

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 เรื่องการบริหารงานทั่วไป

สหกรณ์เครดิตยูเนียนเป็นสหกรณ์ประเภทหนึ่ง ซึ่งจัดตั้งขึ้นด้วยความสมัครใจของสมาชิกที่อยู่ในวงสัมพันธ์เดียวกัน เช่น ชุมชนเดียวกันประกอบอาชีพในโรงงาน บริษัท หรือสถาบันการศึกษาเดียวกัน ดำเนินการภายใต้หลักประชาธิปไตย คือหนึ่งคนหนึ่งเสียง สมาชิกจะสะสมทรัพย์ร่วมกันเพื่อเป็นทุนดำเนินการให้สมาชิกที่มีความเดือดร้อนกู้ยืมนำไปใช้ คณะกรรมการบริหารได้รับ การเลือกตั้งจากสมาชิก และโดยสมาชิกของสหกรณ์เอง ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจะได้รับการจัดสรรสู่มวลสมาชิกในรูปแบบของดอกเบี้ยเงินปันผล และสวัสดิการต่างๆ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเครดิตยูเนียนพบว่า มีวิสัยทัศน์คือ เป็นสถาบันการเงินและสวัสดิการชุมชนเพื่อชุมชน ซึ่งมีวัตถุประสงค์ ในการส่งเสริมพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิกและชุมชนโดยทั่วไป ให้รู้จักช่วยเหลือตนเองเพื่อดำเนินธุรกิจร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ส่งเสริมสนับสนุนให้เป็นสถาบันการเงินและสวัสดิการชุมชนเพื่อชุมชน ทั้งนี้เป้าหมายที่สำคัญคือ ต้องการให้สมาชิกมีการออมทรัพย์ รวมทั้งมีทุนในการประกอบอาชีพและดำรงชีพ มีปัจจัยในการผลิต กระตุ้นการซื้อขายสินค้าในชุมชน และมีความรู้ในการพัฒนาชีวิต

สำหรับในด้านกลยุทธ์นั้น ผู้บริหารใช้หลักคุณธรรม 5 ในการกำหนดกลยุทธ์ ได้แก่ ความซื่อสัตย์ ความเสียสละ ความรับผิดชอบ ความเห็นใจกัน และความไว้วางใจกัน เพื่อพัฒนาคนให้รู้จักช่วยเหลือซึ่งกันและกันให้บรรลุความสมดุลทั้ง 3 ด้าน คือ 1)ด้านจิตใจ ให้เป็นคนดีมีคุณธรรม 2)ด้านเศรษฐกิจ ให้อยู่ดีกินดี 3) ด้านสังคม ให้อยู่ร่วมกันอย่างสันติ ที่มีพันธกิจคือ การพัฒนาคนอย่างมืออาชีพ พัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ พัฒนาบริการที่หลากหลายสอดคล้องกับความต้องการของสมาชิก

มีการกำหนดการดำเนินการโดยนำเอา วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและกลยุทธ์ ไปปฏิบัติ โดยการวางแผนซึ่งที่ประชุมใหญ่ได้ให้แผนงานประจำปีเพื่อให้คณะกรรมการมีแนวปฏิบัติในการดำเนินงาน เช่นการพัฒนาระบบการทำงานในการออกใบเสร็จรับเงินโดยการใช้ระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาประยุกต์ใช้กับงานสหกรณ์ และพัฒนาโปรแกรมให้ทันสมัย เพื่ออำนวยความสะดวกต่อการให้บริการสมาชิก รวมทั้งโครงการในการช่วยเหลือผู้ประสบภัยธรรมชาติ ในประชุมนี้คณะกรรมการมีการประชุมประจำเดือนอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง รวมทั้งประชาสัมพันธ์ข่าวสารข้อมูลต่างๆ

สู่สมาชิกภายใต้มติที่ประชุมหรือข่าวสารที่สมาชิกต้องทราบ ซึ่งคณะกรรมการมีการสื่อสารกับสหกรณ์ และสมาชิกในรูปแบบ หนังสือสหกรณ์ หอกระจายข่าว หรือถ่ายทอดแบบปากต่อปาก

ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานยังไม่ชัดเจนส่วนปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานคือ คณะกรรมการซึ่งเป็นตัวแทนของสมาชิกบริหารงานโดยดำเนินการภายใต้ข้อบังคับและระเบียบซึ่งแตกต่างกับสมาชิกทั่วไป ดังนั้นคณะกรรมการจึงถูกกดดันมาก และที่สำคัญคณะกรรมการไม่มีเงินเดือนตอบแทน

