

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร (Documentary survey) เช่น รายงานประจำปี หนังสือ เอกสาร วารสาร รายงานวิจัย วิทยานิพนธ์ บทความ เป็นต้น และการศึกษาเฉพาะกรณี โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Indepth interview) การสนทนากลุ่ม (Focus Group) และแบบสอบถามความคิดเห็น เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant) ได้แก่คณะกรรมการดำเนินการ คณะกรรมการกลุ่มย่อยหรือคณะกรรมการบริหารกลุ่ม ฝ่ายจัดการ และสมาชิก

โดยผลจากการศึกษา และการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นความเรียง แบ่งเป็น 4 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี

ตอนที่ 2 การประเมินผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์เครดิตยูเนียนจังหวัดเพชรบุรี

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง (SWOT Analysis)

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์กลยุทธ์ในการพัฒนากองทุนหมิ่นล้านบาทของเครือข่ายสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี

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

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

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

มีการกำหนดการดำเนินการโดยนำเอา วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและกลยุทธ์ ไปปฏิบัติ โดยการวางแผนซึ่งที่ประชุมใหญ่ได้ให้แผนงานประจำปีเพื่อให้คณะกรรมการมีแนวปฏิบัติในการดำเนินงาน เช่นการพัฒนาระบบการทำงานในการออกไปเสิร์ฟเงินโดยการให้ระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาประยุกต์ใช้กับงานสหกรณ์ และพัฒนาโปรแกรมให้ทันสมัย เพื่ออำนวยความสะดวกต่อการให้บริการสมาชิก รวมทั้งโครงการในการช่วยเหลือผู้ประสบภัยธรรมชาติ ในประชุมนั้นคณะกรรมการมีการประชุมประจำเดือนอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง รวมทั้งประชาสัมพันธ์ข่าวสารข้อมูลต่างๆสู่สมาชิกภายใต้มติที่ประชุมหรือข่าวสารที่สมาชิกต้องทราบ ซึ่งคณะกรรมการมีการสื่อสารกับสหกรณ์และสมาชิกในรูปแบบ หนังสือสหกรณ์ หอกระจายข่าว หรือถ่ายทอดแบบปากต่อปาก

ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานยังไม่ชัดเจน ส่วนปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานคือ คณะกรรมการซึ่งเป็นตัวแทนของสมาชิกบริหารงานโดยดำเนินการภายใต้ข้อบังคับและระเบียบซึ่งแตกต่างกับสมาชิกทั่วไป ดังนั้นคณะกรรมการจึงถูกกดดันมาก และที่สำคัญคณะกรรมการไม่มีเงินเดือนตอบแทน

ผู้บริหารสหกรณ์เห็นว่า พนักงานมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่ระบุไว้อย่างชัดเจนและรับนโยบายบริหารจัดการมาจากคณะกรรมการฯ ในด้านทัศนคติต่องานที่ปฏิบัติ พนักงานควรมีมุมมองและแนวคิดต่อหน้าที่การงานที่ตนเองปฏิบัติในเชิงบวกและรู้สึกสนุกกับงาน ซึ่งมีสิ่งที่ยากให้เกิดขึ้นก็คือบรรยากาศการทำงานที่ดีและเพื่อนร่วมงานที่เข้าใจกัน ซึ่งปัญหาที่สำคัญของพนักงานตามทัศนคติของผู้บริหารคือ พนักงานไม่สามารถทนต่อแรงกดดันและไม่สามารถแก้ปัญหาที่เกิดจากสมาชิกได้ รวมทั้งความไม่เชี่ยวชาญในตำแหน่งงานนั้นๆ

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

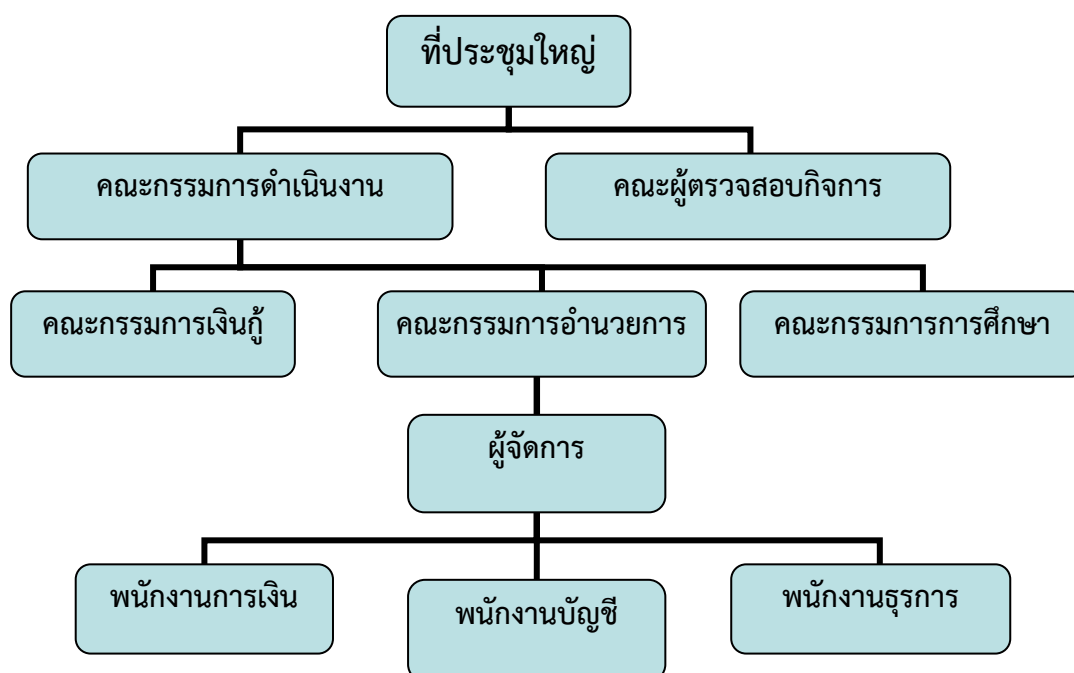
จากการบริหารงานทั่วไปของสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี สามารถสรุปการดำเนินงานต่างๆ ดังนี้

1. การจัดตั้งกลุ่ม สหกรณ์เครดิตยูเนียนมีการจัดตั้งขึ้นมาโดยการรวมตัวกันเป็นกลุ่มและจัดตั้งขึ้นมาเป็นสหกรณ์เครดิตยูเนียน ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ประเภทออมทรัพย์และหลังจากนั้นจึงมีการจัดตั้งเป็นนิติบุคคล เช่น สหกรณ์เครดิตยูเนียนวัดหนองแกได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 ประเภทสหกรณ์ออมทรัพย์เมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2536 และเปลี่ยนเป็นประเภทสหกรณ์เครดิตยูเนียน เมื่อวันที่ 2 พฤษภาคม 2549 ภายใต้หลักการร่วมกันที่เน้นความสมัครใจของสมาชิกโดยเป็นชาวบ้านที่อยู่ในพื้นที่เดียวกันที่มีความสนใจอยากจะเข้าร่วมเป็นสมาชิก จากแนวคิดดังกล่าวมีการรวมกลุ่มตามหลักเจตนารมณ์ของเครดิตยูเนียน (สหกรณ์เครดิตยูเนียน:) ในด้านของหลักจิตตารมณ์ในการรวมตัวกันโดยในการรวมตัวกันนั้นมาจาก มีความสนใจกัน มีความห่วงใยกัน รับใช้กัน แบ่งปันกัน ซึ่งจากการหลักการดังกล่าว สะท้อนออกมาจากการรวมตัวกันของสมาชิกที่ต้องการช่วยเหลือกันในชุมชนเพื่อต้องการแก้ปัญหาในเรื่องความเป็นอยู่ของชาวบ้านให้ได้รับความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นจากการร่วมกันทำกิจกรรมกลุ่มร่วมกัน โดยเริ่มต้นจากการที่มีความสนใจร่วมกันที่จะรวมตัวกันเป็นกลุ่มขึ้นมาเพื่อดำเนินกิจกรรมออมทรัพย์ภายในกลุ่มและชุมชนและขยายกิจการให้มีความมั่นคงจนจัดตั้งเป็นนิติบุคคลขึ้น ในการดำเนินงานให้สหกรณ์เครดิตยูเนียนมีความ

