

รายงานการวิจัย เรื่อง

การจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ของสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี

Strategic Management of Credit Union Cooperatives in Phetchaburi
toward Asean Economic Community

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาวิเคราะห์สิ่งแวดล้อม จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของสหกรณ์เครดิตยูเนียน ขนาดเล็ก กลาง และใหญ่ ในจังหวัดเพชรบุรี และเพื่อกำหนดกลยุทธ์และคัดเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อเป็นแนวทางการพัฒนากองทุนหมุนเวียนด้านสินเชื่อของเครือข่ายสหกรณ์เครดิตยูเนียน ในจังหวัดเพชรบุรี สำหรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Indepth interview) การสนทนากลุ่ม (Focus Group) และแบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant) ได้แก่คณะกรรมการดำเนินการ คณะกรรมการกลุ่มย่อยหรือคณะกรรมการบริหารกลุ่ม ฝ่ายจัดการ และสมาชิก ซึ่งเป็นตัวแทนของสหกรณ์เครดิตยูเนียน 9 แห่งๆ ละ 15 คน รวมจำนวน 135 คน มาเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant)

ผลการศึกษาวิจัยพบกรอบทิศทางพัฒนาของสหกรณ์เครดิตยูเนียนเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ในจังหวัดเพชรบุรี ประกอบด้วย

1. วิสัยทัศน์ “เป็นสถาบันการเงินที่มั่นคงเข้มแข็ง มีสวัสดิการครอบคลุม บริหารตามหลักธรรมาภิบาล พัฒนาคุณภาพชีวิตสร้างประโยชน์แก่สังคมและชุมชน บนพื้นฐานปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง สู่สากล”

2. พันธกิจ ประกอบด้วย 5 พันธกิจ

พันธกิจที่ 1 พัฒนาสหกรณ์สหกรณ์เครดิตยูเนียนให้เข้มแข็งภายใต้การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล

พันธกิจที่ 2 พัฒนาสวัสดิการให้ครอบคลุม เพิ่มคุณภาพชีวิตสมาชิกในด้านครอบครัว และชุมชน

พันธกิจที่ 3 พัฒนาระบบงานให้ทันสมัย สร้างภาพลักษณ์ สหกรณ์เครดิตยูเนียนให้โดดเด่น

พันธกิจที่ 4 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย

พันธกิจที่ 5 รณรงค์เผยแพร่ หลักการ อุดมการณ์ และวิธีการสหกรณ์ พร้อมทั้งน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนา

3. ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

ยุทธศาสตร์ 1. การพัฒนาสหกรณ์เครดิตยูเนียนให้มีความเข้มแข็งภายใต้การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล

กลยุทธ์ที่ 1 เสริมสร้างความสัมพันธ์ของคณะกรรมการดำเนินการ ผู้ตรวจสอบกิจการ และเจ้าหน้าที่

กลยุทธ์ที่ 2 ปฏิรูปและปรับเปลี่ยนการเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศภายในองค์กรให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนารูปแบบและวิธีการประเมินการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และมีความยุติธรรม

กลยุทธ์ที่ 5 ผลักดันการปฏิรูประบบการบริหารด้านการเงิน และระบบการควบคุมภายในให้มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

กลยุทธ์ที่ 6 พัฒนาศักยภาพของคณะกรรมการดำเนินการ ผู้ตรวจสอบกิจการ และเจ้าหน้าที่

กลยุทธ์ที่ 7 การรณรงค์ในการเพิ่มจำนวนสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียน

กลยุทธ์ที่ 8 การปรับปรุงโครงสร้างของสหกรณ์เครดิตยูเนียนให้สามารถบริหารงานและดำเนินธุรกิจอย่างโปร่งใส ฉับไว และมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาประสิทธิภาพการให้บริการ และจัดสวัสดิการให้แก่สมาชิกเพิ่มมากขึ้น

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิก

กลยุทธ์ที่ 2 เพิ่มการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการดำเนินงาน

กลยุทธ์ที่ 3 เพิ่มการตอบสนองความต้องการของสมาชิก

ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างภาพลักษณ์องค์กรให้โดดเด่น

กลยุทธ์ที่ 1 การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กรอื่นๆ โดยเฉพาะองค์กรที่เกี่ยวข้องใน
วงการสหกรณ์เครดิตยูเนียน

กลยุทธ์ที่ 2 การเป็นแหล่งวิชาการ ความรู้ด้านการบริหารสหกรณ์เครดิตยูเนียนและ
สร้างประโยชน์แก่สังคมและชุมชน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมและสนับสนุนให้สมาชิกดำเนินชีวิตตามแนวพระราชดำริปรัชญา
เศรษฐกิจพอเพียง

กลยุทธ์ที่ 1 การดำเนินชีวิตตามแนวพระราชดำริปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

สามารถสรุปได้ว่าในการพัฒนากองทุนหมื่นล้านบาทของเครือข่ายสหกรณ์เครดิตยูเนียนใน
จังหวัดเพชรบุรี เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ประกอบด้วย 5 พันธกิจ, 22
วัตถุประสงค์, 5 ยุทธศาสตร์ 16 กลยุทธ์ และ 34 แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม

The study was conducted in qualitative research method and the objectives were to investigate 1.) environmental analysis of such organizations ranging from small to large size on strengths, weaknesses, opportunities, and threats. 2.) appropriate strategic formulation as guideline to develop 10 billion fund of such co-op network under Philosophy of Sufficiency Economy toward Asean Economic Community (AEC). Data-collecting instruments consisted of In-depth interview, focus group and questionnaire. The samples (key informant) of 135 were drawn from board of director, sub-committee, management, and member from 9 areas with 15 of each area

The finding indicated that The development frameworks of the organization under ad hoc philosophy toward AEC were as follows,

1. Vision: secured financial institution providing fully-ranged services with good governance management for community development under Philosophy of Sufficiency Economy toward internationally-oriented cooperatives

2. Mission

Mission1: To strengthen the organization with good governance management

Mission 2: To provide fully-range services for the future well-being of the members

Mission 3: To create modernized working-oriented corporate and differentiate image of organization

Mission 4: To improve new IT systems of the organization

Mission 5: To promote principles and ideology of cooperatives among the members and adopt the Philosophy of Sufficiency Economy as a guideline to develop the organization.

3. Strategic intents and Strategies

Strategic intent 1: Strengthen the organization management with good governance

Strategy 1: Strengthen the relationship among board of director, auditor, and staff

Strategy 2: Systematically change the way of keeping record to enhance management efficiency

Strategy 3: Create positive working environment and climate

Strategy 4: Provide a transparent performance appraisal system

Strategy 5: Support the organization's financial management reform and the internal audit to such new flexible and effective systems

Strategy 6: Improve work capability of boards of director, auditors, and staff

Strategy 7: Provide a campaign to increase volume of member

Strategy 8: Improve the organization structure for more transparent, agile, and effective management

Strategic intent 2 : Improve service efficacy and provide the member wider ranges of services

Strategy 1: Provide the members' well-being

Strategy 2: Provide the members opportunity to work together

Strategy 3: Increase respond rate to the member demand

Strategic intent 3: Build unique corporate image

Strategy 1: Keep firm relationship among other related organizations

Strategy 2: Serve as academic resource on credit union cooperatives management

Strategic intent 4: Improve IT systems

Strategy 1: Improve IT systems in the organizations

Strategy 2: Improve work capability of IT staff

Strategic intent 5: Encourage the members a way of life guideline under Philosophy of Sufficiency Economy

Strategy 1: a way of life guideline under Philosophy of Sufficiency Economy

Based on the findings above, a 10 billion-funded development of credit union cooperative network under Philosophy of Sufficiency Economy toward AEC composed of 5 missions, 22 objectives, 5 strategic intents, 16 strategies, and 34 programs.

