหวัง ในการพัฒนา (n = 5)			
	จำเป็น	ไม่ แน่ใจ	ไม่ จำเป็น	ระดับที่ คาดหวัง (ฐานนิยม)
5. ด้านหลักการรับเงินกู้และการชำระหนี้	3	2	0	4
6. ด้านหลักการติดตามหนี้ การแก้ไขหนี้เสียและการ ปรับปรุงโครงสร้างหนี้	5	0	0	4
7. ด้านหลักการดำเนินคดี	4	0	1	3

จากผลการศึกษาพบว่า ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่ได้ประเมินหัวข้อขีดความสามารถว่ามีความจำเป็นที่ต้องได้รับการพัฒนา จำนวน 7 หัวข้อ ได้แก่ 1) ด้านหลักการพิจารณาเงินกู้และการอนุมัติเงินกู้ 2) ด้านหลักการทำนิติกรรมสัญญา 3) ด้านหลักการค้ำประกัน / การจำนอง (ถ้ามี) 4) ด้านหลักการประเมินราคาหลักทรัพย์ฯ 5) ด้านหลักการรับเงินกู้และการชำระหนี้ 6) ด้านหลักการติดตามหนี้ การแก้ไขหนี้เสียและการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ และ 7) ด้านหลักการดำเนินคดีซึ่งหัวข้อที่ 7 ด้านหลักการดำเนินคดี ไม่จำเป็นนั้น ผู้เชี่ยวชาญให้ข้อมูลว่า บุคลากรของสหกรณ์ไม่มีความรู้เรื่องกฎหมาย ดังนั้นควรให้ทนายของสหกรณ์ประจำจังหวัดเป็นผู้ดำเนินการในด้านกฎหมายดีกว่า และผู้เชี่ยวชาญได้กำหนดระดับขีดความสามารถที่คาดหวังควรอยู่ในระดับ 4 ยกเว้นหัวข้อที่ 7 ด้านหลักการดำเนินคดี กำหนดระดับขีดความสามารถที่คาดหวังควรอยู่ในระดับ 3 ตามคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถ

1.5 การประเมินขีดความสามารถในปัจจุบัน (actual competency)

เมื่อได้ดำเนินการประเมินหัวข้อขีดความสามารถและได้กำหนดขีดความสามารถที่คาดหวังจากผู้เชี่ยวชาญแล้วนั้น พบว่า มีจำนวนหัวข้อขีดความสามารถที่ต้องนำไปพัฒนา จำนวน 7 หัวข้อ ลำดับต่อไปผู้วิจัยได้นำหัวข้อดังกล่าวไปประเมินขีดความสามารถในปัจจุบัน (actual competency) ของผู้เข้าร่วมโครงการฯ โดยใช้แบบประเมินขีดความสามารถตามแนวคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถที่กำหนดไว้ ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอออกเป็น 2 ประเด็น คือ 1) การประเมินขีดความสามารถในปัจจุบันเป็นรายหัวข้อขีดความสามารถ และ 2) การประเมินขีดความสามารถในปัจจุบันเป็นรายบุคคล ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1.5.1 การประเมินขีดความสามารถในปัจจุบันเป็นรายหัวข้อขีดความสามารถ

การประเมินขีดความสามารถในปัจจุบันเป็นรายหัวข้อขีดความสามารถในการอำนวยความสะดวกของผู้เข้าร่วมโครงการฯ ก่อนการพัฒนา พบว่า ส่วนใหญ่ผลการประเมินข้อมูลอยู่ในระดับ 3 ซึ่งถือว่า ผู้เข้าร่วมโครงการฯ มีขีดความสามารถในด้านการอำนวยความสะดวกอยู่ในระดับต่ำ และยังคงมีช่องว่างขีดความสามารถที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนา จากผลการศึกษาดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า ผู้เข้าร่วมโครงการฯ มีช่องว่างต้องได้รับการพัฒนาทั้ง 7 หัวข้อ แต่หัวข้อที่มีช่องว่างน้อยที่สุดคือ ด้านหลักการดำเนินคดี ที่มีระดับขีดความสามารถในปัจจุบันอยู่ในระดับ 1 และ 2 (ผู้เชี่ยวชาญแสดงความเห็นว่าควรมีขีดความสามารถ อยู่ในระดับ 3) จำนวน 20 คนนั้น ซึ่งสหกรณ์เห็นว่า การดำเนินคดีควรเป็นเรื่องของนักกฎหมาย ทนายความ มากกว่า เนื่องจากตนเองไม่มีความชำนาญ ไม่มีความรู้ในด้านกฎหมาย ด้านการดำเนินคดี เป็นต้น ดังแสดงในตารางที่ 27

ตารางที่ 27 แสดงจำนวนผู้ที่เข้าร่วมโครงการฯ แบ่งตามระดับขีดความสามารถในปัจจุบัน

หัวข้อการพัฒนาขีดความสามารถ ในการอำนวยความสะดวก	ระดับขีดความสามารถในปัจจุบัน (คน)					รวม (คน)
	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	
1. ด้านหลักการพิจารณาเงินกู้และการอนุมัติเงินกู้	2	7	26	13	2	50
2. ด้านหลักการจัดทำนิติกรรมสัญญา	3	7	25	12	3	50
3. ด้านหลักการค้ำประกันและการจำนอง (ถ้ามี)	5	6	23	13	3	50
4. ด้านหลักการประเมินราคาหลักทรัพย์	4	14	19	10	3	50
5. ด้านหลักการรับเงินกู้และการชำระหนี้	1	7	21	15	6	50
6. ด้านหลักการติดตามหนี้ การแก้ไขหนี้เสียและการปรับปรุงโครงสร้างหนี้	5	12	21	8	4	50
7. ด้านหลักการดำเนินคดี	10	10	21	7	2	50

หมายเหตุ : ระดับ 1-5 หมายถึง ระดับการประเมินขีดความสามารถตามแนวมือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถ

1.5.2 การประเมินขีดความสามารถในปัจจุบันเป็นรายบุคคล

การประเมินขีดความสามารถในปัจจุบันเป็นรายบุคคลใน 7 หัวข้อ ของผู้ที่เข้าร่วมโครงการฯ ก่อนการพัฒนา จำนวน 50 คน ซึ่งผู้วิจัยได้สังเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติฐานนิยม (mode) เข้ามาช่วยในการศึกษา ซึ่งค่าฐานนิยมเป็นค่าที่ได้จากการหาค่าของข้อมูลระดับขีด

ความสามารถที่ผู้เข้าร่วมโครงการฯทำได้ ซึ่งมีค่าระดับที่ซ้ำกันมากที่สุดของข้อมูลชุดหนึ่งๆ ซึ่งค่าที่ได้รับอาจจะมีค่าฐานนิยมได้มากกว่า 1 ค่า ซึ่งค่าฐานนิยมดังกล่าวเป็นค่าที่เหมาะสมที่ผู้วิจัยใช้เป็นตัวแทนของข้อมูลว่า ผู้เข้าร่วมโครงการฯมีระดับขีดความสามารถอยู่ในระดับใดที่มีค่าที่ซ้ำกันมากที่สุด ผลการศึกษาพบว่า ผู้เข้าร่วมโครงการฯ ส่วนใหญ่มีระดับขีดความสามารถอยู่ในระดับ 1-3 ซึ่งถือว่าขีดความสามารถอยู่ในระดับต่ำ เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับขีดความสามารถที่คาดหวังซึ่งอยู่ในระดับ 4 ยกเว้นหัวข้อการดำเนินคดีระดับขีดความสามารถที่คาดหวังอยู่ในระดับ 3 ดังแสดงในตารางที่ 28

ตารางที่ 28 แสดงผลการประเมินขีดความสามารถในปัจจุบันเป็นรายบุคคล

รหัส	พิจารณา/ อนุมัติ เงินกู้	การทำ นิติ กรรม สัญญา	การค้า ประกัน/ การ จ้าง	การประเมิน ราคา หลักทรัพย์	การรับ เงินกู้/ การ ชำระ หนี้	การ ติดตาม การ แก้ไข หนี้	การ ดำเนินคดี	ค่า ฐาน นิยม
01	3	4	3	3	3	1	2	3
02	4	3	3	2	4	3	3	3
03	3	3	3	3	3	3	3	3
04	3	2	3	3	2	3	2	3
05	2	2	2	2	2	1	3	2
06	4	3	3	4	3	4	3	3
07	3	3	4	4	4	5	3	3,4
08	5	5	5	5	5	5	5	5
09	5	5	5	5	5	5	5	5
10	3	3	3	3	3	3	3	3
11	4	4	3	3	4	4	4	4
12	3	3	3	3	3	2	2	3
13	3	3	4	2	2	3	4	3
14	4	4	4	4	4	4	4	4
15	3	3	3	2	3	3	2	3
16	4	4	4	2	4	2	1	4
17	4	5	3	2	5	4	2	2,4,5
18	4	4	4	4	4	4	3	4
19	3	3	3	3	3	3	3	3
20	4	4	1	2	5	1	1	1

ตารางที่ 28 (ต่อ)

รหัส	พิจารณา/ อนุมัติ เงินกู้	การทำ นิติ กรรม สัญญา	การค้ำ ประกัน/ การ จำนอง	การประเมิน ราคา หลักทรัพย์	การรับ เงินกู้/ การ ชำระ หนี้	การ ติดตาม การ แก้ไข หนี้	การ ดำเนินคดี	ค่า ฐาน นิยม
21	1	1	2	2	1	1	2	1
22	3	2	3	3	3	2	2	3
23	3	3	3	3	3	3	3	3
24	4	3	4	2	4	3	2	4
25	3	3	3	3	3	3	3	3
26	3	3	3	3	3	3	3	3
27	3	3	3	3	3	3	3	3
28	3	3	3	3	2	2	3	3
29	3	4	4	3	4	2	1	4
30	3	3	3	3	3	3	3	3
31	4	4	4	4	4	3	3	4
32	2	2	2	2	2	3	3	2
33	3	3	3	3	3	3	3	3
34	4	4	4	4	5	5	4	4
35	4	4	4	4	4	4	4	4
36	3	3	3	3	3	2	3	3
37	3	3	3	3	3	3	3	3
38	2	2	2	2	2	2	2	2
39	4	4	4	4	4	4	4	4
40	3	4	5	5	5	4	4	4,5
41	2	2	2	2	3	2	2	2
42	2	3	3	2	3	2	1	2,3
43	3	3	3	3	2	2	1	3
44	1	2	2	2	3	1	1	2
45	3	3	1	1	4	2	1	1
46	2	1	1	1	4	3	1	1
47	3	3	4	4	3	3	3	3
48	3	3	1	1	4	2	1	1

ตารางที่ 28 (ต่อ)

รหัส	พิจารณา/ อนุมัติเงินกู้	การทำ นิติกรรม สัญญา	การค้า ประกัน/ การ จำนอง	การประเมิน ราคา หลักทรัพย์	การรับ เงินกู้/ การ ชำระ หนี้	การ ติดตาม การแก้ไข หนี้	การ ดำเนินคดี	ค่า ฐาน นิยม
49	2	1	1	1	4	3	1	1
50	3	3	4	4	3	3	3	3
ฐาน นิยม รายชื่อ	3	3	3	3	3	3	3	

1.6 การประเมินช่องว่างขีดความสามารถ (competency gap)

การประเมินช่องว่างขีดความสามารถ (competency gap) ของผู้เข้าร่วมโครงการแต่ละรายและในแต่ละหัวข้อขีดความสามารถ ซึ่งเป็นการหาความแตกต่างระหว่างความสามารถในการทำงานปัจจุบัน (actual competency) หรือระดับพฤติกรรมในปัจจุบันกับความสามารถในการทำงานที่คาดหวัง (expected competency) หรือระดับพฤติกรรมที่คาดหวัง โดยการหาช่องว่างของความสามารถ โดยหาได้จากสูตรคำนวณ ดังนี้ (ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, 2550: 117)

ช่องว่างขีดความสามารถ = ระดับพฤติกรรมในปัจจุบัน – ระดับพฤติกรรมที่คาดหวัง
ซึ่งผลการศึกษามีดังนี้

1.6.1 การประเมินช่องว่างขีดความสามารถเป็นรายบุคคล

จากผลการศึกษาพบว่า ผู้เข้าร่วมโครงการส่วนใหญ่ที่มีช่องว่างขีดความสามารถมากที่สุด อยู่ในระดับ -3 จำนวน 2 หัวข้อ คือ 1) หัวข้อการค้าประกัน การจำนอง และ 2) หัวข้อการติดตาม การแก้ไขหนี้และการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ ซึ่งมีค่าฐานนิยม (Mode) เท่ากับ -3 จำนวนมากที่สุด ดังแสดงในตารางที่ 29

ตารางที่ 29 (ต่อ)

รหัส	พิจารณา/อนุมัติ เงินกู้			การทำนิติกรรม สัญญา			การค้ำประกัน/ การจำนอง			การประเมิน ราคาหลักทรัพย์			การรับเงินกู้/ การชำระหนี้			การติดตาม การ แก้ไขหนี้			การดำเนินคดี			ค่าฐานนิยม
	ผลประโยชน์	คาดหวัง	ช่องว่าง	ผลประโยชน์	คาดหวัง	ช่องว่าง	ผลประโยชน์	คาดหวัง	ช่องว่าง	ผลประโยชน์	คาดหวัง	ช่องว่าง	ผลประโยชน์	คาดหวัง	ช่องว่าง	ผลประโยชน์	คาดหวัง	ช่องว่าง	ผลประโยชน์	คาดหวัง	ช่องว่าง	
09	5	4	1	5	4	1	5	4	1	5	4	1	5	4	1	5	4	1	5	3	2	1
10	3	4	-1	3	4	-1	3	4	-1	3	4	-1	3	4	-1	3	4	-1	3	3	0	-1
11	4	4	0	4	4	0	3	4	-1	3	4	-1	4	4	0	4	4	0	4	3	1	0
12	3	4	-1	3	4	-1	3	4	-1	3	4	-1	3	4	-1	2	4	-2	2	3	-1	-1
13	3	4	-1	3	4	-1	4	4	0	2	4	-2	2	4	-2	3	4	-1	4	3	1	-1
14	4	4	0	4	4	0	4	4	0	4	4	0	4	4	0	4	4	0	4	3	1	0
15	3	4	-1	3	4	-1	3	4	-1	2	4	-2	3	4	-1	3	4	-1	2	3	-1	-1
16	4	4	0	4	4	0	4	4	0	2	4	-2	4	4	0	2	4	-2	1	3	-2	0

ตารางที่ 29 (ต่อ)

รหัส	พิจารณา/อนุมัติ เงินกู้			การทำนิติกรรม สัญญา			การค้ำประกัน/ การจำนอง			การประเมิน ราคาหลักทรัพย์			การรับเงินกู้/ การชำระหนี้			การติดตาม การ แก้ไขหนี้			การดำเนินคดี			ค่าฐานนิยม
	ผลประโยชน์	คาดหวัง	ช่องว่าง	ผลประโยชน์	คาดหวัง	ช่องว่าง	ผลประโยชน์	คาดหวัง	ช่องว่าง	ผลประโยชน์	คาดหวัง	ช่องว่าง	ผลประโยชน์	คาดหวัง	ช่องว่าง	ผลประโยชน์	คาดหวัง	ช่องว่าง	ผลประโยชน์	คาดหวัง	ช่องว่าง	
17	4	4	0	5	4	1	3	4	-1	2	4	-2	5	4	1	4	4	0	2	3	-1	0,1,-1
18	4	4	0	4	4	0	4	4	0	4	4	0	4	4	0	4	4	0	3	3	0	0
19	3	4	-1	3	4	-1	3	4	-1	3	4	-1	3	4	-1	3	4	-1	3	3	0	-1
20	4	4	0	4	4	0	1	4	-3	2	4	-2	5	4	1	1	4	-3	1	3	-2	0,-2,-3
21	1	4	-3	1	4	-3	2	4	-2	2	4	-2	1	4	-3	1	4	-3	2	3	-1	-3
22	3	4	-1	2	4	-2	3	4	-1	3	4	-1	3	4	-1	2	4	-2	2	3	-1	-1
23	3	4	-1	3	4	-1	3	4	-1	3	4	-1	3	4	-1	3	4	-1	3	3	0	-1
24	4	4	0	3	4	-1	4	4	0	2	4	-2	4	4	0	3	4	-1	2	3	-1	-1

ตารางที่ 29 (ต่อ)