ผู้บริหารสหกรณ์เห็นว่า พนักงานมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่ระบุไว้อย่างชัดเจนและรับนโยบายบริหารจัดการมาจากคณะกรรมการฯ ในด้านทัศนคติต่องานที่ปฏิบัติ พนักงานควรมีมุมมอง และแนวคิดต่อหน้าที่การงานที่ตนเองปฏิบัติในเชิงบวกและรู้สึกสนุกกับงาน ซึ่งมีสิ่งที่ยากให้เกิดขึ้นก็คือบรรยากาศการทำงานที่ดีและเพื่อนร่วมงานที่เข้าใจกัน ซึ่งปัญหาที่สำคัญของพนักงานตามทัศนคติของผู้บริหารคือ พนักงานไม่สามารถทนต่อแรงกดดันและไม่สามารถแก้ปัญหาที่เกิดจากสมาชิกได้ รวมทั้งความไม่เชี่ยวชาญในตำแหน่งงานนั้นๆ

สำหรับตัวของสมาชิกนั้น ผู้บริหารเห็นว่า มีทัศนคติที่ดีต่อสหกรณ์ฯ มีความไว้วางใจมากกว่าระบบธนาคาร เนื่องจากความเป็นเจ้าของร่วมกันของคนในชุมชน แต่สิ่งที่สมาชิกต้องการคือ ระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น ATM และการโอนเงินระหว่างสหกรณ์ เป็นต้น ในด้านปัญหาคือการที่สมาชิกต้องนำเงินไปฝากที่ธนาคารด้วยตนเอง

หลังจากได้ข้อมูลผู้วิจัยนำเสนอข้อมูลต่างๆกลับสู่คณะกรรมการและผู้บริหารเพื่อวิเคราะห์ SWOT และสร้างกลยุทธ์ขึ้นใหม่

ตอนที่ 2 เรื่องการดำเนินการของสหกรณ์เครดิตยูเนียนตามความคิดเห็นของพนักงาน

การดำเนินธุรกิจสินเชื่อ การให้กู้เงิน และการติดตามสินเชื่อ นั้นพบว่า การจ่ายเงินให้กู้ฉุกเฉิน สหกรณ์จะจ่ายเงินให้สมาชิกกู้ฉุกเฉินโดยไม่เกิน 90% ของจำนวนหุ้น และไม่เกิน 5,000 บาท โดยให้งวดชำระคืนระยะสั้นภายใน 3 เดือน โดยการเก็บหนี้เงินให้กู้ฉุกเฉิน กวดชำระหนี้จะอยู่ภายใน 3 เดือน โดยมีอัตราดอกเบี้ยที่ร้อยละ 1 ต่อเดือน สำหรับการจ่ายเงินให้กู้สามัญนั้น เงินกู้สามัญคิดจากฐานหุ้นที่สมาชิกสะสม คำนวณให้ 3 เท่า แต่ไม่เกิน 200,000 บาท และมีผู้ค้ำด้วย โดยการเก็บหนี้จะมีงวดชำระเงินกู้สามัญไม่เกิน 60 งวด โดยมีอัตราดอกเบี้ย 100:1 ต่อเดือน อาจแยกเป็นกู้สามัญตามโครงการต่างๆ แต่ทั้งนี้ต้องไม่เกิน 2 สัญญา ทั้งนี้การจ่ายเงินให้กู้แบบพิเศษให้กู้ได้ไม่เกิน 500,000 บาท โดยใช้หลักทรัพย์เป็นโหนดค้ำประกันขึ้นอยู่กั้บราคาประเมินต่อที่ และในการชำระหนี้ไม่เกิน 180 งวด อัตราดอกเบี้ย 100:10 ต่อปี

การดำเนินการธุรกิจรับฝากเงินจากสมาชิก ประเภทออมทรัพย์รับฝากขั้นต่ำ 100 บาท และ สูงสุด 50,000 บาท ดอกเบี้ย 1 บาท ประเภทออมทรัพย์พิเศษรับฝากขั้นต่ำสุด 500 บาท และสูงสุด 500,000 บาท ดอกเบี้ย 2 บาท ประเภทเงินรับฝากประจำรับฝากขั้นต่ำสุด 1,000 บาท ขึ้นสูงสุด 1,000,000 บาท ระยะ 6 เดือน ถอนได้ 1 ครั้ง ดอกเบี้ยให้ 3 บาท

ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการของสหกรณ์ ในด้านบุคลากรพนักงานเห็นว่า สหกรณ์จำเป็นต้องมีผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถ ในด้านการลงทุน และมีความรู้ด้านบัญชี ด้านเงินทุน สหกรณ์สามารถนำเงินไปลงทุนภายนอกสหกรณ์โดยการฝากเงิน ซื้อตั๋วสัญญา และให้ สหกรณ์อื่นกู้ ส่วนภายในคือการให้กู้กับสมาชิก ในด้านวัสดุอุปกรณ์ ที่ดิน สิ่งปลูกสร้าง อาคาร ยานพาหนะ เครื่องใช้สำนักงาน พบว่าสหกรณ์มีความจำเป็นในการจัดซื้อสิ่งเหล่านี้เพื่อขยายกิจการ แต่ถึงอย่างไรก็ตามสินทรัพย์บางอย่างมีความจำเป็นต้องคำนึงถึงค่าเสื่อมด้วย ด้านการจัดการนั้น สหกรณ์มีความเชื่อว่ามียุทธศาสตร์ที่ดีภายใต้หลักการที่ชัดเจน นอกจากนี้บทบาทในการส่งเสริมอาชีพของ สหกรณ์ทำให้สมาชิกมีส่วนร่วมมากขึ้น

