

รายงานการวิจัย เรื่อง

การประเมินผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี

PERFORMANCE APPRAISAL OF CREDIT UNION COOPERATIVES

IN PHETCHABURI PROVINCE

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของสหกรณ์เครดิตยูเนียน ได้แก่ ความคิดเห็นในการบริหารงานทั่วไปการดำเนินการของสหกรณ์เครดิตยูเนียน ตามการรับรู้ของพนักงานและความรู้และความพึงพอใจของสมาชิกเครดิตยูเนียน 2) เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์เครดิตยูเนียนจังหวัดเพชรบุรี กลุ่มตัวอย่างในการศึกษา คือ ประธาน 10 คน รองประธาน 10กรรมการ 10ผู้จัดการ 10 คน พนักงาน 20 และสมาชิกสหกรณ์ 50 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ และใช้การวิเคราะห์เนื้อหา โดยการแยกแยะ ตีความหมายและเปรียบเทียบ

จากการวิจัยพบว่า สภาพทั่วไปของสหกรณ์เครดิตยูเนียนคณะกรรมการดำเนินการไม่มีความรู้ ความเข้าใจเรื่อง กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และการบริหารธุรกิจสหกรณ์เครดิตยูเนียนจำนวนพนักงานไม่เพียงพอ โดยเฉพาะด้านสินเชื่อ และการตลาด รวมถึงการใช้สื่อทางอิเล็กทรอนิกส์เพื่อการประชาสัมพันธ์ มีเทคโนโลยี และระบบความปลอดภัยที่ยังไม่สามารถเทียบเคียงกับคู่แข่งได้การจัดซื้อโปรแกรมสำเร็จรูปและระบบฐานข้อมูลของสมาชิกไม่ได้ถูกนำมาเป็นประเด็นเร่งด่วนที่ควรดำเนินการเพราะสหกรณ์เครดิตยูเนียนเน้นที่สิ่งปลูกสร้าง สหกรณ์เครดิตยูเนียนแต่ละแห่งไม่ต้องการเผยแพร่ข้อมูลให้สาขาอื่นได้ทราบจึงทำให้ไม่สามารถประสานความร่วมมือกันได้

ด้านการประเมินเชิงคุณภาพ 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านสมาชิก มุมมองการปฏิบัติงานภายในองค์กร มุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ และมุมมองด้านการเงิน พบว่า1) มุมมองของสมาชิกนั้นสมาชิกมองว่าเครดิตยูเนียนมีไว้สำหรับการกู้เงินเพียงอย่างเดียว พนักงานไม่คำนึงถึงผลกระทบจากความไม่รอบรอบในการจัดทำเอกสาร และไม่มีการผลักดันเกิดความเชื่อมโยงเครือข่ายที่มีอยู่ในการให้บริการ รวมทั้งไม่มีระบบที่มีประสิทธิภาพในการติดตามสมาชิกที่ค้างชำระหนี้2) มุมมองด้านการปฏิบัติงานภายในองค์กรโปรแกรมสำเร็จรูปและระบบฐานข้อมูลของสมาชิกเป็นสิ่งที่จำเป็นสูงสุดแต่ไม่ได้รับการอนุมัติ รวมทั้งการปรับปรุงเรื่องระบบการจ่ายค่าตอบแทนพนักงานที่เหมาะสม3) มุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้พนักงานมีทัศนคติเชิงบวกกับการทำงานมีการหมุนเวียนเปลี่ยนหน้าที่เพื่อพัฒนาความรู้และความเหมาะสม แต่พนักงานไม่มีความ

ชำนาญในด้านการตลาด ฝ่ายสินเชื่อ/ติดตามทวงหนี้ 4) มุมมองด้านการเงิน สหกรณ์เครดิตยูเนียนทั้ง 10 แห่ง ไม่มีการจัดการความเสี่ยง ไม่มีการปรับปรุงการจ่ายสวัสดิการให้แก่สมาชิก สวัสดิการบางอย่างไม่คุ้มค่าในเชิงเศรษฐกิจ ไม่มีการส่งเสริมให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบกิจการ สหกรณ์เครดิตยูเนียนไม่มีความรอบครอบและระมัดระวังเรื่องเงินทุนบริหารจัดการ ซึ่งแม้ว่าจะเพียงพอแต่เป็นเงินทุนที่เป็นหนี้สินมากกว่าทุนตนเอง

ข้อค้นพบเหล่านี้ทำให้สหกรณ์เครดิตต้องพัฒนากลยุทธ์ที่ครอบคลุมการบริหารจัดการให้มากขึ้น เพื่อตอบสนองต่อการแข่งขันในระดับอาเซียนต่อไปในอนาคต

The research aims to study 1) general condition of credit union including general administration, operation of credit union perceived by officers and credit member's knowledge and satisfaction 2) performance appraisal of credit union in phetchaburi province. The sample of this study composed of 10 chairmen, 10 vice-chairmen, 10 managers, 20 officers and 50 members. This research used interview schedule for collected data and analyzed by mean of interpretation, comparison, and synthesis.

The findings revealed that

In term of general administration, the committees lacked of knowledge and managerial skills, marketing officer and credit officer were insufficient to work, online-social media-based advertisement was slightly adopted, technology and security systems were out of date, database management packages was in need but it has never been first priority in agenda, and the connection among 10 organizations was no longer to do with the reason of financial data concealment.

Balanced Scorecard, a strategic performance management tool, were adopted with its 4 perspectives of implementation consisting of credit union member, internal business processes, learning and innovation and financial matter. The findings were indicated that 1) such organization was built for credit/ loan services. The officers ignored to paper correction. The executives did not push forward service promotion. The organization did not press to claim for NPL. 2) The officer reported that even database packages were in need the committees ignored to deal with and remuneration rate was lower than other business firms. 3) Job rotation was used as human resource development but marketing and credit skill were seen as something shortage. 4) The whole credit union co-ops lacked of risk

management plan, welfare improvement was not found, Some kinds of welfare were like taking a sledgehammer to crack a walnut (worthless to do), promotion policy for auditor was not found, and financial management was careless to do so.

The finding was suggested that credit union must develop their strategies to compete against the domestic financial institutes and the others in forthcoming AEC arena

ความเป็นมาและความสำคัญ

จังหวัดเพชรบุรีมีจำนวนสหกรณ์เครดิตยูเนียนมากที่สุดแห่งหนึ่งในประเทศไทยประกอบไปด้วยสหกรณ์ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ซึ่งแต่ละสหกรณ์มีการกำหนดกลยุทธ์ของตนเองขึ้นเป็นประจำทุกปี เนื่องจากการกำหนดให้เรื่อง ACESS เป็นตราสัญลักษณ์ของสหกรณ์เครดิต ยูเนียนในเอเชีย อีกทั้งมีการนำ Balanced Scorecard (BSC) มาทำให้เกิดดุลยภาพในทุกๆด้าน มากกว่าที่จะใช้มุมมองด้านการเงินเพียงด้านเดียวอย่างที่องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่คำนึง เช่น รายได้ กำไร ผลตอบแทนจากเงินปันผล และราคาหุ้นในตลาด เป็นต้น การประเมินผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์เครดิตยูเนียนจังหวัดเพชรบุรี ได้ใช้แนวคิดการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ กำหนดตัวชี้วัดประสิทธิภาพการทำงานหลัก และลงมือประเมินผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ตามตัวชี้วัดประสิทธิภาพที่ผู้วิจัยได้กำหนดไว้ นอกจากจะทำให้ทราบผลการประเมินสามารถทราบปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ในการเตรียมความพร้อมเพื่อคัดเลือก ยุทธศาสตร์การพัฒนากองทุนหมื่นล้านบาทของเครือข่ายสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงได้ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพทั่วไป ได้แก่ ความคิดเห็นในการบริหารงานทั่วไป การดำเนินการของสหกรณ์เครดิตยูเนียนตามการรับรู้ของพนักงาน และความรู้และความพึงพอใจของสมาชิกเครดิตยูเนียน
2. เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์เครดิตยูเนียนจังหวัดเพชรบุรี

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาความคิดเห็นในการบริหารงานทั่วไป การดำเนินการของสหกรณ์เครดิตยูเนียน ความรู้และความพึงพอใจของสมาชิกเครดิตยูเนียนและ การศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ ใช้แนวคิดการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ กำหนดเป็นตัวชี้วัดการประสิทธิผลการดำเนินงานหลัก ตามคู่มือการประเมินมาตรฐานสหกรณ์เครดิตยูเนียน

ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรคือ สหกรณ์เครดิตยูเนียน ในจังหวัดเพชรบุรี จำนวน 10 แห่ง แบ่งเป็นขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant) เพื่อตอบโจทย์การวิจัย ได้แก่ ประธาน รองประธาน กรรมการ ผู้จัดการ พนักงาน และสมาชิก

กลุ่มตัวอย่าง: ใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง คัดเลือกจากประชากรทั้งหมด มาเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant) ได้แก่ ประธาน 10 คน รองประธาน 10 กรรมการ 10 ผู้จัดการ 10 คน พนักงาน 20 และสมาชิกสหกรณ์ 50 คน

ขอบเขตด้านระยะเวลา

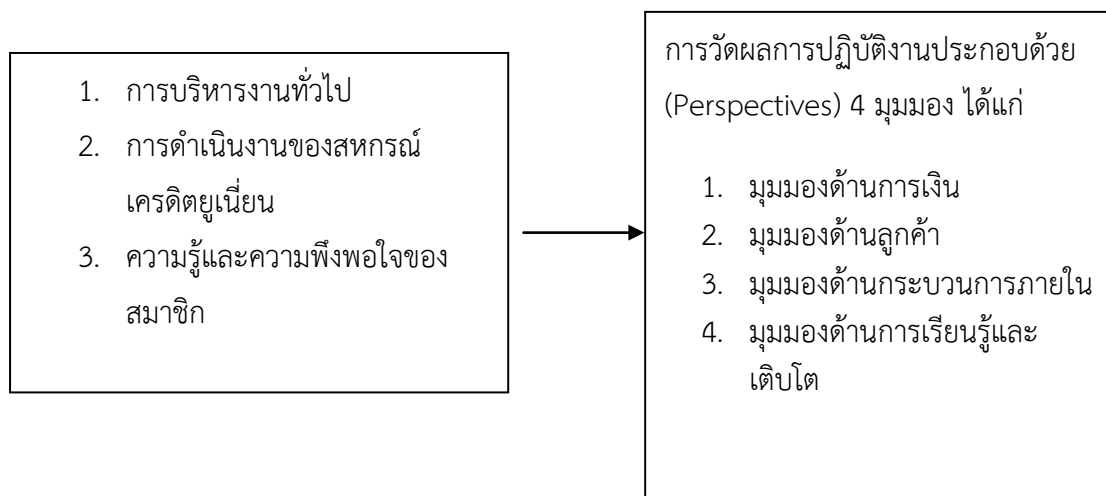
ศึกษาช่วงปีงบประมาณ 2556 ระหว่าง 1 ตุลาคม 2555 – 30 กันยายน 2556 โดยทำการศึกษา กับสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี วิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลการศึกษาวิจัย ที่มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

ประโยชน์ที่รับจากการวิจัย

ประโยชน์ที่ได้จากการศึกษานำไปกำหนดเป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อเตรียมเข้าสู่ประชาคมอาเซียนปี 2558 และเสริมความเข้มแข็งขององค์กรในเชิงกลยุทธ์เพื่อแข่งขันกับสถาบันการเงินที่จะเข้ามา หลังจากการเปิดประชาคมอาเซียน

กรอบแนวคิดทางการวิจัย

กรอบแนวคิดนี้ได้ประยุกต์ การประเมินผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพของวรศักดิ์ ทุมมานนท์ และธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค (2545: 264-265) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์กร ว่าการวัดผลปฏิบัติงานประกอบด้วยมุมมอง Perspective 4 มุมมองได้แก่ มุมมองด้านการเงิน Financial Perspective มุมมองด้านลูกค้า Customer Perspective มุมมองด้านกระบวนการภายใน Internal Process Perspective และมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต Learning and Growth Perspective และวิเคราะห์ตามกลยุทธ์ที่ผู้บริหารเครดิตยูเนียนแต่ละแห่งกำหนดขึ้น



ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 เรื่องการบริหารงานทั่วไป

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

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเครดิตยูเนียนพบว่า มีวิสัยทัศน์คือ เป็นสถาบันการเงินและสวัสดิการชุมชน เพื่อชุมชน ซึ่งมีวัตถุประสงค์ ในการส่งเสริมพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิกและชุมชนโดยทั่วไป ให้รู้จักช่วยเหลือตนเองเพื่อดำเนินธุรกิจร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ส่งเสริมสนับสนุนให้เป็นสถาบันการเงิน

และสวัสดิการชุมชนเพื่อชุมชน 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 การพัฒนาคนอย่างมีอาชีพ พัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ พัฒนาศักยภาพที่หลากหลายสอดคล้องกับความต้องการของสมาชิก

มีการกำหนดการดำเนินการโดยนำเอา วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและกลยุทธ์ ไปปฏิบัติ โดยการวางแผนซึ่งที่ประชุมใหญ่ได้ให้แผนงานประจำปีเพื่อให้คณะกรรมการมีแนวปฏิบัติในการดำเนินงาน เช่นการพัฒนาระบบการทำงานในการออกใบเสร็จรับเงินโดยการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ เข้ามาประยุกต์ใช้กับงานสหกรณ์ และพัฒนาโปรแกรมให้ทันสมัย เพื่ออำนวยความสะดวกต่อการให้บริการสมาชิก รวมทั้งโครงการในการช่วยเหลือผู้ประสบภัยธรรมชาติ ในประชุมที่คณะกรรมการมีการประชุมประจำเดือนอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง รวมทั้งประชาสัมพันธ์ข่าวสารข้อมูลต่างๆ สู่สมาชิกภายใต้มติที่ประชุมหรือข่าวสารที่สมาชิกต้องทราบ ซึ่งคณะกรรมการมีการสื่อสารกับสหกรณ์และสมาชิกในรูปแบบ หนังสือสหกรณ์ หอกระจายข่าว หรือถ่ายทอดแบบปากต่อปาก

ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานยังไม่ชัดเจนส่วนปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานคือ คณะกรรมการซึ่งเป็นตัวแทนของสมาชิกบริหารงานโดยดำเนินการภายใต้ข้อบังคับและระเบียบซึ่งแตกต่างกับสมาชิกทั่วไป ดังนั้นคณะกรรมการจึงถูกกดดันมาก และที่สำคัญคณะกรรมการไม่มีเงินเดือนตอบแทน

ผู้บริหารสหกรณ์เห็นว่า พนักงานมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่ระบุไว้อย่างชัดเจนและรับนโยบายบริหารจัดการมาจากคณะกรรมการฯ ในด้านทัศนคติต่องานที่ปฏิบัติ พนักงานควรมีมุมมองและแนวคิดต่อหน้าที่การทำงานที่ตนเองปฏิบัติในเชิงบวกและรู้สึกสนุกกับงาน ซึ่งมีสิ่งที่ยากให้เกิดขึ้นก็คือบรรยากาศการทำงานที่ดีและเพื่อนร่วมงานที่เข้าใจกัน ซึ่งปัญหาที่สำคัญของพนักงานตามทัศนคติของผู้บริหารคือ พนักงานไม่สามารถทนต่อแรงกดดันและไม่สามารถแก้ปัญหาที่เกิดจากสมาชิกได้รวมทั้งความไม่เชี่ยวชาญในตำแหน่งงานนั้นๆ

สำหรับตัวของสมาชิกนั้น ผู้บริหารเห็นว่า มีทัศนคติที่ดีต่อสหกรณ์ฯ มีความไว้วางใจมากกว่าระบบธนาคาร เนื่องจากความเป็นเจ้าของร่วมกันของคนในชุมชน แต่สิ่งที่สมาชิกต้องการคือ ระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น ATM และ การโอนเงินระหว่างสหกรณ์ เป็นต้น ในด้านปัญหาคือการที่สมาชิกต้องนำเงินไปฝากที่ธนาคารด้วยตนเอง

หลังจากได้ข้อมูลผู้วิจัยนำเสนอข้อมูลต่างๆกลับสู่คณะกรรมการและผู้บริหารเพื่อวิเคราะห์ SWOT และสร้างกลยุทธ์ขึ้นใหม่

ตอนที่ 2 เรื่องการดำเนินการของสหกรณ์เครดิตยูเนียนตามความคิดเห็นของพนักงาน

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

การดำเนินการธุรกิจรับฝากเงินจากสมาชิก ประเภทออมทรัพย์รับฝากขั้นต่ำ 100 บาท และสูงสุด 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 ในด้านบุคลากรพนักงานเห็นว่าสหกรณ์จำเป็นต้องมีผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถ ในด้านการลงทุน และมีความรู้ด้านบัญชี ด้านเงินทุน สหกรณ์สามารถนำเงินไปลงทุนภายนอกสหกรณ์โดยการฝากเงิน ซื้อตั๋วสัญญา และให้สหกรณ์อื่นกู้ ส่วนภายในคือการให้กู้กับสมาชิก ในด้านวัสดุอุปกรณ์ ที่ดิน สิ่งปลูกสร้าง อาคาร ยานพาหนะ เครื่องใช้สำนักงาน พบว่าสหกรณ์มีความจำเป็นในการจัดซื้อสิ่งเหล่านี้เพื่อขยายกิจการ แต่ถึงอย่างไรก็ตามสินทรัพย์บางอย่างมีความจำเป็นต้องคำนึงถึงค่าเสื่อมด้วย ด้านการจัดการนั้น สหกรณ์มีความเชื่อว่ามียุทธวิธีที่ดีภายใต้หลักการที่ชัดเจน นอกจากนี้บทบาทในการส่งเสริมอาชีพของสหกรณ์ทำให้สมาชิกมีส่วนร่วมมากขึ้น