ความเป็นมาและความสำคัญ

สหกรณ์เครดิตยูเนียนเป็นสถาบันที่ส่งเสริมการออมทรัพย์ของสมาชิก มีปรัชญาสูงสุด คือการพัฒนาคนให้มีคุณภาพมีความสมดุลทั้ง 3 ด้านคือด้านจิตใจให้เป็นคนดีมีคุณธรรม ด้านเศรษฐกิจมีความเป็นอยู่อย่างพอเพียง และ ด้านสังคมให้อยู่ร่วมกันอย่างสันติ โดยวิธี หลักการ อุดมการณ์สหกรณ์ มีวัตถุประสงค์ในการนำไปก่อตั้งเพื่อช่วยเหลือชาวบ้านให้สามารถพึ่งพิงตนเองได้ มีการระดมเงินออมจากประชาชนที่มีรายได้ประจำแต่มีความขัดสนทางทุนทรัพย์ เพื่อเพิ่มความสามารถในการออมและช่วยเหลือผู้ที่เดือดร้อนการเงินในอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำกว่าท้องตลาด นอกจากนี้ข้อแตกต่างของสหกรณ์เครดิตยูเนียนที่ต่างจากสหกรณ์ทั่วไปคือ มีการนำระบบคุณธรรมที่สมาชิกจะต้องพึงปฏิบัติ ได้แก่ ความซื่อสัตย์ เสียสละ ความรับผิดชอบ เห็นอกเห็นใจกัน และการไว้วางใจกันอย่างเหนียวแน่น

การที่สหกรณ์เครดิตยูเนียน แต่ละแห่งมีระดับการพัฒนาที่แตกต่างกัน อันเนื่องมาจากขีดความสามารถในการบริหารจัดการของคณะกรรมการแตกต่างกัน เพราะคณะกรรมการบริหารส่วนใหญ่มีพื้นความรู้น้อย เป้าหมายในการพัฒนากองทุนในภาพรวมของเครดิตยูเนียนให้เป็นหมื่นล้านบาทภายใน 3-5 ปี จึงต้องมีการวางแผนการดำเนินงาน และการควบคุมในแนวทางเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยที่ต้องคำนึงในการจัดการเชิงกลยุทธ์มีต่อไปี้ ลักษณะการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนปัจจุบันเป็นอย่างไร ต้องการให้สหกรณ์เครดิตยูเนียนไปทางไหน สิ่งแวดล้อมรอบๆ ของสหกรณ์เครดิตยูเนียนมีอะไรบ้าง จะจัดสรรการใช้ทรัพยากรอย่างไร และจะทำไมอย่างไจึงจะบรรลุวัตถุประสงค์สูงสุดขององค์กร

หากได้มีการวางแผนกลยุทธ์ในด้านต่างๆ ตามที่กล่าวมาแล้ว จะทำให้เครดิตยูเนียนแต่ละแห่งมีสมาชิกที่มีอุดมการณ์ และมีจำนวนที่มากขึ้น พร้อมกับจะมีเงินหมุนเวียนเพิ่มขึ้น ระบบการบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลมากขึ้น และเนื่องจากประเทศไทยจะเปิดเสรีทางการค้ากับกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียนอย่างเป็นทางการในปี พ.ศ. 2558 จะเพิ่มความสามารถการแข่งขัน ในประเทศเศรษฐกิจอาเซียน ฉะนั้นในส่วนสหกรณ์เครดิตยูเนียนจำเป็นต้องหากลยุทธ์ใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับกับเปลี่ยนแปลง

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาวิเคราะห์สิ่งแวดล้อม จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของสหกรณ์เครดิตยูเนียน ขนาดเล็ก กลาง และใหญ่ ในจังหวัดเพชรบุรี
2. เพื่อกำหนดกลยุทธ์และคัดเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม เพื่อเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนากองทุนหมื่นล้านบาทของเครือข่ายสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากร หมายถึง คณะกรรมการดำเนินการ คณะกรรมการกลุ่มย่อยหรือคณะกรรมการบริหารกลุ่มฝ่ายจัดการ และสมาชิก ของกลุ่มที่จัดตั้งเป็นสหกรณ์ประเภทเครดิตยูเนียน ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ในจังหวัดเพชรบุรี จำนวน 44 แห่ง ละ 15 คน มาเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant) เพื่อตอบโจทย์วิจัย

กลุ่มตัวอย่าง หมายถึง คณะกรรมการดำเนินการ คณะกรรมการกลุ่มย่อยหรือคณะกรรมการบริหารกลุ่ม ฝ่ายจัดการ และสมาชิก ของกลุ่มที่จัดตั้งเป็นสหกรณ์ประเภทเครดิตยูเนียน ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ในจังหวัดเพชรบุรี ซึ่งผู้วิจัยทำการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ด้วยวิธีการ Taro Yamane (ทาโร่ ยามาเน่) ที่ความเชื่อมั่น 70% ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 9 แห่ง ต่อจากนั้นผู้วิจัยวางแผนการสุ่มกลุ่มตัวอย่างเป็นแบบหลายขั้นตอน (Multi - Stage Sampling) **ขั้นตอนที่ 1** จำแนกความคล้ายคลึงของประชากรตามลักษณะของขนาดสหกรณ์เครดิตยูเนียน ได้ 3 ขนาด ได้แก่ สหกรณ์เครดิตยูเนียนขนาดเล็ก จำนวน 7 แห่ง สหกรณ์เครดิตยูเนียนขนาดกลาง จำนวน 11 แห่ง และสหกรณ์เครดิตยูเนียนขนาดใหญ่ จำนวน 26 แห่ง **ขั้นตอนที่ 2** จำแนกตามพื้นที่การปกครอง ได้ 8 อำเภอ **ขั้นตอนที่ 3** ผู้วิจัยเจาะจง (Purposive Sampling) เลือก สหกรณ์เครดิตยูเนียน ในพื้นที่ 4 อำเภอในจังหวัดเพชรบุรี ได้แก่ อำเภอเมืองเพชรบุรี อำเภอยางชุมน้อย อำเภอบ้านลาด และอำเภอยะหา ซึ่งเป็นพื้นที่ ที่มีสหกรณ์เครดิตยูเนียนเป็นจำนวนมาก ในจังหวัดเพชรบุรี **ขั้นตอนที่ 4** ผู้วิจัยเจาะจง (Purposive Sampling) เลือกสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี จำนวน 9 แห่ง โดยให้โควตา (Quota Sampling) ขนาดสหกรณ์ ละ 3 แห่ง ได้แก่ **สหกรณ์เครดิตยูเนียนขนาดใหญ่** 1. สหกรณ์เครดิตยูเนียนหนองหานาง จำกัด 2. สหกรณ์เครดิตยูเนียนหนองจอก จำกัด 3. สหกรณ์เครดิตยูเนียนบ้านหนองกระทุ่มพัฒนา จำกัด **สหกรณ์เครดิตยูเนียนขนาดกลาง** 1. สหกรณ์เครดิตยูเนียนวัดยางเขาย้อย จำกัด 2. สหกรณ์เครดิตยูเนียนทับคาบ จำกัด 3. สหกรณ์เครดิตยูเนียนเขื่อนเพชรไค้งน้อย จำกัด **และสหกรณ์เครดิตยูเนียนขนาดเล็ก** 1. สหกรณ์เครดิตยูเนียนบ้านใหม่สามัคคี จำกัด 2. สหกรณ์เครดิตยูเนียนบ้านสมอกล จำกัด 3. สหกรณ์เครดิตยูเนียนห้วยเสือสามัคคี กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant) เพื่อตอบโจทย์วิจัย ได้แก่ คณะกรรมการดำเนินการ คณะกรรมการกลุ่มย่อยหรือคณะกรรมการบริหารกลุ่ม ฝ่ายจัดการ และสมาชิก ซึ่งเป็นตัวแทนจากสหกรณ์เครดิตยูเนียน แห่ง ละ 15 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 135 คน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

ด้านที่ 1.โครงสร้างองค์กร ระบบงาน และการควบคุมภายใน ของสหกรณ์เครดิตยูเนียน จุดแข็ง คือ การวางแผนโครงสร้างองค์กรเป็นไปตามหลักสากลทั่วไป มีสายการบังคับบัญชาเป็นขั้นตอน ตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน ไม่ซับซ้อนในเรื่อง ระบบงานและการควบคุมภายใน มีระเบียบเป็นแนวทางปฏิบัติงาน จัดทำคำบรรยาย ลักษณะงาน ที่ชัดเจน เจ้าหน้าที่ทุกคนรู้ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง และมีการมอบหมาย

หน้าที่แบ่งงานเป็นฝ่ายต่างๆ ชัดเจนเอื้อต่อการทำงานและเอื้อต่อการพิจารณาความดี ความชอบ อย่างยุติธรรมต่อทุกคน การให้บริการอย่างรวดเร็วทำให้เกิดประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผล โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีเอกสาร มีการจัดทำบัญชี/การเงิน ครบถ้วน ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน มีรายงานของผู้ตรวจสอบกิจการอย่างสม่ำเสมอ **ส่วนจุดอ่อน** คือ สหกรณ์เครดิตยูเนียนยังขาดเจ้าหน้าที่ ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านดำเนินธุรกิจ เช่น สินเชื่อ และการตลาด จำนวนธุรกิจของสหกรณ์เครดิตยูเนียนกับจำนวนของบุคลากรไม่เหมาะสม และขาดความหลากหลายในสื่อที่ใช้ในการประชาสัมพันธ์ ของสหกรณ์เครดิตยูเนียน เช่น เว็บไซต์ (Website) ฯลฯ ไม่มีวิธีการเก็บรักษาเอกสารที่สำคัญอย่างเป็นระบบ ไม่มีการติดตั้งระบบป้องกันการโจรกรรม และไม่มีการทรวนนับวัสดุครุภัณฑ์ประจำปี

