

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนในจังหวัดเพชรบุรี มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน ได้แก่ ความคิดเห็นในการบริหารงานทั่วไป การดำเนินการของสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนตามการรับรู้ของพนักงานและความรู้และความพึงพอใจของสมาชิกเครดิตยูเนี่ยน 2) เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนจังหวัดเพชรบุรี กลุ่มตัวอย่างในการศึกษา คือ ประธาน 10 คน รองประธาน 10 กรรมการ 10 ผู้จัดการ 10 คน พนักงาน 20 และสมาชิกสหกรณ์ 50 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ และใช้การวิเคราะห์เนื้อหา โดยการแยกแยะ ตีความหมายและเปรียบเทียบ สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 เรื่องการบริหารงานทั่วไป

สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนเป็นสหกรณ์ประเภทหนึ่งซึ่งจัดตั้งขึ้นด้วยความสมัครใจของสมาชิกที่อยู่
ในวงสัมพันธ์เดียวกันมีวิสัยทัศน์คือเป็นสถาบันการเงินและสวัสดิการชุมชนเพื่อชุมชนและมี
วัตถุประสงค์ในการส่งเสริมพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิกและชุมชนโดยทั่วไปให้รู้จักช่วยเหลือตนเอง
เพื่อดำเนินธุรกิจร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกันส่งเสริมสนับสนุนให้เป็นสถาบันการเงินและ
สวัสดิการชุมชนเพื่อชุมชนทั้งนี้เป้าหมายที่สำคัญคือต้องการให้สมาชิกมีการออมทรัพย์รวมทั้งมีทุนใน
การประกอบอาชีพและดำรงชีพมีปัจจัยในการผลิตกระตุ้นการซื้อขายสินค้าในชุมชนและมีความรู้ใน
การพัฒนาชีวิตในด้านกลยุทธ์นั้นผู้บริหารเข้าใจว่าจิตตารมณ์คือกลยุทธ์ ส่วนพันธกิจคือการพัฒนาคน
อย่างมืออาชีพพัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพพัฒนาบริการที่หลากหลายสอดคล้องกับ
ความต้องการของสมาชิก

มีการกำหนดการดำเนินการโดยนำเอาวิสัยทัศน์พันธกิจเป้าหมายและจิตตารมณ์ไปปฏิบัติ
โดยการวางแผนซึ่งที่ประชุมใหญ่ได้ให้แผนงานประจำปีเพื่อให้คณะกรรมการมีแนวปฏิบัติในการ
ดำเนินงาน ส่วนตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานยังไม่ชัดเจน ไม่มีกลยุทธ์ที่แท้จริง คณะกรรมการถูกกดดัน
จากระเบียบข้อบังคับ พนักงานไม่เชี่ยวชาญด้านการตลาด สินเชื่อ/ติดตามหนี้สิน ขาด ATM และไม่สามารถ
โอนเงินระหว่างสหกรณ์ได้เนื่องจากระเบียบสหกรณ์ยังไม่รองรับ

ตอนที่ 2 เรื่องการดำเนินการของสหกรณ์เครดิตยูเนียนตามความคิดเห็นของพนักงาน

การดำเนินการของสหกรณ์จำเป็นต้องมีผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถในด้านการลงทุน และมีความรู้ด้านบัญชีด้านเงินทุน สหกรณ์สามารถนำเงินไปลงทุนภายนอกสหกรณ์โดยการฝากเงิน ซื้อตั๋วสัญญาและให้สหกรณ์อื่นกู้ส่วนภายในคือการให้กู้กับสมาชิก ในด้านวัสดุอุปกรณ์ที่ดินสิ่งปลูกสร้างอาคารยานพาหนะเครื่องใช้สำนักงาน มีความจำเป็นในการจัดซื้อสิ่งเหล่านี้เพื่อขยายกิจการแต่ถึงอย่างไรก็ตามสินทรัพย์บางอย่างมีความจำเป็นต้องคำนึงถึงค่าเสื่อมด้วย ด้านการจัดการมีระบบที่ดี ภายใต้อาคารที่ชัดเจน นอกจากนี้บทบาทในการส่งเสริมอาชีพของสหกรณ์ทำให้สมาชิกมีส่วนร่วมมากขึ้น