ตอนที่ 3 เรื่องความรู้และความพึงพอใจของสมาชิก

สมาชิกมีความรู้ด้านสินเชื่อเป็นอย่างดี เช่น กู้เงินฉุกเฉิน ดอกเบี้ย 100:1 บาทต่อเดือน วงเงิน 5,000 บาท ระยะเวลาในการชำระหนี้ 3 เดือน ในการกู้เงินฉุกเฉินนั้นต้องนำสมุดประจำตัว สมาชิกพร้อมใบขอไปด้วย สำหรับการรับฝากเงินนั้น ในด้านนโยบายรับฝากเงิน ส่วนใหญ่เข้าใจว่า ต้องมีการออมเงินเพื่อใช้จ่ายในชีวิตประจำวัน และใช้บริการแบบเพื่อเรียกเพื่อถอน ซึ่งมีอัตรา ดอกเบี้ย 100:1 ซึ่งฝากในจำนวน 10,000 บาทต่อครั้ง

ในด้านบริการนั้นสมาชิกมีความพึงพอใจอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นเจ้าหน้าที่ที่มีอัธยาศัย เป็น กันเอง สอนให้สมาชิกเข้าใจในระเบียบการ และขั้นตอนการบริการ ซึ่งทำให้สมาชิกรู้สึกสบายใจมาก อาคารเครดิตยูเนียนสวยงาม และทันสมัย เป็นสัดส่วน สร้างความภูมิใจให้กับคนในชุมชนอย่างมาก การบริหารงานของคณะกรรมการมีมาตรฐาน น่าเชื่อถือ และไว้วางใจได้ ในส่วนของเทคโนโลยีนั้นมี เครื่องมืออำนวยความสะดวก มีโปรแกรมบัญชี มีระบบเข้าคิว ทำให้ไม่ต้องรอนาน

ปัญหาและข้อเสนอแนะในการดำเนินการของเครดิตยูเนียนคือ สหกรณ์เครดิตยูเนียนแต่ละ แห่งบริหารงานกันเองโดยที่ไม่มีเครือข่ายอื่นร่วม ทำให้ไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลซึ่งกันและกันได้จึงทำให้เกิดสมาชิกทับซ้อนตามมา

ตอนที่ 4 แบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน โดยใช้ SWOT เป็นเครื่องมือ พบว่า

จุดแข็งStrengths ได้แก่

1. มีการมอบหมายหน้าที่แบ่งงานเป็นฝ่ายต่างๆชัดเจนเอื้อต่อการทำงานและการวางแผนโครงสร้างองค์กรเป็นไปตามหลักสากลทั่วไปมีสายการบังคับบัญชาเป็นขั้นตอนตรวจสอบได้ทุกขั้นตอนไม่ซ้ำซ้อนในเรื่องระบบงานและการควบคุมภายใน
2. ระบบงานเอื้อต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เอื้อต่อการให้บริการที่รวดเร็วเอื้อต่อการทำงานทำให้เกิดประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผลโปร่งใสตรวจสอบได้
3. สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนมีเอกสารครบถ้วนถูกต้องและเป็นปัจจุบันมีการจัดทำบัญชี/การเงินเป็นปัจจุบันมีการตรวจสอบควบคุมการดำเนินงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพมีรายงานของผู้ตรวจสอบกิจการอย่างสม่ำเสมอ
4. มีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงานที่ชัดเจนเจ้าหน้าที่ทุกคนรู้ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองเอื้อต่อการพิจารณาความดีความชอบที่ยุติธรรมต่อทุกคนและการบรรจุแต่งตั้งเจ้าหน้าที่สหกรณ์ตรงตามคุณสมบัติ(คุณวุฒิและประสบการณ์)
5. อัตราดอกเบี้ยเงินฝากอัตราดอกเบี้ยเงินกู้และปันผลตามหุ้นเหมาะสมกับภาวะปัจจุบันและเป็นธรรมกับสมาชิก
6. สวัสดิการที่จัดให้สมาชิกมุ่งที่จะบรรลุเป้าหมายของสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนคือการยกระดับฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิก
7. คณะกรรมการทุกคนมีตั้งใจเอาใจใส่ต่อการดำเนินงานมีความเสียสละโปร่งใสตรวจสอบได้มีการให้คำปรึกษาหารือเรื่องงานกับฝ่ายจัดการอย่างสม่ำเสมอและมีสมาชิกหลายคนเสนอตัวเข้ามาเป็นคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน
8. ผู้จัดการมีความเป็นผู้นำมีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการธุรกิจสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนและเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์กับสมาชิกและผู้ได้บังคับบัญชามีความเสียสละซื่อสัตย์โปร่งใสตรวจสอบได้
9. เจ้าหน้าที่ยิ้มแย้มแจ่มใสเต็มใจให้บริการด้วยความเป็นกันเองมีความขยันขันแข็งเสียสละเพื่องานส่วนรวม