มั่นคงและขยายกิจการได้นั้น ต้องประกอบไปด้วยส่วนประกอบอื่นๆ ได้แก่ จะต้องมีความดี
 1) ด้านของความซื่อสัตย์ทั้งต่อตัวเองและต่อกลุ่ม 2) ความเสียสละ ความมีน้ำใจไม่เห็นแก่ตัว
 3) ความรับผิดชอบ รับผิดชอบต่อตัวเองและชีวิตของเพื่อนในกลุ่ม 4) ความเห็นใจกัน เห็นถึงความ
 เดือดร้อนของเพื่อนในกลุ่ม 5) ความวางใจกัน วางใจกิจกรรมของเพื่อนทุกคนในกลุ่มและทำให้เพื่อน
 วางใจในตัวเรา จากกรอบของคุณธรรมทั้ง 5 ด้านนี้ ก่อให้เกิดความเห็นอกเห็นใจกันต้องการที่จะ
 ช่วยเหลือให้พ้นจากความยากลำบากของสมาชิก รวมถึงสมาชิกแต่ละคนมีความรับผิดชอบต่อตนเอง
 และต่อสังคม ส่งผลให้เมื่อมีการกู้ยืมเงินสมาชิกก็就会有ความซื่อสัตย์และนำเงินมาส่งคืน ทำให้สหกรณ์
 มีความมั่นคง รวมถึงตัวผู้บริหารที่มีความโปร่งใสในการบริหารงานทำให้สมาชิกมีความวางใจที่จะนำ
 เงินมาร่วมฝาก และชักชวนคนรู้จักให้มาร่วมเป็นสมาชิก จากคุณธรรมดังกล่าวจึงเป็นปัจจัยที่มีผล
 สำคัญทำให้สหกรณ์เครดิตยูเนียนมีความมั่นคงและขยายกิจการให้เติบโตมากขึ้น

2. การบริหารงาน

2.1 โครงสร้าง ในการบริหารงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนมี คณะกรรมการ
 บริหารที่มาจากการแต่งตั้งหรือเลือกตั้งที่มาจากที่ประชุมใหญ่ ซึ่งการลงคะแนนดังกล่าวสามารถที่จะ
 เปิดเผยหรือลงเป็นคะแนนลับได้ คณะกรรมการดังกล่าวมีหน้าที่ต่างๆ ได้แก่ ประธาน เลขานุการ
 เสรฐัญญิก และกรรมการ เป็นต้นโดยผู้ที่จะสามารถสมัครเป็นคณะกรรมการได้จะต้องมีข้อห้ามต่างๆ
 เช่น จะต้องไม่เคยได้รับโทษจำคุก ไม่เคยถูกไล่ออกหรือไล่ออก หรือขาดการชำระเงินกู้ เป็นต้น ดังนั้น
 คณะกรรมการที่จะบริหารงานจึงมีคุณสมบัติและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกจึงจะได้รับการยอมรับให้
 ดำรงตำแหน่งในสหกรณ์ ในการเลือกตั้งคณะกรรมการนั้นจะประกอบด้วย จะต้องมีความกรรมการ ที่
 ประกอบด้วย ประธาน และกรรมการอีกไม่เกิน 15 คน มาเป็นทีมในการบริหารงาน โครงสร้างองค์กร
 จะประกอบไปด้วย 3 ส่วนคือ ส่วนที่เป็นฝ่ายนโยบายที่จะมาจากคณะกรรมการที่มาจากเลือกตั้ง
 และฝ่ายปฏิบัติการที่มาจากจ้างเป็นพนักงานของสหกรณ์และสมาชิก โดยจะมีผู้จัดการที่จะเป็นผู้
 บริหารงานของสหกรณ์ โดยการรับนโยบายต่างๆ ที่มาจากคณะกรรมการที่มาจากเลือกตั้งหรือ
 เลือกตั้ง โดยมีผังโครงสร้างดังนี้



จากผังโครงสร้างการบริหารงานอำนาจการบริหารงานสูงสุดจะอยู่ที่สมาชิกโดยผ่านที่ประชุมใหญ่ โดยการใช้อำนาจผ่านผู้แทนของตนเข้ามาบริหารสหกรณ์ด้วยวิธีการเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่ โดยคณะกรรมการดำเนินการซึ่งจะมีอำนาจในการด้านต่างๆ ได้แก่ 1) อำนาจในการทำนิติกรรมต่างๆ เช่น นิติกรรมเกี่ยวกับสัญญาจ้างงาน โดยประธานกรรมการ รองประธาน เลขานุการ เหรัญญิก ผู้จัดการเป็นผู้ลงนามแทนสหกรณ์ 2) จัดจ้างหรือตั้งบุคคลขึ้นเป็นผู้จัดการ เนื่องจากคณะกรรมการดำเนินการมีขีดจำกัดเกี่ยวกับเวลา การประกอบอาชีพ และไม่ใช่ว่าผู้บริหารมืออาชีพดังนั้นจึงจำเป็นต้องจ้างผู้จัดการเข้ามาทำงานตามนโยบายของคณะกรรมการ โดยการจ้างคณะกรรมการไม่ต้องขออนุมัติที่ประชุมสมาชิก แต่อาจจะแจ้งให้ทราบได้ 3) แต่งตั้งคณะกรรมการชุดย่อย คือคณะกรรมการอำนวยการ ศึกษา และเงินกู้เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่เป็นไปด้วยความคล่องตัว การแต่งตั้งไม่ต้องขออนุมัติที่ประชุมสมาชิกเช่นกัน แต่แจ้งให้ทราบในที่ประชุม 4) คณะกรรมการดำเนินการอาจมีอำนาจในการกำหนดระเบียบขึ้นใช้เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ในการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนจะอยู่ในการควบคุมของคณะกรรมการดำเนินการภายใต้ข้อบังคับและตามมติของที่ประชุมใหญ่

2.2 สถานที่ตั้ง การดำเนินงานของสหกรณ์ทุกที่จะมีที่ตั้งของสหกรณ์ที่ชัดเจน มีสถานที่ดำเนินการที่ให้สมาชิกเข้ามาติดต่อกับทางสหกรณ์ มีการจัดสถานที่ที่อำนวยความสะดวกให้สมาชิก รวมถึงสถานที่ตั้งมีความมั่นคง มีชัดเจนไม่มีการเคลื่อนย้าย สร้างความมั่นใจให้กับสมาชิกได้

เป็นอย่างดี การติดต่อเดินทาง สามารถเดินทางติดต่อได้สะดวก อยู่ในแหล่งชุมชน และมีป้ายบอกสถานที่ชัดเจน

2.3 การบริหารการเงิน ในการบริหารการเงินจะมีฝ่ายบริหารการเงินที่เข้ามาดูแลในเรื่องการเงิน ตั้งแต่ การรับฝากถอน การติดตามหนี้สิน การจัดรายงานการเงิน เช่น บัญชีงบดุล บัญชีกำไร ขาดทุน บัญชีรายการใช้จ่ายต่างๆ ที่สหกรณ์จะต้องจ่าย โดยในการจัดทำบัญชีจะได้รับการตรวจสอบจากฝ่ายตรวจสอบสหกรณ์ที่จะเข้ามาตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ปีละ สองครั้ง

2.4 บริการเงินกู้และสวัสดิการ ในการบริหารงานสหกรณ์ได้จัดสวัสดิการต่างๆ เพื่อเป็นการช่วยเหลือสมาชิก ซึ่งประกอบไปด้วย บริการเงินกู้ ได้แก่ เงินกู้ฉุกเฉิน เงินกู้สามัญ เงินกู้พิเศษ เงินกู้โครงการ และมีจัดเงินกู้สวัสดิการ เช่น โครงการรถจักรยานยนต์ โครงการอุปกรณ์การเกษตร โครงการส่งเสริมการค้าและขยายกิจการต่างๆ โครงการเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต โครงการปลดปล่อยหนี้สิน โครงการเพื่อการศึกษาบุตร โครงการเพื่อซื้อปุ๋ยและยา

2.5 การบริหารสินเชื่อ การดำเนินธุรกิจสินเชื่อ การให้กู้เงิน และการติดตามสินเชื่อ นั้นพบว่า การจ่ายเงินให้กู้ฉุกเฉิน สหกรณ์จะจ่ายเงินให้สมาชิกกู้ฉุกเฉินโดยไม่เกิน 90% ของจำนวนหุ้น และไม่เกิน 5,000 บาทโดยให้งวดชำระคืนระยะสั้นภายใน 3 เดือน โดยการเก็บหนี้เงินให้กู้ฉุกเฉิน งวดชำระหนี้จะอยู่ภายใน 3 เดือน โดยมีอัตราดอกเบี้ยที่ร้อยละ 1 ต่อเดือน สำหรับการจ่ายเงินให้กู้สามัญนั้น เงินกู้สามัญคิดจากฐานหุ้นที่สมาชิกสะสม คำนวณให้ 3 เท่า แต่ไม่เกิน 200,000 บาท และมีผู้ค้ำด้วย โดยการเก็บหนี้จะมีงวดชำระเงินกู้สามัญไม่เกิน 60 งวด โดยมีอัตราดอกเบี้ย 100:1 ต่อเดือน อาจแยกเป็นกู้สามัญตามโครงการต่างๆ แต่ทั้งนี้ต้องไม่เกิน 2 สัญญา ทั้งนี้ การจ่ายเงินให้กู้แบบพิเศษให้กู้ได้ไม่เกิน 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

ในการบริหารสินเชื่อมีการบริหารโดยจัดตั้งกรรมการบริหารสินเชื่อให้กับสมาชิกสามารถใช้บริการเงินกู้เพื่อนำไปใช้ในกิจกรรมต่างๆ ได้ตามที่สหกรณ์แต่ละแห่งได้กำหนดไว้ ซึ่งในการปล่อยกู้แต่ละครั้งจะพิจารณาถึงคุณสมบัติของผู้ที่จะกู้ เช่น มีหนี้สินที่ค้างชำระอยู่หรือไม่ หากมีจะพิจารณาถึงยอดหนี้ที่ผู้กู้ค้างชำระในจำนวนเงินที่สามารถกู้ต่อได้หรือไม่ สหกรณ์เครดิต

ยูเนียนจะให้สินเชื่อกับลูกค้าชั้นดี หมายถึงลูกค้าที่มีการติดต่อส่งเงินกู้กับสหกรณ์ประจำอย่างต่อเนื่อง สมาชิกเหล่านี้ก็จะได้รับการพิจารณาเงินกู้ นอกจากนี้ในบางกรณีมีลูกค้าที่ขาดส่งการชำระเงิน ทางสหกรณ์ก็จะมีการให้โอกาสกับสมาชิกโดยใช้วิธีการต่างๆ ตั้งแต่ เบาลไปจนถึงหนักสุดคือการใช้กฎหมายบังคับ เริ่มจากให้สมาชิกที่รู้จักกันเป็นอย่างดีช่วยไปเตือนสมาชิกที่ค้างชำระให้นำเงินมาชำระคืน พบว่าบางรายก็จะมีการติดต่อและนำเงินมาคืน เนื่องจากสหกรณ์เครดิตยูเนียนแต่ละแห่งตั้งในชุมชนซึ่งสมาชิกรู้จักกันเป็นอย่างดีก็จะมีการช่วยเหลือตรวจสอบ แต่บางรายก็ไม่มีติดต่อกลับมา ทางสหกรณ์จะมีหนังสือเชิญไปเพื่อแจ้งให้กับลูกหนี้ทราบว่าต้องมีการชำระเงิน และถ้ายังไม่สนใจติดต่อกลับมาอีก ทางสหกรณ์เครดิตยูเนียน ก็จะมีใช้กฎหมายในการชำระหนี้ เพื่อยึดสินทรัพย์เหล่านั้นมาในขั้นของการใช้กฎหมายทางกรรมการสหกรณ์จะให้เวลากับลูกหนี้ ปัญหาของการค้างชำระหนี้เกิดจากผู้กู้เงินไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ เช่น กู้เงินไปเพื่อซื้อเครื่องจักรเพื่อการเกษตรแต่สภาพเป็นหญิงพบว่า มีการนำเงินไปใช้ในการซื้อของในชีวิตประจำวัน เช่น รถจักรยานยนต์ เป็นต้น ซึ่งการกู้ผิดวัตถุประสงค์ก็จะสร้างปัญหาให้กับผู้ที่ไม่สามารถส่งเงินได้ ในบางกรณีสมาชิกมีแรงจูงใจสมัครเป็นสมาชิกสหกรณ์เพื่อจะได้กู้เงิน โดยไม่ได้หวังผลในการออม เหล่านี้ก็เป็นแรงจูงใจต่อผู้กู้ ในบางกรณีจะพบว่า ผู้กู้เงินไปเพื่อดำเนินธุรกิจ และพบว่าธุรกิจดังกล่าวประสบปัญหา เช่น ผู้กู้ไปทำธุรกิจปั้มน้ำมันและปรากฏว่า ผู้กู้ดำเนินธุรกิจขาดทุนทางสหกรณ์จึงดำเนินคดียึดปั้มน้ำมันมาเป็นสถานที่ดำเนินงานของสหกรณ์ เป็นต้น

2.5 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีการดำเนินการตั้งแต่ การสรรหาคัดเลือกพนักงานที่จะเข้ามาทำงานในสหกรณ์ โดยมีการกำหนดคุณสมบัติของพนักงานตามลักษณะของงานโดยจะเลือกบุคคลที่มีความรู้มีความสามารถโดยการสอบข้อเขียนและสอบสัมภาษณ์จากหน่วยงานก่อนที่จะเลือกเข้ามาทำงาน นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาบุคลากรโดยการจัดฝึกอบรมต่างๆ หรือส่งพนักงานเข้ารับการอบรมตามสถานที่ต่างๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพให้มากขึ้น รวมถึงจัดศึกษาดูงานให้แก่พนักงานและสมาชิกเพื่อเป็นการเปิดประสบการณ์

ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการของสหกรณ์ ในด้านบุคลากรพนักงาน เห็นว่าสหกรณ์จำเป็นต้องมีผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถ ในด้านการลงทุน และมีความรู้ด้านบัญชี ด้านเงินทุน สหกรณ์สามารถนำเงินไปลงทุนภายนอกสหกรณ์โดยการฝากเงิน ซื้อตั๋วสัญญา และให้สหกรณ์อื่นกู้ ส่วนภายในคือการให้กู้กับสมาชิก ในด้านวัสดุอุปกรณ์ ที่ดิน สิ่งปลูกสร้าง อาคาร ยานพาหนะ เครื่องใช้สำนักงาน พบว่าสหกรณ์มีความจำเป็นในการจัดซื้อสิ่งเหล่านี้เพื่อขยายกิจการ แต่ถึงอย่างไรก็ตามสินทรัพย์บางอย่างมีความจำเป็นต้องคำนึงถึงค่าเสื่อมด้วย ด้านการจัดการนั้น สหกรณ์มีความเชื่อว่ามิระบบที่ดีภายใต้หลักการที่ชัดเจน นอกจากนี้บทบาทในการส่งเสริมอาชีพของสหกรณ์ทำให้สมาชิกมีส่วนร่วมมากขึ้น

จากการบริหารงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนมีการบริหารงานตามหลักการของเครดิตยูเนียน ได้แก่ 1) หลักแห่งประชาธิปไตย 1.1) ความสมัครใจและการเปิดรับสมาชิกโดยไม่จำกัดจำนวนโดยการเปิดรับสำหรับทุกคนในวงค์สัมพันธ์ที่เห็นคุณประโยชน์และประสงค์เข้ามามีส่วนร่วมรับผิดชอบในสหกรณ์เครดิตยูเนียน 1.2) การควบคุมโดยระบบประชาธิปไตย สมาชิกมีสิทธิมีเสียงเสมอกัน โดยไม่คำนึงถึงจำนวนเงินค่าหุ้นหรือธุรกิจอื่นที่มีอยู่กับสหกรณ์เครดิตยูเนียน การออกเสียงกับสหกรณ์ภายใต้ขอบเขตข้อกำหนดกฎหมายสหกรณ์เครดิตยูเนียน 2) หลักแห่งการบริการสมาชิก 2.1) การบริการสมาชิก จัดบริการต่างๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิกทั้งในด้านสังคมและเศรษฐกิจ 2.2) การแบ่งปันประโยชน์แก่สมาชิก โดยการจ่ายดอกเบี้ยเงินฝากและเงินปันผลในอัตราที่เป็นธรรมเพื่อส่งเสริมการประหยัดที่จะส่งผลให้สามารถจัดบริการเงินกู้และบริการอื่นแก่สมาชิกได้ 2.3) การสร้างเสถียรภาพทางการเงิน ส่งเสริมการสร้างความมั่นคงทางการเงินสร้างทุนสำรองและจัดให้มีการควบคุมภายในเพื่อให้การบริการสมาชิกเป็นบริการที่มั่นคงถาวรสืบไป 3) หลักแห่งการบริการสังคม 3.1) การให้การศึกษาย่างต่อเนื่อง มุ่งให้ความรู้ในเรื่องของเศรษฐกิจสังคมและประชาธิปไตย และการช่วยเหลือตนเองแก่สมาชิกคณะกรรมการและพนักงานรวมทั้งชุมชนโดยการส่งเสริมการประหยัดรู้จักใช้สินเชื่อย่างชาญฉลาด 3.2) การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ ให้ความสำคัญกับทุกคนที่เข้ามามีส่วนร่วม

3 .สมาชิก ผู้ที่สนใจเป็นสมาชิกจะต้องอยู่เขตวงสัมพันธ์เดียวกันกับสหกรณ์เครดิตยูเนียนที่ตั้งอยู่ ซึ่งการเข้ามาของสมาชิกสามารถเข้ามาด้วยความสมัครใจ จากการที่ฟังการบอกเล่าปากต่อปากจากคนที่เคยเป็นสมาชิกมาก่อนถึงสวัสดิการต่างๆ ที่สหกรณ์เครดิตยูเนียนได้จัดสรรผลประโยชน์ให้แก่สมาชิก เช่น สวัสดิการงานศพ สวัสดิการซื้อรถจักรยานยนต์ เป็นต้น ซึ่งสวัสดิการต่างๆ สามารถช่วยสมาชิกให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น สามารถมีเงินทุนมาใช้ในการดำเนินชีวิตโดยไม่ต้องกู้ยืมสถาบันการเงินพาณิชย์แหล่งอื่นๆ ที่อยู่นอกชุมชน ในการที่จะสมัครเข้าเป็นสมาชิกนั้น สมาชิกจะต้องมีคุณสมบัติต่างๆ ที่สหกรณ์เครดิตยูเนียนได้กำหนดไว้ในระเบียบของสหกรณ์ เช่น ผู้ที่สนใจจะสมัครเป็นสมาชิกของวัดยางเขาย้อยจะต้องเป็นบุคคลที่บรรลุนิติภาวะ เป็นบุคคลที่อยู่ในเขตหรือพื้นที่ของสหกรณ์ มีรายได้ถูกต้องตามกฎหมายเป็นต้น หน้าที่ของสมาชิก สมาชิกที่สมัครเข้าเป็นสมาชิกของสหกรณ์เครดิตยูเนียนจะต้องปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ เช่น จะต้องเข้าร่วมประชุมตามที่สหกรณ์เครดิตยูเนียนได้จัดประชุมเพื่อเป็นการจัดประชุมใหญ่ในแต่ละปี เพื่อรายงานผลการปฏิบัติงานต่างๆ ให้แก่สมาชิกทราบ นอกจากนี้บุคคลจะขาดการจากเป็นสมาชิกเมื่อมีลักษณะต่างๆ เช่น เสียชีวิต เป็นบุคคลไร้ความสามารถ ต้องคำพิพากษาให้ล้มละลาย ลาออกจากการเป็นสมาชิกสหกรณ์ ด้านความรู้สมาชิกมีความรู้ด้านสินเชื่อเป็นอย่างดี เช่น กู้เงินฉุกเฉิน ดอกเบี้ย 100:1 บาทต่อเดือน วงเงิน 5,000 บาท ระยะเวลาในการชำระหนี้ 3 เดือน ในการกู้เงินฉุกเฉินนั้นต้องนำสมุด

ประจำตัวสมาชิกพร้อมใบขอกู้ไปด้วย สำหรับการรับฝากเงินนั้น ในด้านนโยบายรับฝากเงิน ส่วนใหญ่เข้าใจว่าต้องมีการออมเงินเพื่อใช้จ่ายในชีวิตประจำวัน และใช้บริการแบบเพื่อเรียกเพื่อถอน ซึ่งมีอัตราดอกเบี้ย 100:1 ซึ่งฝากในจำนวน 10,000 บาทต่อครั้ง

ในด้านบริการนั้นสมาชิกมีความพึงพอใจอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นเจ้าหน้าที่ที่มีอัธยาศัยเป็นกันเอง สอนให้สมาชิกเข้าใจในระเบียบการ และขั้นตอนการบริการ ซึ่งทำให้สมาชิกรู้สึกสบายใจมาก อาคารเครดิตยูเนียนสวยงาม และทันสมัย เป็นสัดส่วน สร้างความภูมิใจให้กับคนในชุมชนอย่างมาก การบริหารงานของคณะกรรมการมีมาตรฐาน น่าเชื่อถือ และไว้วางใจได้ ในส่วนของเทคโนโลยีนั้นมีเครื่องมืออำนวยความสะดวก มีโปรแกรมบัญชี มีระบบเข้าคิว ทำให้ไม่ต้องรอนาน

การที่สมาชิกให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี เนื่องมาจาก สมาชิกมีความคิดเห็นต่อการสหกรณ์ ได้แก่ 1) ในด้านการบุคลากร สมาชิกพึงพอใจต่อการทำงานของคณะกรรมการที่มีความเหมาะสม และรอบคอบ มีความสามารถในการสอบสวนเบื้องต้นให้ได้ข้อเท็จจริงกรณี ผิดชำระหนี้ เจ้าหน้าที่ที่มีความกระตือรือร้นในการให้บริการ 2) ด้านการบริการ สมาชิกมีความคิดเห็นถึงการบริการของสหกรณ์สามารถแข่งขันกับสถาบันการเงินได้ 3) ด้านสวัสดิการมีความพึงพอใจต่อสวัสดิการช่วยเหลือค่าศพและค่ารักษาพยาบาล

จากสภาพการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี พบปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการดังนี้

1. ปัญหาในการติดตามหนี้ สมาชิกบางรายขาดการส่งเงินกู้ จึงต้องมีการติดตามโดยใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวไปจนถึงใช้ศาลบังคับเพื่อให้สมาชิกจ่ายเงินกู้
2. สมาชิกบางรายสมัครเป็นสมาชิกสองสหกรณ์ขึ้นไป จึงส่งผลให้มีการกู้เงินหมุนเวียนระหว่างสหกรณ์
3. สหกรณ์เครดิตยูเนียนแต่ละแห่งบริหารงานกันเองโดยที่ไม่มีเครือข่ายอื่นร่วม ทำให้ไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลซึ่งกันและกันได้จึงทำให้เกิดสมาชิกทับซ้อนตามมา

ตอนที่ 2 การประเมินผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์เครดิตยูเนียนจังหวัดเพชรบุรี

1. มุมมองของสมาชิก อัตราการเพิ่มขึ้นของยอดเงินฝากเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ เพราะสมาชิกเริ่มมั่นใจในระบบสหกรณ์เพราะสหกรณ์มีการส่งเสริมอาชีพเสริม เช่น นวดแผนโบราณ เป็นต้น แต่ในขณะเดียวกันอัตราการเพิ่มขึ้นของสินเชื่อนั้น เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วเช่นกัน เนื่องจากสมาชิกรายย่อยขาดสภาพคล่องในการดำรงชีพ สำหรับค่าธรรมเนียมมีแนวโน้มที่จะลดลงเนื่องจากต้องการดึงดูดให้

สมาชิกเข้ามาใช้บริการ สมาชิกที่ลาออกไปแล้ว ไม่กลับมาใช้บริการอีกซึ่งบางส่วนเกิดจากการย้ายที่อยู่ และหนี้ในด้านการผิดพลาดนั้น ส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นกับเอกสาร แต่ไม่พบความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในบัญชีหรือเงินฝาก รวมทั้งสินเชื่อของสมาชิก ในด้านการให้บริการ พนักงานแต่ละคนใช้เวลาในการบริการเฉลี่ยแล้วอยู่ประมาณคนละ 15 นาที เนื่องจากการใช้บัตรคิวอิเล็กทรอนิกส์ และระบบคอมพิวเตอร์ในการรับฝากเงิน (ถ้าเป็นสินเชื่อจะใช้เวลานาน แต่ถ้าเป็นการรับฝากเงินจะรวดเร็วมาก) ในระยะเวลา 1 เดือน ทางสหกรณ์ได้รับคำแนะนำในการให้บริการประมาณ 50 ครั้ง ซึ่งจากการสำรวจในกลุ่มรับความคิดเห็นส่วนใหญ่มีความเห็นว่าสหกรณ์มีความเป็นกันเองและให้บริการได้รวดเร็วทันต่อความต้องการ ซึ่งบางส่วนเห็นว่าสหกรณ์ให้บริการไม่ทั่วถึง ทั้งนี้สหกรณ์มีการส่งบุคลากรออกไปเยี่ยมเยียนสมาชิก จำนวน 2 คน ต่อพื้นที่เพื่อติดตามหนี้สินและให้ข้อมูลข่าวสารของสหกรณ์

มีการหักเงิน 2% แต่ไม่เกิน 3,000 บาท เพื่อใช้จ่ายในการดำเนินการติดตามทางหนี้ เนื่องจากคณะกรรมการเห็นว่าไม่ควรเอาเงินคนดีมาช่วยสมาชิกที่ค้างชำระหนี้ บางแห่งตัดสวัสดิการ บางรายการเช่น ค่ารักษาพยาบาลทุนการศึกษา ฯลฯ ในเรื่องนี้สมาชิกส่วนใหญ่เห็นด้วยเนื่องจากเงินจำนวนนี้จะคืนในภายหลังและคิดดอกเบี้ยได้ด้วย และสมาชิกส่วนใหญ่มองว่าสมาชิกที่ผิดนัดในการชำระหนี้ขาดคุณธรรม เพราะเงินเหล่านี้เป็นเงินของสมาชิกด้วยกันเองและสหกรณ์มีเงินจำกัดเพื่อให้สมาชิกคนอื่นได้กู้ ดังนั้นจึงต้องเห็นใจสมาชิกที่รอเงินกู้

มีอัตราการลดลงของ NPL เนื่องจากสมาชิกมีความรู้จากการอบรมสมาชิกอย่างต่อเนื่อง (เรื่องระเบียบในการกู้ยืมเงิน และเรื่องคุณธรรม จริยธรรม รวมถึงความเข้มแข็งของครอบครัว) และความรับผิดชอบมากขึ้นจากการจัดประชุมและการหมุนเวียนของคณะกรรมการสหกรณ์

2. มุมมองด้านการปฏิบัติงานภายในองค์กร พนักงานแต่ละคนใช้เวลาในการให้บริการแก่สมาชิกในการออมเงินประมาณ 2-5 นาที ส่วนระยะเวลาในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อให้แก่สมาชิกใช้เวลา 1 วันเพราะมีการพิจารณาพร้อมกันทั้งหมดซึ่งเป็นไปตามระเบียบที่สหกรณ์กำหนดขึ้น ส่วนการจัดระบบฐานข้อมูลสมาชิกนั้นมีแผนในการจัดทำ แต่โปรแกรมมีราคาแพง จึงยังไม่สามารถดำเนินการได้ แม้ว่าจะไม่มีการจัดฐานข้อมูลสมาชิก แต่มีการขยายวงเงินกู้ให้กับสมาชิกที่มีวินัย บทบาทของพนักงานเครดิตยูเนียนถูกหล่อหลอมให้มีความรู้สึกสนใจในการหาทางช่วยเหลือสมาชิก และห่วงใยถึงความลำบากในชำระหนี้ รวมทั้งอยากแบ่งปันโดยการให้ยืมเงิน และรับใช้โดยการให้บริการที่ดีและเยี่ยมเยียนกรณีเจ็บป่วย

3. มุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ พนักงานมีทัศนคติเชิงบวกกับการทำงาน ทั้งนี้มีการหมุนเวียนเปลี่ยนหน้าที่เพื่อพัฒนาความรู้และความเหมาะสม ไม่พบว่ามีภารกิจเรียนของสมาชิก

เนื่องจากไม่พอใจการปฏิบัติงานของพนักงาน เนื่องจากพนักงานละคนเข้ารับการอบรมอย่างน้อย 3 ครั้งต่อปี และมีการปฐมนิเทศและเตรียมความพร้อมก่อนจะนำระบบใหม่มาใช้ 1 ครั้ง เพราะมีการปรับระบบคอมพิวเตอร์ปีละ 3 ครั้ง สอดคล้องกับความเป็นมืออาชีพซึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้หลากหลายตำแหน่ง และการหมุนเวียนในการทำงานนี้ป้องกันการทุจริตในหน้าที่ เพราะบางกรณีพนักงานทุจริตเพราะอยู่ในตำแหน่งเดิมมีโอกาสทุจริตได้ง่าย แต่สำหรับด้านการตลาด ฝ่ายสินเชื่อ/ติดตามทวงหนี้ ยังมีความจำเป็นอย่างมากในการรับสมัครผู้มีความสามารถเข้ามาทำงานในแต่ละด้าน

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

4. มุมมองด้านการเงิน โดยเฉลี่ยมีอัตราการเพิ่มขึ้นของกำไร 5% ต่อปี สัดส่วนการเพิ่มขึ้นของรายได้ต่อค่าใช้จ่าย 2% อัตราส่วนกำไรต่อจำนวนพนักงาน 20% อัตราการลดลงของ NPL 1.5% อัตราการเพิ่มขึ้นของยอดเงินฝากประมาณ 15% เช่น สหกรณ์เครดิตยูเนียนหนองจอกเพิ่มขึ้นเดือนละ 1,500,000 บาท อัตราการเพิ่มขึ้นของสินเชื่อรวม 30% เพราะมีการหมุนเวียนเงินหลายรอบในแต่ละเดือนและรวมถึงเงินกู้ค้างชำระ อัตราการเพิ่มขึ้นของรายได้ค่าธรรมเนียม 40% ได้แก่ ค่าเอกสาร บัญชี และค่าบริการต่างๆ การเพิ่มขึ้นของอัตราค่าใช้จ่าย 15% ถ้าสหกรณ์ขนาดเล็กจะเพิ่มขึ้นมากกว่า 15% ค่าใช้จ่ายจริงที่เกิดขึ้นในการดำเนินกิจการคือ 15% ของกำไร ซึ่งมีงบประมาณที่เพิ่มขึ้นจากการจัดสรรประมาณ 10% ในแต่ละปีอัตราส่วนยอดสินเชื่อต่อยอดรวมไม่เกิน 70% ต่อสินทรัพย์

โดยภาพรวมด้านการเงินของสหกรณ์เครดิตยูเนียน หากพิจารณาในแง่ของรายได้แล้วพบว่า การให้สินเชื่อถือเป็นช่องทางหลักในการสร้างรายได้ให้แก่สหกรณ์ ในด้านของความเสี่ยงทางการเงิน หากพิจารณาในปัจจุบันด้าน NPL พบว่ามีความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ

ทั้งนี้จะพบว่าไม่สอดคล้องกับหลักการที่สหกรณ์เครดิตยูเนียนส่งเสริมการออมเพราะประชาชนเข้าร่วมเป็นสมาชิกเนื่องจากต้องการกู้เงินและพึงพอใจกับการยกหนี้ให้เมื่อเสียชีวิต ส่วนค่าธรรมเนียมที่สูงขึ้นเกิดจากการให้บริการเคาน์เตอร์เซอร์วิส และค่าสมาชิก 30 บาทต่อคน บางแห่ง 50 บาทต่อคน

หลังจากได้ข้อมูลผู้วิจัยนำเสนอข้อมูลต่างๆกลับสู่คณะกรรมการและผู้บริหารเพื่อวิเคราะห์ SWOT และสร้างกลยุทธ์ขึ้นใหม่ ดังเสนอในตอนี่ 3 และ ตอนที่ 4

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง (SWOT Analysis) เป็นเครื่องมือสำคัญในการศึกษาวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของการสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน แสดงให้เห็นถึงจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ของสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนในจังหวัดเพชรบุรี และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนในจังหวัดเพชรบุรี แสดงให้เห็นถึงโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการนำไปใช้ในการสังเคราะห์เพื่อการทำแผนกลยุทธ์ โดยที่จุดแข็งและโอกาสเป็นปัจจัยส่งเสริมการพัฒนาการสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนในจังหวัดเพชรบุรี ส่วนจุดอ่อนและอุปสรรคเป็นปัจจัยมีผลในเชิงอุปสรรคต่อการพัฒนาการสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนในจังหวัดเพชรบุรี การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการใช้ประโยชน์จากปัจจัยส่งเสริมและลดหรือหลีกเลี่ยงปัจจัยที่เป็นอุปสรรค

สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนเป็นเครื่องมือในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของจังหวัดเพชรบุรี โดยมุ่งหวังให้ประชาชนมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นมั่นคง โดยวิธีการช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือเกื้อกูลกัน และกัน มุ่งเน้นคุณค่าและความเป็นเอกลักษณ์ของสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน ในแผนพัฒนาสหกรณ์ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2555 – 2559) นั้นพบว่า การร่วมมือกันในระหว่างสมาชิกในขบวนการสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนมี ความเข้มข้นกว่าสหกรณ์ประเภทอื่น อันเนื่องมาจากสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนนั้นมีกระบวนการกลั่นกรองสมาชิก โดยเน้นเรื่องการสร้างจิตตารมณ์ เพื่อเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตสำนึกความร่วมมือและพึ่งพากัน ปัจจัยส่งเสริมการดำเนินการสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนที่สำคัญในเบื้องต้นได้แก่ อุดมการณ์หลักการ คุณค่าของสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน และวิธีการสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน ที่เชื่อว่าวิธีการสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนจะช่วยแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมของมวลสมาชิกให้มีความอยู่ดีกินดีและมีสันติสุข ตั้งแต่เกิดจนตาย โดยการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันบนหลักการของสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน โดยมีลักษณะเด่นในการพัฒนาประเทศทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง จากคำขวัญกล่าวคือ

ยามมี	มาฝาก	ยามยาก	มาถอน
เดือนร้อน	มากู้	สวัสดิการ	มีอยู่มากมาย

จากผลสำเร็จของการดำเนินงาน และการได้รับความร่วมมือกันในระหว่างสมาชิกใน ขบวนการสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี และจากการศึกษาข้อมูลภาคสนามต่างๆ ตามที่ได้ อธิบายไว้ข้างต้นสามารถสรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง (SWOT Analysis) ในประเด็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เรียงลำดับตามความสำคัญของแต่ละประเด็นจาก น้ำหนักการประเมินความสำคัญจากมากไปหาน้อย เป็นลำดับขั้นตอนได้ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ผลการร่วมระดมสมอง และแสดงความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant) ได้แก่ คณะกรรมการดำเนินการ คณะกรรมการกลุ่มย่อยหรือคณะกรรมการบริหาร กลุ่ม ฝ่ายจัดการ และสมาชิก จำนวน 135 คน จากสหกรณ์เครดิตยูเนียน ซึ่งเป็นขอบเขตด้าน พื้นที่การศึกษาวิจัย จำนวน 9 แห่งๆละ 15 คน

สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เพื่อชี้ให้เห็นจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ของสหกรณ์เครดิตยูเนียน ในจังหวัดเพชรบุรี ประกอบด้วย ปัจจัยหลัก 6 ด้าน ในการวิเคราะห์ หรือ 2S4M ได้แก่

1. โครงสร้าง/นโยบาย Structure and policy (S_1) หมายถึง โครงสร้างองค์กร ระบบงาน และการควบคุมภายใน ของสหกรณ์เครดิตยูเนียน

2. บริการ Service and Products (S_2) หมายถึง การบริการ/ธุรกิจของสหกรณ์ การ ส่งเสริมอาชีพ และการพัฒนาคุณภาพชีวิต

3. บุคลากร Man (M_1) หมายถึง การบริหารงานบุคคล ได้แก่คณะกรรมการการดำเนินงาน คณะกรรมการฝ่ายจัดการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์

4. เงิน Money (M_2) หมายถึง การเงิน/การบัญชี

5. วัสดุอุปกรณ์ Material (M_3) หมายถึง สำนักงาน/เทคโนโลยี/อุปกรณ์ที่ใช้ในสหกรณ์ เครดิตยูเนียน

6. การบริหารจัดการ Management (M_4) หมายถึง ข้อบังคับ/ระเบียบของสหกรณ์เครดิต ยูเนียน

สามารถแสดงผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัด เพชรบุรีได้ดังตารางที่ 4.1 – 4.6

ตารางที่ 4.1: การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้านโครงสร้างองค์กร ระบบงาน และการควบคุมภายใน ของสหกรณ์เครดิตยูเนียน Structre and policy (S₁)

รหัส	ประเด็นปัจจัย	คะแนนเฉลี่ย	
		จุดแข็ง	จุดอ่อน
โครงสร้างองค์กร			
S _{1.1}	โครงสร้างองค์กรของสหกรณ์เครดิตยูเนียน ชัดเจน เหมาะสม มีการกระจายอำนาจ	4	1
S _{1.2}	มีการมอบหมายหน้าที่แบ่งงานเป็นฝ่ายต่างๆ ชัดเจนเอื้อต่อการทำงาน	4	1
S _{1.3}	การมอบหมายหน้าที่ ให้กับบุคลากร ไม่เหมาะสมกับลักษณะงาน ความรู้ ความสามารถ และความถนัด	2	4
S _{1.4}	สหกรณ์เครดิตยูเนียนยังขาดเจ้าหน้าที่ ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านดำเนินธุรกิจ เช่น สินเชื่อ และการตลาด	0	4
S _{1.5}	การวางแผนโครงสร้างองค์กรเป็นไปตามหลักสากลทั่วไป มีสายการบังคับบัญชาเป็นขั้นตอน ตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน ไม่ซ้ำซ้อนในเรื่อง ระบบงาน และการควบคุมภายใน	5	0
S _{1.6}	จำนวนธุรกิจของสหกรณ์เครดิตยูเนียนกับจำนวนของบุคลากรไม่เหมาะสม	1	3
S _{1.7}	ขาดความหลากหลายในสื่อที่ใช้ในการประชาสัมพันธ์ สหกรณ์เครดิตยูเนียน เช่น เว็บไซต์ (Website) ฯลฯ	1	4
ระบบงาน และการควบคุมภายใน			
S _{1.8}	ระบบงานเอื้อต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่	5	0
S _{1.9}	ระบบงานเอื้อต่อการให้บริการที่รวดเร็ว	5	0
S _{1.10}	ระบบงานเอื้อต่อการทำงานทำให้เกิดประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผล โปร่งใส ตรวจสอบได้	5	0
S _{1.11}	สหกรณ์เครดิตยูเนียนมีเอกสารครบถ้วน ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน	5	0
S _{1.12}	มีรายงานของผู้ตรวจสอบกิจการอย่างสม่ำเสมอ	5	0
S _{1.13}	มีระเบียบเป็นแนวทางปฏิบัติงานที่ชัดเจน และเอื้อต่อการพิจารณาความดีความชอบยุติธรรมต่อทุกคน	5	0

ตารางที่ 4.1: การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้านโครงสร้างองค์กร ระบบงาน และการควบคุมภายใน ของสหกรณ์เครดิตยูเนียน Structre and policy (S₁) –ต่อ-

รหัส	ประเด็นปัจจัย	คะแนนเฉลี่ย	
		จุดแข็ง	จุดอ่อน
ระบบงาน และการควบคุมภายใน			
S _{1.14}	มีการจัดทำคำบรรยาย ลักษณะงาน ที่ชัดเจน เจ้าหน้าที่ทุกคนรู้ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง	5	0
S _{1.15}	มีระบบควบคุมภายใน ตามคำแนะนำที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด 126 ข้อ	4	1
S _{1.16}	มีการจัดทำบัญชี/การเงิน เป็นปัจจุบัน มีการตรวจสอบ ควบคุมการดำเนินงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ	4	0
S _{1.17}	ไม่มีวิธีการเก็บรักษาเอกสารที่สำคัญอย่างเป็นระบบ	0	4
S _{1.18}	ไม่มีการติดตั้งระบบป้องกันการโจรกรรม	0	4
S _{1.19}	ไม่มีการตรวจนับวัสดุครุภัณฑ์ประจำปี	0	4

จากตารางที่ 4.1 แสดงสภาพแวดล้อมภายในด้านโครงสร้างองค์กร ระบบงาน และการควบคุมภายใน ของสหกรณ์เครดิตยูเนียน Structre and policy (S₁) ที่ได้จากระดมสมอง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant) ระบุจุดแข็ง ได้แก่ การวางแผนโครงสร้างองค์กรเป็นไปตามหลักสากลทั่วไป มีสายการบังคับบัญชาเป็นขั้นตอน ตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน ไม่ซับซ้อนในเรื่อง ระบบงานและการควบคุมภายใน มีระเบียบเป็นแนวทางปฏิบัติงาน จัดทำคำบรรยาย ลักษณะงาน ที่ชัดเจน เจ้าหน้าที่ทุกคนรู้ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง และมีการมอบหมายหน้าที่แบ่งงานเป็นฝ่ายต่างๆ ชัดเจนเอื้อต่อการทำงานและเอื้อต่อการพิจารณาความดี ความชอบ อย่างยุติธรรมต่อทุกคน การให้บริการอย่างรวดเร็วทำให้เกิดประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผล โปร่งใส ตรวจสอบได้มีเอกสาร มีการจัดทำบัญชี/การเงิน ครบถ้วน ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน มีรายงานของผู้ตรวจสอบกิจการอย่างสม่ำเสมอ

ส่วนจุดอ่อน ได้แก่ สหกรณ์เครดิตยูเนียนยังขาดเจ้าหน้าที่ ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านดำเนินธุรกิจ เช่น สินเชื่อ และการตลาด จำนวนธุรกิจของสหกรณ์เครดิตยูเนียนกับจำนวนของบุคลากรไม่เหมาะสม และขาดความหลากหลายในสื่อที่ใช้ในการประชาสัมพันธ์ สหกรณ์เครดิตยูเนียน เช่น

เว็บไซต์ (Website) ฯลฯ ไม่มีวิธีการเก็บรักษาเอกสารที่สำคัญอย่างเป็นระบบ ไม่มีการติดตั้งระบบป้องกันการโจรกรรม และไม่มีการตรวจนับวัสดุครุภัณฑ์ประจำปี

ตารางที่ 4.2: การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้านการบริการ/ธุรกิจของสหกรณ์ การส่งเสริมอาชีพ และการพัฒนาคุณภาพชีวิต Service and Products (S₂)

รหัส	ประเด็นปัจจัย	คะแนนเฉลี่ย	
		จุดแข็ง	จุดอ่อน
S _{2.1}	ประเภทของเงินฝากที่สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน เปิดให้บริการ ไม่สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิก	0	4
S _{2.2}	อัตราดอกเบี้ยเงินฝาก เหมาะสมกับภาวะปัจจุบัน และเป็นธรรมกับผู้ฝาก	5	0
S _{2.3}	ความรวดเร็วของการฝากเงิน ถอนเงิน	5	0
S _{2.4}	ขั้นตอนการให้บริการ ชัดเจน	5	0
S _{2.5}	มีระบบฐานข้อมูลของสมาชิกไม่เพียงพอ ที่เอื้อต่อการพัฒนาการบริการ	1	4
S _{2.6}	สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนให้บริการสินเชื่อแก่สมาชิก โดยไม่พิจารณาถึงความจำเป็นเดือนร้อนเป็นหลัก	1	3
S _{2.7}	สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนมีการให้สินเชื่อเงินกู้เป็นหลัก	2	2
S _{2.8}	สมาชิกใช้เงินกู้ผิดวัตถุประสงค์ จึงค้างชำระหนี้	1	3
S _{2.9}	อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ที่สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนกำหนดเป็นธรรมกับสมาชิกและสมาชิกยอมรับได้	5	0
S _{2.10}	สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนจ่ายปันผลตามหุ้นแก่สมาชิกในอัตราที่เป็นธรรม	5	0
S _{2.11}	มีสวัสดิการบางตัวที่สมาชิกไม่ต้องการ	3	1
S _{2.12}	การจ่ายสวัสดิการต่อสมาชิกล่าช้า	0	4
S _{2.13}	สวัสดิการที่จัดให้สมาชิกมุ่งที่จะบรรลุเป้าหมายของสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน คือการยกระดับฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิก	5	0
S _{2.14}	สวัสดิการที่สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนกำหนดขึ้น ไม่คุ้มค่าในเชิงเศรษฐกิจ	1	4