ตอนที่ 3 เรื่องความรู้และความพึงพอใจของสมาชิก

สมาชิกมีความรู้ด้านสินเชื่อเป็นอย่างดี ในด้านบริการนั้นสมาชิกมีความพึงพอใจอย่างมากไม่ว่าจะเป็นเจ้าหน้าที่ที่มีธรรมาภิบาลเป็นกันเองสอนให้สมาชิกเข้าใจในระบบการและขั้นตอนการบริการ ซึ่งทำให้สมาชิกรู้สึกสบายใจมาก อาคารเครดิตยูเนียนมีความสวยงามและทันสมัยเป็นส่วนสร้างความภูมิใจให้กับคนในชุมชนอย่างมากการบริหารงานของคณะกรรมการมีมาตรฐานน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ ในส่วนของเทคโนโลยีนั้นมีเครื่องมืออำนวยความสะดวกมีโปรแกรมบัญชี มีระบบเข้าคิวทำให้ไม่ต้องรอนานแต่สหกรณ์เครดิตยูเนียนทั้ง 10 แห่ง บริหารงานกันเองโดยที่ไม่มีการสร้างเครือข่ายร่วมกันทำให้ไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลซึ่งกันและกันได้จึงทำให้เกิดสมาชิกทับซ้อนตามมา

ตอนที่ 4 แบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์

มุมมองของสมาชิก

สมาชิกเริ่มมั่นใจในระบบสหกรณ์เพราะสหกรณ์มีการส่งเสริมอาชีพเสริมและปล่อยสินเชื่อ ง่าย มีการให้บริการที่รวดเร็วทันต่อความต้องการและมีความเป็นกันเองและแต่ละบุคลากรออกไปเยี่ยมเยียนสมาชิกไม่ทั่วถึง

สมาชิกส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการหักเงิน 2% จากยอดเงินกู้เพื่อใช้จ่ายในการดำเนินการติดตามทวงหนี้รวมถึงการจัดอบรมอย่างต่อเนื่องของเครดิตยูเนียนแต่ละแห่ง และการหมุนเวียนกันดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการเครดิตยูเนียน

มุมมองด้านการปฏิบัติงานภายในองค์กร

พนักงานที่บริการด้วยความรวดเร็วแสดงถึงสมรรถนะในการปฏิบัติงาน เพราะสหกรณ์มีระเบียบที่กำหนดเรื่องระยะเวลาในการพิจารณาเรื่องการยื่นกู้ รวมถึงอุปกรณ์สำนักงานที่ทันสมัย แม้ว่าไม่มีการจัดระบบฐานข้อมูลสมาชิกแต่มีการขยายวงเงินกู้ให้กับสมาชิกที่มีวินัย บทบาทของพนักงานเครดิตยูเนียนถูกหล่อหลอมให้มีความรู้สึกสนใจในการหาทางช่วยเหลือสมาชิกและห่วงใยถึงความลำบากในขณะนี้รวมทั้งอยากแบ่งปันโดยการให้ยืมเงินและรับใช้โดยการให้บริการที่ดีและเยี่ยมเยียนกรณีเจ็บป่วย

มุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้

การหมุนเวียนเปลี่ยนหน้าที่เพื่อพัฒนาความรู้และความเหมาะสมช่วยให้เกิดแนวความคิดการทำงานเชิงระบบกล่าวคือพนักงานมีโอกาสเรียนรู้งานต่างๆ ในองค์กรและเข้าใจขั้นตอนการทำงานโดยรวมได้ดีกว่าเมื่อเทียบกับแนวความคิดการทำงานตามหน้าที่ในแบบเดิมที่เน้นเฉพาะงานของตนเองผลที่ได้รับคือเมื่องานในองค์กรเกิดปัญหาพนักงานจะรู้ว่าเป็นปัญหาในส่วนใดมีความเกี่ยวข้องกับงานของตนหรือไม่ นอกจากนี้หากเกิดปัญหาการขาดแคลนแรงงานในองค์กรแต่ไม่ต้องการจ้างพนักงานใหม่ องค์กรยังสามารถใช้พนักงานเดิมที่เคยผ่านขั้นตอนการหมุนเวียนงานมาแล้ว แต่สำหรับด้านการตลาดฝ่ายสินเชื่อ/ติดตามทวงหนี้ ยังมีความจำเป็นอย่างมากในการรับสมัครผู้มีความสามารถเข้ามาทำงานในแต่ละด้าน