ด้านที่ 2 การบริการ/ธุรกิจของสหกรณ์ การส่งเสริมอาชีพ และการพัฒนาคุณภาพชีวิต จุดแข็ง คือ อัตราดอกเบี้ยเงินฝาก อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ และการจ่ายปันผลตามหุ้น เหมาะสมกับภาวะปัจจุบัน และเป็นธรรมกับสมาชิก ด้านสวัสดิการที่จัดให้สมาชิกมุ่งที่จะบรรลุเป้าหมายของสหกรณ์เครดิตยูเนียน คือการยกระดับฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิก มีการให้บริการเป็นขั้นตอนชัดเจน และรวดเร็ว **ส่วนจุดอ่อน** คือ ประเภทของเงินฝากที่สหกรณ์เครดิตยูเนียน ที่เปิดให้บริการ ไม่สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิก และสหกรณ์เครดิตยูเนียนยังมีระบบฐานข้อมูลของสมาชิกไม่เพียงพอ ที่เอื้อต่อการพัฒนาการบริการ ทำให้เกิดการจ่ายสวัสดิการต่อสมาชิกล่าช้า โดยส่วนใหญ่แล้วสวัสดิการที่สหกรณ์เครดิตยูเนียนกำหนดขึ้น ไม่คุ้มค่าในเชิงเศรษฐกิจ นอกจากนี้สหกรณ์เครดิตยูเนียน ให้บริการสินเชื่อแก่สมาชิก โดยไม่พิจารณาถึงความจำเป็นเดือนร้อนเป็นหลัก จึงทำให้สมาชิกใช้เงินกู้ผิดวัตถุประสงค์ จึงค้างชำระหนี้

ด้านที่ 3 การบริหารงานบุคคล ได้แก่ คณะกรรมการฝ่ายจัดการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ จุดแข็ง คือ คณะกรรมการทุกคนมีตั้งใจ เอาใจใส่ต่อการดำเนินงาน มีความเสียสละโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีการให้คำปรึกษาหารือเรื่องงานกับฝ่ายจัดการอย่างสม่ำเสมอ และมีสมาชิกหลายคนเสนอตัวเข้ามาเป็นคณะกรรมการดำเนินการ สหกรณ์เครดิตยูเนียน ผู้จัดการมีความเป็นผู้นำ มีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการธุรกิจสหกรณ์เครดิตยูเนียน และเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์กับสมาชิก และผู้ได้บังคับบัญชา มีความเสียสละ ซื่อสัตย์ โปร่งใส ตรวจสอบได้ เจ้าหน้าที่ยิ้มแย้ม แจ่มใส เต็มใจ ให้บริการ ด้วยความเป็นกันเอง มีความขยันขันแข็ง เสียสละ เพื่องานส่วนรวม ผู้ตรวจสอบกิจการใส่ใจมุ่งมั่นหาความรู้ที่จะพัฒนาตนเอง มีการแบ่งงานกันทำ และรายงานผลการตรวจสอบต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการเป็นประจำทุกเดือน คำตอบแทนที่ได้รับของผู้ตรวจสอบกิจการมีความเหมาะสมมีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการบริหารบุคคลอย่างชัดเจน มีข้อบังคับในการทำงาน สัญญาจ้างสอดคล้องกับกฎหมายแรงงาน มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อฝึกอบรมบุคลากร **ส่วนจุดอ่อน** คือ คณะกรรมการดำเนินการให้อิสระมอบนโยบายให้ฝ่ายจัดการนำไปปฏิบัติ ไม่ก้าวล่วงฝ่ายจัดการทำให้ผู้จัดการกล้าตัดสินใจ และสามารถแก้ปัญหาเฉพาะได้ดี จนบางครั้งเกิดความขัดแย้งทางความคิดกับคณะกรรมการดำเนินการ เนื่องจากความแตกต่าง คณะกรรมการดำเนินการไม่มีความรู้ ความเข้าใจเรื่อง กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และการบริหารธุรกิจสหกรณ์เครดิตยูเนียน คณะกรรมการบางท่านขาดความรับผิดชอบ เนื่องจากการทำงานไม่ได้รับผลตอบแทน เจ้าหน้าที่บางส่วนยัง

ขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเนื่องจากไม่ได้รับความยุติธรรมในการขึ้นเงินเดือน และความไม่เหมาะสมของ เงินเดือน/ค่าจ้าง ไม่มีการจัดทำเกณฑ์ประเมินผลงานเจ้าหน้าที่สหกรณ์เครดิตยูเนียนชัดเจน ไม่มีใครอยากเป็นผู้ตรวจสอบกิจการ และผู้ตรวจสอบกิจการมีความเกรงใจคณะกรรมการดำเนินการสมาชิก

ด้านที่ 4 การเงิน/การบัญชี จุดแข็ง คือ แหล่งที่มาของเงินทุน และการใช้ มีความสอดคล้อง โดยมุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับสมาชิก มีการดำเนินงานด้านการเงินและการบัญชี ที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ สหกรณ์เครดิตยูเนียนมีความสามารถและ มีการวางแผนการใช้เงิน เพื่อผลกำไรที่เพิ่มขึ้น**ส่วนจุดอ่อน** คือ สหกรณ์เครดิตยูเนียนมีเงินทุนบริหารจัดการเพียงพอ แต่เป็นเงินทุนที่เป็นหนี้สินมากกว่า ทุนตนเอง สถานภาพคล่องของสหกรณ์ไม่เพียงพอเพราะสินทรัพย์หมุนเวียนน้อยกว่าหนี้สินหมุนเวียน โครงสร้างทางการเงินมั่นคง แต่มีความเสี่ยงสูง

ด้านที่ 5 สำนักงาน/เทคโนโลยี/อุปกรณ์ที่ใช้ ในสหกรณ์เครดิตยูเนียน **จุดแข็ง** คือ เครื่องคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์ต่างๆ มีเพียงพอต่อการให้บริการ มีวัสดุ อุปกรณ์ที่ทันสมัย ให้บริการรวดเร็ว มีการปรับปรุงอยู่เสมอ สำนักงานสะอาด เรียบร้อยเหมาะสม เหมาะแก่การบริการ เจ้าหน้าที่ใช้ประโยชน์จากเครื่องมือ เครื่องใช้ที่มีอยู่อย่างเต็มที่ เจ้าหน้าที่ร่วมกัน เอาใจใส่ ดูแล ใช้วัสดุอย่างประหยัด คัดค้าน **ส่วนจุดอ่อน** คือ ไม่มีการจัดเวรยามรักษาความปลอดภัย และเทคโนโลยีที่ทันสมัยทำให้สหกรณ์เครดิตยูเนียนมีค่าใช้จ่ายสูง เช่น โปรแกรมสำเร็จรูป

ด้านที่ 6 ข้อบังคับ/ระเบียบของสหกรณ์เครดิตยูเนียน จุดแข็ง คือ ข้อบังคับเอื้ออำนวยต่อการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เครดิตยูเนียน มีความสอดคล้องกับ พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และสอดคล้องกับหลักการ อุดมการณ์ วิธีการสหกรณ์ ตลอดจนข้อประโยชน์ต่อการดำเนินงาน เป็นระบบและเกิดประสิทธิภาพ รวมถึงระเบียบของสหกรณ์เครดิตยูเนียนสอดคล้องกับข้อบังคับไม่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน การแก้ไขข้อบังคับทำได้ยากเนื่องจากต้องเรียกประชุมใหญ่ **ส่วนจุดอ่อน** คือ การแก้ไขระเบียบทำได้ง่าย เนื่องจากเป็นอำนาจของคณะกรรมการดำเนินการ และระเบียบข้อบังคับที่ขอแก้ไข ไม่ได้รับคำแนะนำจากเจ้าหน้าที่รัฐเท่าที่ควรไม่มีความเข้าใจ มักได้ตอบเป็นหนังสือไม่มาแนะนำข้อบังคับบางข้อล่าช้าไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