รหัส	พิจารณา/อนุมัติ เงินกู้			การทำนิติกรรม สัญญา			การค้ำประกัน/ การจำนอง			การประเมิน ราคาหลักทรัพย์			การรับเงินกู้/ การชำระหนี้			การติดตาม การ แก้ไขหนี้			การดำเนินคดี			ค่านานิชยม
	ผลประโยชน์	คาดหวัง	ช่องว่าง	ผลประโยชน์	คาดหวัง	ช่องว่าง	ผลประโยชน์	คาดหวัง	ช่องว่าง	ผลประโยชน์	คาดหวัง	ช่องว่าง	ผลประโยชน์	คาดหวัง	ช่องว่าง	ผลประโยชน์	คาดหวัง	ช่องว่าง	ผลประโยชน์	คาดหวัง	ช่องว่าง	
25	3	4	-1	3	4	-1	3	4	-1	3	4	-1	3	4	-1	3	4	-1	3	3	0	-1
26	3	4	-1	3	4	-1	3	4	-1	3	4	-1	3	4	-1	3	4	-1	3	3	0	-1
27	3	4	-1	3	4	-1	3	4	-1	3	4	-1	3	4	-1	3	4	-1	3	3	0	-1
28	3	4	-1	3	4	-1	3	4	-1	3	4	-1	2	4	-2	2	4	-2	3	3	0	-1
29	3	4	-1	4	4	0	4	4	0	3	4	-1	4	4	0	2	4	-2	1	3	-2	0
30	3	4	-1	3	4	-1	3	4	-1	3	4	-1	3	4	-1	3	4	-1	3	3	0	-1
31	4	4	0	4	4	0	4	4	0	4	4	0	4	4	0	3	4	-1	3	3	0	0
32	2	4	-2	2	4	-2	2	4	-2	2	4	-2	2	4	-2	3	4	-1	3	3	0	-2

ตารางที่ 29 (ต่อ)

รหัส	พิจารณา/อนุมัติ เงินกู้			การทำนิติกรรม สัญญา			การค้ำประกัน/ การจำนอง			การประเมิน ราคาหลักทรัพย์			การรับเงินกู้/ การชำระหนี้			การติดตาม การ แก้ไขหนี้			การดำเนินคดี			ค่าฐานนิยม
	ผลประโยชน์	คาดหวัง	ช่องว่าง	ผลประโยชน์	คาดหวัง	ช่องว่าง	ผลประโยชน์	คาดหวัง	ช่องว่าง	ผลประโยชน์	คาดหวัง	ช่องว่าง	ผลประโยชน์	คาดหวัง	ช่องว่าง	ผลประโยชน์	คาดหวัง	ช่องว่าง	ผลประโยชน์	คาดหวัง	ช่องว่าง	
33	3	4	-1	3	4	-1	3	4	-1	3	4	-1	3	4	-1	3	4	-1	3	3	0	-1
34	4	4	0	4	4	0	4	4	0	4	4	0	5	4	1	5	4	1	4	3	1	0
35	4	4	0	4	4	0	4	4	0	4	4	0	4	4	0	4	4	0	4	3	1	0
36	3	4	-1	3	4	-1	3	4	-1	3	4	-1	3	4	-1	2	4	-2	3	3	0	-1
37	3	4	-1	3	4	-1	3	4	-1	3	4	-1	3	4	-1	3	4	-1	3	3	0	-1
38	2	4	-2	2	4	-2	2	4	-2	2	4	-2	2	4	-2	2	4	-2	2	3	-1	-2
39	4	4	0	4	4	0	4	4	0	4	4	0	4	4	0	4	4	0	4	3	1	0
40	3	4	-1	4	4	0	5	4	1	5	4	1	5	4	1	4	4	0	4	3	1	1
41	2	4	-2	2	4	-2	2	4	-2	2	4	-2	3	4	-1	2	4	-2	2	3	-1	-2

ตารางที่ 29 (ต่อ)

รหัส	พิจารณา/อนุมัติ เงินกู้			การทำนิติกรรม สัญญา			การค้ำประกัน/ การจำนอง			การประเมิน ราคาหลักทรัพย์			การรับเงินกู้/ การชำระหนี้			การติดตาม การ แก้ไขหนี้			การดำเนินคดี			ค่าฐานนิยม
	ผลประโยชน์	คาดหวัง	ช่องว่าง	ผลประโยชน์	คาดหวัง	ช่องว่าง	ผลประโยชน์	คาดหวัง	ช่องว่าง	ผลประโยชน์	คาดหวัง	ช่องว่าง	ผลประโยชน์	คาดหวัง	ช่องว่าง	ผลประโยชน์	คาดหวัง	ช่องว่าง	ผลประโยชน์	คาดหวัง	ช่องว่าง	
42	2	4	-2	3	4	-1	3	4	-1	2	4	-2	3	4	-1	2	4	-2	1	3	-2	-2
43	3	4	-1	3	4	-1	3	4	-1	3	4	-1	2	4	-2	2	4	-2	1	3	-2	-1
44	1	4	-3	2	4	-2	2	4	-2	2	4	-2	3	4	-1	1	4	-3	1	3	-2	-2
45	3	4	-1	3	4	-1	1	4	-3	1	4	-3	4	4	0	2	4	-2	1	3	-2	-1,-2,-3
46	2	4	-2	1	4	-3	1	4	-3	1	4	-3	4	4	0	3	4	-1	1	3	-2	-3
47	3	4	-1	3	4	-1	4	4	0	4	4	0	3	4	-1	3	4	-1	3	3	0	-1
48	3	4	-1	3	4	-1	1	4	-3	1	4	-3	4	4	0	2	4	-2	1	3	-2	-1,-2,-3
49	2	4	-2	1	4	-3	1	4	-3	1	4	-3	4	4	0	3	4	-1	1	3	-2	-3
50	3	4	-1	3	4	-1	4	4	0	4	4	0	3	4	-1	3	4	-1	3	3	0	-1

1.6.2 การประเมินช่องว่างขีดความสามารถในปัจจุบัน จัดกลุ่มข้อมูลตามค่าฐานนิยมรายบุคคล

จากผลการศึกษาตาราง 29 ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติฐานนิยม (Mode) เข้ามาช่วยในการศึกษา ซึ่งค่าฐานนิยมเป็นค่าที่ได้จากการหาค่าของข้อมูลระดับขีดความสามารถที่ผู้เข้าร่วมโครงการฯทำได้ ซึ่งมีค่าระดับที่ซ้ำกันมากที่สุดของข้อมูลชุดหนึ่ง ๆ ซึ่งค่าที่ได้รับอาจจะมียุทธศาสตร์ได้มากกว่า 1 ค่า ผลการศึกษาสะท้อนให้เห็นว่า ผู้เข้าร่วมโครงการฯ ส่วนใหญ่มีระดับขีดความสามารถต่ำกว่าระดับขีดความสามารถที่คาดหวัง อยู่ในระดับ -1 ถึง -3 สูงจำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 70.69 ซึ่งจำเป็นต้องหาแนวทางที่ผู้ทำหน้าที่ด้านการอำนวยการสนับสนุนให้ได้รับการพัฒนาขีดความสามารถอย่างจริงจัง

แม้ว่าขีดความสามารถรายบุคคลโดยภาพรวม (ตามค่าฐานนิยม) จะไม่มีช่องว่างขีดความสามารถ คือมีค่า เท่ากับ 0 และ 1 จำนวน 13 และ 4 ราย คิดเป็นร้อยละ 22.41 และ 6.90 ตามลำดับนั้น แต่ในทางปฏิบัติยังต้องคำนึงถึงขีดความสามารถเป็นรายหัวข้อประกอบด้วย เพราะว่าไม่มีผู้เข้าร่วมโครงการฯรายใดที่ไม่มีช่องว่างขีดความสามารถทุกหัวข้อ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องพัฒนาในหัวข้อต่าง ๆ ตามที่ผู้เชี่ยวชาญกำหนดและคาดหวังไว้ เพื่อให้เกิดการพัฒนาขีดความสามารถครบถ้วนทุกหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับการอำนวยการสนับสนุน ดังแสดงในตารางที่ 30

ตารางที่ 30 แสดงผลการประเมินช่องว่างขีดความสามารถในปัจจุบันรายบุคคล โดยจัดกลุ่มตามค่าฐานนิยม

ระดับช่องว่างขีดความสามารถ (ค่าฐานนิยม)	ความถี่ (คน)	ร้อยละ
-3	6	10.34
-2	9	15.52
-1	26	44.83
0	13	22.41
1	4	6.90
รวม	58*	100.0

* หมายเหตุ : ค่าฐานนิยมมีมากกว่า 1 ตัวต่อ 1 คน

1.6.3 การประเมินช่องว่างขีดความสามารถเป็นรายหัวข้อขีดความสามารถ

ผลการศึกษาสะท้อนให้เห็นว่า ผู้เข้าร่วมโครงการฯมีช่องว่างขีดความสามารถอยู่ในระดับ -3 มากที่สุดในหัวข้อด้านหลักการค้าประกันและการจำนอง (ถ้ามี) และหัวข้อด้านหลักการติดตามหนี้ การแก้ไขหนี้เสียและการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ จำนวน 5 คนเท่ากันคิดเป็นร้อยละ 10.0 เท่ากัน ทั้งนี้อาจจะเนื่องมาจากผู้เข้าร่วมโครงการฯส่วนใหญ่จะเป็นเจ้าหน้าที่สินเชื่อสหกรณ์ที่บรรจุใหม่มีประสบการณ์ทำงานด้านสินเชื่ออยู่ระหว่าง 1-5 ปี เท่านั้น จึงต้องการหาความรู้เพิ่มเติมหรือแสดงให้เห็นถึงการขาดองค์ความรู้ตามหัวข้อดังกล่าว จึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา

หัวข้อด้านหลักประเมินราคาหลักทรัพย์ มีค่าช่องว่างขีดความสามารถ อยู่ในระดับ -2 มากที่สุด จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 28.0 เนื่องจากหน่วยงานสหกรณ์การเกษตรส่วนใหญ่จะใช้นักคณคค้าประกันในการสินเชื่อ ซึ่งจะไม่มีการใช้หลักทรัพย์ค้ำประกัน แต่ปัจจุบันความต้องการเงินกู้ของสมาชิกมีจำนวนสูงมากขึ้น สหกรณ์จึงจำเป็นต้องเรียกหลักทรัพย์ค้ำประกันเพื่อป้องกันความเสี่ยงในการปล่อยสินเชื่อ จึงมีความจำเป็นต้องเรียนรู้หรือแสดงให้เห็นถึงการขาดองค์ความรู้ตามหัวข้อดังกล่าว จึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา

หัวข้อด้านหลักการพิจารณาเงินกู้และการอนุมัติเงินกู้ มีค่าช่องว่างขีดความสามารถ อยู่ในระดับ -1 มากที่สุด จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 52.0 เนื่องจากผู้เข้าโครงการฯส่วนใหญ่จะเป็นเจ้าหน้าที่สินเชื่อสหกรณ์ที่บรรจุใหม่มีประสบการณ์ทำงานด้านสินเชื่ออยู่ระหว่าง 1-5 ปี เท่านั้น จึงต้องการหาความรู้เพิ่มเติมหรือแสดงให้เห็นถึงการขาดองค์ความรู้ตามหัวข้อดังกล่าว จึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเช่นกัน ดังแสดงในตารางที่ 31

ตารางที่ 31 แสดงผลการประเมินช่องว่างขีดความสามารถเป็นรายหัวข้อ

หัวข้อขีดความสามารถ	จำนวนผู้เข้าโครงการฯแบ่งตามช่องว่างขีดความสามารถ ก่อนการพัฒนา (n=50)					
	-3	-2	-1	0	1	2
1. ด้านหลักการพิจารณาเงินกู้และการอนุมัติเงินกู้	2 (4.0)	7 (14.0)	26 (52.0)	13 (26.0)	2 (4.0)	-
2. ด้านหลักการจัดทำนิติกรรมสัญญา	3 (6.0)	7 (14.0)	25 (50.0)	12 (24.0)	3 (6.0)	-
3. ด้านหลักการค้ำประกันและการจำนอง (ถ้ามี)	5 (10.0)	6 (12.0)	23 (46.0)	13 (26.0)	3 (6.0)	-
4. ด้านหลักการประเมินราคาหลักทรัพย์	4 (8.0)	14 (28.0)	19 (38.0)	10 (20.0)	3 (6.0)	-

ตารางที่ 31 (ต่อ)

หัวข้อขีดความสามารถ	จำนวนผู้เข้าโครงการฯแบ่งตามช่องว่าง ขีดความสามารถ ก่อนการพัฒนา (n=50)					
	-3	-2	-1	0	1	2
5. ด้านหลักการรับเงินกู้และการชำระหนี้	1 (2.0)	7 (14.0)	21 (42.0)	15 (30.0)	6 (12.0)	-
6. ด้านหลักการติดตามหนี้ การแก้ไขหนี้เสีย และการปรับปรุงโครงสร้างหนี้	5 (10.0)	12 (24.0)	21 (42.0)	8 (16.0)	4 (8.0)	-
7. ด้านหลักการดำเนินคดี	- (0.0)	10 (20.0)	10 (20.0)	21 (42.0)	7 (14.0)	2 (4.0)

หมายเหตุ : ระดับ 0 ถึง 1 หมายถึง การไม่มีช่องว่างขีดความสามารถ

ระดับ -1 ถึง -3 หมายถึง การพบช่องว่างขีดความสามารถ โดยเรียงจากน้อยไปมาก

2) พัฒนาขีดความสามารถในการอำนวยการสินเชื่อในระดับที่คาดหวัง

การพัฒนาขีดความสามารถในการอำนวยการสินเชื่อของผู้เข้าร่วมโครงการฯ สามารถแบ่งการนำเสนอผลการศึกษาก่อเป็น 2 ส่วน ได้แก่ 1) การสร้างแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถในการอำนวยการสินเชื่อ และ 2) การพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้เข้าร่วมโครงการฯ ซึ่งแต่ละส่วนมีประเด็นรายละเอียด ดังนี้

การสร้างแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถในการอำนวยการสินเชื่อ

การสร้างแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถในการอำนวยการสินเชื่อ ผู้วิจัยได้แบ่งประเด็นการศึกษาก่อเป็น 2 ตอน ดังนี้ 1) การหาแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถในการอำนวยการสินเชื่อ และ 2) การสร้างวัตถุประสงค์การพัฒนาขีดความสามารถในการอำนวยการสินเชื่อ ผลการศึกษาพบว่า

1) การหาแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถในการอำนวยการสินเชื่อ

จากหัวข้อการพัฒนาขีดความสามารถ จำนวน 7 หัวข้อ ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ด้านการติดตามหนี้ การแก้ไขหนี้เสียและการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ ผู้เข้าร่วมโครงการฯ ยังคงมีช่องว่างขีดความสามารถมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 76.0 รองลงมา ได้แก่ ด้านหลักการประเมินราคาหลักทรัพย์ด้านหลักการพิจารณาเงินกู้และการอนุมัติเงินกู้ ด้านหลักการจัดทำนิติกรรมสัญญาด้าน

หลักการกำกับประกันและการจ้าง (ถ้ามี) ด้านหลักการรับเงินกู้และการชำระหนี้และด้านหลักการดำเนินคดี คิดเป็นร้อยละ 74.0 70.0 70.0 68.0 58.0 และ 40.0 ตามลำดับ สะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการดำเนินการพัฒนาขีดความสามารถ เพื่อลดช่องว่างขีดความสามารถในการอำนวยสินเชื่อของสหกรณ์การเกษตรที่ยังขาดอยู่ โดยการวางแผนสร้างแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถของผู้เข้าร่วมโครงการฯ รายนั้นต่อไป เพื่อให้สหกรณ์เกิดความอยู่รอดและยั่งยืน ดังแสดงในตารางที่ 32

ตารางที่ 32 แสดงการหาแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถในการอำนวยสินเชื่อ

หัวข้อขีดความสามารถ	จำนวนผู้เข้าโครงการฯ ที่ยังมีช่องว่างขีดความสามารถ (คน)	ร้อยละ
1. ด้านหลักการพิจารณาเงินกู้และการอนุมัติเงินกู้	35	70.0
2. ด้านหลักการจัดทำนิติกรรมสัญญา	35	70.0
3. ด้านหลักการกำกับประกันและการจ้าง (ถ้ามี)	34	68.0
4. ด้านหลักการประเมินราคาหลักทรัพย์	37	74.0
5. ด้านหลักการรับเงินกู้และการชำระหนี้	29	58.0
6. ด้านหลักการติดตามหนี้ การแก้ไขหนี้เสียและการปรับปรุงโครงสร้างหนี้	38	76.0
7. ด้านหลักการดำเนินคดี	20	40.0

2) การสร้างวัตถุประสงค์การพัฒนาขีดความสามารถในการอำนวยสินเชื่อ

ผลการศึกษาการประเมินขีดความสามารถของผู้เข้าร่วมโครงการฯ พบว่า ยังมีช่องว่างขีดความสามารถ (competency gap) อยู่ หรือแสดงให้เห็นว่า ผู้ที่ทำหน้าที่ด้านการอำนวยสินเชื่อสหกรณ์ยังมีขีดความสามารถไม่ถึงตามที่ผู้เชี่ยวชาญได้กำหนดตามระดับที่คาดหวัง (expected competency) จำนวน 7 หัวข้อ ดังนี้ 1) ด้านหลักการพิจารณาเงินกู้และการอนุมัติเงินกู้ 2) ด้านหลักการจัดทำนิติกรรมสัญญา 3) ด้านหลักการกำกับประกันและการจ้าง (ถ้ามี) 4) ด้านหลักการประเมินราคาหลักทรัพย์ 5) ด้านหลักการรับเงินกู้และการชำระหนี้ 6) ด้านหลักการติดตามหนี้ การแก้ไขหนี้เสียและการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ และ 7) ด้านหลักการดำเนินคดี จากข้อค้นพบครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถด้านการอำนวยสินเชื่อ โดยใช้วิธีการพัฒนา คือ การฝึกอบรม จำนวน 1 วัน ซึ่งเป็นกระบวนการสร้างความรู้ความเข้าใจด้านการ

พัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานด้านการอำนวยสินเชื่อของสหกรณ์การเกษตร ผ่านวิธีการสอน การบอกกล่าว การยกตัวอย่าง ถ่ายทอดความรู้ เนื้อหาทางวิชาการ ประสบการณ์

เมื่อผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์การพัฒนาศักยภาพแล้ว จึงนำแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถดังกล่าว ไปตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาตามกระบวนการวิจัยกับผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งมีรายละเอียดแสดงดังในตารางที่ 33

ตารางที่ 33 แสดงการสร้างแนวทางการพัฒนาศักยภาพด้านการอำนวยสินเชื่อ

หัวข้อการพัฒนาศักยภาพ	วัตถุประสงค์การพัฒนาศักยภาพในด้าน การอำนวยสินเชื่อ
1. ด้านหลักการพิจารณาเงินกู้และการอนุมัติเงินกู้	1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีความรู้และเข้าใจถึงหลักการพิจารณาเงินกู้และการอนุมัติเงินกู้ของสหกรณ์ 2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีความรู้และเข้าใจถึงหลักการและเหตุผลในการพิจารณาเงินกู้และการอนุมัติเงินกู้ได้ 3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับสหกรณ์ได้
2. ด้านหลักการจัดทำนิติกรรมสัญญา	1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีความรู้และเข้าใจถึงหลักการจัดทำนิติกรรมสัญญาของสหกรณ์ 2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีความรู้และเข้าใจถึงหลักการและเหตุผลในการจัดทำนิติกรรมสัญญาของสหกรณ์ได้ 3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับสหกรณ์ได้
3. ด้านหลักการค้ำประกันและการจำนอง (ถ้ามี)	1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีความรู้และเข้าใจถึงหลักการค้ำประกันและการจำนองของสหกรณ์ 2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีความรู้และเข้าใจถึงหลักการและเหตุผลในการค้ำประกันและการจำนองของสหกรณ์ได้ 3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับสหกรณ์ได้

ตารางที่ 33 (ต่อ)

หัวข้อการพัฒนาขีดความสามารถ

วัตถุประสงค์การพัฒนาขีดความสามารถใน
ด้านการอำนวยการ

4. ด้านหลักการประเมินราคาหลักทรัพย์

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีความรู้และเข้าใจถึงหลักการประเมินราคาหลักทรัพย์ของสหกรณ์
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีความรู้และเข้าใจถึงหลักการและเหตุผลในการประเมินราคาหลักทรัพย์ของสหกรณ์ได้
3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับสหกรณ์ได้

5. ด้านหลักการรับเงินกู้และการชำระหนี้

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีความรู้และเข้าใจถึงหลักการรับเงินกู้และการชำระหนี้ของสหกรณ์
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีความรู้และเข้าใจถึงหลักการและเหตุผลในการรับเงินกู้และการชำระหนี้ของสหกรณ์ได้
3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับสหกรณ์ได้

6. ด้านหลักการติดตามหนี้ การแก้ไขหนี้เสียและการปรับปรุงโครงสร้างหนี้

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีความรู้และเข้าใจถึงหลักการติดตามหนี้ การแก้ไขหนี้เสียและการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของสหกรณ์
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีความรู้และเข้าใจถึงหลักการและเหตุผลในการติดตามหนี้ การแก้ไขหนี้เสียและการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของสหกรณ์ได้
3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับสหกรณ์ได้

7. ด้านหลักการดำเนินคดี

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีความรู้และเข้าใจถึงหลักการดำเนินคดีของสหกรณ์
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีความรู้และเข้าใจถึงหลักการและเหตุผลในการดำเนินคดีของสหกรณ์ตามกฎหมายที่กำหนดไว้ได้
3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับสหกรณ์ได้

การพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้เข้าร่วมโครงการฯ

การพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้เข้าร่วมโครงการฯ ในการอำนวยความสะดวกของสหกรณ์เกษตร ผู้วิจัยได้แบ่งประเด็นการศึกษาออกเป็น 2 ตอน ดังนี้ 1) การวางกรอบการพัฒนาขีดความสามารถในการอำนวยความสะดวกของบุคลากรในภาพรวม 2) การพัฒนาขีดความสามารถในการอำนวยความสะดวก จากผลการศึกษาพบว่า

การวางกรอบการพัฒนาขีดความสามารถในการอำนวยความสะดวกของบุคลากรในภาพรวม

ผู้วิจัยได้วางกรอบการพัฒนาขีดความสามารถในการอำนวยความสะดวกของบุคลากรในภาพรวม โดยได้ดำเนินการตามขั้นตอน 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) ขั้นตอนการพัฒนา ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมหรือการพัฒนา โดยการสัมภาษณ์เกี่ยวกับความต้องการฝึกอบรมของบุคลากรสหกรณ์และผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องด้านการอำนวยความสะดวก ถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมและการพัฒนาตามช่องว่างขีดความสามารถ 2) ขั้นตอนกำหนดกรอบแผนการฝึกอบรมหรือแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถในการอำนวยความสะดวกสหกรณ์การเกษตร โดยนำข้อมูลมากำหนดหลักสูตรหรือเนื้อหาตามหัวข้อขีดความสามารถที่ต้องการพัฒนาและเน้นการอบรมตามความต้องการของผู้เข้าร่วมโครงการฯ โดยมุ่งเน้นการถ่ายทอดความรู้ ทักษะและประสบการณ์ตรงไปสู่ผู้เข้าร่วมโครงการ แสดงดังตารางที่ 34 3) ขั้นตอนติดต่อประสานงานและทำความเข้าใจกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมหรือการพัฒนา ติดต่อประสานงานด้านสถานที่ สื่อวัสดุอุปกรณ์และเรียนเชิญวิทยากรและผู้เข้าร่วมโครงการตามกรอบการพัฒนาและหมายกำหนดการ และ 4) ขั้นตอนการพัฒนาขีดความสามารถในด้านการอำนวยความสะดวกสหกรณ์เกษตร โดยการฝึกอบรม ซึ่งผู้วิจัยได้จัดทำโครงการพัฒนาขีดความสามารถในการอำนวยความสะดวกของสถาบันการเงินชุมชน หัวข้อ “การอำนวยความสะดวกของสถาบันการเงินชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพ” วันที่ 6 กันยายน 2556 ณ ศูนย์ศึกษาพัฒนารัฐกิจสหกรณ์ ชุมชนสหกรณ์การเกษตรเชียงใหม่ จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ และได้เชิญวิทยากรซึ่งเป็นทีมงานของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดเชียงใหม่ ในฐานะที่ปรึกษาและเป็นพี่เลี้ยงให้กับสหกรณ์การเกษตร ซึ่งผลการดำเนินการปรากฏดังนี้

ตารางที่ 34 แสดงการกำหนดหัวข้อการพัฒนาขีดความสามารถในการอ่านวยสินเชื่อของสหกรณ์

หัวข้อการพัฒนาโดยการฝึกอบรม	วัน/เดือน/ปี	จำนวน ชั่วโมง	วิธีการพัฒนาขีด ความสามารถ
ช่วงแรกของการให้สินเชื่อ			
1. ด้านหลักการพิจารณาเงินกู้และการอนุมัติเงินกู้	6 กันยายน	3 ชั่วโมง	บรรยาย,
2. ด้านหลักการจัดทำนิติกรรมสัญญา	2556		ยกตัวอย่าง
3. ด้านหลักการค้ำประกันและการจำนอง (ถ้ามี)			ประกอบ
4. ด้านหลักการประเมินราคาหลักทรัพย์			
ช่วงหลังของการให้สินเชื่อ			
5. ด้านหลักการรับเงินกู้และการชำระหนี้	6 กันยายน	3 ชั่วโมง	บรรยาย,
6. ด้านหลักการติดตามหนี้ การแก้ไขหนี้เสียและ การปรับปรุงโครงสร้างหนี้	2556		ยกตัวอย่าง
7. ด้านหลักการดำเนินคดี			ประกอบ

3) ประเมินการพัฒนาขีดความสามารถในการอ่านวยสินเชื่อในระดับที่คาดหวัง

การประเมินผลการพัฒนาขีดความสามารถในการอ่านวยสินเชื่อของสหกรณ์ เกษตรนั้น ผู้วิจัยประเมินตามหัวข้อขีดความสามารถที่ต้องการพัฒนาให้บรรลุวัตถุประสงค์ เพื่อให้บุคลากรมีขีดความสามารถเพื่อขึ้นตามระดับขีดความสามารถที่คาดหวังตามที่ได้กำหนดไว้ โดยเปรียบเทียบกับระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติงานในปัจจุบัน (ที่พัฒนาแล้ว) เทียบกับระดับขีดความสามารถที่คาดหวัง โดยแยกเป็นรายหัวข้อการพัฒนา จำนวน 7 หัวข้อ ดังนี้

การเปรียบเทียบผลการประเมินช่องว่างขีดความสามารถในการอ่านวยสินเชื่อของบุคลากร ก่อนและหลังการพัฒนาขีดความสามารถด้านการพิจารณาเงินกู้และการอนุมัติเงินกู้

ผลการศึกษาพบว่า เมื่อเสร็จสิ้นกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถแล้ว ผู้เข้าร่วมโครงการฯ มีขีดความสามารถในการอ่านวยสินเชื่อสหกรณ์การเกษตรในหัวข้อด้านการพิจารณาเงินกู้และการอนุมัติเงินกู้เพิ่มขึ้น กล่าวคือ ผู้เข้าร่วมโครงการทั้งหมด 50 คน มีขีดความสามารถตามที่คาดหวัง จำนวน 43 คน คงเหลือจำนวน 7 คน ที่ยังพบว่ามีช่องว่างขีดความสามารถอยู่ ผลการศึกษาดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ผู้เข้าร่วมโครงการฯ เมื่อผ่านกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถในการอ่านวยสินเชื่อเสร็จสิ้นแล้วมีขีดความสามารถเพิ่มขึ้นตามที่ผู้เชี่ยวชาญคาดหวังไว้ อยู่ในระดับที่ 4 โดยมีความสามารถในการพิจารณาเงินกู้และการอนุมัติเงินกู้ให้แก่

สมาชิกสหกรณ์ได้อย่างเป็นระบบ ละเอียดยรอบครอบ ตามระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์ที่ได้กำหนดไว้ เช่น มีการใช้หลักพิจารณาคุณสมบัติของผู้กู้ หลักความสามารถในการชำระหนี้ การมีหลักทรัพย์ค้ำประกันอย่างเพียงพอและมีการดูแลประวัติการชำระหนี้ที่ผ่านมา และสามารถอธิบายหลักการและเหตุผล ประกอบกับสามารถตัดสินใจเบื้องต้นในการพิจารณาเงินกู้และแนวทางการอนุมัติเงินกู้ได้ ดังแสดงในตารางที่ 35

ตารางที่ 35 แสดงการเปรียบเทียบผลการประเมินช่องว่างขีดความสามารถในการอำนวยสินเชื่อของบุคลากร ก่อนและหลังการพัฒนาขีดความสามารถด้านการพิจารณาเงินกู้และการอนุมัติเงินกู้

รหัส	หัวข้อขีดความสามารถด้านการพิจารณาเงินกู้และการอนุมัติเงินกู้						ผลการ
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา			พัฒนา/ผล
	ผลประเมิน	คาดหวัง	ช่องว่าง	ผลประเมิน	คาดหวัง	ช่องว่าง	การประเมิน
01	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
02	4	4	0	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
03	3	4	-1	3	4	-1	มีช่องว่าง
04	3	4	-1	3	4	-1	มีช่องว่าง
05	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
06	4	4	0	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
07	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
08	5	4	1	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
09	5	4	1	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
10	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
11	4	4	0	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง

ตารางที่ 35 (ต่อ)

รหัส	หัวข้อขีดความสามารถด้านการพิจารณาเงินกู้และการอนุมัติเงินกู้						ผลการ พัฒนา/ผล การประเมิน
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา			
	ผลประเมิน	คาดหวัง	ช่องว่าง	ผลประเมิน	คาดหวัง	ช่องว่าง	
12	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
13	3	4	-1	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
14	4	4	0	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
15	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
16	4	4	0	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
17	4	4	0	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
18	4	4	0	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
19	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
20	4	4	0	2	4	-2	มีช่องว่าง
21	1	4	-3	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
22	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
23	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
24	4	4	0	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
25	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
26	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
27	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง

ตารางที่ 35 (ต่อ)

รหัส	หัวข้อขีดความสามารถด้านการพิจารณาเงินกู้และการอนุมัติเงินกู้						ผลการ พัฒนา/ผล การประเมิน
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา			
	ผลประเมิน	คาดหวัง	ช่องว่าง	ผลประเมิน	คาดหวัง	ช่องว่าง	
28	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
29	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
30	3	4	-1	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
31	4	4	0	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
32	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
33	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
34	4	4	0	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
35	4	4	0	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
36	3	4	-1	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
37	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
38	2	4	-2	2	4	-2	มีช่องว่าง
39	4	4	0	3	4	-1	มีช่องว่าง
40	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
41	2	4	-2	3	4	-1	มีช่องว่าง
42	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
43	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง

ตารางที่ 35 (ต่อ)

รหัส	หัวข้อขีดความสามารถด้านการพิจารณาเงินกู้และการอนุมัติเงินกู้						ผลการ
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา			พัฒนา/ผล
	ผลประโยชน์	คาดหวัง	ช่องว่าง	ผลประโยชน์	คาดหวัง	ช่องว่าง	การประเมิน
44	1	4	-3	3	4	-1	มีช่องว่าง
45	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
46	2	4	-2	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
47	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
48	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
49	2	4	-2	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
50	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง

การเปรียบเทียบผลการประเมินช่องว่างขีดความสามารถในการอำนวยสินเชื่อของบุคลากร ก่อน
และหลังการพัฒนาขีดความสามารถด้านการจัดทำนิติกรรมสัญญา

การศึกษาพบว่า เมื่อเสร็จสิ้นกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถแล้ว ผู้เข้าร่วม
โครงการฯ มีขีดความสามารถในการอำนวยสินเชื่อสหกรณ์การเกษตรในหัวข้อด้านการจัดทำนิติ
กรรมสัญญาเพิ่มขึ้น กล่าวคือ ผู้เข้าร่วมโครงการทั้งหมด 50 คน มีขีดความสามารถตามที่คาดหวัง
จำนวน 42 คน คงเหลือจำนวน 8 คน ที่ยังพบว่า มีช่องว่างขีดความสามารถอยู่ ผลการศึกษาดังกล่าว
สะท้อนให้เห็นว่า ผู้เข้าร่วมโครงการฯ เมื่อผ่านกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถในการอำนวย
สินเชื่อเสร็จสิ้นแล้วมีขีดความสามารถเพิ่มขึ้นตามที่ผู้เชี่ยวชาญคาดหวังไว้ อยู่ในระดับที่ 4 โดยม
ีความสามารถในการใช้ความสามารถของตนในการจัดทำนิติกรรมสัญญาได้อย่างถูกต้อง ละเอียด
รอบครอบ ตามระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์และตามกฎหมายที่ได้กำหนดไว้ เช่น มีการจัดทำ
ทะเบียนการค้าประกัน มีการตรวจสอบการลงนามของผู้กู้และผู้ค้าประกันและมีการตรวจสอบ
เอกสารสำคัญอย่างเคร่งครัดและสามารถอธิบายหลักการและเหตุผล ประกอบกับสามารถตัดสินใจ
เบื้องต้นในการจัดทำนิติกรรมสัญญาได้ส่วนที่เหลือจำนวน 8 คน ที่ยังพบว่ามีช่องว่างขีด
ความสามารถในการจัดทำนิติกรรมสัญญาอยู่ เนื่องจากยังขาดประสบการณ์ ซึ่งอาจเนื่องมาจาก
สหกรณ์เองยังไม่มีประสบการณ์มากนัก เป็นสหกรณ์ขนาดเล็กและเป็นบุคลากรใหม่ที่เพิ่งเข้ามา

ทำงานกับสหกรณ์ในด้านสินเชื่อ ดังนั้น ควรต้องหาวิธีการเพิ่มขีดความสามารถดังกล่าวต่อไป ดังแสดงในตารางที่ 36

ตารางที่ 36 แสดงการเปรียบเทียบผลการประเมินช่องว่างขีดความสามารถในการอำนวยสินเชื่อของบุคลากร ก่อนและหลังการพัฒนาขีดความสามารถด้านการจัดทำนิติกรรมสัญญา

รหัส	หัวข้อขีดความสามารถด้านการจัดทำนิติกรรมสัญญา						ผลการ
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา			พัฒนา/ผล
	ผลประเมิน	คาดหวัง	ช่องว่าง	ผลประเมิน	คาดหวัง	ช่องว่าง	การประเมิน
01	4	4	0	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
02	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
03	3	4	-1	3	4	-1	มีช่องว่าง
04	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
05	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
06	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
07	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
08	5	4	1	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
09	5	4	1	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
10	3	4	-1	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
11	4	4	0	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
12	3	4	-1	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
13	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
14	4	4	0	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
15	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
16	4	4	0	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง

ตารางที่ 36 (ต่อ)

รหัส	หัวข้อวัดความสามารถด้านการจัดทำนิทรรศการสัญญา						ผลการ พัฒนา/ผล การประเมิน
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา			
	ผลประเมิน	คาดหวัง	ช่องว่าง	ผลประเมิน	คาดหวัง	ช่องว่าง	
17	5	4	1	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
18	4	4	0	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
19	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
20	4	4	0	3	4	-1	มีช่องว่าง
21	1	4	-3	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
22	2	4	-2	3	4	-1	มีช่องว่าง
23	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
24	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
25	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
26	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
27	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
28	3	4	-1	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
29	4	4	0	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
30	3	4	-1	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
31	4	4	0	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
32	2	4	-2	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
33	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
34	4	4	0	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
35	4	4	0	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง

ตารางที่ 36 (ต่อ)

รหัส	หัวข้อขีดความสามารถด้านการจัดทำนิติกรรมสัญญา						ผลการ พัฒนา/ผล การประเมิน
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา			
	ผลประเมิน	คาดหวัง	ช่องว่าง	ผลประเมิน	คาดหวัง	ช่องว่าง	
36	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
37	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
38	2	4	-2	2	4	-2	มีช่องว่าง
39	4	4	0	3	4	-1	มีช่องว่าง
40	4	4	0	3	4	-1	มีช่องว่าง
41	2	4	-2	3	4	-1	มีช่องว่าง
42	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
43	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
44	2	4	-2	3	4	-1	มีช่องว่าง
45	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
46	1	4	-3	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
47	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
48	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
49	1	4	-3	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
50	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง

การเปรียบเทียบผลการประเมินช่องว่างขีดความสามารถในการอำนวยความสะดวกของบุคลากร ก่อน
และหลังการพัฒนาขีดความสามารถด้านการค้าประกันและการจำนอง (ถ้ามี)

การศึกษาพบว่า เมื่อเสร็จสิ้นกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถแล้ว ผู้เข้าร่วม
โครงการมีขีดความสามารถในการอำนวยความสะดวกการเกษตรในหัวข้อด้านการค้าประกัน
และการจำนอง (ถ้ามี) เพิ่มขึ้น กล่าวคือ ผู้เข้าร่วมโครงการทั้งหมด 50 คน มีขีดความสามารถตามที่

คาดหวัง จำนวน 42 คน คงเหลือจำนวน 8 คน ที่ยังพบว่ามีช่องว่างขีดความสามารถอยู่ ผลการศึกษาดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ผู้เข้าร่วมโครงการฯ เมื่อผ่านกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถในการอ่านยลสินเชื่อเสร็จสิ้นแล้วมีขีดความสามารถเพิ่มขึ้นตามที่ผู้เชี่ยวชาญคาดหวังไว้ อยู่ในระดับที่ 4 โดยมีความสามารถในการพิจารณาความเสี่ยงในการเรียกหลักทรัพย์ค้ำประกันพร้อมจัดทำสัญญาการค้ำประกัน สัญญาจำนอง (ถ้ามี) ได้และสามารถดำเนินการจดจำนองกับสำนักงานที่ดินได้อย่างถูกต้อง ละเอียครอบรอบ ตามระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์และตามกฎหมายที่ได้กำหนดไว้ เช่น มีการตรวจสอบกรรมสิทธิ์ของหลักประกันและดำเนินการจดจำนอง ณ สำนักงานที่ดินได้ (ถ้ามี) และสามารถตรวจสอบคุณภาพของผู้ค้ำประกันได้และสามารถอธิบายหลักการและเหตุผลประกอบกับสามารถตัดสินใจเบื้องต้นในการจัดทำกรค้ำประกันและการจำนองได้ ส่วนที่เหลือจำนวน 8 คน ที่ยังพบว่ามีช่องว่างขีดความสามารถในการจัดทำกรค้ำประกันและการจำนองอยู่เนื่องจากยังขาดประสบการณ์ ซึ่งอาจเนื่องมาจากสหกรณ์เองยังไม่มีมีการปล่อยกู้มากนัก เป็นสหกรณ์ขนาดเล็กซึ่งส่วนใหญ่จะจัดทำนิติกรรมสัญญาเฉพาะการค้ำประกันเท่านั้น ยังไม่มีการจดจำนองหลักทรัพย์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสมาชิกและสหกรณ์มีการปล่อยเงินกู้ในวงเงินที่ไม่สูงมากนัก เช่น วงเงินกู้ครั้งละไม่เกิน 30,000 - 50,000 บาท เป็นต้น และสมาชิกสหกรณ์เองก็ไม่มีที่ดินหรือหลักทรัพย์เป็นของตนเองจึงไม่มีการจดจำนองดังกล่าว และเป็นบุคลากรใหม่ที่เพิ่งเข้ามาทำงานกับสหกรณ์ในด้านสินเชื่อ ดังนั้น ควรต้องหาวิธีการเพิ่มขีดความสามารถดังกล่าวต่อไป ดังแสดงในตารางที่ 37

ตารางที่ 37 แสดงการเปรียบเทียบผลการประเมินช่องว่างขีดความสามารถในการอ่านยลสินเชื่อของบุคลากร ก่อนและหลังการพัฒนาขีดความสามารถด้านการค้ำประกันและการจำนอง (ถ้ามี)

รหัส	หัวข้อขีดความสามารถด้านการค้ำประกันและการจำนอง(ถ้ามี)						ผลการ พัฒนา/ผล การประเมิน
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา			
	ผลประเมิน	คาดหวัง	ช่องว่าง	ผลประเมิน	คาดหวัง	ช่องว่าง	
01	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
02	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
03	3	4	-1	3	4	-1	มีช่องว่าง
04	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
05	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง

ตารางที่ 37 (ต่อ)

รหัส	หัวข้อขีดความสามารถด้านการค้าประกันและการจ้างอง(ถ้ามี)						ผลการ
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา			พัฒนา/ผล
	ผลประโยชน์	คาดหวัง	ช่องว่าง	ผลประโยชน์	คาดหวัง	ช่องว่าง	การประเมิน
06	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
07	4	4	0	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
08	5	4	1	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
09	5	4	1	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
10	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
11	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
12	3	4	-1	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
13	4	4	0	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
14	4	4	0	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
15	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
16	4	4	0	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
17	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
18	4	4	0	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
19	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
20	1	4	-3	2	4	-2	มีช่องว่าง
21	2	4	-2	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
22	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
23	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
24	4	4	0	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง

ตารางที่ 37 (ต่อ)

รหัส	หัวข้อขีดความสามารถด้านการค้าประกันและการจ้างอง(ถ้ามี)						ผลการ พัฒนา/ผล การประเมิน
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา			
	ผลประโยชน์	คาดหวัง	ช่องว่าง	ผลประโยชน์	คาดหวัง	ช่องว่าง	
25	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
26	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
27	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
28	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
29	4	4	0	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
30	3	4	-1	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
31	4	4	0	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
32	2	4	-2	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
33	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
34	4	4	0	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
35	4	4	0	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
36	3	4	-1	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
37	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
38	2	4	-2	2	4	-2	มีช่องว่าง
39	4	4	0	3	4	-1	มีช่องว่าง
40	5	4	1	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
41	2	4	-2	3	4	-1	มีช่องว่าง
42	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
43	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง

ตารางที่ 37 (ต่อ)

รหัส	หัวข้อขีดความสามารถด้านการค้าประกันและการจ้าง(ถ้ามี)						ผลการ
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา			พัฒนา/ผล
	ผลประโยชน์	คาดหวัง	ช่องว่าง	ผลประโยชน์	คาดหวัง	ช่องว่าง	การประเมิน
44	2	4	-2	3	4	-1	มีช่องว่าง
45	1	4	-3	3	4	-1	มีช่องว่าง
46	1	4	-3	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
47	4	4	0	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
48	1	4	-3	3	4	-1	มีช่องว่าง
49	1	4	-3	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
50	4	4	0	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง

การเปรียบเทียบผลการประเมินช่องว่างขีดความสามารถในการอำนวยความสะดวกของบุคลากร ก่อน
และหลังการพัฒนาขีดความสามารถด้านการประเมินราคาหลักทรัพย์

การศึกษาพบว่า เมื่อเสร็จสิ้นกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถแล้ว ผู้เข้าร่วม
โครงการฯ มีขีดความสามารถในการอำนวยความสะดวกการเกษตรในหัวข้อด้านการประเมิน
ราคาหลักทรัพย์เพิ่มขึ้น กล่าวคือ ผู้เข้าร่วมโครงการทั้งหมด 50 คน มีขีดความสามารถตาม
คาดหวัง จำนวน 38 คน คงเหลือจำนวน 12 คน ที่ยังพบว่า มีช่องว่างขีดความสามารถอยู่
ผลการศึกษาดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ผู้เข้าร่วมโครงการฯ เมื่อผ่านกระบวนการพัฒนา
ขีดความสามารถในการอำนวยความสะดวกเสร็จสิ้นแล้ว มีขีดความสามารถเพิ่มขึ้นตามที่ผู้เชี่ยวชาญ
คาดหวังไว้ อยู่ในระดับที่ 4 โดยมีความสามารถในการประเมินราคาหลักทรัพย์ในกรณีที่
อสังหาริมทรัพย์ค้ำประกัน เช่น ที่ดิน สิ่งปลูกสร้างได้อย่างถูกต้อง ละเอียดรอบครอบ ตามระเบียบ
ข้อบังคับของสหกรณ์และตามกฎหมายที่ได้กำหนดไว้ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเสี่ยงต่อสหกรณ์ให้
น้อยที่สุด เช่น มีการตรวจสอบกรรมสิทธิ์ของหลักประกันจริงทุกครั้งและสามารถประเมินราคาได้
ตามหลักวิชาการ และสามารถอธิบายหลักการและเหตุผล ประกอบกับสามารถตัดสินใจเบื้องต้นใน
การประเมินราคาหลักทรัพย์ได้ ส่วนที่เหลือจำนวน 12 คน ที่ยังพบว่ามีช่องว่างขีดความสามารถใน
การประเมินราคาหลักทรัพย์อยู่ เนื่องจากยังขาดประสบการณ์ ซึ่งอาจเนื่องมาจากสหกรณ์ เป็น
สหกรณ์ขนาดเล็กซึ่งส่วนใหญ่จะจัดทำนิติกรรมสัญญาเฉพาะการค้าประกันเท่านั้น ยังไม่มีการจด

จำนวนหลักทรัพย์จึงยังไม่มีการประเมินราคาหลักทรัพย์ และบางสหกรณ์ที่มีขนาดใหญ่อาจจัดจ้างบริษัทภายนอกเป็นผู้ประเมินแทน แต่อย่างไรก็ตามสหกรณ์ก็ควรต้องมีความรู้เรื่องการประเมินราคาหลักทรัพย์เพิ่มขึ้นเพราะปัจจุบันสมาชิกสหกรณ์มักขอกู้เงินในวงเงินที่สูงขึ้นพร้อมกับเสนอหลักทรัพย์ค้ำประกันมากขึ้นและหากสามารถประเมินราคาเองได้ก็จะเป็นการประหยัดและลดความเสี่ยงในด้านหลักทรัพย์ค้ำประกันได้เป็นอย่างดี ดังนั้น ควรต้องหาวิธีการเพิ่มขีดความสามารถดังกล่าวต่อไป ดังแสดงในตารางที่ 38

ตารางที่ 38 แสดงการเปรียบเทียบผลการประเมินช่องว่างขีดความสามารถในการอำนวยความสะดวกของบุคลากร ก่อนและหลังการพัฒนาขีดความสามารถด้านการประเมินราคาหลักทรัพย์

รหัส	หัวข้อขีดความสามารถด้านการประเมินราคาหลักทรัพย์						ผลการ พัฒนา/ผล การประเมิน
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา			
	ผลประเมิน	คาดหวัง	ช่องว่าง	ผลประเมิน	คาดหวัง	ช่องว่าง	
01	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
02	2	4	-2	3	4	-1	มีช่องว่าง
03	3	4	-1	3	4	-1	มีช่องว่าง
04	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
05	2	4	-2	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
06	4	4	0	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
07	4	4	0	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
08	5	4	1	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
09	5	4	1	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
10	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
11	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
12	3	4	-1	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
13	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง

ตารางที่ 38 (ต่อ)

รหัส	หัวข้อขีดความสามารถด้านการประเมินราคาหลักทรัพย์						ผลการ พัฒนา/ผล การประเมิน
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา			
	ผลประเมิน	คาดหวัง	ช่องว่าง	ผลประเมิน	คาดหวัง	ช่องว่าง	
14	4	4	0	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
15	2	4	-2	3	4	-1	มีช่องว่าง
16	2	4	-2	3	4	-1	มีช่องว่าง
17	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
18	4	4	0	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
19	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
20	2	4	-2	2	4	-2	มีช่องว่าง
21	2	4	-2	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
22	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
23	3	4	-1	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
24	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
25	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
26	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
27	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
28	3	4	-1	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
29	3	4	-1	3	4	-1	มีช่องว่าง
30	3	4	-1	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
31	4	4	0	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
32	2	4	-2	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง

ตารางที่ 38 (ต่อ)

รหัส	หัวข้อขีดความสามารถด้านการประเมินราคาหลักทรัพย์						ผลการ พัฒนา/ผล การประเมิน
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา			
	ผลประเมิน	คาดหวัง	ช่องว่าง	ผลประเมิน	คาดหวัง	ช่องว่าง	
33	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
34	4	4	0	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
35	4	4	0	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
36	3	4	-1	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
37	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
38	2	4	-2	2	4	-2	มีช่องว่าง
39	4	4	0	3	4	-1	มีช่องว่าง
40	5	4	1	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
41	2	4	-2	3	4	-1	มีช่องว่าง
42	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
43	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
44	2	4	-2	3	4	-1	มีช่องว่าง
45	1	4	-3	3	4	-1	มีช่องว่าง
46	1	4	-3	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
47	4	4	0	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
48	1	4	-3	3	4	-1	มีช่องว่าง
49	1	4	-3	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
50	4	4	0	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง

การเปรียบเทียบผลการประเมินช่องว่างขีดความสามารถในการอำนวยการสินเชื่อของบุคลากร ก่อนและหลังการพัฒนาขีดความสามารถด้านการรับเงินกู้และการชำระหนี้