มุมมองด้านการเงิน

ด้านการเงินของสหกรณ์เครดิตยูเนียนเมื่อพิจารณาในแง่ของรายได้แล้วพบว่า การให้สินเชื่อถือเป็นช่องทางหลักในการสร้างรายได้ให้แก่สหกรณ์ส่วนด้านความเสี่ยงทางการเงินพบว่ามีความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำทั้งนี้จะไม่สอดคล้องกับหลักการที่ส่งเสริมการออมเพราะประชาชนเข้าร่วมเป็นสมาชิกเพราะต้องการกู้เงินและพึงพอใจกับการยกหนี้ให้เมื่อเสียชีวิต

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

สภาพทั่วไป

ผู้บริหารบางสหกรณ์เครดิตยูเนียน เข้าใจว่าจิตตารมณ์คือกลยุทธ์ โดยมีการกำหนดการดำเนินการโดยนำเอาวิสัยทัศน์พันธกิจเป้าหมายและจิตตารมณ์ไปปฏิบัติโดยการวางแผนซึ่งที่ประชุมใหญ่ได้ให้แผนงานประจำปีเพื่อให้คณะกรรมการมีแนวปฏิบัติในการดำเนินงานส่งผลให้ตัวชี้วัดผลการ

ปฏิบัติงานยังไม่ชัดเจนไม่มีกลยุทธ์ที่แท้จริงพนักงานไม่เชี่ยวชาญด้านการตลาดสินเชื่อ/ติดตามหนี้สิน ซึ่งความต้องการของพนักงานเครดิตยูเนียน พบว่า การดำเนินการของสหกรณ์จำเป็นจะต้องมีผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถในด้านการลงทุนและมีความรู้ด้านบัญชีด้านเงินทุน

ส่วนคณะกรรมการถูกกดดันจากระเบียบข้อบังคับนั้นอาจเป็นผลจากการไม่ได้รับค่าตอบแทนในการทำหน้าที่สหกรณ์เครดิตยูเนียนไม่สามารถจัดสร้างATM และไม่สามารถโอนเงินระหว่างสหกรณ์ได้เนื่องจากระเบียบสหกรณ์ยังไม่รองรับ

สหกรณ์สามารถนำเงินไปลงทุนภายนอกสหกรณ์โดยการฝากเงินซื้อตั๋วสัญญาและให้สหกรณ์อื่นกู้ส่วนภายในคือการให้กู้กับสมาชิกในด้านวัสดุอุปกรณ์ที่ดินสิ่งปลูกสร้างอาคารยานพาหนะ เครื่องใช้สำนักงานมีความจำเป็นในการจัดซื้อสิ่งเหล่านี้เพื่อขยายกิจการแต่ถึงอย่างไรก็ตามสินทรัพย์บางอย่างมีความจำเป็นต้องคำนึงถึงค่าเสื่อมด้วยด้านการจัดการมีระบบที่ดีภายใต้หลักการที่ชัดเจน นอกจากนี้บทบาทในการส่งเสริมอาชีพของสหกรณ์ทำให้สมาชิกมีส่วนร่วมมากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรัชย์ โยคะสิงห์(2543: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์กรณีสหกรณ์ออมทรัพย์สามัญศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์พบว่าปัจจัยที่ส่งผลให้ประสบความสำเร็จของสหกรณ์ออมทรัพย์สามัญศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์เจ้าหน้าที่ความรับผิดชอบมีการพัฒนาระบบงาน วัสดุอุปกรณ์เพียงพอใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ในการบริการส่วนงานที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวังคือ บริการล่าช้าและปัจจัยที่ส่งผลให้ประสบความสำเร็จของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูจังหวัดกาฬสินธุ์คือ ระบบงานที่ดีเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่มีความซื่อสัตย์และสามารถใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน มีงบประมาณเพื่อพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์สมาชิกบางส่วนขาดความเชื่อมั่นในระบบสหกรณ์เนื่องจากวิกฤตเศรษฐกิจ สมาชิกมีความมุ่งหมายเพื่อการกู้มากกว่าการเก็บออมสหกรณ์ขาดความโปร่งใสมีระบบการจัดตั้งซึ่งไม่เป็นไปตามหลักประชาธิปไตย สหกรณ์ได้แก้ไขโดยปรับปรุงระเบียบการกู้เงิน และสวัสดิการสร้างความตระหนักให้ความรู้แก่สมาชิก พัฒนาเจ้าหน้าที่ในการใช้เทคโนโลยีและจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาให้เหมาะสม