ด้านที่ 1 ลูกค้าหรือผู้รับบริการ ได้แก่ สมาชิกของสหกรณ์เครดิตยูเนียน โอกาส คือ สมาชิกให้ความสำคัญในการเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน เลือกตั้งผู้ตรวจสอบกิจการสมาชิกในชุมชนช่วยเหลือเกื้อกูลกัน สมาชิกมีทัศนคติที่ดีต่อสหกรณ์เครดิตยูเนียน และความเป็นนิติบุคคลของสหกรณ์เครดิตยูเนียนทำให้สมาชิกและบุคคลทั่วไปเชื่อมั่นในองค์กร **ส่วนอุปสรรค** คือ สมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนเป็นกลุ่มที่มีอาชีพมั่นคง แต่ส่วนใหญ่เป็นแรงงานนอกระบบ เช่น ค่าขาย เกษตรกร ซึ่งไม่สามารถหักเงินเดือน ณ ที่จ่ายได้ จึงทำให้สมาชิกบางราย ไม่สามารถนำเงินมาออม ชำระหนี้และดอกเบี้ย ได้ตามวันนัด (เดือนละครึ่ง) เนื่องจากรายได้หลักไม่แน่นอน โดยเฉพาะจากการเกษตรเกิดจากปัญหาจากภาวะโลกร้อน ดิน ฟ้า อากาศ แปรปรวน ไม่

แน่นอน ส่งผลต่อการประกอบอาชีพ สมาชิกส่วนใหญ่มีรายได้น้อย จึงสามารถออมเงินได้น้อย สมาชิกเกือบ 80% ออมเงินได้เดือนละ 100 บาท จึงทำให้อัตราการเจริญเติบโตของสหกรณ์เครดิต เป็นไปอย่างค่อนข้างช้า สมาชิกมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น บางครั้งมาจากตำบล ต่างหมู่บ้าน จึงขาดจิตสำนึกในการเป็นเจ้าของ เข้าใจว่าตนเองเป็นผู้มารับบริการมากกว่าการเป็นเจ้าของสหกรณ์เครดิตยูเนียน จึงทำให้สมาชิกไม่เข้าใจและไม่กระตือรือร้นในการเฝ้าหาความรู้ ไม่เสียสละเวลาในการเข้าร่วมกิจกรรมกับสหกรณ์เครดิตยูเนียน ไม่เข้าร่วมการเข้าร่วมประชุมตามที่สหกรณ์เครดิตยูเนียนนัดหมาย

ด้านที่ 2 กฎหมาย และนโยบายของรัฐ โอกาส คือ กฎหมายสหกรณ์เอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียน มีกฎหมายป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน ทำให้สหกรณ์เครดิตยูเนียน ต้องคอยระมัดระวังดูแลสมาชิกมากขึ้น รัฐบาลสนับสนุนการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียน ส่งเสริมสินค้า OTOP และผลิตภัณฑ์ในชุมชน ทำให้เพิ่มช่องทางการตลาดให้สหกรณ์เครดิตยูเนียน และนโยบายส่งเสริมเศรษฐกิจพอเพียงและการออมในครัวเรือน **ส่วนอุปสรรค** คือ กฎหมายบางข้อก่อให้เกิดความสับสนในการตีความและกฎหมายบางมาตราไม่เหมาะสมต่อการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียน โครงการบางโครงการจากนโยบายรัฐบาลส่งผลกระทบต่อสหกรณ์เครดิตยูเนียน เช่น กองทุนหมู่บ้าน กองทุนฟื้นฟู ซึ่งเมื่อการเติบโตของกองทุนหมู่บ้าน และกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร เพิ่มขึ้นจะส่งผลกระทบต่อสหกรณ์เครดิตยูเนียน

ด้านที่ 3 สภาพทางเศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อม ได้แก่หน่วยงานสนับสนุน คู่แข่งทางการค้า ธุรกิจคู่ค้า และพันธมิตรทางธุรกิจของสหกรณ์เครดิตยูเนียน โอกาส คือ การให้ความช่วยเหลือแนะนำ ของสำนักงานสหกรณ์จังหวัด สำนักงานตรวจเงินจังหวัด ชุมชุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย **ส่วนอุปสรรค** คือ สถาบันทางการเมืองไม่มีความแน่นอนแตกแยกสูง ส่งผลให้เกิดปัญหาเศรษฐกิจตกต่ำสินค้าอุปโภค บริโภค มีราคาสูงขึ้น อัตราการว่างงานเพิ่มมากขึ้นทำให้สมาชิกผิคนัดชำระหนี้ เพิ่มขึ้น รวมถึงการที่สหกรณ์เครดิตยูเนียนมีการกำหนดพื้นที่การรับสมาชิก ซ้ำซ้อนกันทำให้สมาชิกสามารถสมัครเป็นสมาชิกได้ในหลายๆ สหกรณ์เครดิตยูเนียน และเกิดเป็นหนี้สิน หลายทาง นอกจากนี้ กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของธนาคารพาณิชย์ ที่เน้นการเข้าถึงชุมชน และร้านค้าในชุมชนจึงเป็นคู่แข่งที่สำคัญกับสหกรณ์เครดิตยูเนียน

ด้านที่ 4 สภาพสังคม โอกาส คือ ประชาชนหรือสมาชิกในชุมชนชวนเหลือเกื้อกูลกัน **ส่วนอุปสรรค** คือ สภาพสังคมที่ประชาชนยึดวัตถุนิยมเป็นหลัก ใช้จ่ายฟุ่มเฟือย ละทิ้งประเพณีวัฒนธรรมที่ดีของชุมชน ทำให้เกิดปัญหาอื่นๆ ตามมา เช่น ปัญหาอาชญากรรม ยาเสพติด การพนันมีเพิ่มขึ้น หนี้สิน ฯลฯ และสภาพสังคมแตกแยก ขาดความสามัคคีแบ่งฝักแบ่งฝ่าย ปัญหาจากภาวะโลกร้อน ดิน ฟ้า อากาศ แปรปรวน ไม่แน่นอน ส่งผลต่อการประกอบอาชีพ

ด้านที่ 5 เทคโนโลยี โอกาส คือ เทคโนโลยีในปัจจุบันมีความทันสมัย เช่น Face book เป็นการเพิ่มช่องทางของสหกรณ์เครดิตยูเนียนในการขยายโอกาสทางธุรกิจโดยใช้เทคโนโลยี ทำให้รับรู้ข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็วขึ้น ผ่านเทคโนโลยี และการพัฒนาและปรับปรุงเทคโนโลยี เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาสหกรณ์เครดิตยูเนียน **ส่วนอุปสรรค** -ไม่พบ-

กรอบทิศทางการพัฒนาประกอบด้วย วิสัยทัศน์และพันธกิจ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม และรายละเอียดการดำเนินงาน ในการพัฒนากองทุนหมื่นล้านบาทของเครือข่ายสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ประกอบด้วย 5 พันธกิจ, 22 วัตถุประสงค์, 5 ยุทธศาสตร์ 16 กลยุทธ์ และ 34 โครงการ เพื่อให้สหกรณ์เครดิตยูเนียนสามารถดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรม

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลสรุปจากระดมสมอง Brainstorming การพูดคุยสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Indepth interview) และการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) และกำหนด กลยุทธ์การพัฒนากองทุนหมื่นล้านบาท ของเครือข่ายสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant) ได้แก่ คณะกรรมการดำเนินการ คณะกรรมการกลุ่มย่อยหรือคณะกรรมการบริหารกลุ่ม ฝ่ายจัดการ และสมาชิก สามารถสรุปได้ 5 ยุทธศาสตร์ และ 16 กลยุทธ์ สามารถอภิปรายผลตามยุทธศาสตร์ ได้ดังต่อไปนี้

1. ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาสหกรณ์เครดิตยูเนียนให้มีความเข้มแข็งภายใต้การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล ประกอบด้วย **กลยุทธ์ที่ 1** เสริมสร้างความสัมพันธ์ของคณะกรรมการดำเนินการ ผู้ตรวจสอบกิจการ และเจ้าหน้าที่ **กลยุทธ์ที่ 2** ปฏิรูปและปรับเปลี่ยนการเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ **กลยุทธ์ที่ 3** พัฒนาสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศภายในองค์กรให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน **กลยุทธ์ที่ 4** พัฒนารูปแบบและวิธีการประเมินการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และมีความยุติธรรม **กลยุทธ์ที่ 5** ผลักดันการปฏิรูประบบการบริหารด้านการเงิน และระบบการควบคุมภายในให้มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพมากขึ้น **กลยุทธ์ที่ 6** พัฒนาศักยภาพของคณะกรรมการดำเนินการ ผู้ตรวจสอบกิจการ และเจ้าหน้าที่ **กลยุทธ์ที่ 7** การรณรงค์ในการเพิ่มจำนวนสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียน และ**กลยุทธ์ที่ 8** การปรับปรุงโครงสร้างของสหกรณ์เครดิตยูเนียนให้สามารถบริหารงานและดำเนินธุรกิจอย่างโปร่งใส ฉับไว และมีประสิทธิภาพ

โดยการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) เป็นวิธีการที่ดีที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี เพื่อช่วยสร้างสรรค์ และส่งเสริมให้สหกรณ์เครดิตยูเนียนมีศักยภาพและประสิทธิภาพ มีคุณธรรม โปร่งใส ยุติธรรม และตรวจสอบได้ เช่น บุคลากรทำงานอย่างซื่อสัตย์สุจริตและขยันหมั่นเพียร ทำให้ผลประกอบการของสหกรณ์เครดิต ยูเนียน และธุรกิจนั้นขยายตัว ย่อมสร้างความเชื่อมั่นให้แก่สมาชิก ตลอดจนส่งผลดีต่อเสถียรภาพของสหกรณ์เครดิตยูเนียน นอกจากนี้แล้วยังทำให้สมาชิก เกิดความศรัทธาในสหกรณ์เครดิตยูเนียน อันจะทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า สมคิด ดวงจักร์ (2556) ได้ศึกษาการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อศึกษาประสิทธิภาพของนโยบายการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ผลการวิจัยพบว่าความสำเร็จของการนำนโยบายการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ให้ประสบผลสำเร็จ ขึ้นอยู่กับการให้ความสำคัญกับปัจจัย

หลัก 4 ประการตามรูปแบบ 3C+Lagwill Model ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ประกอบด้วย 1) ความรู้ความสามารถ (Competency) ของบุคลากรทุกฝ่าย 2) ความร่วมมือ ร่วมแรง และร่วมใจ (Cooperation) ในการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ 3) ระบบการสื่อสาร (Communication System) และที่สำคัญคือทุกฝ่ายต้องมียึดสำนึกและความมุ่งมั่นเพื่อการปฏิบัติใน 3C+Lag and Will อย่างแท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ของผลการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โครงการให้การศึกษอบรมแก่บุคลากรของสหกรณ์เครดิตยูเนียน โครงการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม (Happy Teamwork) และโครงการเสริมสร้างระบบการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ ฯลฯ เป็นต้น นอกจากนี้ นิภา ทองไทย (2545) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการทำงาน คือ ความก้าวหน้าของงาน ผู้ร่วมงาน บรรยากาศที่ดีในหน่วยงาน ความมั่นคงในงาน ความร่วมมือของบุคคลในหน่วยงาน ขวัญที่ดีของข้าราชการ ระบบการบริหาร ความรับผิดชอบต่องาน ผู้บังคับบัญชาที่ดี รวมทั้งความซื่อสัตย์ในการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งสอดคล้องกับแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ของผลการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โครงการขับเคลื่อนระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โครงการประกาศเกียรติคุณผู้ทำความดีและมีผลงานดี โครงการสุขภาพดีชีวิรมีสุข ฯลฯ เป็นต้น

2. ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาประสิทธิภาพการให้บริการ และจัดสวัสดิการให้แก่สมาชิกเพิ่มมากขึ้น
ประกอบด้วย **กลยุทธ์ที่ 1** พัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิก **กลยุทธ์ที่ 2** เพิ่มการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการดำเนินงาน และ **กลยุทธ์ที่ 3** เพิ่มการตอบสนองความต้องการของสมาชิก

สวัสดิการ หรือ Welfare คือสิ่งที่สหกรณ์เครดิตยูเนียนจัดให้กับสมาชิกเพื่อบริการ หรือให้ประโยชน์แก่สมาชิก ที่นอกเหนือจากอัตราดอกเบี้ยเงินฝาก และเงินปันผล โดยการมุ่งให้เกิดการกินดีอยู่ดีของสมาชิก สหกรณ์เครดิตยูเนียน อีกทั้งยังเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดความมั่นใจ พึงพอใจ โดยสวัสดิการอาจจะอยู่ในรูปแบบของตัวเงิน หรือไม่ใช่ตัวเงินก็ได้ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับระบบสวัสดิการที่สำคัญ คือทฤษฎีพื้นฐานเกี่ยวกับแรงจูงใจ เพื่อตอบสนองความต้องการของมนุษย์ตามลำดับขั้น 5 ขั้น ได้แก่ 1.) ความต้องการทางด้านร่างกาย เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตมนุษย์ 2.) ความต้องการความปลอดภัยเป็นความรู้สึกที่ต้องการความมั่นคงปลอดภัยในชีวิตและทั้งปัจจุบันและอนาคตรวมถึงการได้รับการคุ้มครองทางด้านร่างกายและจิตใจ 3.) ความต้องการทางด้านสังคม เป็นแรงจูงใจที่มีผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ต้องการให้สังคมยอมรับ 4.) ความต้องการมีชื่อเสียง และ 5.) ความต้องการในความสำเร็จตามความนึกคิดของตนเอง จากทฤษฎีความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ อาจแบ่งระดับความต้องการได้ 2 ระดับ คือ ระดับความต้องการทางด้านร่างกาย ความต้องการความปลอดภัยซึ่งเป็นความต้องการที่สามารถตอบสนองได้โดยง่าย ถ้าเทียบกับการจัดสวัสดิการตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม อาจอยู่ในรูปแบบของเงินสนับสนุนการแต่งงาน การเกิด การตาย การรักษาพยาบาล ฯลฯ การกำหนดวงเงิน ของสวัสดิการ ให้เหมาะสมกับฐานะของสหกรณ์ หรือถ้าเสียชีวิตยกหนี้ให้ เป็นต้น ส่วนความต้องการระดับสูงเป็นความต้องการทางสังคม ความต้องการมีชื่อเสียง และความต้องการในความสำเร็จตามความนึกคิดของตนเอง เทียบได้กับการจัดสวัสดิการตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ได้แก่ การนันทนาการ วันเด็กแห่งชาติ, วันสหกรณ์แห่งชาติ, วันแม่แห่งชาติ, วันพ่อแห่งชาติ ฯลฯ

และส่งเสริมและอนุรักษ์กีฬา ประเพณีพื้นบ้านในชุมชน ร่วมกับชุมชน การจัดกิจกรรมประกาศเกียรติคุณ ทุนการศึกษาบุตรหลาน การศึกษาดูงาน ดังนั้นในการจัดระบบ สวัสดิการจะต้องเน้นที่ความต้องการขั้น พื้นฐานของมนุษย์ และตอบสนองในความต้องการของสมาชิกเป็นหลัก อาศัยหลักความเสมอภาค แม้ว่า สวัสดิการจะมีหลายลักษณะ แต่ผลประโยชน์หลักสมควรจะต้องให้สมาชิกส่วนใหญ่ได้รับประโยชน์อย่างเสมอ ภาคกัน ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญเพื่อจูงใจให้สมาชิก แต่อย่างไรก็ตามการจัดสวัสดิการและระบบ ค่าตอบแทนที่สมบูรณ์ควรพิจารณาปัจจัยอื่นๆ ประกอบด้วย เช่น กฎหมาย ข้อบังคับ นโยบายขององค์กร เป็นต้น

3. ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างภาพลักษณ์องค์กรให้โดดเด่น ประกอบด้วย **กลยุทธ์ที่ 1** การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กรอื่นๆ โดยเฉพาะองค์กรที่เกี่ยวข้องในวงการสหกรณ์เครดิตยูเนียน และ **กลยุทธ์ที่ 2** การเป็นแหล่งวิชาการ ความรู้ด้านการบริหารสหกรณ์เครดิตยูเนียนและสร้างประโยชน์แก่สังคมและชุมชน

แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่มีการเน้นการสร้างภาพลักษณ์ของสหกรณ์เครดิตยูเนียน ด้าน กิจกรรม (Social Activities) คือการดูแลเอาใจใส่สังคม ร่วมกิจกรรมการกุศลหรือสร้างประโยชน์ให้กับสังคม ได้แก่ การจัดแข่งขันกีฬาลากหลายประเภท ในชุมชน เพื่อให้เกิดความสามัคคี การมีปฏิสัมพันธ์ ร่วมกัน ในชุมชน และการสนับสนุนงบประมาณ ให้กับกลุ่มอาชีพ ในรูปของวัสดุอุปกรณ์เอกสารต่างๆ ส่งเสริมด้านการตลาด โดยการเผยแพร่ และประสานงานให้ คัดเลือกสมาชิกกลุ่มเป้าหมาย เพื่อไปศึกษาดูงานและนำ ความรู้กลับมาใช้ในชุมชน นำบุคคลที่ประสบความสำเร็จและมีชื่อเสียงมาให้ความรู้แก่ชุมชนในโอกาสต่างๆ สนับสนุนงบประมาณในการจัดอุปกรณ์การเรียนการสอน และให้ทุนการศึกษาประสานงานกับโรงเรียน จัด โครงการให้ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับหลักการของสหกรณ์ นอกจากนี้ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กรอื่นๆ โดยเฉพาะองค์กรที่เกี่ยวข้องในวงการสหกรณ์เครดิตยูเนียน ก็เป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่โดดเด่นให้กับสหกรณ์ เครดิตยูเนียน โดยการ 1. การจัดทำแผนผังเครือข่าย (Network Maps) จะช่วยชี้ให้เห็นระบบความสัมพันธ์ ระหว่างภาคีเครือข่าย 2. โครงสร้างองค์กรเครือข่าย นำเอาความสามารถหลักของแต่ละภาคีพันธมิตร มาทำ หน้าที่ในระบบการบริหารจัดการเครือข่าย ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและการยกระดับความสามารถในการ แข่งขัน ตลอดจนการเพิ่มโอกาสทางธุรกิจมากกว่าที่แต่ละภาคีพันธมิตรเป็นอยู่ 3. ระบบการบริหารจัดการ เครือข่ายในการออกแบบระบบความสัมพันธ์ใหม่ เพื่อการทำงานร่วมกันในการบรรลุเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ ร่วม 4. ขบวนการทางสังคม :การถักทอความสัมพันธ์ในเชิงคุณค่า คือ การพึ่งพาและร่วมมือกัน ในการนำเอา ทรัพยากรและความสามารถหลักมาออกแบบระบบการบริหารจัดการใหม่เพื่อที่จะนำสินค้าและบริการผ่าน กิจกรรมภายใต้โซ่อุปทานเพื่อนำสินค้าและบริการจากผู้ผลิตไปสู่ผู้บริโภคอย่างมีประสิทธิภาพและการสร้าง โอกาสใหม่ในการทำธุรกิจ ซึ่งทั้งหมดเป็นภาพลักษณ์ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานความเป็นจริงคือ “สถาบันการเงินและ สวัสดิการชุมชน” ซึ่งเป็นภาพที่ติดอยู่ในความคิดของสมาชิก อันจะเกิดทัศนคติที่ดี ได้รับการยอมรับ เชื่อถือ ไว้วางใจ และให้การสนับสนุนการดำเนินงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต สอดคล้องกับงานวิจัยของ สลิตา ลาย ลิขิต (2547) เรื่อง กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดเพื่อสร้างตราสินค้าองค์กรของบริษัทที่แปลงสภาพจาก รัฐวิสาหกิจกับการรับรู้และทัศนคติของผู้บริโภค พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เกิดทัศนคติในเชิงบวกกับ ปตท.

มากกว่า ทศท. เนื่องจาก ปตท. ได้มีการนำเสนอองค์การในฐานะที่มีความห่วงใยสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม มากกว่า ทศท. ได้สร้างตราสินค้าองค์การด้วยการโฆษณาเพื่อสังคม และกิจกรรมเพื่อสังคมต่างๆ เป็นเครื่องมือสร้างทัศนคติซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมด้านการศึกษาและเยาวชน การพัฒนาชุมชนและสิ่งแวดล้อม ที่ ปตท. ได้ดำเนินกิจกรรมตามแนวทางการสร้างภาพลักษณ์ให้ประสบความสำเร็จ หรือ “Win-Win Corporate Image Criteria” ของบริษัทส่งผลให้กลุ่มตัวอย่างสามารถระลึก (Recall) และจดจำ (Recognition) ในโฆษณาที่เป็นตัวสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์การได้เป็นอย่างดี

4. ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และกลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

“ระบบสารสนเทศ” เป็นกระบวนการประมวลผลข่าวสารที่มีอยู่ในรูปของข่าวสารที่เป็นประโยชน์สูงสุด เพื่อเป็นข้อสรุปที่ใช้ในการสนับสนุนการบริหารและการตัดสินใจในทุกๆ ระดับ ระบบสารสนเทศจึงเป็นระบบที่ได้จัดตั้งขึ้นเพื่อปฏิบัติการเกี่ยวกับข้อมูลดังต่อไปนี้

1. รวบรวมข้อมูลทั้งภายใน ภายนอก ซึ่งจำเป็นต่อสหกรณ์เครดิตยูเนียน
2. จัดทำเกี่ยวกับข้อมูลเพื่อให้เป็นสารสนเทศที่พร้อมจะใช้ประโยชน์ได้
3. จัดให้มีระบบจัดเก็บเป็นหมวดหมู่ เพื่อสะดวกต่อการค้นหาและนำไปใช้

สหกรณ์เครดิตยูเนียน จึงจำเป็นต้องพัฒนาหรือปรับปรุงระบบสารสนเทศที่สามารถช่วยให้ขั้นตอนการปฏิบัติงานภายในและกระบวนการบริหารมีประสิทธิภาพมากขึ้น ญัตติพณธ์ เขจรนนท์ (2545) กล่าวถึงระบบสารสนเทศทางธุรกิจถูกพัฒนาขึ้นเพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานของธุรกิจ ดำเนินการอย่างมีระบบ ปฏิบัติงานตามหน้าที่ธุรกิจ ตลอดจนช่วยส่งเสริมให้ทั้งองค์กรสามารถประสานงานและใช้ข้อมูลร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพทั้งในระดับปฏิบัติการและในระดับบริหาร โดยสามารถจำแนกระบบสารสนเทศตามหน้าที่ธุรกิจดังนี้

1. ระบบสารสนเทศด้านการบัญชี (Accounting Information System)
2. ระบบสารสนเทศด้านการเงิน (Financial Information System)
3. ระบบสารสนเทศด้านการตลาด (Marketing Information System)
4. ระบบสารสนเทศด้านการผลิตและการดำเนินงาน (Production and operations Information System)

นอกจากนี้กล่าวถึงประโยชน์ของสารสนเทศที่มีต่อองค์กรดังนี้ 1.) ประโยชน์โดยตรง ทำให้องค์กรเกิดการเรียนรู้และเข้าใจถึงระบบต่อเนื่องของระบบ 2.) ความยืดหยุ่น ช่วยเสริมความยืดหยุ่นในการตัดสินใจแก่ผู้บริหาร 3.) ความสามารถในการแข่งขัน ช่วยเสริมสร้างและรักษาความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ 4.) รายได้ ช่วยเพิ่มรายได้ให้แก่องค์กร ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม เช่น สร้างนวัตกรรมใหม่ๆทั้งด้านผลิตภัณฑ์

และบริการ ให้มีความสะดวก รวดเร็ว ตรงความต้องการของลูกค้า หรือการลดระยะเวลาการดำเนินงาน 5.) ค่าใช้จ่ายช่วยลดการใช้ทรัพยากรที่ซ้ำซ้อน เช่น การพิมพ์เอกสาร ทำให้เกิดการประหยัด 6.) คุณภาพ เทคโนโลยีสารสนเทศถูกนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ และ 7.) โอกาส องค์กรที่มีศักยภาพ ด้านสารสนเทศสูง ย่อมสามารถนำความรู้มาประยุกต์ในการสร้างโอกาสในการดำเนินงานทั้งโดยทางตรง ได้แก่ การนำสารสนเทศมาประยุกต์เชิงกลยุทธ์ และทางอ้อม ได้แก่ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศประกอบการพัฒนา วัตรกรรมทางธุรกิจ สามารถการกำหนดแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม 1.ปรับปรุงระบบฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ ให้ทันสมัย มีฐานข้อมูลสมาชิกที่แม่นยำเชื่อถือได้ และสามารถเป็นระบบที่เชื่อมโยงได้ ทุกสหกรณ์เครดิตยู เนียนในจังหวัดเพชรบุรี เพื่อสะดวกต่อการตรวจสอบประวัติสมาชิก 2.จัดซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์ 3.ติดตั้งระบบ อินเทอร์เน็ต รวมถึงการอบรมพัฒนาศักยภาพ ความรู้และทักษะเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โปรแกรมที่จำเป็น เช่น โปรแกรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติ หรือโปรแกรมที่ใช้ในการสื่อสาร การรับส่ง e-mail รวมถึงแอปพลิเคชัน ต่างๆ ที่ทันสมัย ให้กับบุคลากร เพื่อนำความรู้ที่ได้รับการอบรมไปพัฒนางานในสหกรณ์ เครดิตยูเนียน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาวิจัย ของ วรณภา ฉอสวัสดิ์. (2552) ยังพบว่า ความสามารถด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศของพนักงานสินเชื่อด้าน การบันทึกข้อมูลได้อย่างถูกต้องตามขั้นตอน, การเปลี่ยนแปลง ข้อมูลการบันทึกในระบบงาน, การวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าได้อย่างถูกต้อง, การเรียกดูรายงานในระบบงานได้ ตามที่ต้องการ และการอ่านผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างถูกต้อง มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานด้วย ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการใช้งานคอมพิวเตอร์, การทำงานด้วยระบบงาน, ประสิทธิภาพการทำงาน และประสิทธิผลการทำงาน

5. ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมและสนับสนุนให้สมาชิกดำเนินชีวิตตามแนวพระราชดำริปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียง ประกอบด้วย กลยุทธ์ที่ 1 การดำเนินชีวิตตามแนวพระราชดำริปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

จากสภาพสังคมที่ประชาชนยึดวัตถุนิยมเป็นหลัก ใช้จ่ายฟุ่มเฟือย ละทิ้งประเพณีวัฒนธรรมที่ดีของ ชุมชน ทำให้เกิดปัญหาอื่นๆ ตามมา เช่น ปัญหาอาชญากรรม ยาเสพติด การพนันมีเพิ่มขึ้น หนี้สิน ฯลฯ และ สภาพสังคมแตกแยก ขาดความสามัคคีแบ่งฝักแบ่งฝ่าย ปัญหาจากภาวะโลกร้อน ดิน ฟ้า อากาศ แปรปรวน ไม่แน่นอน ส่งผลต่อการประกอบอาชีพ ของสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียน “เศรษฐกิจพอเพียง เป็นปรัชญาชี้ แจ่มถึงแนวดำรงอยู่และปฏิบัติตนของประชาชนในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับครอบครัวระดับชุมชน จนถึงระดับรัฐ ทั้งในการพัฒนาและบริหารประเทศให้ดำเนินไปในทางสายกลางโดยเฉพาะการพัฒนาเศรษฐกิจเพื่อให้ก้าวทัน ต่อโลกยุคโลกาภิวัตน์ ความพอเพียง หมายถึง ความพอประมาณ ความมีเหตุผล รวมความจำเป็น ที่ จะต้องมีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีพอสมควร ต่อการมีผลกระทบใดๆอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอก และภายใน ทั้งนี้ จะต้องอาศัยความรอบรู้ ความรอบครอบ และความระมัดระวังอย่างยิ่งในการนำวิชาการ ต่างๆมาใช้ในการวางแผนและดำเนินการทุกขั้นตอน และขณะเดียวกันต้องเสริมสร้างพื้นฐานจิตใจของคนใน ชาติ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ของรัฐ นักทฤษฎี และนักธุรกิจในทุกระดับ ให้มีสำนึกคุณธรรมความซื่อสัตย์สุจริต และให้มีความรอบรู้ที่เหมาะสม ดำเนินชีวิตด้วยความอดทน ความเพียร สติ ปัญญา และความรอบครอบ เพื่อให้อสมดุลและพร้อมต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและกว้างทั้งด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม

และวัฒนธรรมจากโลกภายนอกได้เป็นอย่างดี ดังจะเห็นได้จากการศึกษาวิจัย ของ อรสุตา เจริญรัก (2543) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การเกิดขึ้นการดำรงอยู่และการปรับตัวของเศรษฐกิจพอเพียงภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสังคมไทย ผลการวิจัยพบว่า เงื่อนไขสำคัญที่สุดของการเกิดขึ้น การดำรงอยู่และการปรับตัวของเศรษฐกิจพอเพียงก็คือ การที่ชุมชนหรือหมู่บ้านยังคงมีอำนาจในการควบคุมดูแลจัดการทรัพยากรต่างๆของตนเอง อำนาจดังกล่าวนับเป็นรากฐานสำคัญ ที่นำไปสู่การสร้างและพัฒนาระบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพสำหรับการดำรงชีวิตด้านต่างๆ ในรูปแบบบรรทัดฐานของหมู่บ้านที่ปรากฏอยู่ในจารีต ประเพณี วัฒนธรรม ความเชื่อ หรือพิธีกรรม ซึ่งเป็นผลเชื่อมโยงจากอิทธิพลของโลกทัศน์และระบบคุณค่าของชุมชน ปัจจัยดังกล่าวนี้เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เศรษฐกิจพอเพียงสามารถปรับตัวไปตามบริบทสังคมที่เปลี่ยนผ่านจากสังคมประเพณีเข้าสู่สังคมทันสมัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ ข้อมูลจากการศึกษาพบว่า เมื่อหมู่บ้านต้องประสบกับการเปลี่ยนแปลงจากความทันสมัยต่างๆ เช่น การมีถนนตัดผ่านเข้ามา การสาธารณสุขโรค ที่สะดวกสบาย หรือการเข้ามาแทรกแซงอำนาจรัฐ รวมทั้งระบบทุนนิยมการค้า ที่มีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างสังคมหลายด้านทำให้อำนาจในการจัดการทรัพยากรของชุมชนต้องถูกกระทบกระเทือน ผลที่เกิดขึ้นคือ บรรทัดฐานที่เคยมีบทบาทในการกำหนดและควบคุมกิจกรรมทางเศรษฐกิจเหล่านี้ไว้ จำเป็นต้องปรับตัวภายใต้การจัดระเบียบสังคมใหม่ที่มีลักษณะแตกต่างไปจากเดิม เป็นต้นว่า การสร้างบรรทัดฐานแบบพึ่งพาอาศัยกัน (Norms of Reciprocal) และการสร้างเครือข่ายที่ทำให้บุคคลมาสัมพันธ์กันในเรื่องเกี่ยวกับชุมชน (Networks of Civic Engagement) เพื่อสนับสนุนและทดแทนความสัมพันธ์แบบพึ่งพาในระบบเครือญาติที่มีบทบาทน้อยลงเมื่อเปรียบเทียบกับในอดีต ดังนี้ จึงพบว่าภายในหมู่บ้านได้เกิดการรวมกลุ่มกันในรูปแบบต่างๆ ทั้ง คณะกรรมการป่าชุมชน กลุ่มเกษตรนิเวศ กลุ่มทอผ้า กลุ่มธนาคารข้าว รวมทั้งกลุ่มออมทรัพย์ ภายใต้ระบบการจัดการรูปแบบใหม่ที่เกิดจากความร่วมมือทั้งกับหน่วยงานรัฐ สถาบันการศึกษา องค์กรพัฒนาเอกชน หรือแม้กระทั่งองค์กรระหว่างประเทศเพื่อสร้างศักยภาพในการปรับตัวโดยระดมหลากหลายทรัพยากร ไม่ว่าจะเป็น ความรู้ ทุน เทคโนโลยี ฯลฯ จากแหล่งต่างๆ นำมาสร้างกระบวนการเรียนรู้ใหม่ร่วมกันของชุมชนที่มีได้ตัดตอนจากภูมิปัญญาเดิมแต่กลับได้นำความรู้สมัยใหม่มาบูรณาการกันได้อย่างเหมาะสม ปัจจัยเหล่านี้เป็นเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้เศรษฐกิจพอเพียงยังคงสามารถดำรงอยู่ในชุมชนท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของบริบทแวดล้อมได้อย่างยั่งยืนตลอดมา อย่างไรก็ตามแม้ว่ากระบวนการปรับตัวเพื่อดำรงอยู่ของเศรษฐกิจพอเพียง จะมีได้อยู่บนเส้นทางที่ราบรื่นปราศจากอุปสรรคและปัญหาใดๆ ตรงกันข้ามกลับพบว่ายังคงมีอุปสรรคและปัญหามานับการที่ชาวบ้านจะต้องร่วมกันเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิธีการต่อสู้และเอาชนะปัญหาปัญหาเหล่านี้ต่อไป รัฐในฐานะเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในสำคัญในการช่วยเหลือและสนับสนุนชุมชนเหล่านี้ สามารถส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพดังกล่าวได้โดยการกำหนดนโยบายที่เอื้อต่อการกระจายอำนาจส่วนกลางให้มากขึ้นพร้อมๆ กับการช่วยเหลือและสนับสนุนชุมชนเหล่านี้ สามารถพัฒนาความความเข้มแข็งของตนเองด้วยการสร้างกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลายร่วมกัน ตามแต่สภาพปัญหาของแต่ละพื้นที่ซึ่งกิจกรรมต่างๆ ดังกล่าวนี้นี้มีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาให้เกิดขึ้นบนความสัมพันธ์ที่อยู่บนฐานของทุนทางสังคม (Social Capital) ของชุมชนนั่นเอง สุจิตตรา เที่ยวนุรักษ์ (2553) พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า หลังประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินชีวิตและการทำงานส่งผลให้ค่าใช้จ่ายโดยรวมลดลงจาก 14,514 บาทต่อเดือน เหลือ