10. ผู้ตรวจสอบกิจการใส่ใจมุ่งมั่นหาความรู้ที่จะพัฒนาตนเองมีการแบ่งงานกันทำและรายงานผลการตรวจสอบต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการเป็นประจำทุกเดือน
คำตอบแทนที่ได้รับของผู้ตรวจสอบกิจการมีความเหมาะสม
11. มีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการบริหารบุคคลอย่างชัดเจนมีข้อบังคับในการทำงานสัญญาจ้าง
สอดคล้องกับกฎหมายแรงงานมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อฝึกอบรมบุคลากร
12. แหล่งที่มาของเงินทุนและการใช้มีความสอดคล้องโดยมุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับสมาชิก
มีการดำเนินงานด้านการเงินและการบัญชีที่โปร่งใสตรวจสอบได้มีความสามารถและมีการ
วางแผนการใช้เงินเพื่อผลกำไรที่เพิ่มขึ้น
13. เครื่องคอมพิวเตอร์อุปกรณ์ต่างๆมีเพียงพอต่อการให้บริการมีวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยให้บริการ
รวดเร็วมีการปรับปรุงอยู่เสมอสำนักงานสะอาดเรียบร้อยเหมาะสมเหมาะสมแก่การบริการ
เจ้าหน้าที่ใช้ประโยชน์จากเครื่องมือเครื่องใช้ที่มีอยู่อย่างเต็มที่เจ้าหน้าที่ร่วมกันเอาใจใส่ดูแล
ใช้วัสดุอย่างประหยัดคุ้มค่า
14. ข้อบังคับเื้อออำนวยความสะดวกการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เครดิตยูมมีความสอดคล้องกับ
พระราชบัญญัติสหกรณ์พ.ศ. 2542 และสอดคล้องกับหลักการอุดมการณ์วิธีการสหกรณ์
ตลอดจนเอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินงานเป็นระบบและเกิดประสิทธิภาพรวมถึงระเบียบของ
สหกรณ์เครดิตยูมเนี่ยนสอดคล้องกับข้อบังคับไม่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานการแก้ไขข้อบังคับ
ทำได้ยากเนื่องจากต้องเรียกประชุมใหญ่

จุดอ่อนWeakness

1. สหกรณ์เครดิตยูมเนี่ยนยังขาดเจ้าหน้าที่ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านดำเนินธุรกิจเช่นสินเชื่อและ
การตลาดจำนวนธุรกิจของสหกรณ์เครดิตยูมเนี่ยนกับจำนวนของบุคลากรไม่เหมาะสม
2. ขาดความหลากหลายในสื่อที่ใช้ในการประชาสัมพันธ์ของสหกรณ์เครดิตยูมเนี่ยนเช่นเว็บไซต์
(Website) ฯลฯ
3. ไม่มีวิธีการเก็บรักษาเอกสารที่สำคัญอย่างเป็นระบบไม่มีการติดตั้งระบบป้องกันการโจรกรรม
ไม่มีการจัดเวรยามรักษาความปลอดภัยไม่มีการตรวจนับวัสดุครุภัณฑ์ประจำปี
4. เทคโนโลยีที่ทันสมัยทำให้สหกรณ์เครดิตยูมเนี่ยนมีค่าใช้จ่ายสูงเช่นโปรแกรมสำเร็จรูปและ
ระบบฐานข้อมูลของสมาชิกยังไม่เพียงพอเอื้อต่อการพัฒนาการบริการ
5. สหกรณ์เครดิตยูมเนี่ยนให้บริการสินเชื่อเงินกู้เป็นหลักแก่สมาชิกโดยไม่พิจารณาถึงความ
จำเป็นเดือนร้อนสมาชิกใช้เงินกู้ผิดวัตถุประสงค์จึงค้างชำระหนี้
6. การจ่ายสวัสดิการต่อสมาชิกล่าช้าและสวัสดิการที่สหกรณ์เครดิตยูมเนี่ยนกำหนดขึ้นไม่คุ้มค่า
ในเชิงเศรษฐกิจ

7. คณะกรรมการดำเนินการให้อิสระมอบนโยบายให้ฝ่ายจัดการนำไปปฏิบัติไม่ก้าวก่ายฝ่ายจัดการทำให้ผู้จัดการกล้าตัดสินใจและสามารถแก้ปัญหาเฉพาะได้ดีจนบางครั้งเกิดความขัดแย้งทางความคิดกับคณะกรรมการดำเนินงานเนื่องจากความแตกต่าง
8. คณะกรรมการดำเนินการไม่มีความรู้ความเข้าใจเรื่องกฎหมายระเบียบข้อบังคับและการบริหารธุรกิจสหกรณ์เครดิตยูเนียนคณะกรรมการบางท่านขาดความรับผิดชอบเนื่องจากการทำงานไม่ได้รับผลตอบแทน
9. เจ้าหน้าที่บางส่วนยังขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเนื่องจากไม่ได้รับความยุติธรรมในการขึ้นเงินเดือนและความไม่เหมาะสมของเงินเดือน/ค่าจ้างไม่มีการจัดทำเกณฑ์ประเมินผลงาน เจ้าหน้าที่สหกรณ์เครดิตยูเนียนชัดเจน
10. ไม่มีใครอยากเป็นผู้ตรวจสอบกิจการผู้ตรวจสอบกิจการมีความเกรงใจคณะกรรมการดำเนินการ
11. สหกรณ์เครดิตยูเนียนมีเงินทุนบริหารจัดการเพียงพอแต่เป็นเงินทุนที่เป็นหนี้สินมากกว่าทุนตนเอง
12. การแก้ไขระเบียบทำได้ง่ายเนื่องจากเป็นอำนาจของคณะกรรมการดำเนินการและระเบียบข้อบังคับที่ขอแก้ไขไม่ได้รับคำแนะนำจากเจ้าหน้าที่รัฐเท่าที่ควรไม่มีความเข้าใจมักได้ตอบเป็นหนังสือไม่มาแนะนำ
13. ข้อบังคับบางข้อล้าสมัยไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ

โอกาส Opportunities

1. สมาชิกให้ความสำคัญในการเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินงานเลือกตั้งผู้ตรวจสอบกิจการ
2. สมาชิกในชุมชนชนวนเหลือเกื้อกูลกันสมาชิกมีทัศนคติที่ดีต่อสหกรณ์เครดิตยูเนียนและความเป็นนิติบุคคลของสหกรณ์เครดิตยูเนียนทำให้สมาชิกและบุคคลทั่วไปเชื่อมั่นในองค์กร
3. กฎหมายสหกรณ์เอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียน กฎหมายป้องกันและปราบปรามการฟอกเงินทำให้สหกรณ์เครดิตยูเนียนต้องคอยระมัดระวังดูแลสมาชิกมากขึ้น
4. รัฐบาลสนับสนุนการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนโยบายรัฐส่งเสริมสินค้า OTOP และผลิตภัณฑ์ในชุมชนทำให้เพิ่มช่องทางการตลาดให้สหกรณ์เครดิตยูเนียนรัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมเศรษฐกิจพอเพียงและการออมในครัวเรือน
5. การให้ความช่วยเหลือแนะนำของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดสำนักงานตรวจเงินจังหวัดชุมชุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย

6. เทคโนโลยีในปัจจุบันมีความทันสมัยเช่นFace book เป็นการเพิ่มช่องทางของสหกรณ์เครดิตยูเนียนในการขยายโอกาสทางธุรกิจโดยใช้เทคโนโลยีทำให้รับรู้ข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็วขึ้นผ่านเทคโนโลยีและการพัฒนาและปรับปรุงเทคโนโลยีเอื้ออำนวยต่อการพัฒนาสหกรณ์เครดิตยูเนียน

อุปสรรคThreats

1. สมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนเป็นกลุ่มที่มีอาชีพมั่นคงแต่ส่วนใหญ่เป็นแรงงานนอกระบบเช่นค้าขายเกษตรกรซึ่งไม่สามารถหักเงินเดือนณ ที่จ่ายได้จึงทำให้สมาชิกบางรายไม่สามารถนำเงินมาออมชำระหนี้และดอกเบี้ยได้ตามวันนัด (เดือนละครั้ง) เนื่องจากรายได้หลักไม่แน่นอนโดยเฉพาะจากการเกษตรเกิดจากปัญหาจากภาวะโลกร้อนดินฟ้าอากาศแปรปรวนไม่แน่นอนส่งผลต่อการประกอบอาชีพ
2. สมาชิกส่วนใหญ่มีรายได้น้อยจึงสามารถออมเงินได้น้อยสมาชิกเกือบ 80% ออมเงินได้เดือนละ 100 บาท จึงทำให้อัตราการเจริญเติบโตของสหกรณ์เครดิตเป็นไปอย่างค่อนข้างช้า
3. สมาชิกมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นบางครั้งมาจากตำบลต่างหมู่บ้านจึงขาดจิตสำนึกในการเป็นเจ้าของสหกรณ์เครดิตยูเนียนเข้าใจตนเองเป็นผู้มารับบริการมากกว่าการเป็นเจ้าของ
4. สมาชิกไม่เข้าใจและไม่กระตือรือร้นในการเฝ้าหาความรู้ไม่เสียสละเวลาในการเข้าร่วมกิจกรรมกับสหกรณ์เครดิตยูเนียนในการเข้าร่วมประชุมตามที่สหกรณ์เครดิตยูเนียนนัดหมาย
5. กฎหมายบางข้อก่อให้เกิดความสับสนในการตีความและกฎหมายบางมาตราไม่เหมาะสมต่อการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียน
6. โครงการบางโครงการส่งผลกระทบต่อสหกรณ์เครดิตยูเนียนเช่นกองทุนหมู่บ้านกองทุนฟื้นฟูการเติบโตของกองทุนหมู่บ้านและกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรรมตามนโยบายรัฐมีผลกระทบต่อสหกรณ์เครดิตยูเนียน
7. สถาบันทางการเมืองไม่มีความแน่นอนแตกแยกสูง
8. เศรษฐกิจตกต่ำสินค้าอุปโภคบริโภคมีราคาสูงขึ้นอัตราการว่างงานเพิ่มมากขึ้นทำให้สมาชิกผิมนัดชำระหนี้เพิ่มขึ้น
9. กลยุทธ์การค้าเงินธุรกิจของธนาคารพาณิชย์ที่เน้นการเข้าถึงชุมชนและร้านค้าในชุมชนจึงเป็นคู่แข่งที่สำคัญกับสหกรณ์เครดิตยูเนียน
10. สหกรณ์เครดิตยูเนียนมีการกำหนดพื้นที่การรับสมาชิกซ้ำซ้อนกันทำให้สมาชิกสามารถสมัครเป็นสมาชิกได้ในหลายๆสหกรณ์เครดิตยูเนียนและเกิดเป็นหนี้สินหลายทาง

11. ประชาชนยึดวัตถุนิยมเป็นหลักใช้จ่ายฟุ่มเฟือยละทิ้งประเพณีวัฒนธรรมที่ดีของชุมชนทำให้เกิดปัญหาอื่นๆตามมาเช่นปัญหาอาชญากรรมยาเสพติดการพนันมีเพิ่มขึ้นหนี้สินาลาและสภาพสังคมแตกแยกขาดความสามัคคีแบ่งฝักแบ่งฝ่าย

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) ของสหกรณ์เครดิตยูเนียนตามสถานการณ์ 4 รูปแบบโดยใช้เกณฑ์ในการวิเคราะห์คือ การให้คณะกรรมการเครดิตยูเนียนคัดเลือกปัจจัยที่สำคัญที่สุด ได้ดังต่อไปนี้

สถานการณ์ที่ 1 S+O กลยุทธ์เพิ่มศักยภาพ: เชิงรุกระยะยาว

นำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาให้บริการกับสมาชิก
ส่งเจ้าหน้าที่ หรือพนักงาน เข้าอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพ
พัฒนาสิ่งแวดล้อมของสหกรณ์เครดิตยูเนียน ให้เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน
โครงสร้างสหกรณ์เครดิตยูเนียนให้มีการกระจายอำนาจ

สถานการณ์ที่ 2 W+O กลยุทธ์เร่งพัฒนา: เชิงรุกระยะสั้น

ปรับปรุงเงินเดือนให้เหมาะสมกับภาวะค่าครองชีพ
ส่งเสริมและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของสหกรณ์เครดิตยูเนียนให้สมาชิกได้รับทราบ ในหลายๆช่องทาง

รณรงค์การจัดทำบัญชีรายรับรายจ่ายในครัวเรือน
ส่งเสริมการออมในครัวเรือน
เสริมสร้างสัมพันธภาพของบุคลากรในองค์กร

สถานการณ์ที่ 3 S+T กลยุทธ์สร้างภูมิคุ้มกัน: เชิงรับระยะยาว

ส่งเสริมด้านคุณธรรมและจริยธรรม และความเข้มแข็งของครอบครัว
ออกประจำสัญจรตามหมู่บ้าน
สร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรของเครดิตยูเนียน

สถานการณ์ที่ 4 W+T กลยุทธ์แก้วิกฤติ: เชิงรับระยะสั้น

กรอบอัตรากำลังในการแต่งตั้งพนักงานฝ่ายใหม่ขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาด้านการตลาดฝ่ายสินเชื่อ/ติดตามหนี้

จัดระบบฐานข้อมูลสมาชิก โดยมีการแบ่งชั้น และระดับของสมาชิก ตามจำนวนเงิน และการชำระหนี้ และจัดสิทธิพิเศษสำหรับลูกค้าชั้นดี

ส่งเสริมการดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
พัฒนาตัวชี้วัดในการปฏิบัติงาน
ลดหนี้ที่คาดว่าจะสูญ

มุมมองของสมาชิก

อัตราการเพิ่มขึ้นของยอดเงินฝากเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ เพราะสมาชิกเริ่มมั่นใจในระบบสหกรณ์ เพราะสหกรณ์มีการส่งเสริมอาชีพเสริม เช่น นวดแผนโบราณ เป็นต้น แต่ในขณะเดียวกันอัตราการเพิ่มขึ้นของสินเชื่อนั้น เพิ่มขึ้นอย่างรวมเร็วเช่นกัน เนื่องจากสมาชิกรายย่อยขาดสภาพคล่องในการดำรงชีพ สำหรับค่าธรรมเนียมมีแนวโน้มที่จะลดลงเนื่องจากต้องการดึงดูดให้สมาชิกเข้ามาใช้บริการ สมาชิกที่ลาออกไปแล้ว ไม่กลับมาใช้บริการอีกซึ่งบางส่วนเกิดจากการย้ายที่อยู่ และหนี้หนี้ ในด้านความผิดพลาดนั้น ส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นกับเอกสาร แต่ไม่พบความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในบัญชีหรือเงินฝาก รวมทั้งสินเชื่อบริการ ในด้านการให้บริการ พนักงานแต่ละคนใช้เวลาในการบริการเฉลี่ยแล้วอยู่ประมาณคนละ 15 นาที เนื่องจากการใช้บัตรคิวอิเล็กทรอนิกส์ และระบบคอมพิวเตอร์ในการรับฝากเงิน (ถ้าเป็นสินเชื่อจะใช้เวลานาน แต่ถ้าเป็นการรับฝากเงินจะรวดเร็วมาก) ในระยะเวลา 1 เดือนทางสหกรณ์ได้รับคำแนะนำในการให้บริการประมาณ 50 ครั้ง ซึ่งจากการสำรวจในกล่องรับความคิดเห็นส่วนใหญ่มีความเห็นว่าสหกรณ์มีความเป็นกันเองและให้บริการได้รวดเร็วทันต่อความต้องการ ซึ่งบางส่วนเห็นว่าสหกรณ์ให้บริการไม่ทั่วถึง ทั้งนี้สหกรณ์มีการส่งบุคลากรออกไปเยี่ยมเยียนสมาชิกจำนวน 2 คน ต่อพื้นที่เพื่อติดตามหนี้สินและให้ข้อมูลข่าวสารของสหกรณ์

มีการหักเงิน 2% แต่ไม่เกิน 3,000 บาท เพื่อใช้จ่ายในการดำเนินการติดตามทวงหนี้ เนื่องจากคณะกรรมการเห็นว่าไม่ควรเอาเงินคนดีมาช่วยสมาชิกที่ค้างชำระหนี้ บางแห่งตัดสวัสดิการบางรายการเช่น ค่ารักษาพยาบาลทุนการศึกษา ฯลฯ ในเรื่องนี้สมาชิกส่วนใหญ่เห็นด้วยเนื่องจากเงินจำนวนนี้จะคืนในภายหลังและคิดดอกเบี้ยให้ด้วย และสมาชิกส่วนใหญ่มองว่าสมาชิกที่ผิดนัดในการชำระหนี้ขาดคุณธรรม เพราะเงินเหล่านี้เป็นเงินของสมาชิกด้วยกันเองและสหกรณ์มีเงินจำกัดเพื่อให้สมาชิกคนอื่นได้กู้ ดังนั้นจึงต้องเห็นใจสมาชิกที่รอเงินกู้

มีอัตราการลดลงของ NPL เนื่องจากสมาชิกมีความรู้จากการอบรมสมาชิกอย่างต่อเนื่อง (เรื่องระเบียบในการกู้ยืมเงิน และเรื่องคุณธรรม จริยธรรม รวมถึงความเข้มแข็งของครอบครัว) และความรับผิดชอบมากขึ้นจากการจัดประชุมและการหมุนเวียนของคณะกรรมการสหกรณ์

มุมมองด้านการปฏิบัติงานภายในองค์กร

พนักงานแต่ละคนใช้เวลาในการให้บริการแก่สมาชิกในการออมเงินประมาณ 2 – 5 นาที ส่วนระยะเวลาในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อให้แก่สมาชิกใช้เวลา 1 วันเพราะมีการพิจารณาพร้อมกันทั้งหมดซึ่งเป็นไปตามระเบียบที่สหกรณ์กำหนดขึ้น ส่วนการจัดระบบฐานข้อมูลสมาชิกนั้นมีแผนใน

การจัดทำ แต่โปรแกรมมีราคาแพง จึงยังไม่สามารถดำเนินการได้ แม้ว่าจะไม่มีการจัดฐานข้อมูลสมาชิก แต่มีการขยายวงเงินกู้ให้กับสมาชิกที่มีวินัย

บทบาทของพนักงานเครดิตยูเนียนถูกหล่อหลอมให้มีความรู้สึกสนใจในการหาทางช่วยเหลือสมาชิก และห่วงใยถึงความลำบากในขณะนี้ รวมทั้งอยากแบ่งปันโดยการให้ยืมเงิน และรับใช้โดยการให้บริการที่ดีและเยี่ยมเยียนกรณีเจ็บป่วย

มุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้

พนักงานมีทัศนคติเชิงบวกกับการทำงาน ทั้งนี้มีการหมุนเวียนเปลี่ยนหน้าที่เพื่อพัฒนาความรู้และความเหมาะสม ไม่พบว่าการร้องเรียนของสมาชิกเนื่องจากไม่พอใจการปฏิบัติงานของพนักงาน เนื่องจากพนักงานละคนเข้ารับการอบรมอย่างน้อย 3 ครั้งต่อปี และมีการปฐมนิเทศและเตรียมความพร้อมก่อนจะนำระบบใหม่มาใช้ 1 ครั้ง เพราะมีการปรับระบบคอมพิวเตอร์ปีละ 3 ครั้ง สอดคล้องกับความเป็นมืออาชีพซึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้หลากหลายตำแหน่ง และการหมุนเวียนในการทำงานนี้ป้องกันการทุจริตในหน้าที่ เพราะบางกรณีพนักงานทุจริตเพราะอยู่ในตำแหน่งเดิมมีโอกาสทุจริตได้ง่าย แต่สำหรับด้านการตลาด ฝ่ายสินเชื่อ/ติดตามทวงหนี้ ยังมีความจำเป็นอย่างมากในการรับสมัครผู้มีความสามารถเข้ามาทำงานในแต่ละด้าน

การหมุนเวียนงาน(Job rotation)มีส่วนช่วยให้เกิดแนวคิดการทำงานเชิงระบบ กล่าวคือพนักงานมีโอกาสเรียนรู้งานต่างๆในองค์กรและเข้าใจขั้นตอนการทำงานโดยรวมได้ดีกว่าเมื่อเทียบกับแนวคิดการทำงานตามหน้าที่ในแบบเดิมที่เน้นเฉพาะงานของตนเอง ผลที่ได้รับคือเมื่องานในองค์กรเกิดปัญหา พนักงานจะรู้ว่าเป็นปัญหาในส่วนใด มีความเกี่ยวข้องกับงานของตนหรือไม่ นอกจากนี้หากเกิดปัญหาการขาดแคลนแรงงานในองค์กรแต่ไม่ต้องการจ้างพนักงานใหม่ องค์กรยังสามารถใช้พนักงานเดิมที่เคยผ่านขั้นตอนการหมุนเวียนงานมาแล้ว

มุมมองด้านการเงิน

โดยเฉลี่ยมีอัตราการเพิ่มขึ้นของกำไร 5% ต่อปี สัดส่วนการเพิ่มขึ้นของรายได้ต่อค่าใช้จ่าย 2% อัตราส่วนกำไรต่อจำนวนพนักงาน 20% อัตราการลดลงของ NPL 1.5% อัตราการเพิ่มขึ้นของยอดเงินฝากประมาณ 15% เช่น หนองจอกเพิ่มขึ้นเดือนละ 1,500,000 บาท อัตราการเพิ่มขึ้นของสินเชื่อรวม 30% เพราะมีการหมุนเวียนเงินหลายรอบในแต่ละเดือนและรวมถึงเงินกู้ค้างชำระ อัตราการเพิ่มขึ้นของรายได้ค่าธรรมเนียม 40% ได้แก่ ค่าเอกสาร บัญชี และค่าบริการต่างๆ การเพิ่มขึ้นของอัตราค่าใช้จ่าย 15% ถ้าสหกรณ์ขนาดเล็กจะเพิ่มขึ้นมากกว่า 15% ค่าใช้จ่ายจริงที่เกิดขึ้นในการดำเนิน

กิจการคือ 15% ของกำไร ซึ่งมีงบประมาณที่เพิ่มขึ้นจากการจัดสรรประมาณ 10%ในแต่ละปี อัตราส่วนยอดสินเชื่อต่อยอดรวมไม่เกิน 70% ต่อสินทรัพย์

โดยภาพรวมด้านการเงินของสหกรณ์เครดิตยูเนียน หากพิจารณาในแง่ของรายได้แล้วพบว่าการให้สินเชื่อถือเป็นช่องทางหลักในการสร้างรายได้ให้แก่สหกรณ์ ในด้านของความเสี่ยงทางการเงิน หากพิจารณาในปัจจุบันด้าน NPL พบว่ามีความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ

ทั้งนี้จะพบว่าไม่สอดคล้องกับหลักการที่สหกรณ์เครดิตยูเนียนส่งเสริมการออมเพราะประชาชนเข้าร่วมเป็นสมาชิกเนื่องจากต้องการกู้เงินและพึงพอใจกับการยกหนี้ให้เมื่อเสียชีวิตส่วนค่าธรรมเนียมที่สูงขึ้นเกิดจากการให้บริการเคาน์เตอร์เซอร์วิส และค่าสมาชิก 30 บาทต่อคน บางแห่ง 50 บาทต่อคน