สมาชิกมีความรู้ด้านสินเชื่อเป็นอย่างดี ในด้านบริการนั้นสมาชิกมีความพึงพอใจอย่างมากไม่ว่าจะเป็นเจ้าหน้าที่ที่มีอัตราค่าเป็นกันเองสอนให้สมาชิกเข้าใจในระเบียบการและขั้นตอนการบริการ ซึ่งทำให้สมาชิกรู้สึกสบายใจมาก อาคารเครดิตยูเนียนมีความสวยงามและทันสมัยเป็นสัดส่วนสร้างความภูมิใจให้กับคนในชุมชนอย่างมาก การบริหารงานของคณะกรรมการมีมาตรฐานน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ในส่วนของเทคโนโลยีนั้นมีเครื่องมืออำนวยความสะดวก มีโปรแกรมบัญชีมีระบบเข้าคิวทำให้ไม่ต้องรอนานซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริพร ริพล(2549: บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจของสมาชิกที่มีต่อการใช้บริการของสหกรณ์เครดิตยูเนียนมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ จำกัด

พบว่าปัจจัยด้านสถานที่คือสถานที่ตั้งสำนักงานปัจจุบันมีความคับแคบที่จอดรถไม่เพียงพอการจัดสำนักงานไม่เป็นระเบียบ ควรจัดหาอาคารสำนักงานใหม่ให้กว้างขวางมีพื้นที่จอดรถสะดวก

สหกรณ์เครดิตยูเนียนทั้ง 10 แห่งบริหารงานโดยเอกเทศ จึงไม่มีการสร้างเครือข่ายร่วมกันทำให้ไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลซึ่งกันและกันได้จึงทำให้เกิดสมาชิกทับซ้อนตามมาเพราะบางสหกรณ์ไม่ต้องการเปิดเผยข้อมูล เนื่องจากห่วงเกรงเรื่องเสถียรภาพของสหกรณ์แห่งนั้น

ผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ

มุมมองของสมาชิก

สมาชิกเริ่มมั่นใจในระบบสหกรณ์เพราะสหกรณ์ปล่อยสินเชื่อง่ายและมีการส่งเสริมอาชีพเสริมสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนาวุฒิ เปี่ยม่อง(2543: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาปัจจัยของการเข้ามีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนหนองจอก จำกัด อำเภอท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี พบว่าปัจจัยที่ทำให้สมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนเข้ามามีส่วนร่วมมากที่สุดคือด้านผลประโยชน์ที่ได้รับจากสหกรณ์เนื่องจากชาวบ้านส่วนใหญ่ขาดเครดิตจึงไม่สามารถกู้เงินจากธนาคารพาณิชย์ได้ ทำให้สหกรณ์เครดิตยูเนียนเป็นที่พึ่งเมื่อเกิดการขาดทุน

สมาชิกส่วนใหญ่พึงพอใจกับการให้บริการที่รวดเร็วทันต่อความต้องการและมีความเป็นกันเองสอดคล้องกับงานวิจัยของเกศรินทร์ กำเนิดกาญจน์ (2553) ที่ศึกษาการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ พบว่าเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้วยความรวดเร็วและมีคุณภาพให้ความร่วมมือและมีมนุษยสัมพันธ์ต่อสหกรณ์เครดิตยูเนียนทั้ง 10 แห่ง ส่งบุคลากรออกไปเยี่ยมเยียนสมาชิกไม่ทั่วถึง เนื่องจากกำหนดไว้เพียง 2 คนต่อพื้นที่

สมาชิกส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการหักเงิน 2% จากยอดเงินกู้เพื่อใช้จ่ายในการดำเนินการติดตามทวงหนี้เพราะตามปกติแล้วสหกรณ์จะใช้จ่ายเงินของสมาชิกที่ดีในการจัดการติดตามหนี้สินของสมาชิกที่ค้างชำระหนี้ ด้วยวิธีการจ้างคนติดตามทวงหนี้ รวมถึงใช้เงินไปในการฟ้องร้องในทางแพ่งสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนทุกคนจะได้รับการอบรมอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ งานวิจัยของ ธนาวุฒิ เปี่ยม่อง(2543: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยของการเข้ามีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนหนองจอก จำกัด อำเภอท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี พบว่าสมาชิกส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในกิจกรรมของสหกรณ์ในระดับสูง สำหรับการหมุนเวียนกันดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการเครดิตยูเนียนสะท้อนความสุจริตและไม่ยึดติดในตำแหน่ง สร้างโอกาสให้คนอื่น ๆ ได้เข้ามาเรียนรู้งาน ซึ่งเป็นอีกปัจจัยหนึ่งให้สมาชิกเข้าร่วมเป็นสมาชิกเครดิตยูเนียน