12,726 บาทต่อเดือน สามารถบริหารรายได้ให้เพียงพอกับค่าใช้จ่ายทุกเดือน โดยพฤติกรรมการใช้จ่ายและค่าใช้จ่ายโดยรวมเฉลี่ยลดลง มีการใช้จ่ายในรูปแบบของเงินสดเพิ่มมากขึ้น และมีการใช้จ่ายทางด้านบันเทิงทุกเดือน ด้านการออมส่งผลให้การออมโดยรวมเฉลี่ยเพิ่มสูงขึ้นจาก 449.10 บาทต่อเดือน เป็น 2,681.90 บาทต่อเดือน โดยออมกับสถาบันการเงิน ด้านภาระหนี้สิน ส่งผลให้หนี้สินโดยรวมลดลง หากพิจารณาถึงการบริหารจัดการภาระหนี้สิน กลุ่มตัวอย่างสามารถชำระหนี้สินได้ครบตามจำนวนเรียกเก็บทุกครั้ง และกันตยา มานะกุล (2550) ได้ศึกษาการพัฒนาคุณภาพชีวิตโดยยึดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง:กรณีศึกษาชุมชนบ้านจอมจันทร์ หมู่ที่ 2 ตำบลสันทราย อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงรายพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่เข้าร่วมโครงการ ด้านครอบครัวมีความอบอุ่น เพิ่มขึ้นร้อยละ 79.4นอกจากนี้ จากการสังเกตและสัมภาษณ์หลังเรียน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเข้าใจที่ถูกต้องและตระหนักถึงความสำคัญของการกินอาหารให้ถูกต้องครบถ้วน การสร้างครอบครัวให้มีความอบอุ่น ตลอดจนการนำเอาหลักการเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ในชีวิตประจำวันได้ดีขึ้น ซึ่งแสดงให้เห็นว่าโครงการการพัฒนาคุณภาพชีวิตโดยยึดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงนี้ สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของชุมชนบ้านจอมจันทร์ได้ ซึ่งสอดคล้องกับแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ของผลการวิจัยครั้งนี้ คือ จัดวิทยากรอบรมให้ความรู้กับสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียน เกี่ยวกับการดำเนินชีวิตโดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจ ด้านอาชีพ

ขั้นที่ 1 อบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการประกอบอาชีพ ได้แก่ การทำผลิตภัณฑ์เพื่อใช้ในครัวเรือน การซ่อมบำรุงรักษาเครื่องจักรกลการเกษตร การเกษตรทฤษฎีใหม่ การเกษตรอินทรีย์ การเลี้ยงสัตว์ และตลาดสินค้าเกษตร

ขั้นที่ 2 ศึกษาดูงาน ตัวอย่างของ เกษตรกรที่นำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มาประยุกต์ใช้

ขั้นที่ 3 จัดอบรมการทำบัญชีในครัวเรือน

ขั้นที่ 4 ให้ความรู้เรื่องการใช้จ่ายกับสมาชิก เพื่อให้มีเงินเหลือเก็บ

ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาวิจัยที่สรุปได้ รวมทั้งการอภิปรายผลที่ได้กล่าวมาแล้ว ได้ข้อค้นพบที่มีคุณค่าและมีประโยชน์ต่อขบวนการสหกรณ์เครดิตยูเนียน กลุ่มองค์กรต่างๆ ที่รวมกันเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน รวมทั้งองค์กรธุรกิจและสถานประกอบการสามารถกำหนดเป็นข้อเสนอแนะได้ 2 ระดับ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ปฏิบัติ
3. ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัย

1. ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ปฏิบัติ

1. กลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้นจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นเพียงแนวความคิดที่ต้องการได้รับการทดสอบหรือการนำไปใช้จริง เพื่อให้กลยุทธ์ที่ทำการกำหนดในครั้งนี้เกิดประโยชน์แก่สหกรณ์เครดิต ยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรีอย่างเป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพ ขั้นตอนของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจะเป็นการมุ่งเน้นที่การดำเนินงานภายใน หรือระบบการปฏิบัติงานภายในสหกรณ์เครดิต ยูเนียนเป็นหลัก ซึ่งแตกต่างกับขั้นตอนของการกำหนดกลยุทธ์ที่เน้นการวิเคราะห์ ดังนั้นจำเป็นต้องอาศัยความสามารถของผู้นาองค์กรในการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงในสหกรณ์เครดิตยูเนียน จะเกี่ยวพันกับทักษะการบริหารหลายอย่าง เพราะกลยุทธ์ใหม่ที่ได้มาไม่ได้หมายความว่าผู้ปฏิบัติจะเชื่อฟังและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามกลยุทธ์นั้น วิธีการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ สามารถกำหนดเป็นโครงการ แผนปฏิบัติการ และงบประมาณเพื่อรองรับ เพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยทั่วไปประกอบด้วย 4 ขั้นตอน

1. การจัดสรรทรัพยากร เป็นขั้นตอนของการวางแผนการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุกลยุทธ์ โดยการจัดสรรทรัพยากรต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่จะกระทบกับการใช้ทรัพยากรและการบริหารทรัพยากร

2. การปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์ และการใช้ทรัพยากร โครงสร้างองค์กร อาจจำแนกได้หลายแบบ เช่น โครงสร้างองค์กรตามหน้าที่ โครงสร้างองค์กรตามผลิตภัณฑ์ โครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์ ซึ่งการปรับโครงสร้างองค์กรให้เป็นแบบใดนั้นจะต้องพิจารณาความเป็นไปได้ และความคุ้มค่า

3. การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นการปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่จะใช้ในการบรรลุสู่แผน และทิศทางขององค์กร โดยต้องคำนึงถึงประเด็นต่างๆ เช่นระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบบริหารบุคคล การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กร เป็นต้น

4. การกระจายกลยุทธ์ เป็นการกระจายแผนไปยังทุกๆ ภาคส่วน ทัวทั้งองค์กร โดยต้องสอดคล้องประสานกับบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานต่างๆ อย่างชัดเจน และเข้าใจได้ ซึ่งจากเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ อาจถูกแปลงเป็นเป้าหมายย่อย กำหนดเป็นเป้าหมายประจำปี จากนั้นจะแตกเป็นเป้าหมายของแต่ละกลุ่ม แต่ละโครงการเพื่อให้ทราบว่า เป้าหมายของตนเองที่ชัดเจน และควรดำเนินการที่เรื่องใดก่อน ซึ่งนอกจากจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างสุดช่วยให้เข้าใจเป้าหมายที่คลาดเคลื่อนแล้ว ยังมีประโยชน์ต่อกระบวนการในการวัดผลที่เหมาะสมด้วย ทั้งยังช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมพอดี เพียงเพื่อให้บรรลุผลในแต่ละกลุ่มหรือแต่ละโครงการ

2. เมื่อมีการนำกลยุทธ์ที่ได้จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ไปใช้จริงกับสหกรณ์เครดิตยูเนียน ควรมีการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ ซึ่งเป็นกระบวนการติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนในเชิงของประสิทธิภาพและ

ประสิทธิผล เพื่อประโยชน์ในการแก้ไขและปรับปรุง โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญของการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ คือ

1. เพื่อดูตามว่ามีการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ หรือไม่
2. เพื่อประเมินความเหมาะสมของแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ และประเมินความสอดคล้องกับโครงสร้างองค์กร
3. เพื่อประเมินการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่สำคัญและสัมพันธ์กับกิจกรรม
4. เพื่อทราบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น บรรลุผลตามที่กำหนดไว้หรือไม่ มีความแตกต่างไปจากแผนเดิมมากน้อยเพียงใด สาเหตุของการแตกต่างคืออะไร
5. เพื่อให้สามารถจัดรางวัลหรือผลตอบแทนให้เหมาะสมแก่ผู้ปฏิบัติงานที่สามารถปฏิบัติได้ตามแผนกลยุทธ์นั้นอย่างเหมาะสม

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัย

ควรมีการศึกษาวิจัยต่อยอดจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ 2 ลักษณะ คือ

1. การศึกษาผลการนำกลยุทธ์การพัฒนากองทุนหมื่นล้านบาทของเครือข่ายสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (กรณีศึกษา)
2. การประเมินผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์การพัฒนากองทุนหมื่นล้านบาทของเครือข่ายสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ของสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี