

การบริหารจัดการที่ดีของสหกรณ์

การควบคุมการดำเนินงานของธุรกิจ

เมื่อทราบถึงเกณฑ์ที่สามารถใช้เพื่อประเมินผลงานของสหกรณ์แล้ว สิ่งที่จะกล่าวต่อไปก็คือ ปัญหาของการควบคุม ทั้งนี้เพราะการควบคุมเป็นเครื่องมือโดยตรงที่จะให้ฝ่ายจัดการ และพนักงานได้ดำเนินงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

โดยทั่วไปแล้วกระบวนการควบคุมจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทางธุรกิจ 4 ประการ คือ การวางแผน งบประมาณ การบัญชี และการวิเคราะห์

การวางแผน หมายถึง กระบวนการที่แปลงความปรารถนา และความต้องการของสมาชิกให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ของสหกรณ์งบประมาณเป็นกระบวนการวางแผนการใช้จ่ายเงิน ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากต้นทุน และประมาณรายได้งบประมาณเป็นแนวทางให้ฝ่ายจัดการ และพนักงานได้ดำเนินการให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ส่วนการบัญชีเป็นเครื่องมือที่ใช้โดยฝ่ายจัดการ เพื่อวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน ในงานบัญชีจะต้องมีการบันทึกผลการดำเนินงาน ในงานบัญชีจะต้องมีการบันทึกผลงานตามที่เป็นจริงซึ่งเป็นตัวเลขที่เกิดขึ้นแล้วตามที่ปรากฏในเอกสาร ส่วนการวิเคราะห์ และประเมินผลจะทำให้ฝ่ายจัดการตรวจสอบว่าผลการดำเนินงานได้ประสบผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้หรือไม่ ถ้าผลการดำเนินงานไม่บรรลุตามมาตรฐานที่กำหนดการวิเคราะห์ก็จะเข้ามาเพื่อหาสาเหตุของความล้มเหลว และเมื่อถึงวันนี้ฝ่ายจัดการก็สามารถจะตอบได้ว่าควรจะพิจารณาปรับปรุงแก้ไขกิจกรรมของแผนทีวางไว้ให้เหมาะสมถูกต้องต่อไป

การวางแผนและงบประมาณเป็นงานที่ปฏิบัติควบคู่กันไปสำหรับผู้บริหารระดับสูงหรือหัวหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง งบประมาณจะมีประสิทธิภาพในความหมายของการควบคุมถ้าบุคคลนั้นพิจารณาตัดสินใจถูกต้องตามมาตรฐาน หนทางที่ดีที่สุดเพื่อมั่นใจก็คืออนุญาตให้บุคคลที่จะต้องปฏิบัติงานนั้นเข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณากระบวนการวางแผนและงบประมาณ แต่เท่าที่ปฏิบัติกันมาตามปกติการดำเนินงานตามงบประมาณมักจะกำหนดโดยฝ่ายจัดการ ซึ่งเป็นที่แน่ชัดว่าบ่อยครั้งที่ผลลัพธ์ออกมาในระดับที่ไม่น่าพอใจเพราะขาดการยอมรับของฝ่ายปฏิบัติ

ดังนั้นเพื่อให้การมีส่วนร่วมเป็นไปได้ด้วยดีหัวหน้าหน่วยงานที่รับผิดชอบควรมีจุดยืนที่ชัดเจนว่าต้องการทำอะไรภายใต้ข้อจำกัดที่มีอยู่ เช่น ทรัพยากรบุคคล การเงิน หรือการตลาด เพื่อให้มีเกณฑ์ในการพิจารณาผลงาน ดังนั้น ในการจัดทำงบประมาณที่ดีเราจะเห็นว่ามีการให้ความหมายของเกณฑ์รายได้ เงื่อนไขต่าง ๆ เพื่อวัดประสิทธิภาพของสหกรณ์ และจุดสุดท้ายของการตกลงร่วมกันระหว่างฝ่ายจัดการกับหน่วยงานผู้รับผิดชอบ คือ การมีข้อความตกลงร่วมกันในเรื่องผลลัพธ์ที่คาดหวังภายใต้เหตุผลงบประมาณที่ได้คำนึงถึงข้อจำกัดของปัจจัยที่ใช้เพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์นั้น