มุมมองด้านการปฏิบัติงานภายในองค์กร

พนักงานที่บริการด้วยความรวดเร็วแสดงถึงสมรรถนะในการปฏิบัติงานเพราะสหกรณ์มีระเบียบที่กำหนดเรื่องระยะเวลาในการพิจารณาเรื่องการยื่นกู้รวมถึงอุปกรณ์สำนักงานที่ทันสมัยแม้ว่าไม่มีการจัดระบบฐานข้อมูลสมาชิกแต่มีการขยายวงเงินกู้ให้กับสมาชิกที่มีวินัย บทบาทของพนักงานเครดิตยูเนียนถูกหล่อหลอมให้มีความรู้สึกสนใจในการหาทางช่วยเหลือสมาชิกและห่วงใยถึงความลำบากในชำระหนี้รวมทั้งอยากแบ่งปันโดยการให้ยืมเงินและรับใช้โดยการให้บริการที่ดีและเยี่ยมเยียนกรณีเจ็บป่วยสอดคล้องกับงานวิจัยของ สันติ โชติมิตร(2547: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการวิจัยตรวจสอบแผนยุทธศาสตร์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการสหกรณ์เครดิตยูเนียนวัดนาพรมจำกัดจังหวัดเพชรบุรีผลการวิจัยพบว่าคณะกรรมการดำเนินการและคณะกรรมการกลุ่มสมาชิกและบุคลากรของสหกรณ์เครดิตยูเนียนวัดนาพรม จำกัด มีความรู้ความสามารถและปฏิบัติงานได้ตรงตามที่กำหนดมีความรับผิดชอบในบทบาทหน้าที่ตนเองมากขึ้นและการดำเนินงานของสหกรณ์มีความรวดเร็วมากขึ้น การบริการงานแบบกลุ่มสมาชิกทำให้การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของสหกรณ์รวดเร็วและทั่วถึงกับสมาชิกมากขึ้น

มุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้

การหมุนเวียนเปลี่ยนหน้าที่เพื่อพัฒนาความรู้และความเหมาะสมช่วยให้เกิดแนวคิดการทำงานเชิงระบบกล่าวคือพนักงานมีโอกาสเรียนรู้งานต่างๆในองค์กรและเข้าใจขั้นตอนการทำงานโดยรวมได้ดีกว่าเมื่อเทียบกับแนวคิดการทำงานตามหน้าที่ในแบบเดิมที่เน้นเฉพาะงานของตนเองผลที่ได้รับคือเมื่องานในองค์กรเกิดปัญหาพนักงานจะรู้ว่าเป็นปัญหาในส่วนใดมีความเกี่ยวข้องกับงานของตนหรือไม่นอกจากนี้หากเกิดปัญหาการขาดแคลนแรงงานในองค์กรแต่ไม่ต้องการจ้างพนักงานใหม่ องค์กรยังสามารถใช้พนักงานเดิมที่เคยผ่านขั้นตอนการหมุนเวียนงานมาแล้วแต่สำหรับด้านการตลาดฝ่ายสินเชื่อ/ติดตามทวงหนี้ยังมีความจำเป็นอย่างมากในการรับสมัครผู้มีความสามารถเข้ามาทำงานในแต่ละด้านเป็นแนวทางการพัฒนาที่ทำให้ลูกค้ายพึงพอใจจากการเรียนรู้ระบบการทำงานแบบหมุนเวียนสอดคล้องกับ งานวิจัยของ ประภาพร สุขุมวิริยกุล (2544: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริการ กรณีของธนาคารออมสินสาขาสีกันดาร จังหวัดกาฬสินธุ์ เกี่ยวกับด้านพนักงานผู้ให้บริการด้านสถานที่ด้านเครื่องมืออุปกรณ์และเทคโนโลยีและด้านธุรกิจที่ให้บริการพบว่าแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริการด้านพนักงานผู้ให้บริการคือจัดให้มีการหมุนเวียนการทำงาน