การศึกษาพบว่า เมื่อเสร็จสิ้นกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถแล้ว ผู้เข้าร่วมโครงการฯ มีขีดความสามารถในการอำนวยการสินเชื่อสหกรณ์การเกษตรในหัวข้อด้านการรับเงินกู้และการชำระหนี้เพิ่มขึ้น กล่าวคือ ผู้เข้าร่วมโครงการทั้งหมด 50 คน มีขีดความสามารถตามที่คาดหวังจำนวน 42 คน คงเหลือจำนวน 8 คน ที่ยังพบว่า มีช่องว่างขีดความสามารถอยู่ ผลการศึกษาดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ผู้เข้าร่วมโครงการฯ เมื่อผ่านกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถในการอำนวยการสินเชื่อเสร็จสิ้นแล้วมีขีดความสามารถเพิ่มขึ้นตามที่ผู้เชี่ยวชาญคาดหวังไว้ อยู่ในระดับที่ 4 โดยมีความสามารถในการดำเนินการรับเงินกู้และชำระหนี้ได้อย่างถูกต้อง ละเอียดรอบครอบรวมถึงการทราบถึงระเบียบวิธีปฏิบัติ ซึ่งเป็นไปตามระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์ที่ได้กำหนดไว้ เช่น มีการตรวจสอบเงื่อนไขของสัญญาในการชำระหนี้อย่างถูกต้อง มีการจัดทำทะเบียนคุมและมีการตรวจสอบการชำระหนี้อย่างสม่ำเสมอและมีการให้หลักฐานในการชำระหนี้ และสามารถอธิบายหลักการและเหตุผล ประกอบกับสามารถตัดสินใจเบื้องต้นในการรับเงินกู้และการชำระหนี้ได้ ส่วนที่เหลือจำนวน 8 คน ที่ยังพบว่ามีช่องว่างขีดความสามารถในการรับเงินกู้และการชำระหนี้อยู่ เนื่องจากยังขาดประสบการณ์ และอายุงานการทำงานด้านสินเชื่อในสหกรณ์ยังน้อยอยู่ ควรฝึกปฏิบัติและเรียนรู้เพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในขั้นตอนต่าง ๆ ว่าเจ้าหน้าที่สินเชื่อควรทำขั้นตอนใดบ้างและต้องแนะนำสมาชิกสหกรณ์ให้เข้าใจได้ว่ามีขั้นตอนใดบ้างที่ต้องดำเนินการ ซึ่งสหกรณ์จะไม่ให้เจ้าหน้าที่สินเชื่อทำหน้าที่รับชำระหนี้โดยจะให้เจ้าหน้าที่การเงินและการบัญชีเป็นผู้มีอำนาจหน้าที่ดำเนินการดังกล่าวซึ่งถือว่าเป็นการถูกต้องตามหลักการควบคุมภายใน ดังนั้น ควรต้องหาวิธีการเพิ่มขีดความสามารถดังกล่าวต่อไป ดังแสดงในตารางที่ 39

ตารางที่ 39 แสดงการเปรียบเทียบผลการประเมินช่องว่างขีดความสามารถในการอำนวยการสินเชื่อของบุคลากร ก่อนและหลังการพัฒนาขีดความสามารถด้านการรับเงินกู้และการชำระหนี้

รหัส	หัวข้อขีดความสามารถด้านการรับเงินกู้และการชำระหนี้						ผลการ พัฒนา/ผล การประเมิน
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา			
	ผลประเมิน	คาดหวัง	ช่องว่าง	ผลประเมิน	คาดหวัง	ช่องว่าง	
01	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
02	4	4	0	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
03	3	4	-1	3	4	-1	มีช่องว่าง

ตารางที่ 39 (ต่อ)

รหัส	หัวข้อขีดความสามารถด้านการรับเงินกู้และการชำระหนี้						ผลการ
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา			พัฒนา/ผล
	ผลประเมิน	คาดหวัง	ช่องว่าง	ผลประเมิน	คาดหวัง	ช่องว่าง	การประเมิน
04	2	4	-2	3	4	-1	มีช่องว่าง
05	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
06	3	4	-1	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
07	4	4	0	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
08	5	4	1	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
09	5	4	1	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
10	3	4	-1	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
11	4	4	0	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
12	3	4	-1	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
13	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
14	4	4	0	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
15	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
16	4	4	0	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
17	5	4	1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
18	4	4	0	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
19	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
20	5	4	1	3	4	-1	มีช่องว่าง
21	1	4	-3	3	4	-1	มีช่องว่าง
22	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง

ตารางที่ 39 (ต่อ)

รหัส	หัวข้อขีดความสามารถด้านการรับเงินกู้และการชำระหนี้						ผลการ พัฒนา/ผล การประเมิน
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา			
	ผลประเมิน	คาดหวัง	ช่องว่าง	ผลประเมิน	คาดหวัง	ช่องว่าง	
23	3	4	-1	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
24	4	4	0	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
25	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
26	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
27	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
28	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
29	4	4	0	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
30	3	4	-1	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
31	4	4	0	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
32	2	4	-2	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
33	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
34	5	4	1	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
35	4	4	0	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
36	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
37	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
38	2	4	-2	2	4	-2	มีช่องว่าง
39	4	4	0	3	4	-1	มีช่องว่าง
40	5	4	1	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
41	3	4	-1	4	4	0	มีช่องว่าง

ตารางที่ 39 (ต่อ)

รหัส	หัวข้อขีดความสามารถด้านการรับเงินกู้และการชำระหนี้						ผลการ
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา			พัฒนา/ผล
	ผลประเมิน	คาดหวัง	ช่องว่าง	ผลประเมิน	คาดหวัง	ช่องว่าง	การประเมิน
42	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
43	2	4	-2	3	4	-1	มีช่องว่าง
44	3	4	-1	3	4	-1	มีช่องว่าง
45	4	4	0	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
46	4	4	0	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
47	3	4	-1	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
48	4	4	0	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
49	4	4	0	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
50	3	4	-1	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง

การเปรียบเทียบผลการประเมินช่องว่างขีดความสามารถในการอำนวยสินเชื่อของบุคลากร ก่อนและหลังการพัฒนาขีดความสามารถด้านการติดตามหนี้ การแก้ไขหนี้เสียและการปรับปรุงโครงสร้างหนี้

การศึกษาพบว่า เมื่อเสร็จสิ้นกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถแล้ว ผู้เข้าร่วมโครงการฯ มีขีดความสามารถในการอำนวยสินเชื่อสหกรณ์การเกษตรในหัวข้อด้านการติดตามหนี้ การแก้ไขหนี้เสียและการปรับปรุงโครงสร้างหนี้เพิ่มขึ้น กล่าวคือ ผู้เข้าร่วมโครงการทั้งหมด 50 คน มีขีดความสามารถตามทีคาดหวัง จำนวน 40 คน คงเหลือจำนวน 10 คน ที่ยังพบว่า มีช่องว่างขีดความสามารถอยู่ ผลการศึกษาดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ผู้เข้าร่วมโครงการฯ เมื่อผ่านกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถในการอำนวยสินเชื่อเสร็จสิ้นแล้ว มีขีดความสามารถเพิ่มขึ้นตามที่ผู้เชี่ยวชาญคาดหวังไว้อยู่ในระดับที่ 4 โดยมีความสามารถในการติดตามหนี้ การแก้ไขหนี้เสียและการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ได้อย่างถูกต้อง ละเอียดยรอบรอบ ตามระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์และตามกฎหมายที่ได้กำหนดไว้ ทั้งนี้เพื่อช่วยให้สมาชิกสามารถแก้ไขปัญหาได้ และสามารถส่งชำระหนี้ให้กับสหกรณ์ได้ตามปกติและสหกรณ์มีความเสี่ยงหรือเสียหายน้อยที่สุด เช่น การมีแผนติดตามเร่งรัดหนี้ได้อย่างชัดเจนและทำอย่างสม่ำเสมอ และสามารถอธิบายหลักการและ

เหตุผล ประกอบกับสามารถตัดสินใจเบื้องต้นในการติดตามหนี้ การแก้ไขหนี้เสียและการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ได้ ส่วนที่เหลือจำนวน 10 คน ที่ยังพบว่ามีความสามารถในการติดตามหนี้ การแก้ไขหนี้เสียและการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ อยู่เนื่องจากยังขาดประสบการณ์ และอายุงานการทำงานด้านสินเชื่อในสหกรณ์ยังน้อยอยู่ ควรฝึกปฏิบัติและเรียนรู้เทคนิควิธีการติดตามหนี้และการแก้ไขหนี้ รวมทั้งการเสนอแนะให้สมาชิกเข้าใจและทำการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในขั้นตอนต่าง ๆ ดังนั้น ควรต้องหาวิธีการเพิ่มขีดความสามารถดังกล่าวต่อไป ดังแสดงในตารางที่ 40

ตารางที่ 40 แสดงการเปรียบเทียบผลการประเมินช่องว่างขีดความสามารถในการอำนวยสินเชื่อของบุคลากร ก่อนและหลังการพัฒนาขีดความสามารถด้านการติดตามหนี้ การแก้ไขหนี้เสียและการปรับปรุงโครงสร้างหนี้

รหัส	หัวข้อขีดความสามารถด้านการติดตามหนี้ การแก้ไขหนี้เสีย						ผลการพัฒนา/ผลการประเมิน
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา			
	ผลประเมิน	คาดหวัง	ช่องว่าง	ผลประเมิน	คาดหวัง	ช่องว่าง	
01	1	4	-3	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
02	3	4	-1	3	4	-1	มีช่องว่าง
03	3	4	-1	3	4	-1	มีช่องว่าง
04	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
05	1	4	-3	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
06	4	4	0	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
07	5	4	1	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
08	5	4	1	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
09	5	4	1	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
10	3	4	-1	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
11	4	4	0	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
12	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง

ตารางที่ 40 (ต่อ)

รหัส	หัวข้อจิตความสามารถด้านการติดตามหนี้ การแก้ไขหนี้เสีย						ผลการ พัฒนา/ผล การประเมิน
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา			
	ผลประเมิน	คาดหวัง	ช่องว่าง	ผลประเมิน	คาดหวัง	ช่องว่าง	
13	3	4	-1	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
14	4	4	0	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
15	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
16	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
17	4	4	0	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
18	4	4	0	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
19	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
20	1	4	-3	2	4	-2	มีช่องว่าง
21	1	4	-3	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
22	2	4	-2	3	4	-1	มีช่องว่าง
23	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
24	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
25	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
26	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
27	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
28	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
29	2	4	-2	3	4	-1	มีช่องว่าง
30	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
31	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง

ตารางที่ 40 (ต่อ)

รหัส	หัวข้อจิตความสามารถด้านการติดตามหนี้ การแก้ไขหนี้เสียฯ						ผลการ พัฒนา/ผล การประเมิน
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา			
	ผลประเมิน	คาดหวัง	ช่องว่าง	ผลประเมิน	คาดหวัง	ช่องว่าง	
32	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
33	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
34	5	4	1	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
35	4	4	0	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
36	2	4	-2	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
37	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
38	2	4	-2	2	4	-2	มีช่องว่าง
39	4	4	0	2	4	-2	มีช่องว่าง
40	4	4	0	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
41	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
42	2	4	-2	3	4	-1	มีช่องว่าง
43	2	4	-2	3	4	-1	มีช่องว่าง
44	1	4	-3	3	4	-1	มีช่องว่าง
45	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
46	3	4	-1	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
47	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
48	2	4	-2	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง
49	3	4	-1	5	4	1	ไม่มีช่องว่าง
50	3	4	-1	4	4	0	ไม่มีช่องว่าง

การเปรียบเทียบผลการประเมินช่องว่างขีดความสามารถในการอ่านวยสินเชื่อของบุคลากร ก่อน และหลังการพัฒนาขีดความสามารถด้านการดำเนินคดี

การศึกษาพบว่า เมื่อเสร็จสิ้นกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถแล้ว ผู้เข้าร่วมโครงการฯ มีขีดความสามารถในการอ่านวยสินเชื่อสหกรณ์การเกษตรในหัวข้อด้านการดำเนินคดีเพิ่มขึ้น กล่าวคือ ผู้เข้าร่วมโครงการทั้งหมด 50 คน มีขีดความสามารถตามที่คาดหวัง จำนวน 48 คน คงเหลือจำนวน 2 คน ที่ยังพบว่ายังมีช่องว่างขีดความสามารถอยู่ ผลการศึกษาดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ผู้เข้าร่วมโครงการฯ เมื่อผ่านกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถในการอ่านวยสินเชื่อเสร็จสิ้นแล้วมีขีดความสามารถเพิ่มขึ้นตามที่คุณเชี่ยวชาญคาดหวังไว้ อยู่ในระดับที่ 3 โดยมีความสามารถในการพิจารณาและตัดสินใจในการส่งดำเนินคดีในด้านการอ่านวยสินเชื่อของสหกรณ์ได้อย่างถูกต้องละเอียดรอบครอบ ตามระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์และตามกฎหมายที่ได้กำหนดไว้ ทั้งนี้เพื่อช่วยให้สหกรณ์เกิดความเสี่ยงหรือเสียหายน้อยที่สุด เช่น มีการตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารสัญญา ก่อนจัดส่งฟ้องดำเนินคดี มีการมอบอำนาจให้ทนายความดำเนินคดีได้อย่างถูกต้องและมีความรู้ด้านกฎหมายเบื้องต้นในการส่งดำเนินคดี และสามารถอธิบายหลักการและเหตุผล ประกอบกับสามารถตัดสินใจเบื้องต้นในดำเนินคดีได้ ส่วนที่เหลือจำนวน 2 คน ที่ยังพบว่ายังมีช่องว่างขีดความสามารถในการดำเนินคดีอยู่ เนื่องจากยังไม่มีประสบการณ์และสหกรณ์ส่วนใหญ่ไม่ได้มีความรู้เรื่องการดำเนินคดีมากนักเพราะสหกรณ์จะจ้างทนายความให้ดำเนินคดีแทนสหกรณ์อยู่แล้ว ดังนั้นผู้เข้าร่วมโครงการฯ จะดำเนินการเฉพาะการจัดเตรียมเอกสารสัญญาต่างๆ ประกอบการพิจารณาส่งฟ้องดำเนินคดีและทราบขั้นตอนเบื้องต้นในการส่งฟ้องเท่านั้นเอง เพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในขั้นตอนต่างๆ และที่สำคัญสหกรณ์จะให้การดำเนินคดีเป็นขั้นตอนสุดท้ายในการบังคับให้สมาชิกผู้กู้ชำระหนี้คืนให้กับสหกรณ์ ซึ่งส่วนใหญ่จะมีการส่งฟ้องดำเนินคดีจำนวนน้อย แต่ก็มียางรายที่สหกรณ์ต้องอาศัยกฎหมายในการบังคับคดี เช่น การสืบทรัพย์ การยึดทรัพย์ เป็นต้น ดังนั้น ควรต้องหาวิธีการเพิ่มขีดความสามารถดังกล่าวต่อไป ดังแสดงในตารางที่ 41

ตารางที่ 41 แสดงการเปรียบเทียบผลการประเมินช่องว่างขีดความสามารถในการอ่านวยสินเชื่อ
ของบุคลากร ก่อนและหลังการพัฒนาขีดความสามารถด้านการดำเนินคดี

รหัส	หัวข้อขีดความสามารถด้านการดำเนินคดี						ผลการ
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา			พัฒนา/ผล
	ผลประเมิน	คาดหวัง	ช่องว่าง	ผลประเมิน	คาดหวัง	ช่องว่าง	การประเมิน
01	2	4	-1	4	4	1	ไม่มีช่องว่าง
02	3	4	0	4	4	1	ไม่มีช่องว่าง
03	3	4	0	3	4	0	ไม่มีช่องว่าง
04	2	4	-1	4	4	1	ไม่มีช่องว่าง
05	3	4	0	5	4	2	ไม่มีช่องว่าง
06	3	4	0	5	4	2	ไม่มีช่องว่าง
07	3	4	0	4	4	1	ไม่มีช่องว่าง
08	5	4	2	5	4	2	ไม่มีช่องว่าง
09	5	4	2	5	4	2	ไม่มีช่องว่าง
10	3	4	0	5	4	2	ไม่มีช่องว่าง
11	4	4	1	5	4	2	ไม่มีช่องว่าง
12	2	4	-1	4	4	1	ไม่มีช่องว่าง
13	4	4	1	5	4	2	ไม่มีช่องว่าง
14	4	4	1	5	4	2	ไม่มีช่องว่าง
15	2	4	-1	3	4	0	ไม่มีช่องว่าง
16	1	4	-2	4	4	1	ไม่มีช่องว่าง
17	2	4	-1	4	4	1	ไม่มีช่องว่าง
18	3	4	0	4	4	1	ไม่มีช่องว่าง