ความจริงแล้ว การงบประมาณเป็นวิธีการคาดเดาส่งที่คาดหวังจะเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งสัมพันธ์กับความเสถียรและความไม่แน่นอนดังนั้น จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับพนักงานหรือหัวหน้าหน่วยงานรับผิดชอบจะต้องรายงานทันทีที่เกิดมีปัญหาคือหรือเป็นอุปสรรคต่อการใช้งบประมาณเพื่อทำการแก้ไข โดยการปรับแผนให้ถูกต้องเหมาะสม

การควบคุมที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ระบบการบัญชีซึ่งช่วยให้จัดการเป็นไปอย่างถูกต้อง ตรงเวลา และมีข้อมูลทางธุรกิจให้เห็นชัด การรายงานที่ถูกต้องและทันเวลาจะเป็นฐานที่ดีของการตัดสินใจรายงานจะต้องมีการกระชับ ซึ่งให้เห็นถึงจุดที่ฝ่ายจัดการต้องการเพื่อวัตถุประสงค์ในการตัดสินใจ

การจัดการด้านเงินสดและบริการสินค้าคงคลังก็เป็นอีกส่วนหนึ่งที่จะต้องติดตามดูแลอย่างใกล้ชิด เพราะเงินสดและสินค้าคงคลังก่อให้เกิดการหมุนเวียนของกิจกรรมและสร้างรายได้ เพราะเงินสดและสินค้าคงคลังก่อให้เกิดการหมุนเวียนของกิจกรรม และสร้างรายได้ ถ้าควบคุมไม่โปร่งใสจะส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่น

ฝ่ายจัดการที่ดีนอกจากจะควบคุมระบบบัญชีให้เป็นไปถูกต้องตามสายงานแล้วควรจะมีการเพิ่มเติมในรูปแบบอย่างไม่เป็นทางการด้วย โดยการสังเกตการปฏิบัติงานในลักษณะวันต่อวันว่าผลเป็นที่น่าพอใจในขณะนั้นหรือไม่ โดยอาจจะตั้งคำถามง่าย ๆ กับตัวเองว่ารายงานที่ส่งมาถึงนั้นทันเวลาการใช้หรือไม่ พนักงานใช้เวลาในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ มีการดูแลฝ่ายอุปกรณ์สนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเหมาะสมหรือเปล่า สินค้าคงคลังมีการตรวจนับเก็บรักษาได้อย่างถูกต้องปลอดภัยหรือไม่ ฯลฯ ซึ่งคำถามเหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นที่ฝ่ายจัดการจะต้องคิดตลอดเวลาทุกวันหรือแม้กระทั่งที่บ้าน

โดยสรุป การควบคุมการบริหารจัดการขึ้นอยู่กับความสามารถ ความตั้งใจ และการอุทิศตัวของฝ่ายจัดการ และพนักงานสหกรณ์จะมีความเจริญรุ่งเรืองเจริญเติบโตต่อไปอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน จึงขึ้นอยู่กับความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ซึ่งอยู่ในรูปของคณะกรรมการดำเนินการ ซึ่งสหกรณ์ทุกแห่ง สามารถหาได้ สร้างได้โดยผ่านการศึกษาและฝึกอบรม แต่สหกรณ์อาจจะล้มเหลวก็ถ้าสมาชิกเลือกคณะกรรมการดำเนินการจากบุคคลที่กว้างขวางเป็นที่รู้จักแต่ขาดความรู้ความเข้าใจ และแรงจูงใจของการจัดการ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าสหกรณ์อยู่ได้ก็เพราะสมาชิกเจริญเติบโตก้าวหน้าต่อไปได้ก็เพราะสมาชิก และล้มเหลวได้ก็เพราะสมาชิกเช่นกัน

โดย ผศ.เฉลิมพร อภิชนาพงศ์