มุมมองด้านการเงิน

ด้านการเงินของสหกรณ์เครดิตยูเนียนเมื่อพิจารณาในแง่ของรายได้แล้วพบว่าทำให้สินเชื่อเป็นช่องทางหลักในการสร้างรายได้ให้แก่สหกรณ์ ส่วนด้านความเสี่ยงทางการเงินพบว่ามีความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำทั้งนี้พบว่าไม่สอดคล้องกับหลักการที่ส่งเสริมการออมเพราะประชาชนเข้าร่วมเป็นสมาชิกเพราะต้องการกู้เงินและพึงพอใจกับการยกหนี้ให้เมื่อเสียชีวิต เมื่อพิจารณางานวิจัยของเยาวดีศรีประเสริฐ (2548: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาเรื่องผลการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียน ศูนย์กลางเทวจำกัถผลการศึกษาพบว่าสหกรณ์ให้เงินกู้แก่สมาชิกในปี 2542-2546 มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นร้อยละ 27.60, 28.58, 9.58, 6.18, และ 20.17 ตามลำดับสหกรณ์มีเงินรับฝากจากสมาชิกในปี 2543-2545 มีแนวโน้มลดลงร้อยละ 8.19, 6.97, และ 1.54 ตามลำดับส่วนในปี 2541, 2542 และ 2546 สหกรณ์มีเงินรับฝากจากสมาชิกมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นร้อยละ 9.00, 19.80, และ 18.17 ตามลำดับการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียน ศูนย์กลางเทวจำกัถระหว่างปี 2540-2546 มีกำไรสุทธิจำนวน 0.53, 1.25, 0.75, .68, 0.81, 1.25 และ 1.20 ล้านบาทตามลำดับหนี้สินส่วนใหญ่เป็นเงินรับฝากจากสมาชิก ความสามารถในการทำกำไรของสหกรณ์โดยรวมต่ำกว่าเกณฑ์อัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์เนื่องจากสหกรณ์มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่สูงตั้งแต่ฝ่ายจัดการของสหกรณ์ ควรพิจารณาหาแนวทางที่จะลดค่าใช้จ่ายต่างๆ เหล่านี้เพื่อสหกรณ์มีกำไรสุทธิสูงขึ้น ผลการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานทางด้านความคิดเห็นของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการสหกรณ์พบว่า สหกรณ์เครดิตยูเนียน ศูนย์กลางเทวจำกัถ มีปัญหาและอุปสรรคด้านธุรกิจสินเชื่อในปี 2540-2544 สภาวะเศรษฐกิจที่ถดถอยทั่วทั้งภูมิภาคส่งผลให้สหกรณ์ประสบปัญหาวิกฤตด้านเศรษฐกิจสมาชิกไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนดสหกรณ์ต้องรับภาระหนี้สูญจะสูญเสียค่าใช้จ่ายในการติดตามหนี้ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินคดีทำให้ผลประโยชน์ของสหกรณ์มีกำไรสุทธิลดลงซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภัทธกร ผ่านคุ้ม (2550: 61) ที่ทำการรวบรวมข้อมูลและพบว่า ปัจจัยในการค้างชำระหนี้สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ปัจจัยได้แก่ 1. ปัจจัยที่เกิดจากลูกหนี้ได้แก่ประสบปัญหาในครอบครัวไม่มีความรู้และขาดประสบการณ์ในการลงทุนประกอบอาชีพสมาชิกมีหนี้สินหลายแห่งนำเงินไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ไม่มีความรับผิดชอบในการชำระหนี้ของสมาชิกมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นมีรายได้ลดลงเจ็บป่วย กู้เงินแต่ไม่ได้ใช้เอง 2. ปัจจัยที่เกิดจากภายในได้แก่การเพิ่มขึ้นของอัตราดอกเบี้ยที่สูงเกินไประบบการติดตามและควบคุมหนี้ไม่มีประสิทธิภาพการอำนวยความสะดวกไม่มีการกลั่นกรองที่ดีการไม่ได้รับความสะดวกเนื่องจากเจ้าหน้าที่มีงาน มากสถานที่ในการให้บริการคับแคบ ไม่มีสถานที่หรือเวลาสัมภาษณ์ ผู้กู้ไม่ได้ให้ความรู้ความเข้าใจเรื่องกำหนดการชำระคืนตั้งแต่เริ่มการกู้ยืมเจ้าหน้าที่ขาดความสนใจในการติดตามทวงถามเจ้าหน้าที่ไม่มีมนุษยสัมพันธ์และสมาชิกไม่มีความมั่นใจในความมั่นคง 3. ปัจจัยที่เกิดจากภายนอกได้แก่ภาวะเศรษฐกิจที่ซบเซาเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองบ่อยผลกระทบจาก