ตอนที่ 3 เรื่องความรู้และความพึงพอใจของสมาชิก

สมาชิกมีความรู้ด้านสินเชื่อเป็นอย่างดี เช่น กู้เงินฉุกเฉิน ดอกเบี้ย 100:1 บาทต่อเดือน วงเงิน 5,000 บาท ระยะเวลาในการชำระหนี้ 3 เดือน ในการกู้เงินฉุกเฉินนั้นต้องนำสมุดประจำตัวสมาชิกพร้อมใบขอไปด้วย สำหรับการรับฝากเงินนั้น ในด้านนโยบายรับฝากเงิน ส่วนใหญ่เข้าใจว่าต้องมีการออมเงินเพื่อใช้จ่ายในชีวิตประจำวัน และใช้บริการแบบเพื่อเรียกเพื่อถอน ซึ่งมีอัตราดอกเบี้ย 100:1 ซึ่งฝากในจำนวน 10,000 บาทต่อครั้ง

ในด้านบริการนั้นสมาชิกมีความพึงพอใจอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นเจ้าหน้าที่ที่มีอัธยาศัย เป็นกันเอง สอนให้สมาชิกเข้าใจในระเบียบการ และขั้นตอนการบริการ ซึ่งทำให้สมาชิกรู้สึกสบายใจมาก อาคารเครดิตยูเนียนสวยงาม และทันสมัย เป็นสัดส่วน สร้างความภูมิใจให้กับคนในชุมชนอย่างมาก การบริหารงานของ

คณะกรรมการมีมาตรฐาน น่าเชื่อถือ และไว้วางใจได้ ในส่วนของเทคโนโลยีนั้นมีเครื่องมืออำนวยความสะดวก มีโปรแกรมบัญชี มีระบบเข้าคิว ทำให้ไม่ต้องรอนาน

ปัญหาและข้อเสนอนะในการดำเนินการของเครดิตยูเนียนคือ สหกรณ์เครดิตยูเนียนแต่ละแห่งบริหารงานกันเองโดยที่ไม่มีเครือข่ายอื่นร่วม ทำให้ไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลซึ่งกันและกันได้จึงทำให้เกิดสมาชิกทับซ้อนตามมา

ตอนที่ 4 แบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสหกรณ์เครดิตยูเนียน โดยใช้ SWOT เป็นเครื่องมือพบว่า

จุดแข็งStrengths ได้แก่

1. มีการมอบหมายหน้าที่แบ่งงานเป็นฝ่ายต่างๆชัดเจนเอื้อต่อการทำงานและการวางแผนโครงสร้างองค์กรเป็นไปตามหลักสากลทั่วไปมีสายการบังคับบัญชาเป็นขั้นตอนตรวจสอบได้ทุกชั้นตอนไม่ซ้ำซ้อนในเรื่องระบบงานและการควบคุมภายใน
2. ระบบงานเอื้อต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เอื้อต่อการให้บริการที่รวดเร็วเอื้อต่อการทำงานทำให้เกิดประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผลโปร่งใสตรวจสอบได้
3. สหกรณ์เครดิตยูเนียนมีเอกสารครบถ้วนถูกต้องและเป็นปัจจุบันมีการจัดทำบัญชี/การเงินเป็นปัจจุบันมีการตรวจสอบควบคุมการดำเนินงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพมีรายงานของผู้ตรวจสอบกิจการอย่างสม่ำเสมอ
4. มีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงานที่ชัดเจนเจ้าหน้าที่ทุกคนรู้ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองเอื้อต่อการพิจารณาความดีความชอบที่ยุติธรรมต่อทุกคนและการบรรจุแต่งตั้งเจ้าหน้าที่สหกรณ์ตรงตามคุณสมบัติ(คุณวุฒิและประสบการณ์)
5. อัตราดอกเบี้ยเงินฝากอัตราดอกเบี้ยเงินกู้และปันผลตามหุ้นเหมาะสมกับภาวะปัจจุบันและเป็นธรรมกับสมาชิก
6. สวัสดิการที่จัดให้สมาชิกมุงที่จะบรรลุเป้าหมายของสหกรณ์เครดิตยูเนียนคือการยกระดับฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิก
7. คณะกรรมการทุกคนมีตั้งใจเอาใจใส่ต่อการดำเนินงานมีความเสียสละโปร่งใสตรวจสอบได้มีการให้คำปรึกษาหารือเรื่องงานกับฝ่ายจัดการอย่างสม่ำเสมอและมีสมาชิกหลายคนเสนอตัวเข้ามาเป็นคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์เครดิตยูเนียน

8. ผู้จัดการมีความเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการธุรกิจสหกรณ์เครดิต
เนียนและเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์กับสมาชิกและผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความเสียสละซื่อสัตย์โปร่งใส
ตรวจสอบได้
9. เจ้าหน้าที่ยิ้มแย้มแจ่มใสเต็มใจให้บริการด้วยความเป็นกันเองมีความขยันขันแข็งเสียสละเพื่องาน
ส่วนรวม
10. ผู้ตรวจสอบกิจการใส่ใจมุ่งมั่นหาความรู้ที่จะพัฒนาตนเองมีการแบ่งงานกันทำและรายงานผล
การตรวจสอบต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการเป็นประจำทุกเดือนค่าตอบแทนที่ได้รับของผู้
ตรวจสอบกิจการมีความเหมาะสม
11. มีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการบริหารบุคคลอย่างชัดเจนมีข้อบังคับในการทำงานสัญญาจ้างสอดคล้อง
กับกฎหมายแรงงานมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อฝึกอบรมบุคลากร
12. แหล่งที่มาของเงินทุนและการใช้มีความสอดคล้องโดยมุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับสมาชิกมีการ
ดำเนินงานด้านการเงินและการบัญชีที่โปร่งใสตรวจสอบได้มีความสามารถและมีการวางแผนการใช้
เงินเพื่อผลกำไรที่เพิ่มขึ้น
13. เครื่องคอมพิวเตอร์อุปกรณ์ต่างๆมีเพียงพอต่อการให้บริการมีวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยให้บริการรวดเร็วมี
การปรับปรุงอยู่เสมอสำนักงานสะอาดเรียบร้อยเหมาะสมแก่การบริการเจ้าหน้าที่ใช้ประโยชน์
จากเครื่องมือเครื่องใช้ที่มีอยู่อย่างเต็มที่เจ้าหน้าที่ร่วมกันเอาใจใส่ดูแลใช้วัสดุอย่างประหยัดคุ้มค่า
14. ข้อบังคับเอื้ออำนวยต่อการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เครดิตยูมีความสอดคล้องกับพระราชบัญญัติ
สหกรณ์พ.ศ. 2542 และสอดคล้องกับหลักการอุดมการณ์วิธีการสหกรณ์ตลอดจนข้อประโยชน์ต่อการ
ดำเนินงานเป็นระบบและเกิดประสิทธิภาพรวมถึงระเบียบของสหกรณ์เครดิตยูเนียนสอดคล้องกับ
ข้อบังคับไม่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานการแก้ไขข้อบังคับทำได้ยากเนื่องจากต้องเรียกประชุมใหญ่

จุดอ่อนWeakness

1. สหกรณ์เครดิตยูเนียนยังขาดเจ้าหน้าที่ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านดำเนินธุรกิจเช่นสินเชื่อและการตลาด
จำนวนธุรกิจของสหกรณ์เครดิตยูเนียนกับจำนวนของบุคลากรไม่เหมาะสม
2. ขาดความหลากหลายในสื่อที่ใช้ในการประชาสัมพันธ์ของสหกรณ์เครดิตยูเนียนเช่นเว็บไซต์
(Website) ฯลฯ
3. ไม่มีวิธีการเก็บรักษาเอกสารที่สำคัญอย่างเป็นระบบไม่มีการติดตั้งระบบป้องกันการโจรกรรมไม่มีการ
จัดเวรยามรักษาความปลอดภัยไม่มีการตรวจนับวัสดุครุภัณฑ์ประจำปี
4. เทคโนโลยีที่ทันสมัยทำให้สหกรณ์เครดิตยูเนียนมีค่าใช้จ่ายสูงเช่นโปรแกรมสำเร็จรูปและระบบฐาน
ข้อมูลของสมาชิกยังไม่เพียงพอต่อการพัฒนาการบริการ
5. สหกรณ์เครดิตยูเนียนให้บริการสินเชื่อเงินกู้เป็นหลักแก่สมาชิกโดยไม่พิจารณาถึงความจำเป็นเดือน
ร้อนสมาชิกใช้เงินกู้ผิดวัตถุประสงค์จึงค้างชำระหนี้

6. การจ่ายสวัสดิการต่อสมาชิกล่าช้าและสวัสดิการที่สหกรณ์เครดิตยูเนียนกำหนดขึ้นไม่คุ้มค่าในเชิงเศรษฐกิจ
7. คณะกรรมการดำเนินการให้อิสระมอบนโยบายให้ฝ่ายจัดการนำไปปฏิบัติไม่ก้าวกล้าฝ่ายจัดการทำให้ผู้จัดการกล้าตัดสินใจและสามารถแก้ปัญหาเฉพาะได้ดีจนบางครั้งเกิดความขัดแย้งทางความคิดกับคณะกรรมการดำเนินงานเนื่องจากความแตกต่าง
8. คณะกรรมการดำเนินการไม่มีความรู้ความเข้าใจเรื่องกฎหมายระเบียบข้อบังคับและการบริหารธุรกิจสหกรณ์เครดิตยูเนียนคณะกรรมการบางท่านขาดความรับผิดชอบเนื่องจากการทำงานไม่ได้รับผลตอบแทน
9. เจ้าหน้าที่บางส่วนยังขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเนื่องจากไม่ได้รับความยุติธรรมในการขึ้นเงินเดือนและความไม่เหมาะสมของเงินเดือน/ค่าจ้างไม่มีการจัดทำเกณฑ์ประเมินผลงานเจ้าหน้าที่สหกรณ์เครดิตยูเนียนชัดเจน
10. ไม่มีใครอยากเป็นผู้ตรวจสอบกิจการผู้ตรวจสอบกิจการมีความเกรงใจคณะกรรมการดำเนินการ
11. สหกรณ์เครดิตยูเนียนมีเงินทุนบริหารจัดการเพียงพอแต่เป็นเงินทุนที่เป็นหนี้สินมากกว่าทุนตนเอง
12. การแก้ไขระเบียบทำได้ง่ายเนื่องจากเป็นอำนาจของคณะกรรมการดำเนินการและระเบียบข้อบังคับที่ขอแก้ไขไม่ได้รับความแนะนำจากเจ้าหน้าที่รัฐเท่าที่ควรไม่มีความเข้าใจมักได้ตอบเป็นหนังสือไม่มาแนะนำ
13. ข้อบังคับบางข้อล้าสมัยไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ

โอกาส Opportunities

1. สมาชิกให้ความสำคัญในการเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินงานเลือกตั้งผู้ตรวจสอบกิจการ
2. สมาชิกในชุมชนชนวนเหลือเกื้อกูลกันสมาชิกมีทัศนคติที่ดีต่อสหกรณ์เครดิตยูเนียนและความเป็นนิติบุคคลของสหกรณ์เครดิตยูเนียนทำให้สมาชิกและบุคคลทั่วไปเชื่อมั่นในองค์กร
3. กฎหมายสหกรณ์เอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียน กฎหมายป้องกันและปราบปรามการฟอกเงินทำให้สหกรณ์เครดิตยูเนียนต้องคอยระมัดระวังดูแลสมาชิกมากขึ้น
4. รัฐบาลสนับสนุนการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนโยบายรัฐส่งเสริมสินค้าOTOP และผลิตภัณฑ์ในชุมชนทำให้เพิ่มช่องทางการตลาดให้สหกรณ์เครดิตยูเนียนรัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมเศรษฐกิจพอเพียงและการออมในครัวเรือน
5. การให้ความช่วยเหลือแนะนำของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดสำนักงานตรวจเงินจังหวัดชุมชนสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย
6. เทคโนโลยีในปัจจุบันมีความทันสมัยเช่นFace book เป็นการเพิ่มช่องทางของสหกรณ์เครดิตยูเนียนในการขยายโอกาสทางธุรกิจโดยใช้เทคโนโลยีทำให้รับรู้ข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็วขึ้นผ่านเทคโนโลยีและการพัฒนาและปรับปรุงเทคโนโลยีเอื้ออำนวยต่อการพัฒนาสหกรณ์เครดิตยูเนียน

อุปสรรคThreats

1. สมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนเป็นกลุ่มที่มีอาชีพมั่นคงแต่ส่วนใหญ่เป็นแรงงานนอกระบบเช่นค้าขายเกษตรกรซึ่งไม่สามารถหักเงินเดือนณ ที่จ่ายได้จึงทำให้สมาชิกบางรายไม่สามารถนำเงินมาออมชำระหนี้และดอกเบี้ยได้ตามวันนัด (เดือนละครึ่ง) เนื่องจากรายได้หลักไม่แน่นอนโดยเฉพาะจากการเกษตรเกิดจากปัญหาจากภาวะโลกร้อนดินฟ้าอากาศแปรปรวนไม่แน่นอนส่งผลต่อการประกอบอาชีพ
2. สมาชิกส่วนใหญ่มีรายได้น้อยจึงสามารถออมเงินได้น้อยสมาชิกเกือบ 80% ออมเงินได้เดือนละ 100 บาท จึงทำให้อัตราการเจริญเติบโตของสหกรณ์เครดิตเป็นไปอย่างค่อนข้างช้า
3. สมาชิกมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นบางครั้งมาจากตำบลต่างหมู่บ้านจึงขาดจิตสำนึกในการเป็นเจ้าของสหกรณ์เครดิตยูเนียนเข้าใจตนเองเป็นผู้มารับบริการมากกว่าการเป็นเจ้าของ
4. สมาชิกไม่เข้าใจและไม่กระตือรือร้นในการเฝ้าหาความรู้ไม่เสียสละเวลาในการเข้าร่วมกิจกรรมกับสหกรณ์เครดิตยูเนียนในการเข้าร่วมประชุมตามที่สหกรณ์เครดิตยูเนียนนัดหมาย
5. กฎหมายบางข้อก่อให้เกิดความสับสนในการตีความและกฎหมายบางมาตราไม่เหมาะสมต่อการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียน
6. โครงการบางโครงการส่งผลกระทบต่อสหกรณ์เครดิตยูเนียนเช่นกองทุนหมู่บ้านกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรตามนโยบายรัฐมีผลกระทบต่อสหกรณ์เครดิตยูเนียน
7. สถาบันทางการเมืองไม่มีความแน่นอนแตกแยกสูง
8. เศรษฐกิจตกต่ำสินค้าอุปโภคบริโภคมีราคาสูงขึ้นอัตราการว่างงานเพิ่มมากขึ้นทำให้สมาชิกผิदनัดชำระหนี้เพิ่มขึ้น
9. กลยุทธ์การค้าเน้นธุรกิจของธนาคารพาณิชย์ที่เน้นการเข้าถึงชุมชนและร้านค้าในชุมชนจึงเป็นคู่แข่งที่สำคัญกับสหกรณ์เครดิตยูเนียน
10. สหกรณ์เครดิตยูเนียนมีการกำหนดพื้นที่การรับสมาชิกซ้ำซ้อนกันทำให้สมาชิกสามารถสมัครเป็นสมาชิกได้ในหลายๆสหกรณ์เครดิตยูเนียนและเกิดเป็นหนี้สินหลายทาง
11. ประชาชนยึดวัตถุนิยมเป็นหลักใช้จ่ายฟุ่มเฟือยละทิ้งประเพณีวัฒนธรรมที่ดีของชุมชนทำให้เกิดปัญหาอื่นๆตามมาเช่นปัญหาอาชญากรรมยาเสพติดการพนันมีเพิ่มขึ้นหนี้สินฯลฯและสภาพสังคมแตกแยกขาดความสามัคคีแบ่งฝักแบ่งฝ่าย

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) ของสหกรณ์เครดิตยูเนียนตามสถานการณ์ 4 รูปแบบโดยใช้เกณฑ์ในการวิเคราะห์คือ การให้คณะกรรมการเครดิตยูเนียนคัดเลือกปัจจัยที่สำคัญที่สุด ได้ดังต่อไปนี้

สถานการณ์ที่ 1 S+O กลยุทธ์เพิ่มศักยภาพ: เชิงระยะยาว

นำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาให้บริการกับสมาชิก
ส่งเจ้าหน้าที่ หรือพนักงาน เข้าอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพ
พัฒนาสิ่งแวดล้อมของสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน ให้เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน
โครงสร้างสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนให้มีการกระจายอำนาจ

สถานการณ์ที่ 2 W+O กลยุทธ์เร่งพัฒนา: เชิงระยะสั้น

ปรับปรุงเงินเดือนให้เหมาะสมกับภาวะค่าครองชีพ
ส่งเสริมและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนให้สมาชิกได้รับทราบ ในหลายๆช่องทาง
รณรงค์การจัดทำบัญชีรายรับรายจ่ายในครัวเรือน
ส่งเสริมการออมในครัวเรือน
เสริมสร้างสัมพันธภาพของบุคลากรในองค์กร

สถานการณ์ที่ 3 S+T กลยุทธ์สร้างภูมิคุ้มกัน: เชิงระยะยาว

ส่งเสริมด้านคุณธรรมและจริยธรรม และความเข้มแข็งของครอบครัว
ออกประจำสัญจรตามหมู่บ้าน
สร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรของเครดิตยูเนี่ยน

สถานการณ์ที่ 4 W+T กลยุทธ์แก้วิกฤติ: เชิงระยะสั้น

กรอบอัตรากำลังในการแต่งตั้งพนักงานฝ่ายใหม่ขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาด้านการตลาด ฝ่าย
สินเชื่อ/ติดตามหนี้
จัดระบบฐานข้อมูลสมาชิก โดยมีการแบ่งชั้น และระดับของสมาชิก ตามจำนวนเงิน และการชำระหนี้
และจัดสิทธิพิเศษสำหรับลูกค้าชั้นดี
ส่งเสริมการดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
พัฒนาตัวชี้วัดในการปฏิบัติงาน
ลดหนี้ที่คาดว่าจะสูญ

มุมมองของสมาชิก

อัตราการเพิ่มขึ้นของยอดเงินฝากเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ เพราะสมาชิกเริ่มมั่นใจในระบบสหกรณ์เพราะสหกรณ์มีการส่งเสริมอาชีพเสริม เช่น นวดแผนโบราณ เป็นต้น แต่ในขณะเดียวกันอัตราการเพิ่มขึ้นของสินเชื่อ นั้น เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วเช่นกัน เนื่องจากสมาชิกรายย่อยขาดสภาพคล่องในการดำรงชีพ สำหรับค่าธรรมเนียม มีแนวโน้มที่จะลดลงเนื่องจากต้องการดึงดูดให้สมาชิกเข้ามาใช้บริการ สมาชิกที่ลาออกไปแล้ว ไม่กลับมาใช้บริการอีกซึ่งบางส่วนเกิดจากการย้ายที่อยู่ และหนี้หนี้ ในด้านความผิดพลาดนั้น ส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นกับเอกสาร แต่ไม่พบความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในบัญชีหรือเงินฝาก รวมทั้งสินเชื่อของสมาชิก ในด้านการให้บริการ พนักงานแต่ละคนใช้เวลาในการบริการเฉลี่ยแล้วอยู่ประมาณคนละ 15 นาที เนื่องจากการใช้บัตรคิวอิเล็กทรอนิกส์ และระบบคอมพิวเตอร์ในการรับฝากเงิน (ถ้าเป็นสินเชื่อจะใช้เวลานาน แต่ถ้าเป็นการรับฝากเงินจะรวดเร็วมาก) ในระยะเวลา 1 เดือน ทางสหกรณ์ได้รับคำแนะนำในการใช้บริการประมาณ 50 ครั้ง ซึ่งจากการสำรวจในกลุ่ม รับความคิดเห็นส่วนใหญ่มีความเห็นว่าสหกรณ์มีความเป็นกันเองและให้บริการได้รวดเร็วทันต่อความต้องการ

ซึ่งบางส่วนเห็นว่าสหกรณ์ให้บริการไม่ทั่วถึง ทั้งนี้สหกรณ์มีการส่งบุคลากรออกไปเยี่ยมเยียนสมาชิก จำนวน 2 คน ต่อพื้นที่เพื่อติดตามหนี้สินและให้ข้อมูลข่าวสารของสหกรณ์

มีการหักเงิน 2% แต่ไม่เกิน 3,000 บาท เพื่อใช้จ่ายในการดำเนินการติดตามทวงหนี้ เนื่องจากคณะกรรมการเห็นว่าไม่ควรเอาเงินคนดีมาช่วยสมาชิกที่ค้างชำระหนี้ บางแห่งตัดสวัสดิการบางรายการเช่น ค่ารักษาพยาบาล ทุนการศึกษา ฯลฯ ในเรื่องนี้สมาชิกส่วนใหญ่เห็นด้วยเนื่องจากเงินจำนวนนี้จะคืนในภายหลัง และคิดดอกเบี้ยให้ด้วย และสมาชิกส่วนใหญ่มองว่าสมาชิกที่ผิดนัดในการชำระหนี้ขาดคุณธรรม เพราะเงินเหล่านี้เป็นเงินของสมาชิกด้วยกันเองและสหกรณ์มีเงินจำกัดเพื่อให้สมาชิกคนอื่นได้กู้ ดังนั้นจึงต้องเห็นใจสมาชิกที่รอเงินกู้

มีอัตราการลดลงของ NPL เนื่องจากสมาชิกมีความรู้จากการอบรมสมาชิกอย่างต่อเนื่อง (เรื่องระเบียบในการกู้ยืมเงิน และเรื่องคุณธรรม จริยธรรม รวมถึงความเข้มแข็งของครอบครัว) และความรับผิดชอบมากขึ้นจากการจัดประชุมและการหมุนเวียนของคณะกรรมการสหกรณ์

มุมมองด้านการปฏิบัติงานภายในองค์กร

พนักงานแต่ละคนใช้เวลาในการให้บริการแก่สมาชิกในการออมเงินประมาณ 2 - 5 นาที ส่วนระยะเวลาในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อให้แก่สมาชิกใช้เวลา 1 วันเพราะมีการพิจารณาพร้อมกันทั้งหมดซึ่งเป็นไปตามระเบียบที่สหกรณ์กำหนดขึ้น ส่วนการจัดระบบฐานข้อมูลสมาชิกนั้นมีแผนในการจัดทำ แต่โปรแกรมมีราคาแพง จึงยังไม่สามารถดำเนินการได้ แม้ว่าจะไม่มีการจัดฐานข้อมูลสมาชิก แต่มีการขยายวงเงินกู้ให้กับสมาชิกที่มีวินัย

บทบาทของพนักงานเครดิตยูเนียนถูกหล่อหลอมให้มีความรู้สึกสนใจในการหาทางช่วยเหลือสมาชิก และห่วงใยถึงความลำบากในชำระหนี้ รวมทั้งอยากแบ่งปันโดยการให้ยืมเงิน และรับใช้โดยการให้บริการที่ดีและเยี่ยมเยียนกรณีเจ็บป่วย

มุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้

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

การหมุนเวียนงาน(Job rotation)มีส่วนช่วยให้เกิดแนวคิดการทำงานเชิงระบบ กล่าวคือ พนักงานมีโอกาสเรียนรู้งานต่างๆในองค์กรและเข้าใจขั้นตอนการทำงานโดยรวมได้ดีกว่าเมื่อเทียบกับแนวคิดการทำงานตามหน้าที่ในแบบเดิมที่เน้นเฉพาะงานของตนเอง ผลที่ได้รับคือเมื่องานในองค์กรเกิดปัญหา พนักงานจะรู้ว่าเป็นปัญหาในส่วนใด มีความเกี่ยวข้องกับงานของตนหรือไม่ นอกจากนี้ หากเกิดปัญหาการขาดแคลนแรงงานในองค์กรแต่ไม่ต้องการจ้างพนักงานใหม่ องค์กรยังสามารถใช้พนักงานเดิมที่เคยผ่านขั้นตอนการหมุนเวียนงานมาแล้ว

มุมมองด้านการเงิน

โดยเฉลี่ยมีอัตราการเพิ่มขึ้นของกำไร 5% ต่อปี สัดส่วนการเพิ่มขึ้นของรายได้ต่อค่าใช้จ่าย 2% อัตราส่วนกำไรต่อจำนวนพนักงาน 20% อัตราการลดลงของ NPL 1.5% อัตราการเพิ่มขึ้นของยอดเงินฝากประมาณ15% เช่น หนองจอกเพิ่มขึ้นเดือนละ 1,500,000 บาท อัตราการเพิ่มขึ้นของสินเชื่อรวม 30%เพราะมีการหมุนเวียนเงินหลายรอบในแต่ละเดือนและรวมถึงเงินกู้ค้างชำระอัตราการเพิ่มขึ้นของรายได้ค่าธรรมเนียม 40%ได้แก่ค่าเอกสาร บัญชี และค่าบริการต่างๆการเพิ่มขึ้นของอัตราค่าใช้จ่าย 15%ถ้าสหกรณ์ขนาดเล็กจะเพิ่มขึ้นมากกว่า 15%ค่าใช้จ่ายจริงที่เกิดขึ้นในการดำเนินกิจการคือ 15% ของกำไร ซึ่งมีงบประมาณที่เพิ่มขึ้นจากการจัดสรรประมาณ 10%ในแต่ละปีอัตราส่วนยอดสินเชื่อต่อยอดรวมไม่เกิน 70% ต่อสินทรัพย์

โดยภาพรวมด้านการเงินของสหกรณ์เครดิตยูเนียน หากพิจารณาในแง่ของรายได้แล้วพบว่าทำให้สินเชื่อถือเป็นช่องทางหลักในการสร้างรายได้ให้แก่สหกรณ์ ในด้านของความเสี่ยงทางการเงิน หากพิจารณาในปัจจุบันด้าน NPL พบว่ามีความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ

ทั้งนี้จะพบว่าไม่สอดคล้องกับหลักการที่สหกรณ์เครดิตยูเนียนส่งเสริมการออมเพราะประชาชนเข้าร่วมเป็นสมาชิกเนื่องจากต้องการกู้เงินและพึงพอใจกับการยกหนี้ให้เมื่อเสียชีวิตส่วนค่าธรรมเนียมที่สูงขึ้นเกิดจากการให้บริการเคาน์เตอร์เซอร์วิส และค่าสมาชิก 30 บาทต่อคน บางแห่ง 50 บาทต่อคน

อภิปรายผลการวิจัย

สภาพทั่วไป

ผู้บริหารบางสหกรณ์เครดิตยูเนียน เข้าใจว่าจิตตารมณ์คือกลยุทธ์ โดยมีการกำหนดการดำเนินการโดยนำเอาวิสัยทัศน์พันธกิจเป้าหมายและจิตตารมณ์ไปปฏิบัติโดยการวางแผนซึ่งที่ประชุมใหญ่ได้ให้แผนงานประจำปีเพื่อให้คณะกรรมการมีแนวปฏิบัติในการดำเนินงานส่งผลให้ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานยังไม่ชัดเจนไม่มีกลยุทธ์ที่แท้จริงพนักงานไม่เชี่ยวชาญด้านการตลาดสินเชื่อ/ติดตามหนี้สิน ซึ่งความต้องการของพนักงานเครดิตยูเนียน พบว่า การดำเนินการของสหกรณ์จำเป็นต้องมีผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถในด้านการลงทุนและมีความรู้ด้านบัญชีด้านเงินทุน

ส่วนคณะกรรมการถูกกดดันจากระเบียบข้อบังคับนั้นอาจเป็นผลจากการไม่ได้รับคำตอบแทนในการทำหน้าที่สหกรณ์เครดิตยูเนียนไม่สามารถจัดสร้างATM และไม่สามารถโอนเงินระหว่างสหกรณ์ได้เนื่องจากระเบียบสหกรณ์ยังไม่รองรับ

สหกรณ์สามารถนำเงินไปลงทุนภายนอกสหกรณ์โดยการฝากเงินซื้อตั๋วสัญญาและให้สหกรณ์อื่นกู้ส่วนภายในคือการให้กู้กับสมาชิกในด้านวัสดุอุปกรณ์ที่ดินสิ่งปลูกสร้างอาคารยานพาหนะเครื่องใช้สำนักงานมีความจำเป็นในการจัดซื้อสิ่งเหล่านี้เพื่อขยายกิจการแต่ถึงอย่างไรก็ตามสินทรัพย์บางอย่างมีความจำเป็นต้องคำนึงถึงค่าเสื่อมด้วยด้านการจัดการมีระบบที่ดีภายใต้หลักการที่ชัดเจนนอกจากนี้บทบาทในการส่งเสริมอาชีพของสหกรณ์ทำให้สมาชิกมีส่วนร่วมมากขึ้น สอดคล้องกับ งานวิจัยของ สุรัชย์ โยคะสิงห์(2543: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์กรณีสหกรณ์ออมทรัพย์สามัญศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์พบว่าปัจจัยที่ส่งผลให้ประสบความสำเร็จของสหกรณ์ออมทรัพย์สามัญศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์เจ้าหน้าที่ความรับผิดชอบมีการพัฒนาระบบงานวัสดุอุปกรณ์เพียงพอใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ในการบริการส่วนงานที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวังคือบริการล่าช้าและปัจจัยที่ส่งผลให้ประสบความสำเร็จของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูจังหวัดกาฬสินธุ์คือระบบงานที่ดีเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่มีความซื่อสัตย์และสามารถใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานมีงบประมาณเพื่อพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์สมาชิกบางส่วนขาดความเชื่อมั่นในระบบสหกรณ์เนื่องจากวิกฤตเศรษฐกิจ สมาชิกมีความมุ่งหมายเพื่อการกู้มากกว่าการเก็บออมสหกรณ์ขาดความโปร่งใสมีระบบการจัดตั้งซึ่งไม่เป็นไปตามหลักประชาธิปไตย สหกรณ์ได้แก้ไขโดยปรับปรุงระเบียบการกู้เงินและสวัสดิการสร้างความตระหนักให้ความรู้แก่สมาชิก พัฒนาเจ้าหน้าที่ในการใช้เทคโนโลยีและจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาให้เหมาะสม

สมาชิกมีความรู้ด้านสินเชื่อเป็นอย่างดี ในด้านบริการนั้นสมาชิกมีความพึงพอใจอย่างมากไม่ว่าจะเป็นเจ้าหน้าที่ที่มีอัตราเสียเป็นกันเองสอนให้สมาชิกเข้าใจในระเบียบการและขั้นตอนการบริการซึ่งทำให้สมาชิกรู้สึกสบายใจมาก อาคารเครดิตยูเนียนมีความสวยงามและทันสมัยเป็นสัดส่วนสร้างความภูมิใจให้กับคนในชุมชนอย่างมาก การบริหารงานของคณะกรรมการมีมาตรฐานน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ในส่วนของเทคโนโลยีนั้นมีเครื่องมืออำนวยความสะดวก มีโปรแกรมบัญชีมีระบบเข้าคิวทำให้ไม่ต้องรอนานซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริพร ริพล(2549: บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจของสมาชิกที่มีต่อการใช้บริการของสหกรณ์เครดิตยูเนียนมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ จำกัดพบว่าปัจจัยด้านสถานที่คือสถานที่ตั้งสำนักงานปัจจุบันมีความคับแคบที่จอดรถไม่เพียงพอการจัดสำนักงานไม่เป็นระเบียบ ควรจัดหาอาคารสำนักงานใหม่ให้กว้างขวางมีพื้นที่จอดรถสะดวก

สหกรณ์เครดิตยูเนียนทั้ง 10 แห่งบริหารงานโดยเอกเทศ จึงไม่มีการสร้างเครือข่ายร่วมกันทำให้ไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลซึ่งกันและกันได้จึงทำให้เกิดสมาชิกทับซ้อนตามมาเพราะบางสหกรณ์ไม่ต้องการเปิดเผยข้อมูล เนื่องจากห่วงเกรงเรื่องเสถียรภาพของสหกรณ์เหล่านั้น

ผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ

มุมมองของสมาชิก

สมาชิกเริ่มมั่นใจในระบบสหกรณ์เพราะสหกรณ์ปล่อยสินเชื่อง่ายและมีการส่งเสริมอาชีพเสริมสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนาวุฒิ เปียผ่อง(2543: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาปัจจัยของการเข้ามีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนหนองจอก จำกัด อำเภอนาทายาง จังหวัดเพชรบุรี พบว่าปัจจัยที่ทำให้สมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนเข้ามามีส่วนร่วมมากที่สุดคือด้านผลประโยชน์ที่จะได้รับจากสหกรณ์เนื่องจากชาวบ้านส่วนใหญ่ขาดเครดิตจึงไม่สามารถกู้เงินจากธนาคารพาณิชย์ได้ ทำให้สหกรณ์เครดิตยูเนียนเป็นที่พึ่งเมื่อเกิดการขาดทุน

สมาชิกส่วนใหญ่พึงพอใจกับการให้บริการที่รวดเร็วทันต่อความต้องการและมีความเป็นกันเองสอดคล้องกับงานวิจัยของเกสรินทร์ กำเนิดกาญจน์ (2553) ที่ศึกษาการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ พบว่าเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้วยความรวดเร็วและมีคุณภาพให้ความร่วมมือและมีมนุษยสัมพันธ์แต่สหกรณ์เครดิตยูเนียนทั้ง 10 แห่ง ส่งบุคลากรออกไปเยี่ยมเยียนสมาชิกไม่ทั่วถึง เนื่องจากกำหนดไว้เพียง 2 คนต่อพื้นที่

สมาชิกส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการหักเงิน 2% จากยอดเงินกู้เพื่อใช้จ่ายในการดำเนินการติดตามทวงหนี้ เพราะตามปกติแล้วสหกรณ์จะใช้เวลาในการจัดการติดตามหนี้สินของสมาชิกที่ค้างชำระหนี้ ด้วยวิธีการจ้างคนติดตามทวงหนี้ รวมถึงใช้เงินไปในการฟ้องร้องในทางแพ่ง สมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนทุกคนจะได้รับการอบรมอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ งานวิจัยของ ธนาวุฒิ เปียผ่อง(2543: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยของการเข้ามีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนหนองจอก จำกัด อำเภอนาทายาง จังหวัดเพชรบุรี พบว่าสมาชิกส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในกิจกรรมของสหกรณ์ในระดับสูง สำหรับการหมุนเวียนกันดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการเครดิตยูเนียนสะท้อนความสุจริตและไม่ยึดติดในตำแหน่ง สร้างโอกาสให้คนอื่น ๆ ได้เข้ามาเรียนรู้งาน ซึ่งเป็นอีกปัจจัยหนึ่งให้สมาชิกเข้าร่วมเป็นสมาชิกเครดิตยูเนียน

มุมมองด้านการปฏิบัติงานภายในองค์กร

พนักงานที่บริการด้วยความรวดเร็วแสดงถึงสมรรถนะในการปฏิบัติงานเพราะสหกรณ์มีระเบียบที่กำหนดเรื่องระยะเวลาในการพิจารณาเรื่องการยื่นกู้รวมถึงอุปกรณ์สำนักงานที่ทันสมัยแม้ว่าไม่มีการจัดระบบฐานข้อมูลสมาชิกแต่มีการขยายวงเงินกู้ให้กับสมาชิกที่มีวินัย บทบาทของพนักงานเครดิตยูเนียนถูกหล่อหลอมให้มีความรู้สึกสนใจในการหาทางช่วยเหลือสมาชิกและห่วงใยถึงความลำบากในชำระหนี้รวมทั้งอยากแบ่งปันโดยการให้ยืมเงินและรับใช้โดยการให้บริการที่ดีและเยี่ยมเยียนกรณีเจ็บป่วยสอดคล้องกับงานวิจัยของ สันติ โชติมิตร(2547: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการวิจัยตรวจสอบแผนยุทธศาสตร์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการสหกรณ์เครดิตยูเนียนวัดนาพรหมจำกัดจังหวัดเพชรบุรีผลการวิจัยพบว่าคณะกรรมการดำเนินการและคณะกรรมการกลุ่มสมาชิกและบุคลากรของสหกรณ์เครดิตยูเนียนวัดนาพรหม จำกัด มีความรู้ความสามารถและปฏิบัติงานได้ตรงตามที่กำหนดมีความรับผิดชอบในบทบาทหน้าที่ตนเองมากขึ้นและการดำเนินงานของสหกรณ์มีความรวดเร็วมากขึ้นการบริการงานแบบกลุ่มสมาชิกทำให้การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของสหกรณ์รวดเร็วและทั่วถึงกับสมาชิกมากขึ้น

มุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้

การหมุนเวียนเปลี่ยนหน้าที่เพื่อพัฒนาความรู้และความเหมาะสมช่วยให้เกิดแนวความคิดการทำงานเชิงระบบกล่าวคือพนักงานมีโอกาสเรียนรู้งานต่างๆในองค์กรและเข้าใจขั้นตอนการทำงานโดยรวมได้ดีกว่าเมื่อเทียบกับแนวความคิดการทำงานตามหน้าที่ในแบบเดิมที่เน้นเฉพาะงานของตนเองผลที่ได้รับคือเมื่องานในองค์กรเกิดปัญหาพนักงานจะรู้ว่าเป็นปัญหาในส่วนใดมีความเกี่ยวข้องกับงานของตนหรือไม่นอกจากนี้หากเกิดปัญหาการขาดแคลนแรงงานในองค์กรแต่ไม่ต้องการจ้างพนักงานใหม่องค์กรยังสามารถใช้พนักงานเดิมที่เคยผ่านขั้นตอนการหมุนเวียนงานมาแล้วแต่สำหรับด้านการตลาดฝ่ายสินเชื่อ/ติดตามทวงหนี้ยังมีความจำเป็นอย่างมากในการรับสมัครผู้มีความสามารถเข้ามาทำงานในแต่ละด้านเป็นแนวทางการพัฒนาที่ทำให้ลูกค้าพึงพอใจจากการเรียนรู้ระบบการทำงานแบบหมุนเวียนสอดคล้องกับ งานวิจัยของ ประภาพร สุขุมวิริยกุล (2544: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริการ กรณีของธนาคารออมสินสาขาสีกันทรวิชัย จังหวัดกาฬสินธุ์ เกี่ยวกับด้านพนักงานผู้ให้บริการด้านสถานที่ด้านเครื่องมืออุปกรณ์และเทคโนโลยีและด้านธุรกิจที่ให้บริการพบว่าแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริการด้านพนักงานผู้ให้บริการคือจัดให้มีการหมุนเวียนการทำงาน

มุมมองด้านการเงิน

ด้านการเงินของสหกรณ์เครดิตยูเนียนเมื่อพิจารณาในแง่ของรายได้แล้วพบว่าการให้สินเชื่อถือเป็นช่องทางหลักในการสร้างรายได้ให้แก่สหกรณ์ ส่วนด้านความเสี่ยงทางการเงินพบว่ามีความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ ทั้งนี้จะพบว่าไม่สอดคล้องกับหลักการที่ส่งเสริมการออมเพราะประชาชนเข้าร่วมเป็นสมาชิกเพราะต้องการกู้เงินและพึงพอใจกับการยกหนี้ให้เมื่อเสียชีวิต เมื่อพิจารณางานวิจัยของ เยาวดีศรีประเสริฐ (2548: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาเรื่องผลการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนศูนย์กลางเทวาทจำกัผลการศึกษาพบว่าสหกรณ์ให้เงินกู้แก่สมาชิกในปี2542-2546 มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นร้อยละ27.60, 28.58, 9.58, 6.18, และ20.17 ตามลำดับ สหกรณ์มีเงินรับฝากจากสมาชิกในปี2543-2545 มีแนวโน้มลดลงร้อยละ8.19, 6.97, และ1.54 ตามลำดับ ส่วนในปี2541, 2542 และ2546 สหกรณ์มีเงินรับฝากจากสมาชิกมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นร้อยละ9.00, 19.80, และ18.17 ตามลำดับการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนศูนย์กลางเทวาทจำกัระหว่างปี2540-2546 มีกำไรสุทธิจำนวน0.53, 1.25, 0.75, .68, 0.81, 1.25 และ1.20 ล้านบาทตามลำดับหนี้สินส่วนใหญ่เป็นเงินรับฝากจากสมาชิกความสามารถในการทำกำไรของสหกรณ์โดยรวมต่ำกว่าเกณฑ์อัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์เนื่องจากสหกรณ์มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่สูงดังนี้ฝ่ายจัดการของสหกรณ์ควรพิจารณาหาแนวทางที่จะลดค่าใช้จ่ายต่างๆเหล่านี้เพื่อสหกรณ์มีกำไรสุทธิสูงขึ้นผลการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานทางด้านความคิดเห็นของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการสหกรณ์พบว่าสหกรณ์เครดิตยูเนียนศูนย์กลางเทวาทจำกั มีปัญหาและอุปสรรคด้านธุรกิจสินเชื่อในปี2540-2544 สภาวะเศรษฐกิจที่ถดถอยทั่วทั้งภูมิภาคส่งผลให้สหกรณ์ประสบปัญหาวิกฤตด้านเศรษฐกิจสมาชิกไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนดสหกรณ์

ต้องรับภาระหนี้สงสัยจะสูญค่าใช้จ่ายในการติดตามหนี้ค่าใช้จ่ายในการดำเนินคดีทำให้ผลประกอบการของสหกรณ์กำไรสุทธิลดลงซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภักธร ภานุ่ม(2550:61) ที่ทำการรวบรวมข้อมูลและพบว่า ปัจจัยในการค้างชำระหนี้สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ปัจจัยได้แก่ 1. ปัจจัยที่เกิดจากลูกหนี้ได้แก่ประสบปัญหาในครอบครัวไม่มีความรู้และขาดประสบการณ์ในการลงทุนประกอบอาชีพสมาชิกมีหนี้สินหลายแห่งนำเงินไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ไม่มีความรับผิดชอบในการชำระหนี้ของสมาชิกมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นมีรายได้ลดลงเจ็บป่วยกู้เงินแต่ไม่ได้ใช้เอง 2. ปัจจัยที่เกิดจากภายในได้แก่การเพิ่มขึ้นของอัตราดอกเบี้ยที่สูงเกินไประบบการติดตามและควบคุมหนี้ไม่มีประสิทธิภาพการอำนวยความสะดวกไม่มีการกลั่นกรองที่ดีการไม่ได้รับความสะดวกเนื่องจากเจ้าหน้าที่มีงาน มากสถานที่ในการให้บริการคับแคบ ไม่มีสถานที่หรือเวลาสัมภาษณ์ผู้กู้ไม่ได้ให้ความรู้ความเข้าใจเรื่องกำหนดการชำระหนี้ตั้งแต่เริ่มการกู้ยืมเจ้าหน้าที่ขาดความสนใจในการติดตามทวงถามเจ้าหน้าที่ไม่มีมนุษยสัมพันธ์และสมาชิกไม่มีความมั่นใจในความมั่นคง 3. ปัจจัยที่เกิดจากภายนอกได้แก่ภาวะเศรษฐกิจที่ซบเซาเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองบ่อผลกระทบจากนโยบายของรัฐบาลเกิดภัยธรรมชาติจำนวนคู่แข่งทางธุรกิจของสมาชิกผู้กู้เพิ่มขึ้นราคาวัตถุดิบสูงขึ้นค่านิยมของผู้บริโภคเปลี่ยนไปเทคโนโลยีเปลี่ยนไปส่วนปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้เกิดหนี้ค้างได้แก่ลูกหนี้ไม่พอใจในการบริการของเจ้าหน้าที่อัตราดอกเบี้ยสูงกว่าสถาบันการเงินอื่นการที่ไม่สามารถชำระหนี้ได้เนื่องจากขาดรายได้ถูกเลิกจ้างเจ็บป่วยการที่มีเจ้าหน้าที่หลายรายจึงจำเป็นต้องชำระหนี้รายอื่นก่อนการที่ไม่ได้รับคำแนะนำจากเจ้าหน้าที่ให้เข้าใจถึงวิธีการชำระหนี้คณะกรรมการปล่อยสินเชื่อโดยไม่กลั่นกรองสมาชิกให้ข้อมูลไม่เป็นไปตามความเป็นจริงเจ้าหน้าที่ขาดความรับผิดชอบในการแก้ไขและติดตามเจ้าหน้าที่มีจำนวนไม่เพียงพอเจ้าหน้าที่ไม่มีประสบการณ์ในการติดตามหนี้ลูกหนี้ย้ายที่อยู่โดยไม่แจ้งสหกรณ์จึงไม่สามารถติดต่อได้ลูกหนี้ไม่ให้ความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาหนี้ซึ่งในขณะนี้เครดิตยูเนียนทั้ง 10 แห่งยังไม่เผชิญกับวิกฤติทางเศรษฐกิจจากภายนอกจึงมีอัตราการเพิ่มขึ้นของกำไร เพราะกำไรมาจากดอกเบี้ยเงินกู้และเงินค่าสมัครสมาชิก

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในด้านสภาพทั่วไป ได้แก่ความคิดเห็นในการบริหารงานทั่วไป การดำเนินการของสหกรณ์เครดิตยูเนียนตามการรับรู้ของพนักงานและความรู้และความพึงพอใจของสมาชิกเครดิต ยูเนียน

ผู้บริหารโดยเฉพาะคณะกรรมการควรพัฒนาด้านการวางแผน เนื่องจากคณะกรรมการดำเนินการไม่มีความรู้ความเข้าใจเรื่องกฎหมายระเบียบข้อบังคับและการบริหารธุรกิจสหกรณ์เครดิตยูเนียน คณะกรรมการบางท่านขาดความรับผิดชอบและไม่ควรนำเรื่องการทำงานแบบไม่มีคำตอบแทนมากล่าวอ้างเพราะการเป็นคณะกรรมการต้องเสียสละ ตามหลักจิตตารมณ์ส่วนข้อบังคับที่ล้าสมัยไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจควรแก้ไขระเบียบในส่วนที่เป็นอำนาจของคณะกรรมการดำเนินการ

การดำเนินการของสหกรณ์เครดิตยูเนียน ควรเพิ่มจำนวนพนักงานที่เชี่ยวชาญด้านสินเชื่อและการตลาด รวมถึงการใช้สื่อทางอิเล็กทรอนิกส์เพื่อการประชาสัมพันธ์เนื่องจากบุคลากรมีจำนวนน้อยและไม่

ชำนาญในด้านสินเชื่อและการตลาด ด้านเทคโนโลยีและความปลอดภัยจากการโจรกรรมข้อมูล ควรมีการปรับปรุงโดยการติดตั้งระบบป้องกันการโจรกรรมจัดเวรยามรักษาความปลอดภัยตรวจนับวัสดุครุภัณฑ์ประจำปีจัดซื้อโปรแกรมสำเร็จรูปและระบบฐานข้อมูลของสมาชิกเนื่องจากเป็นสิ่งที่เอื้อต่อการพัฒนาการบริการ และมีราคาถูกกว่าการจัดสร้างอาคารขนาดใหญ่

สหกรณ์เครดิตยูเนียนแต่ละแห่งบริหารงานกันเองโดยที่ไม่มีเครือข่ายอื่นร่วมทำให้ไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลซึ่งกันและกันได้จึงทำให้เกิดสมาชิกทับซ้อนตามมา สหกรณ์เครดิตยูเนียนทั้ง 10 แห่งควรรหาแนวทางร่วมกันในการประสานความร่วมมือดังกล่าว

ด้านการประเมินเชิงคุณภาพมุมมองของสมาชิก ไม่ควรให้สมาชิกมองว่าเครดิตยูเนียนมีไว้สำหรับการกู้เงินเพียงอย่างเดียว เพราะตามหลักการที่แท้จริงคือการทำให้ชาวบ้านรู้จักการออมเงิน พนักงานควรมีการตรวจสอบเอกสารให้มีความถูกต้องก่อนการดำเนินการแม้จะเป็นเพียงวาระการประชุม เพราะพันธกิจของสหกรณ์เครดิตยูเนียนคือความเป็นมืออาชีพ ที่สำคัญคือการช่วยกันผลักดันให้สามารถให้บริการกับสมาชิกได้ทุกแห่ง รวมทั้งการจัดระบบติดตาม ไม่ว่าสมาชิกจะย้ายไปที่ใดก็ตาม เพราะมีสมาชิกส่วนหนึ่งลาออกเนื่องจากย้ายที่อยู่ และไม่ชำระหนี้สินที่ค้างอยู่

มุมมองด้านการปฏิบัติงานภายในองค์กรควรมีการจัดหาเทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น โปรแกรมสำเร็จรูปและระบบฐานข้อมูลของสมาชิกเนื่องจากสิ่งเหล่านี้เอื้อต่อการพัฒนาการบริการควรมีการปรับขึ้นเงินเดือนให้แก่พนักงานอย่างเหมาะสมและกำหนดเกณฑ์ประเมินผลงานเจ้าหน้าที่สหกรณ์เครดิตยูเนียนที่ชัดเจนเนื่องจากเจ้าหน้าที่บางส่วนยังขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเนื่องจากไม่ได้รับความยุติธรรมในการขึ้นเงินเดือนและความไม่เหมาะสมของเงินเดือน/ค่าจ้าง

มุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้พนักงานมีทัศนคติเชิงบวกกับการทำงานทั้งนี้มีการหมุนเวียนเปลี่ยนหน้าที่เพื่อพัฒนาความรู้และความเหมาะสมแต่ควรรับสมัครผู้มีความสามารถด้านการตลาดฝ่ายสินเชื่อ/ติดตามทวงหนี้เข้ามาทำงานเนื่องจากพนักงานที่มีอยู่ไม่สามารถปฏิบัติงานด้านดังกล่าวอย่างชำนาญได้

มุมมองด้านการเงินสหกรณ์เครดิตยูเนียนทั้ง 10 แห่งควรมีการจัดการความเสี่ยง เพราะสหกรณ์เครดิตยูเนียนให้บริการสินเชื่อเงินกู้เป็นหลักแก่สมาชิก โดยไม่พิจารณาถึงความจำเป็นเดือดร้อนสมาชิกจึงใช้เงินกู้ผิดวัตถุประสงค์ส่งผลให้สมาชิกบางส่วนค้างชำระหนี้ ควรปรับปรุงการจ่ายสวัสดิการให้แก่สมาชิกเนื่องจากเวลาในการอนุมัติเบิกจ่ายล่าช้าและสวัสดิการที่สหกรณ์เครดิตยูเนียนกำหนดขึ้นไม่คุ้มค่าในเชิงเศรษฐกิจ ควรส่งเสริมให้สมาชิกเข้ามาเป็นผู้ตรวจสอบกิจการหรือช่วยกันเป็นหูเป็นตา สหกรณ์เครดิตยูเนียนควรมีความรอบครอบและระมัดระวังเรื่องเงินทุนบริหารจัดการ แม้ว่าจะเพียงพอแต่เป็นเงินทุนที่เป็นหนี้สินมากกว่าทุนตนเอง