ตารางที่ 41 (ต่อ)

รหัส	หัวข้อขีดความสามารถด้านการดำเนินคดี						ผลการ พัฒนา/ผล การประเมิน
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา			
	ผลประเมิน	คาดหวัง	ช่องว่าง	ผลประเมิน	คาดหวัง	ช่องว่าง	
19	3	4	0	4	4	1	ไม่มีช่องว่าง
20	1	4	-2	3	4	0	ไม่มีช่องว่าง
21	2	4	-1	5	4	2	ไม่มีช่องว่าง
22	2	4	-1	3	4	0	ไม่มีช่องว่าง
23	3	4	0	4	4	1	ไม่มีช่องว่าง
24	2	4	-1	4	4	1	ไม่มีช่องว่าง
25	3	4	0	4	4	1	ไม่มีช่องว่าง
26	3	4	0	4	4	1	ไม่มีช่องว่าง
27	3	4	0	4	4	1	ไม่มีช่องว่าง
28	3	4	0	4	4	1	ไม่มีช่องว่าง
29	1	4	-2	3	4	0	ไม่มีช่องว่าง
30	3	4	0	4	4	1	ไม่มีช่องว่าง
31	3	4	0	4	4	1	ไม่มีช่องว่าง
32	3	4	0	4	4	1	ไม่มีช่องว่าง
33	3	4	0	4	4	1	ไม่มีช่องว่าง
34	4	4	1	4	4	1	ไม่มีช่องว่าง
35	4	4	1	5	4	2	ไม่มีช่องว่าง
36	3	4	0	5	4	2	ไม่มีช่องว่าง
37	3	4	0	4	4	1	ไม่มีช่องว่าง

ตารางที่ 41 (ต่อ)

รหัส	หัวข้อขีดความสามารถด้านการดำเนินคดี						ผลการ พัฒนา/ผล การประเมิน
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา			
	ผลประเมิน	คาดหวัง	ช่องว่าง	ผลประเมิน	คาดหวัง	ช่องว่าง	
38	2	4	-1	2	4	-1	มีช่องว่าง
39	4	4	1	2	4	-1	มีช่องว่าง
40	4	4	1	5	4	2	ไม่มีช่องว่าง
41	2	4	-1	4	4	1	ไม่มีช่องว่าง
42	1	4	-2	3	4	0	ไม่มีช่องว่าง
43	1	4	-2	4	4	1	ไม่มีช่องว่าง
44	1	4	-2	3	4	0	ไม่มีช่องว่าง
45	1	4	-2	3	4	0	ไม่มีช่องว่าง
46	1	4	-2	5	4	2	ไม่มีช่องว่าง
47	3	4	0	4	4	1	ไม่มีช่องว่าง
48	1	4	-2	3	4	0	ไม่มีช่องว่าง
49	1	4	-2	5	4	2	ไม่มีช่องว่าง
50	3	4	0	4	4	1	ไม่มีช่องว่าง

การประเมินช่องว่างการพัฒนาขีดความสามารถในภาพรวม

จากผลการศึกษา การประเมินช่องว่างการพัฒนาขีดความสามารถในภาพรวม พบว่า หลังจากดำเนินการพัฒนาแล้วยังมีผู้เข้าร่วมโครงการฯที่ทำหน้าที่ในการอำนวยความสะดวก สหกรณ์การเกษตรนั้น ยังขาดความสามารถหรือยังมีขีดความสามารถที่ยังไม่ถึงระดับที่คาดหวัง ซึ่ง หัวข้อที่มีช่องว่างมากที่สุดคือ ด้านหลักการประเมินราคาหลักทรัพย์ จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 26.66 ทั้งนี้เนื่องจากว่า สหกรณ์บางแห่งเป็นสหกรณ์ขนาดเล็ก มีการปล่อยวงเงินกู้ยืมจำนวนไม่มากนักประมาณ 30,000 บาทต่อสมาชิกหนึ่งคน ประกอบกับสมาชิกสหกรณ์ไม่มีหลักทรัพย์เป็นของตนเอง ซึ่งสหกรณ์จะใช้วิธีการป้องกันความเสี่ยงโดยการจับคู่ค้ำประกันซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกในกลุ่มกันเอง ย่อมทำให้ไม่มีการประเมินราคาหลักทรัพย์ จึงยังไม่เกิดความเข้าใจ ความชำนาญซึ่งต้องอาศัยประสบการณ์ในการประเมินราคาหลักทรัพย์ เช่น สามารถดูโฉนดที่ดินได้ในเรื่องของจำนวนเนื้อที่ดิน ว่าเป็นกี่ไร่ กี่งาน หรือกี่ตารางวา ทิศ หมายเลขที่ดิน และมีการซื้อขายกัน ในสภาพคล่องราคาประมาณเท่าใด มีถนนเข้าออกหรือความกว้างของถนนรถยนต์ผ่านเข้าออกได้หรือไม่ เป็นต้น ดังแสดงในตารางที่ 42

ตารางที่ 42 แสดงผลการประเมินขีดความสามารถเป็นรายหัวข้อ ก่อนและหลังการพัฒนา

หัวข้อขีดความสามารถในการอำนวยความสะดวก	จำนวนผู้เข้าโครงการฯ ที่ยังมีช่องว่างขีดความสามารถ (n = 45)			
	ช่องว่างก่อน การพัฒนา		ช่องว่างหลัง การพัฒนา	
	(คน)	ร้อยละ	(คน)	ร้อยละ
1. ด้านหลักการพิจารณาเงินกู้และการอนุมัติเงินกู้	35	77.77	7	15.55
2. ด้านหลักการจัดทำนิติกรรมสัญญา	35	77.77	8	17.77
3. ด้านหลักการค้ำประกันและการจำนอง (ถ้ามี)	34	75.55	8	17.77
4. ด้านหลักการประเมินราคาหลักทรัพย์	37	82.22	12	26.66
5. ด้านหลักการรับเงินกู้และการชำระหนี้	29	64.44	8	17.77
6. ด้านหลักการติดตามหนี้ การแก้ไขหนี้เสียและการ ปรับปรุงโครงสร้างหนี้	38	84.44	10	22.22
7. ด้านหลักการดำเนินคดี	20	44.44	2	4.44
ค่าเฉลี่ยภาพรวม	32.57	72.37	7.85	17.44

จากผลการศึกษาสะท้อนให้เห็นว่า การประเมินช่องว่างการพัฒนาขีดความสามารถในภาพรวมในการอำนวยการสินเชื่อสหกรณ์การเกษตร โดยเปรียบเทียบช่องว่างขีดความสามารถระหว่างก่อนและหลังการพัฒนา จำนวน 7 หัวข้อ ยังมีผู้เข้าร่วมโครงการฯ บางราย ยังคงมีช่องว่างขีดความสามารถอยู่ คิดเป็นร้อยละ 17.44 แต่ไม่ได้แปลว่าผู้เข้าร่วมโครงการฯ ดังกล่าวไม่มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานด้านการอำนวยการสินเชื่อสหกรณ์การเกษตร แม้ว่าจะได้รับการพัฒนาขีดความสามารถแต่ยังไม่ถึงระดับขีดความสามารถที่คาดหวัง อย่างไรก็ตามการพัฒนาขีดความสามารถในการอำนวยการสินเชื่อก็ยังขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่น ๆ และมีอยู่หลากหลายวิธีในการพัฒนา เช่น การศึกษาดูงาน การสัมมนา การอ่าน ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง ศึกษากฎ ระเบียบ ขั้นตอนต่าง ๆ ในการอำนวยการสินเชื่อของสหกรณ์การเกษตร เป็นต้น

การพบช่องว่างขีดความสามารถในการอำนวยการสินเชื่อสหกรณ์การเกษตรอยู่นั้น ตามกระบวนการพัฒนาดึงดูดให้หัวข้อที่ผู้เข้าร่วมโครงการฯ ยังมีช่องว่างขีดความสามารถอยู่มาวางแผนการพัฒนาเป็นรายบุคคลตามหัวข้อที่ยังขาดหรือมีช่องว่างอยู่ เพื่อที่จะช่วยเสริมสร้างให้ผู้เข้าร่วมโครงการฯ ซึ่งเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ในการอำนวยการสินเชื่อให้ได้รับการพัฒนาและสอดคล้องกับความคาดหวัง ซึ่งจะทำให้สหกรณ์ซึ่งเป็นที่พักของชุมชนเป็นสถาบันการเงินของชุมชนนั้นเกิดความอยู่รอดและดำรงอยู่ต่อไปอย่างยั่งยืน แต่เนื่องจากผู้ที่ยังมีช่องว่างขีดความสามารถมีจำนวนน้อย ผู้วิจัยจึงไม่สามารถจัดกรอบวางแผนเพื่อทำการพัฒนาขีดความสามารถต่อได้ เนื่องจากต้องใช้งบประมาณค่อนข้างสูงและเนื่องด้วยเวลาในการวิจัยอันจำกัด ผู้วิจัยจึงได้ใช้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ โดยได้ให้เบอร์โทรติดต่อวิทยากรและผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญในด้านการอำนวยการสินเชื่อของสถาบันการเงินให้เป็นที่ปรึกษาต่อไป เพื่อให้การดำเนินงานด้านการอำนวยการสินเชื่อของสหกรณ์การเกษตรหรือสถาบันการเงินชุมชน สามารถอยู่รอดแก้ไขปัญหาหนี้ได้และเป็นที่พึ่งของชุมชนต่อไปได้อย่างยั่งยืน

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์หลักใหญ่ 3 ข้อ ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาข้อมูลทั่วไปในการอำนวยสินเชื่อของสถาบันการเงินชุมชน 2) เพื่อศึกษาการบริหารความเสี่ยงในการอำนวยสินเชื่อที่มึนัยยะต่อการพัฒนาที่นำไปสู่การสร้างเสริมเข้มแข็งของสถาบันการเงินชุมชน และ 3) เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการอำนวยสินเชื่อของสถาบันการเงินชุมชน โดยทำการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งการวิจัยเชิงปริมาณใช้แบบสอบถามถามสหกรณ์การเกษตรที่เป็นสมาชิกกับชุมชนสหกรณ์การเกษตรเชิงใหม่ จำกัด จำนวน 45 สหกรณ์ เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 และ 2 ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา โดยมีผู้เข้าร่วมโครงการพัฒนาขีดความสามารถ จำนวน 50 คน เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ของการวิจัย โดยสรุปผลการวิจัย ดังนี้

ข้อมูลทั่วไปในการอำนวยสินเชื่อของสถาบันการเงินชุมชน

ผลการศึกษาวิจัยข้อมูลทั่วไปในการอำนวยสินเชื่อของสถาบันการเงินชุมชน (สหกรณ์การเกษตร) พบว่า ส่วนใหญ่เป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่และได้เริ่มเปิดดำเนินการระหว่างปี พ.ศ. 2511 – 2520 โดยจะมีจำนวนสมาชิกเมื่อเริ่มแรกเปิดดำเนินการอยู่ระหว่าง 9 – 300 คน แต่ ณ ปัจจุบันจะมีจำนวนสมาชิกเพิ่มมากขึ้นอยู่ระหว่าง 70 – 1,000 คน สหกรณ์มีคณะกรรมการเป็นผู้บริหารงานทุกสหกรณ์และทุกสหกรณ์จะมีโครงสร้างบุคลากรด้านการบัญชี คิดเป็นร้อยละ 100 แต่จะมีบุคลากรด้านสินเชื่อกคิดเป็นร้อยละ 80.0 เท่านั้น การกำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ปกติ ส่วนใหญ่จะคิดอัตราดอกเบี้ยร้อยละ 9.0 อัตราดอกเบี้ยเงินกู้สมาชิกชั้นหนึ่ง ชั้นสองและชั้นสามคิดอัตราดอกเบี้ยร้อยละ 7.0 9.0 และ 9.5 ตามลำดับ และสหกรณ์ส่วนใหญ่จะดำเนินการจัดประชุมคณะกรรมการเงินกู้ จำนวน 12 ครั้ง ต่อปี (เฉลี่ยเดือนละ 1 ครั้ง)

ลักษณะสัญญาและจำนวนเงินกู้ของสหกรณ์ส่วนใหญ่พบว่า สหกรณ์จะดำเนินการปล่อยเงินกู้ระยะสั้นให้กับสมาชิก จำนวน 45 สหกรณ์ ซึ่งมีการทำสัญญาเงินกู้ระยะสั้นมากที่สุดอยู่ระหว่าง 1 – 300 สัญญาต่อสหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 46.7 มีการปล่อยเงินกู้ระยะสั้นอยู่ระหว่าง 1,000,001 – 5,000,000 บาท และ 20,000,000 บาทขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 22.2 เท่ากัน เฉลี่ย

13,580,015.22 บาทต่อสหกรณ์ ส่วนการปล่อยกู้ระยะปานกลางมีจำนวน 37 สหกรณ์ ซึ่งมีสัญญาเงินกู้ระยะปานกลางมากที่สุดอยู่ระหว่าง 1- 300 สัญญาต่อสหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 70.3 มีการปล่อยเงินกู้ระยะปานกลางอยู่ระหว่าง 20,000,001 บาทขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 37.8 เฉลี่ย 34,657,305.58 บาทต่อสหกรณ์ ส่วนการปล่อยเงินกู้ระยะยาวมีจำนวน 18 สหกรณ์ ซึ่งมีสัญญาเงินกู้ระยะยาวมากที่สุดอยู่ระหว่าง 1 – 300 สัญญาต่อสหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 83.3 มีการปล่อยเงินกู้ระยะยาวอยู่ระหว่าง 20,000,001 บาทขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 44.4 เฉลี่ย 26,738,413.95 บาทต่อสหกรณ์ และมีการปล่อยเงินกู้อื่น ๆ ตามโครงการต่างๆของสหกรณ์มีจำนวน 6 สหกรณ์ ซึ่งมีสัญญาเงินกู้มากที่สุด 1 – 300 สัญญา คิดเป็นร้อยละ 66.6 มีการปล่อยเงินกู้อื่น ๆ อยู่ระหว่าง 1 – 1,000,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 50.0 เฉลี่ย 4,010,874.67 บาทต่อสหกรณ์

ลักษณะของหนี้มีปัญหาของสหกรณ์พบว่า ส่วนใหญ่แก้ไขปัญหาโดยการทำสัญญาปรับปรุงโครงสร้างหนี้อยู่ระหว่าง 1 – 50 สัญญา คิดเป็นร้อยละ 54.5 โดยมีจำนวนเงินที่ทำสัญญาปรับปรุงโครงสร้างหนี้มากที่สุดอยู่ระหว่าง 1 – 2,000,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 40.9 เฉลี่ย 4,932,502.20 บาท

แหล่งเงินทุนภายนอกของสหกรณ์ พบว่า ส่วนใหญ่มาจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร โดยมีวงเงินกู้เฉลี่ย 47,204,962.54 บาท เสียอัตราดอกเบี้ยร้อยละ 5.0 และสหกรณ์ส่วนใหญ่จะมีผลประกอบการในรอบปีบัญชีที่ผ่านมาได้รับกำไรสุทธิ คิดเป็นร้อยละ 91.1 และขาดทุนสุทธิคิดเป็นร้อยละ 8.9 ซึ่งมีจำนวนเงินกำไรสุทธิมากที่สุดอยู่ระหว่าง 1 – 1,000,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 36.6 เฉลี่ย 3,285,400 บาท กำไรสุทธิต่ำสุด 33,000 บาท สูงสุด 15,731,062 บาท

ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในการอำนวยการสินเชื่อของสหกรณ์

ผลการศึกษาวิจัยข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในการอำนวยการสินเชื่อของสถาบันการเงินชุมชน (สหกรณ์การเกษตร) ผู้วิจัยได้ศึกษาการบริหารความเสี่ยงจำนวน 9 ด้าน ดังนี้ ด้านการพิจารณาเงินกู้ ด้านการอนุมัติเงินกู้ ด้านการรับเงินกู้ ด้านการทวนติดตามสัญญา ด้านการจ้างหรือการค้ำประกัน ด้านการรับชำระหนี้ ด้านการติดตามหนี้และแก้ไขหนี้ ด้านการปรับปรุงโครงสร้างหนี้และด้านการดำเนินคดี ซึ่งผลการศึกษาในแต่ละด้านของการบริหารความเสี่ยงมีดังนี้

ด้านการพิจารณาเงินกู้ โดยภาพรวมมีระดับการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง อยู่ในระดับมาก คะแนนเฉลี่ยรวม 3.95 ซึ่งสหกรณ์เห็นว่าการกำหนดระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์ใน

การพิจารณาเงินกู้ถูกต้อง ครบถ้วนและสามารถนำมาปฏิบัติได้จริง ถือเป็นการป้องกันความเสี่ยงที่มีระดับการปฏิบัติมาก

ด้านการอนุมัติเงินกู้ โดยภาพรวมมีระดับการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับมาก คะแนนเฉลี่ยรวม 4.12 ซึ่งสหกรณ์เห็นว่า การรายงานผลการปฏิบัติงาน การให้กู้ต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการอยู่เป็นประจำทุกเดือนถือเป็นการป้องกันความเสี่ยงที่มีระดับการปฏิบัติมาก

ด้านการรับเงินกู้ โดยภาพรวมมีระดับการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับมาก คะแนนเฉลี่ย 4.25 ซึ่งสหกรณ์เห็นว่า การรับเงินกู้ทุกสัญญาต้องผ่านการอนุมัติและการทำนิติกรรมสัญญาก่อนจ่ายเงินกู้ทุกราย ถือเป็นการป้องกันความเสี่ยงที่มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด

ด้านการทำนิติกรรมสัญญา โดยภาพรวมมีระดับการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับมาก คะแนนเฉลี่ยรวม 4.26 ซึ่งสหกรณ์เห็นว่า การตรวจสอบการลงนามลายมือชื่อของผู้ค้ำประกันอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ก่อนการให้เงินกู้ ถือเป็นการป้องกันความเสี่ยงที่มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด

ด้านการจำนอง (ถ้ามี) การค้ำประกัน โดยภาพรวมมีระดับการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับมากที่สุด คะแนนเฉลี่ยรวม 4.49 ซึ่งสหกรณ์เห็นว่า การตรวจสอบกรรมสิทธิ์ของหลักประกันและได้ดำเนินการจดจำนอง ณ สำนักงานที่ดินเสร็จสมบูรณ์ ก่อนการให้เงินกู้แก่สมาชิกถือเป็นการป้องกันความเสี่ยงที่มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด

ด้านการชำระหนี้ โดยภาพรวมมีระดับการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง อยู่ในระดับมาก คะแนนเฉลี่ยรวม 4.24 ซึ่งสหกรณ์เห็นว่าสหกรณ์มีการปฏิบัติโดยการออกไปสร้างชำระเงินกู้ให้กับผู้กู้ทุกครั้งที่มีการชำระหนี้ ถือเป็นการป้องกันความเสี่ยงที่มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด

ด้านการติดตามหนี้และแก้ไขหนี้เสีย โดยภาพรวมมีระดับการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง อยู่ในระดับมาก คะแนนเฉลี่ยรวมอยู่ใน 3.88 ซึ่งสหกรณ์เห็นว่า สหกรณ์มีการสุ่มสอบทวงหนี้อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ถือว่าเป็นการป้องกันความเสี่ยงที่มีระดับการปฏิบัติมาก

ด้านการปรับปรุงโครงสร้างหนี้โดยภาพรวมมีระดับการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยรวม 3.80 ซึ่งสหกรณ์เห็นว่าสหกรณ์ได้รับหลักฐาน

เอกสารเกี่ยวกับการทำสัญญาปรับปรุงโครงสร้างหนี้ถูกต้องครบถ้วนของสมาชิกผู้กู้ทุกราย ถือเป็นการป้องกันความเสี่ยงที่มีระดับการปฏิบัติมาก

ด้านการดำเนินคดี โดยภาพรวมมีระดับการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับมาก คะแนนเฉลี่ยรวม 4.01 ซึ่งสหกรณ์เห็นว่า การที่สหกรณ์มีการตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารสัญญาการลงนามครบถ้วนสมบูรณ์ด้วยตนเอง ก่อนจัดส่งฟ้องดำเนินคดี (ก่อนว่าจ้างทนายความ) ถือเป็นการป้องกันความเสี่ยงที่มีระดับการปฏิบัติมาก

ในภาพรวมของการอำนวยการสินเชื่อจะเห็นได้ว่าสหกรณ์ได้มีการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับมาก คะแนนเฉลี่ยภาพรวม 4.20 ถือเป็นการป้องกันความเสี่ยงที่มีระดับการปฏิบัติมาก

การพัฒนาขีดความสามารถในการอำนวยการสินเชื่อของสถาบันการเงินชุมชน

ผลการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยได้ทำการพัฒนาขีดความสามารถในการอำนวยการสินเชื่อของสถาบันการเงินชุมชน (สหกรณ์การเกษตร) โดยมีขั้นตอนหรือขบวนการพัฒนา 3 ขั้นตอนใหญ่ๆ คือ

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาช่องว่างขีดความสามารถในการอำนวยการสินเชื่อ โดยผู้วิจัยแบ่งการศึกษาออกเป็นอีก 6 ส่วน ผลการศึกษาพบว่า

1) ข้อมูลทั่วไปของผู้เข้าร่วมโครงการพัฒนาขีดความสามารถส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 74.0 อายุอยู่ระหว่าง 31-40 ปี ร้อยละ 38.0 อายุเฉลี่ย 41.48 ปี ดำรงตำแหน่งผู้จัดการสหกรณ์และเจ้าหน้าที่สินเชื่อสหกรณ์ ร้อยละ 82.0 มีประสบการณ์ทำงานด้านสินเชื่อ อยู่ระหว่าง 1-5 ปี ร้อยละ 42.0 และสหกรณ์ส่วนใหญ่มีการทำนิติกรรมสัญญาจ้าง ณ สำนักงานที่ดิน ร้อยละ 88.0

2) ศึกษาความต้องการในการพัฒนาขีดความสามารถในการอำนวยการสินเชื่อพบว่า หัวข้อที่ต้องการพัฒนามี 7 หัวข้อ ได้แก่ 1) ด้านหลักการพิจารณาเงินกู้และการอนุมัติเงินกู้ 2) ด้านหลักการทำนิติกรรมสัญญา 3) ด้านหลักการค้ำประกัน / การจำนอง (ถ้ามี) 4) ด้านหลักการประเมินราคาหลักทรัพย์ฯ 5) ด้านหลักการรับเงินกู้และการชำระหนี้ 6) ด้านหลักการติดตามหนี้ การแก้ไขหนี้เสียและการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ และ 7) ด้านหลักการดำเนินคดี ซึ่งสหกรณ์ทั้ง 20 แห่ง มีความต้องการพัฒนาขีดความสามารถทั้ง 7 หัวข้อ คิดเป็นร้อยละ 100.0

3) ทำการสร้างคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับขีดความสามารถในการอำนวยการสินเชื่อโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 7 หัวข้อ ซึ่งแต่ละหัวข้อได้กำหนดเกณฑ์ระดับขีดความสามารถอยู่จำนวน 5 ระดับ

4) ทำการประเมินหัวข้อขีดความสามารถและการกำหนดขีดความสามารถที่คาดหวังพบว่า หัวข้อการพัฒนาขีดความสามารถจำนวน 6 หัวข้อ ได้แก่ 1) ด้านหลักการพิจารณาเงินกู้และการอนุมัติเงินกู้ 2) ด้านหลักการทำนิติกรรมสัญญา 3) ด้านหลักการค้าประกัน / การจำนอง (ถ้ามี) 4) ด้านหลักการประเมินราคาหลักทรัพย์ฯ 5) ด้านหลักการรับเงินกู้และการชำระหนี้ 6) ด้านหลักการติดตามหนี้ การแก้ไขหนี้เสียและการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ ผู้เชี่ยวชาญได้กำหนดระดับขีดความสามารถที่คาดหวังอยู่ในระดับ 4 ส่วนหัวข้อด้านการดำเนินคดี ผู้เชี่ยวชาญได้กำหนดระดับขีดความสามารถที่คาดหวังอยู่ในระดับ 3

5) ทำการประเมินขีดความสามารถในปัจจุบัน โดยแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ 1) การประเมินขีดความสามารถในปัจจุบันเป็นรายหัวข้อขีดความสามารถ พบว่า ส่วนใหญ่ผลการประเมินขีดความสามารถอยู่ในระดับ 3 ซึ่งถือว่า ผู้เข้าร่วมโครงการฯ มีขีดความสามารถในด้านการอำนวยความสะดวกอยู่ในระดับต่ำและยังคงมีช่องว่างขีดความสามารถที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนา 2) การประเมินขีดความสามารถในปัจจุบันเป็นรายบุคคลพบว่า ผู้เข้าร่วมโครงการฯ ส่วนใหญ่มีระดับขีดความสามารถอยู่ในระดับ 1 ถึง 3 ซึ่งถือว่าขีดความสามารถอยู่ในระดับต่ำ เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับขีดความสามารถที่คาดหวัง ซึ่งอยู่ในระดับ 4

6) ทำการประเมินช่องว่างขีดความสามารถโดยแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ 1) การประเมินช่องว่างขีดความสามารถเป็นรายบุคคลพบว่า ผู้เข้าร่วมโครงการฯ ส่วนใหญ่ที่มีช่องว่างขีดความสามารถมากที่สุด อยู่ในระดับ -1 จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 44.83 และ 2) การประเมินช่องว่างขีดความสามารถเป็นรายหัวข้อขีดความสามารถ พบว่า หัวข้อด้านหลักการค้าประกันและการจำนอง (ถ้ามี) และหัวข้อด้านหลักการติดตามหนี้ การแก้ไขหนี้เสียและการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ผู้เข้าร่วมโครงการฯ มีช่องว่างขีดความสามารถอยู่ในระดับ -3 มากที่สุด

ขั้นตอนที่ 2 พัฒนาขีดความสามารถในการอำนวยความสะดวกในระดับที่คาดหวัง ซึ่งผู้วิจัยได้จัดการฝึกอบรมโครงการพัฒนาขีดความสามารถในการอำนวยความสะดวกของสถาบันการเงินชุมชน หัวข้อ “การอำนวยความสะดวกของสถาบันการเงินชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพ” วันที่ 6 กันยายน 2556 ณ ศูนย์ศึกษาพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ ชุมชนสหกรณ์การเกษตรเชียงใหม่ จำกัด จังหวัดเชียงใหม่

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินการพัฒนาขีดความสามารถในการอำนวยความสะดวกในระดับที่คาดหวังซึ่งเมื่อได้ดำเนินการพัฒนาขีดความสามารถตามหัวข้อการพัฒนาแล้ว พบว่า หัวข้อด้านหลักการประเมินราคาหลักทรัพย์ฯ ยังมีช่องว่างหลังการพัฒนามากที่สุด จำนวน 12 คน แต่ไม่ได้แปลว่าผู้เข้าร่วมโครงการฯ ดังกล่าวไม่มีขีดความสามารถ เพียงแต่ยังไม่ถึงระดับขีดความสามารถที่คาดหวังของผู้เชี่ยวชาญที่กำหนดหรือคาดหวังไว้ อย่างไรก็ตามการพัฒนาขีดความสามารถในการอำนวยความสะดวกก็ยังมีอยู่หลากหลายวิธีในการพัฒนา ซึ่งสหกรณ์ควรสนับสนุนการพัฒนาขีด

ความสามารถต่อไป เช่น การศึกษาดูงาน การสัมมนา เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้สหกรณ์สามารถดำเนินธุรกิจ โดยเฉพาะด้านสินเชื่อให้ยู่รอดและยั่งยืนเป็นที่พึงของชุมชนต่อไป

อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง การเสริมสร้างความเข้มแข็งในการอำนวยสินเชื่อของสถาบันการเงินชุมชน กรณีศึกษา: สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาถึงข้อมูลทั่วไปในการอำนวยสินเชื่อของสถาบันการเงินชุมชน การบริหารความเสี่ยงในการอำนวยสินเชื่อและการพัฒนาขีดความสามารถในการอำนวยสินเชื่อของสถาบันการเงินชุมชน ซึ่งได้สรุปไว้ข้างต้นแล้ว แต่ผู้วิจัยใคร่หิยบยกประเด็นต่าง ๆ ที่น่าสนใจมาอภิปรายให้เห็นชัดมากยิ่งขึ้น ซึ่งผลการศึกษาวิจัยมีประเด็นอภิปรายดังนี้

1. จากการศึกษาข้อมูลทั่วไปในการอำนวยสินเชื่อสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่พบว่า สหกรณ์เริ่มเปิดดำเนินการมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2500 มีจำนวนสมาชิกเริ่มก่อตั้งเฉลี่ย 309.84 คน ซึ่ง ณ ปัจจุบันมีจำนวนสมาชิกเพิ่มขึ้นเฉลี่ย 1,991.24 คนต่อสหกรณ์ และดำเนินการปล่อยเงินกู้โดยมีจำนวนสัญญาเงินกู้ทั้งหมดเฉลี่ย 1,000.91 สัญญา จำนวนเงินปล่อยกู้ทั้งหมด เฉลี่ย 54,105,768 บาทต่อสหกรณ์ เห็นได้ว่า สหกรณ์ก่อตั้งมาหลายปีและได้พัฒนาอย่างต่อเนื่องจนถึงทุกวันนี้มีจำนวนสมาชิกเพิ่มขึ้นและปริมาณเงินหมุนเวียนในการปล่อยสินเชื่อก็เพิ่มขึ้น โดยยึดอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์มาใช้ เพื่อให้สามารถช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สมาชิกมีความอยู่ดีกินดีและสหกรณ์เป็นแนวทางหนึ่งในการแก้ปัญหาความยากจน คือได้รับการขยายโอกาสในการเข้าถึงแหล่งเงินทุน โดยเชื่อว่าผู้กู้จะสามารถอาศัยเงินทุนดังกล่าว นำพาให้ตัวเองหลุดพ้นจากความยากจนได้ ซึ่งได้สอดคล้องกับแนวคิดของ ศาสตราจารย์ ดร. มูฮัมหมัด ยูนุส ผู้ได้รับรางวัลโนเบลในสาขาสันติภาพในปี ค.ศ.2006 ในเรื่องการแก้ปัญหาความยากจนของคนจนที่สุดในบังกลาเทศ โดยได้วางแนวคิดและดำเนินการบริหารจัดการผ่านธนาคารกรามัน ซึ่งธนาคาร กรามัน เป็นธนาคารแห่งแรกของโลกที่ผู้กู้ไม่มีหลักทรัพย์ค้ำประกัน ไม่มีการจำนอง โดยเชื่อมั่นว่าคนยากคนจนไร้เงินทองแต่ไม่ไร้ความซื่อสัตย์ พิสูจน์ได้จากอัตราหนี้เสียของธนาคารกรามันอยู่ในระดับต่ำทัดเทียมมาตรฐานธนาคารทั่วโลก (Yumus,1997)

2. การบริหารความเสี่ยงในการอำนวยสินเชื่อของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยได้มุ่งประเด็นศึกษาการบริหารความเสี่ยงจำนวน 9 ด้าน คือ ด้านการพิจารณาเงินกู้

ด้านการอนุมัติเงินกู้ ด้านการรับเงินกู้ ด้านการทำนิติกรรมสัญญา ด้านการจ้างหรือการค้ำประกัน ด้านการชำระหนี้ ด้านการติดตามและแก้ไขหนี้ ด้านการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ และด้านการดำเนินคดี ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ระดับการปฏิบัติการ บริหารความเสี่ยงด้านการจ้างและการค้ำประกันสหกรณ์จะมีระดับปฏิบัติมากที่สุด ($\bar{x} = 4.49$) ทั้งนี้เนื่องจากธุรกิจสินเชื่อของสหกรณ์เป็นธุรกิจที่มีความสำคัญ ผู้บริหารสหกรณ์จึงต้องบริหารความเสี่ยงอย่างรอบคอบและรัดกุม ซึ่งการปล่อยสินเชื่อหนี้ หลักทรัพย์ค้ำประกันซึ่งอาจจะเป็นทรัพย์สินหรือการใช้บุคคลค้ำประกันก็ได้ที่ผู้ขอสินเชื่อเข้ามาค้ำประกันหนี้สิน เพื่อเป็นหลักประกันการชำระหนี้ในอนาคต และการค้ำประกันลูกหนี้จะช่วยลดความเสี่ยงของสหกรณ์ เช่น การค้ำประกันโดยที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง การค้ำประกันส่วนบุคคล เป็นต้น เมื่อสมาชิกผู้กู้ไม่สามารถชำระหนี้ตามสัญญาเงินกู้ สหกรณ์ก็สามารถนำทรัพย์สินมาขายทอดตลาดเพื่อชำระหนี้ได้หรือเรียกร้องให้ผู้ค้ำประกันมาชำระหนี้แทน ดังนั้นสหกรณ์จึงให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติด้านการบริหารความเสี่ยงประเด็นการจ้างและการค้ำประกันมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ ของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) (2552) ระบุแนวทางการพิจารณาหลักประกันที่นำมาเพื่อประกันสินเชื่อ เป็นสิ่งที่ช่วยลดความเสี่ยงภายใต้เกณฑ์ที่ลูกค้ำผิดนัดชำระหนี้ ดังนั้นจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่ต้องมีการปฏิบัติให้มั่นใจว่าหลักประกันที่ธนาคารรับไว้มีคุณสมบัติที่ต้องการของตลาด สามารถบังคับได้ตามกฎหมายและมูลค่าของหลักประกันนั้นต้องได้รับการทบทวนตามข้อกำหนดของธนาคารแห่งประเทศไทย

3. การพัฒนาขีดความสามารถในการอำนวยความสะดวกของสถาบันการเงินชุมชนที่พบว่า เมื่อทำการพัฒนาขีดความสามารถแล้วยังมีช่องว่างขีดความสามารถอยู่ทั้ง 7 หัวข้อ สะท้อนให้เห็นว่า ขบวนการพัฒนาขีดความสามารถนั้นเกิดข้อจำกัดในการพัฒนาขีดความสามารถหรือยังปรากฏช่องว่างขีดความสามารถอยู่ภายหลังเมื่อได้รับการพัฒนาแล้วก็ตาม ซึ่งถือว่าเกิดความไม่สมบูรณ์ในการพัฒนาขีดความสามารถ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เน้นการฝึกอบรมโดยการบรรยายและการยกตัวอย่างประกอบโดยใช้วิทยากรเพียงอย่างเดียวในการถ่ายทอดข้อมูล ระยะเวลาในการอบรมสั้น งบประมาณในการพัฒนามีจำกัด ซึ่งไม่สามารถทำให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ความเข้าใจได้ในทันที ประกอบกับข้อมูลทั่วไปของผู้เข้าร่วมโครงการฯ มีอายุการทำงานด้านสินเชื่ออยู่ คือ อยู่ระหว่าง 1-5 ปี เท่านั้น ซึ่งเป็นข้อสังเกต

อย่างหนึ่งว่า การจะพัฒนาขีดความสามารถในการอำนวยความสะดวกในครั้งต่อไปควรจัดทำหลักสูตรการอบรมให้มีความเหมาะสมกับผู้เข้าร่วมโครงการฯ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชาญวิทย์ จันทรสุพิศ (2540: 170) ที่พบว่า ปัญหาการพัฒนานุเคราะห์ตามกระบวนการพัฒนานุเคราะห์ ได้แก่ โครงสร้างองค์การขาดความชัดเจน การขาดงบประมาณ ขาดผู้ชำนาญการในการวางแผนการพัฒนานุเคราะห์ ขาดการประสานงาน เป็นต้น ดังนั้น การจัดโครงการพัฒนาขีดความสามารถในการอำนวยความสะดวกต้องให้ความสำคัญในประเด็นต่าง ๆ ดังกล่าวให้มากขึ้น ต้องมีความพร้อมในการจัดหลักสูตรการพัฒนาขีดความสามารถให้เหมาะสมกับผู้เข้าร่วมโครงการฯ ระยะเวลาและงบประมาณในการดำเนินการและต้องคำนึงถึงพฤติกรรมที่เป็นส่วนของบุคลิกภาพหลักที่ยากต่อการพัฒนา เช่น ทักษะคิด คุณค่า แรงจูงใจ ลักษณะนิสัย ซึ่งเป็นส่วนที่ซ่อนเร้นประกอบด้วย

แต่อย่างไรก็ตามผู้เข้าร่วมโครงการพัฒนาขีดความสามารถในการอำนวยความสะดวกสหกรณ์การเกษตรในครั้งนี้ จำนวน 50 คน เมื่อผ่านกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถแล้วส่วนใหญ่มีช่องว่างขีดความสามารถที่ลดลง นั่นแสดงว่า ได้รับการพัฒนาขีดความสามารถให้อยู่ในระดับที่คาดหวังแล้ว และเชื่อว่าผู้เข้าร่วมโครงการฯ จะได้นำองค์ความรู้ในการอำนวยความสะดวกไปประยุกต์ใช้กับงานด้านสินเชื่อของสหกรณ์ต่อไป ทั้งนี้เพื่อให้สหกรณ์ซึ่งเป็นสถาบันการเงินชุมชนสามารถเป็นที่พึ่งของชุมชน โดยเฉพาะการให้ชุมชนได้เข้าถึงแหล่งทุนที่เป็นธรรมได้

ข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีข้อค้นพบสำคัญหลายประการ ผู้วิจัยใคร่มีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะเชิงการพัฒนา

1. หน่วยงานของรัฐที่รับผิดชอบ ดูแลและส่งเสริมงานสหกรณ์ เช่น กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ควรพัฒนาสนับสนุนส่งเสริมการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงในการอำนวยความสะดวกให้แก่สหกรณ์การเกษตร เพื่อยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้การอำนวยความสะดวกของสหกรณ์การเกษตรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ควรพัฒนาความรู้ความสามารถทักษะทางการบริหารจัดการความเสี่ยงและพัฒนาขีดความสามารถในการอำนวยความสะดวก โดยเฉพาะ

หัวข้อด้านหลักการประเมินราคาหลักทรัพย์ และด้านการติดตามหนี้ การแก้ไขหนี้เสียและการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ให้กับคณะกรรมการ ผู้จัดการสหกรณ์ เจ้าหน้าที่สินเชื่อและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการอำนวยการสินเชื่อ โดยอาจมีการจัดอบรมสัมมนา ศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน และเพื่อป้องกันความเสี่ยงในการอำนวยการสินเชื่อที่อาจเกิดขึ้นได้

3. ชุมชนสหกรณ์การเกษตรเชียงใหม่ จำกัด ควรส่งเสริมให้สหกรณ์ได้มีโอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการอำนวยการสินเชื่อ โดยการจัดประชุมทุกเดือนหรือทุกไตรมาส เพื่อให้สหกรณ์แต่ละแห่งได้แลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานด้านการอำนวยการสินเชื่อระหว่างกันและกัน ซึ่งสหกรณ์แต่ละแห่งจะมีวิธีการปฏิบัติที่ไม่เหมือนกันมีความหลากหลาย ซึ่งมีทั้งข้อดีและข้อเสีย เมื่อได้มีการพบปะแลกเปลี่ยนกันแล้วจะได้ข้อสรุปที่ชัดเจน เกิดองค์ความรู้ใหม่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับสหกรณ์ของตนได้

ข้อเสนอแนะเชิงการวิจัย

1. ควรดำเนินการวิจัยทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพควบคู่กันเพื่อตรวจพิสูจน์ หรือยืนยันข้อค้นพบที่หลากหลายในการบริหารความเสี่ยง เช่น การจัดการสหกรณ์กลุ่ม การสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้ทราบถึงแนวทางการปฏิบัติและนโยบายในการบริหารความเสี่ยง

2. ควรดำเนินการวิจัยบริหารความเสี่ยงในการอำนวยการสินเชื่อกับสหกรณ์ประเภทอื่นๆ เช่น สหกรณ์เครดิตยูเนียน ว่ามีวิจัยปฏิบัติที่เหมือนกันหรือแตกต่างกันอย่างไรในการบริหารความเสี่ยงเพื่อนำผลที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ร่วมกัน

3. การพัฒนาขีดความสามารถในการอำนวยการสินเชื่อ ควรแยกกลุ่มผู้เข้าร่วมโครงการพัฒนาขีดความสามารถ กล่าวคือ ควรแยกเป็น 1) กลุ่มผู้บริหารสหกรณ์ เช่น ประธานสหกรณ์ คณะกรรมการหรืออนุกรรมการด้านสินเชื่อ เพราะกลุ่มนี้ส่วนใหญ่จะอยู่ในฐานะผู้บริหาร ดำเนินการวางแผนนโยบายต่าง ๆ และ 2) กลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้านการอำนวยการสินเชื่อ เช่น ผู้จัดการสหกรณ์ หรือเจ้าหน้าที่สหกรณ์ด้านสินเชื่อ เพราะกลุ่มนี้ส่วนใหญ่จะอยู่ในฐานะผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งโดยธรรมชาติแล้วขีดความสามารถในการอำนวยการสินเชื่อของทั้งสองกลุ่มนี้ย่อมแตกต่างกันตามอำนาจหน้าที่

4. ควรทำการพัฒนาขีดความสามารถในการอำนวยการสินเชื่อสหกรณ์การเกษตรหรือสถาบันการเงินชุมชนอื่น ๆ ในพื้นที่อื่น เพื่อเป็นการทดสอบกระบวนการพัฒนาขีด

ความสามารถที่สามารถลดช่องว่างขีดความสามารถหรือมีการเพิ่มขีดความสามารถได้อย่างแน่นอนหรือไม่ และต้องคำนึงถึงพฤติกรรมที่เป็นส่วนของบุคลิกภาพหลักที่ยากต่อการพัฒนา เช่น ทักษะคิด คุณค่า แรงจูงใจ ลักษณะนิสัย ซึ่งเป็นส่วนที่ซ่อนเร้น และควรใช้กระบวนการพัฒนาขีดความสามารถอื่น ๆ ประกอบด้วย เช่น การศึกษาดูงาน การฝึกปฏิบัติในการจัดทำนิติกรรมสัญญา การออกพื้นที่ติดตามหนี้ เป็นต้น



เอกสารอ้างอิง

กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ. 2546. 1 ปี นโยบาย กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง.

กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ กระทรวงมหาดไทย.

เจนเนตร มณีนาถ และคณะ. 2548. การบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร จากหลักการสู่

ภาคปฏิบัติ. สำนักพิมพ์ซัม ซิสเต็ม จำกัด. กรุงเทพฯ.

เจริญ เกษภูววัลย์. 2546. การบริหารความเสี่ยง. สำนักพิมพ์พอดี้. กรุงเทพฯ.

ชฎานุช ผดุงลาภยศ. 2550. ปัจจัยที่ทำให้เกิดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของสินเชื่อกู้ยืมไทยธนวัฏ ใน เขตราชวงศ์ กรณีศึกษา: สินเชื่อกู้ยืมไทยธนวัฏของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย. ภาคนิพนธ์ ปริญญาโท เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ชาญวิทย์ จันทรสุนทร. 2540. การศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรในสำนักงานสามัญศึกษา จังหวัด เขตการศึกษา 5. กรุงเทพฯ: งานนิพนธ์ปริญญาโท, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. 2547. มารู้จัก competency กันเถอะ. กรุงเทพฯ: บริษัท เอชอาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.

ดนัย เทียนพุฒ. 2540. การบริหารทรัพยากรบุคคลเรื่องการวางแผนอาชีพ และแผนสืบทอด ตำแหน่ง. กรุงเทพฯ: สถาบันจัดการงานบุคคล.

ธีระพงษ์ แก้วหาญ. 2543. กระบวนการเสริมสร้างชุมชนเข้มแข็ง. ขอนแก่น: โรงพิมพ์คลัง นานาวิทยา.

_____. 2546. กระบวนการเสริมสร้างชุมชนเข้มแข็ง. พิมพ์ครั้งที่ 9. ขอนแก่น: โรงพิมพ์คลัง นานาวิทยา.

ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน). 2552. นโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ. เอกสาร อัดสำเนา.

ธีรศักดิ์ คงสวัสดิ์. 2550. Competency ภาคปฏิบัติ เข้าทำนองอย่างไร. กรุงเทพฯ: สมาคม ส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

- พงศ์สันต์ ขำป๋อ. 2549. การพัฒนาขีดความสามารถในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร ใน
จังหวัดหนองคาย. ภาคนิพนธ์ปริญญาโท ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- พรนพ พุกกะพันธุ์ และประเสริฐชัย ไตรเสถียรพงศ์. 2548. การบริหารธนาคารพาณิชย์ (พิมพ์ครั้งที่
3). สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ.
- มยุรา สุขยิ่ง. 2548. การให้สินเชื่อการเกษตรของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร.
ภาคนิพนธ์ปริญญาโท เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สัญญา สัญญาวิวัฒน์. 2549. สังคมวิทยาองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สถาบันพัฒนากรรมการสหกรณ์. 2554. เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการธุรกิจสินเชื่อ.
(ระบบออนไลน์) แหล่งที่มา <http://www.coopinthailand.com> (30 สิงหาคม 2554).
- สุรัช กังวล. 2552. การบริหารจัดการที่เหมาะสมของสถาบันการเงินชุมชน. ภาคนิพนธ์ปริญญา
เอก ดุษฎีบัณฑิต. มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- สุเมธี ทาวิชัย. 2546. การบริหารความเสี่ยงของธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคเหนือ. การค้นคว้าแบบ
อิสระปริญญาโท บัณฑิตมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สุกัญญา รัชมิธรรมโชติ. 2549. แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based
Learning. กรุงเทพฯ: บริษัท ศิริวัฒนา อินเตอร์พรีน จำกัด.
- สำนักพัฒนาธุรกิจสหกรณ์. 2549. คู่มือการบริหารสินเชื่อของสหกรณ์ภาคการเกษตร.
กรุงเทพมหานคร. โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2548. “สมรรถนะของข้าราชการ 31 มกราคม 2548”
(เอกสารประกอบการสัมมนา).
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2544. รายงานการศึกษาวิเคราะห์
ปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมที่สนับสนุนให้ชุมชนเข้มแข็ง. รายงานการวิจัย
รัฐบาล สำนักสารนิเทศ : กรุงเทพฯ.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2546. แผนฯ 9 ฉบับประชาชน.
กรุงเทพฯ : บริษัท เมืองการพิมพ์ จำกัด.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2549. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและ
สังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10. (ระบบออนไลน์) แหล่งที่มา <http://www.cpd.go.th/web-deta/plan10/plan10.htm> (15 ธันวาคม 2549).

หัตดิน อัครพงษ์สวัสดิ์. 2550. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเกิดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของธนาคาร
เพื่อเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สาขาคลองหล่อ จังหวัดเชียงใหม่. ภาคนิพนธ์ปริญญาโท
เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

อ้อยทิพย์ เกตุเฒ. 2553. “การพัฒนาทุนทางสังคมและประชาคมเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของ
ชุมชน”. (ระบบออนไลน์) แหล่งที่มา www.comdev.ricr.ac.th/(28 เมษายน 2553).

เอกพันธุ์ ภัทรสุพงศ์. 2550. การพัฒนาขีดความสามารถในการพึ่งพาตนเองของชุมชน ในอำเภอ
หนองเรือ จังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต.
มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

Boyatzis, R.E. 1982. **The Competent Manager**. Canberra: AGPS.

Conway. 1994. **Developing Senior Management Competences at Ocean Group**. Management
Development Review.

Dubis, David D. 1995. **Competency-Based Performance Improvement: A Strategy for
Organizational Change**. Massachusetts: Human Resource Development Press.

Parry B. Scott 1996. “**The Quest For Competency**” Training. (33).

Rylatt, A. & Lohan, K. 1995. **Creating Training Miracles**. Sydney: Prentice Hall.

Shandler, Donald. 2000. **Competency and the Learning Organization**. Menlo Park, CA: Crisp
Publications.

Yumus, M. 1997. **นายธนาคารเพื่อคนจน. แปลจากเรื่อง Vers un monde sans pauvrete**. โดย สฤณี
อาชวานันทกุล .กรุงเทพฯ: มติชน.





ท่านประธานชุมนุมสหกรณ์การเกษตรเชียงใหม่ จำกัด กล่าวเปิดงานโครงการฯ



เจ้าของโครงการวิจัมอบของที่ระลึกให้กับประธานพิธีเปิดโครงการฯ



วิทยากรบรรยาย “ช่วงแรกของการให้สินเชื่อ”



วิทยากรบรรยาย “ช่วงหลังของการให้สินเชื่อ”