นโยบายของรัฐบาลเกิดภัยธรรมชาติจำนวนคู่แข่งทางธุรกิจของสมาชิกผู้กู้เพิ่มขึ้นราคาวัตถุดิบสูงขึ้น ค่านิยมของผู้บริโภคเปลี่ยนไปเทคโนโลยีเปลี่ยนไปส่วนปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้เกิดหนี้ค้ำได้แก่ ลูกหนี้ไม่พอใจในการบริการของเจ้าหน้าที่อัตราดอกเบี้ยสูงกว่าสถาบันการเงินอื่นการที่ไม่สามารถชำระหนี้ได้เนื่องจากขาดรายได้ถูกเลิกจ้างเจ็บป่วยการที่มีเจ้าหน้าที่หลายรายจึงจำเป็นต้องชำระหนี้รายอื่นก่อนการที่ไม่ได้รับคำแนะนำจากเจ้าหน้าที่ให้เข้าใจถึงวิธีการชำระหนี้คณะกรรมการปล่อยสินเชื่อโดยไม่กลั่นกรองสมาชิกให้ข้อมูลไม่เป็นไปตามความเป็นจริงเจ้าหน้าที่ขาดความรับผิดชอบในการแก้ไขและติดตามเจ้าหน้าที่มีจำนวนไม่เพียงพอเจ้าหน้าที่ไม่มีประสบการณ์ในการติดตามหนี้ลูกหนี้ย้ายที่อยู่โดยไม่แจ้งสหกรณ์จึงไม่สามารถติดต่อได้ลูกหนี้ไม่ให้ความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาหนี้ซึ่งในขณะนี้เครดิตยูเนียนทั้ง 10 แห่งยังไม่เผชิญกับวิกฤติทางเศรษฐกิจจากภายนอกจึงมีอัตราการเพิ่มขึ้นของกำไร เพราะกำไรมาจากดอกเบี้ยเงินกู้และเงินค่าสมัครสมาชิก

5.3 ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในด้านสภาพทั่วไป ได้แก่ความคิดเห็นในการบริหารงานทั่วไป การดำเนินการของสหกรณ์เครดิตยูเนียนตามการรับรู้ของพนักงานและความรู้และความพึงพอใจของสมาชิกเครดิตยูเนียน

ผู้บริหารโดยเฉพาะคณะกรรมการควรพัฒนาด้านการวางแผน เนื่องจากคณะกรรมการดำเนินการไม่มีความรู้ความเข้าใจเรื่องกฎหมายระเบียบข้อบังคับและการบริหารธุรกิจสหกรณ์เครดิตยูเนียน คณะกรรมการบางท่านขาดความรับผิดชอบและไม่ควรนำเรื่องการทำงานแบบไม่มีคำตอบแทนมากล่าวอ้างเพราะการเป็นคณะกรรมการต้องเสียสละ ตามหลักจิตตารมณ์ส่วนข้อบังคับที่ล้าสมัยไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ ควรแก้ไขระเบียบในส่วนที่เป็นอำนาจของคณะกรรมการดำเนินการ

การดำเนินการของสหกรณ์เครดิตยูเนียน ควรเพิ่มจำนวนพนักงานที่เกี่ยวข้องทางด้านสินเชื่อและการตลาด รวมถึงการใช้สื่อทางอิเล็กทรอนิกส์เพื่อการประชาสัมพันธ์เนื่องจากบุคลากรมีจำนวนน้อยและไม่ชำนาญในด้านสินเชื่อและการตลาด ด้านเทคโนโลยีและความปลอดภัยจากการโจรกรรมข้อมูล ควรมีการปรับปรุงโดยการติดตั้งระบบป้องกันการโจรกรรมจัดเวรยามรักษาความปลอดภัย ตรวจนับวัสดุครุภัณฑ์ประจำปีจัดซื้อโปรแกรมสำเร็จรูปและระบบฐานข้อมูลของสมาชิกเนื่องจากเป็นสิ่งที่เอื้อต่อการพัฒนาการบริการ และมีราคาถูกกว่าการจัดสร้างอาคารขนาดใหญ่

สหกรณ์เครดิตยูเนียนแต่ละแห่งบริหารงานกันเองโดยที่ไม่มีเครือข่ายอื่นร่วมทำให้ไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลซึ่งกันและกันได้จึงทำให้เกิดสมาชิกทับซ้อนตามมา สหกรณ์เครดิตยูเนียนทั้ง 10 แห่งควรหาแนวทางร่วมกันในการประสานความร่วมมือดังกล่าว

ด้านการประเมินเชิงคุณภาพมุมมองของสมาชิก ไม่ควรให้สมาชิกมองว่าเครดิตยูเนียนมีไว้สำหรับการกู้เงินเพียงอย่างเดียว เพราะตามหลักการที่แท้จริงคือการทำให้ชาวบ้านรู้จักการออมเงิน พนักงานควรมีการตรวจสอบเอกสารให้มีความถูกต้องก่อนการดำเนินการแม้จะเป็นเพียงวาระการประชุม เพราะพันธกิจของสหกรณ์เครดิตยูเนียนคือความเป็นมืออาชีพ ที่สำคัญคือช่วยกันผลักดันให้สามารถให้บริการกับสมาชิกได้ทุกแห่ง รวมทั้งการจัดระบบติดตาม ไม่ว่าสมาชิกจะย้ายไปที่ใดก็ตาม เพราะมีสมาชิกส่วนหนึ่งลาออกเนื่องจากย้ายที่อยู่ และไม่ชำระหนี้สินที่ค้างอยู่

มุมมองด้านการปฏิบัติงานภายในองค์กรควรมีการจัดหาเทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น โปรแกรมสำเร็จรูปและระบบฐานข้อมูลของสมาชิกเนื่องจากสิ่งเหล่านี้เอื้อต่อการพัฒนาการบริการควรมีการปรับขึ้นเงินเดือนให้แก่พนักงานอย่างเหมาะสมและกำหนดเกณฑ์ประเมินผลงานเจ้าหน้าที่สหกรณ์เครดิตยูเนียนที่ชัดเจน เนื่องจากเจ้าหน้าที่บางส่วนยังขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเนื่องจากไม่ได้รับความยุติธรรมในการขึ้นเงินเดือนและความไม่เหมาะสมของเงินเดือน/ค่าจ้าง

มุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้พนักงานมีทัศนคติเชิงบวกกับการทำงานทั้งนี้มีการหมุนเวียนเปลี่ยนหน้าที่เพื่อพัฒนาความรู้และความเหมาะสมแต่ควรรับสมัครผู้มีความสามารถด้านการตลาดฝ่ายสินเชื่อ/ติดตามทวงหนี้เข้ามาทำงานเนื่องจากพนักงานที่มีอยู่ไม่สามารถปฏิบัติงานด้านดังกล่าวอย่างชำนาญได้

มุมมองด้านการเงินสหกรณ์เครดิตยูเนียนทั้ง 10 แห่งควรมีการจัดการความเสี่ยง เพราะสหกรณ์เครดิตยูเนียนให้บริการสินเชื่อเงินกู้เป็นหลักแก่สมาชิก โดยไม่พิจารณาถึงความจำเป็นเดือดร้อนสมาชิกจึงใช้เงินกู้ผิดวัตถุประสงค์ส่งผลให้สมาชิกบางส่วนค้างชำระหนี้ ควรปรับปรุงการจ่ายสวัสดิการให้แก่สมาชิก เนื่องจากเวลาในการอนุมัติเบิกจ่ายล่าช้าและสวัสดิการที่สหกรณ์เครดิตยูเนียนกำหนดขึ้นไม่คุ้มค่าในเชิงเศรษฐกิจ ควรส่งเสริมให้สมาชิกเข้ามาเป็นผู้ตรวจสอบกิจการหรือช่วยกันเป็นหูเป็นตา สหกรณ์เครดิตยูเนียนควรมีความรอบครอบและระมัดระวังเรื่องเงินทุนบริหารจัดการ แม้ว่าจะเพียงพอแต่เป็นเงินทุนที่เป็นหนี้สินมากกว่าทุนตนเอง