จากตารางที่ 4.2 แสดงสภาพแวดล้อมภายในด้านการบริการ/ธุรกิจของสหกรณ์ การส่งเสริมอาชีพ และการพัฒนาคุณภาพชีวิต Service and Products (S_2) ที่ได้จากระดมสมอง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant) ระบุจุดแข็ง ได้แก่ อัตราดอกเบี้ยเงินฝาก อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ และการจ่ายปันผลตามหุ้น เหมาะสมกับภาวะปัจจุบัน และเป็นธรรมกับสมาชิก ด้านสวัสดิการที่จัดให้สมาชิกมุ่งที่จะบรรลุเป้าหมายของสหกรณ์เครดิตยูเนียน คือการยกระดับฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิก มีการให้บริการเป็นขั้นตอนชัดเจน และรวดเร็ว

ส่วนจุดอ่อน ได้แก่ ประเภทของเงินฝากที่สหกรณ์เครดิตยูเนียน ที่เปิดให้บริการ ไม่สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิก และสหกรณ์เครดิตยูเนียนยังมีระบบฐานข้อมูลของสมาชิกไม่เพียงพอที่เอื้อต่อการพัฒนาการบริการ ทำให้เกิดการจ่ายสวัสดิการต่อสมาชิกล่าช้า โดยส่วนใหญ่แล้วสวัสดิการที่สหกรณ์เครดิตยูเนียนกำหนดขึ้น ไม่คุ้มค่าในเชิงเศรษฐกิจ นอกจากนี้สหกรณ์เครดิตยูเนียนให้บริการสินเชื่อแก่สมาชิก โดยไม่พิจารณาถึงความจำเป็นเดือนร้อนเป็นหลัก จึงทำให้สมาชิกใช้เงินกู้ผิดวัตถุประสงค์ จึงค้างชำระหนี้

ตารางที่ 4.3: การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้านการบริหารงานบุคคล ได้แก่ คณะกรรมการฝ่ายจัดการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ Man (M_1)

รหัส	ประเด็นปัจจัย	คะแนนเฉลี่ย	
		จุด แข็ง	จุดอ่อน
คณะกรรมการดำเนินการ			
M _{1.1}	สหกรณ์เครดิตยูเนียน มีสมาชิกหลายคนเสนอตัวเข้ามาเป็นคณะกรรมการดำเนินการ	4	1
M _{1.2}	คณะกรรมการดำเนินการตั้งใจ เอาใจใส่ต่อการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียน	4	1
M _{1.3}	คณะกรรมการดำเนินการให้อิสระมอบนโยบายให้ฝ่ายจัดการนำไปปฏิบัติ ไม่ก้าวก่ายฝ่ายจัดการ	5	2
M _{1.4}	คณะกรรมการดำเนินการไม่มีความรู้ ความเข้าใจเรื่อง กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ	0	3
M _{1.5}	คณะกรรมการดำเนินการมีการให้คำปรึกษาหารือเรื่องงานกับฝ่ายจัดการอย่างสม่ำเสมอ	5	2

ตารางที่ 4.3: การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้านการบริหารงานบุคคล ได้แก่คณะกรรมการฝ่ายจัดการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ Man (M_1) –ต่อ-

รหัส	ประเด็นปัจจัย	คะแนนเฉลี่ย	
		จุดแข็ง	จุดอ่อน
M _{1.6}	คณะกรรมการทุกคนมีความเสียสละโปร่งใส ตรวจสอบได้	5	0
M _{1.7}	คณะกรรมการบางท่านขาดความรับผิดชอบ เนื่องจากการทำงานไม่ได้รับผลตอบแทน	3	5
M _{1.8}	คณะกรรมการดำเนินการไม่มีความรู้ ความเข้าใจ ในการบริหารธุรกิจสหกรณ์เครดิตยูเนียน	0	4
คณะดำเนินงานฝ่ายจัดการ			
M _{1.9}	ผู้จัดการมีความเป็นผู้นำ มีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการ และเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์กับสมาชิก และผู้ได้บังคับบัญชา	5	0
M _{1.10}	ผู้จัดการมีความรู้ ความเข้าใจ ในการบริหารธุรกิจสหกรณ์เครดิตยูเนียน	5	0
M _{1.11}	ผู้จัดการมีความเสียสละ ซื่อสัตย์ โปร่งใส ตรวจสอบได้	5	0
M _{1.12}	ผู้จัดการกล้าตัดสินใจ และสามารถแก้ปัญหาเฉพาะได้ดี จนบางครั้งเกิดความขัดแย้งทางความคิดกับคณะกรรมการดำเนินงาน เนื่องจากความแตกต่าง	3	3
M _{1.13}	ผู้จัดการให้คำแนะนำ แก้ปัญหา ให้กับผู้ได้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี	4	0
M _{1.14}	เจ้าหน้าที่ยิ้มแย้ม แจ่มใส เต็มใจ ให้บริการ ด้วยความเป็นกันเอง	4	1
M _{1.15}	เจ้าหน้าที่บางส่วนยังขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเนื่องจากไม่ได้รับความยุติธรรมในการขึ้นเงินเดือน และความไม่เหมาะสมของ เงินเดือน/ค่าจ้าง	1	4
M _{1.16}	เจ้าหน้าที่มีความขยันขันแข็ง เสียสละ เพื่องานส่วนรวม	5	0
ผู้ตรวจสอบกิจการ			
M _{1.17}	จำนวนผู้ตรวจสอบกิจการเพียงพอกับปริมาณงานสหกรณ์เครดิตยูเนียน	5	0
M _{1.18}	ผู้ตรวจสอบกิจการใส่ใจมุ่งมั่นหาความรู้ที่จะพัฒนาตนเอง	5	0

ตารางที่ 4.3: การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้านการบริหารงานบุคคล ได้แก่ คณะกรรมการฝ่ายจัดการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ Man (M_1) –ต่อ-

รหัส	ประเด็นปัจจัย	คะแนนเฉลี่ย	
		จุดแข็ง	จุดอ่อน
M _{1.19}	ผู้ตรวจสอบกิจการมีการแบ่งงานกันทำ และรายงานผลการตรวจสอบต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการเป็นประจำทุกเดือน	5	0
M _{1.20}	ค่าตอบแทนที่ได้รับของผู้ตรวจสอบกิจการมีความเหมาะสม	5	0
M _{1.21}	ไม่มีใครอยากเป็นผู้ตรวจสอบกิจการ	1	4
M _{1.22}	ผู้ตรวจสอบกิจการมีความเกรงใจคณะกรรมการดำเนินการ	1	4
M _{1.23}	มีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการบริหารบุคคลอย่างชัดเจน มีข้อบังคับในการทำงาน สัญญาจ้างสอดคล้องกับกฎหมายแรงงาน	5	2
M _{1.24}	การบริหารงานบุคคลไม่มีการประสานงานระหว่างกรรมการ ผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์เครดิตยูเนียน	1	5
M _{1.25}	ไม่มีการจัดทำเกณฑ์ประเมินผลงานเจ้าหน้าที่สหกรณ์เครดิตยูเนียนชัดเจน	1	5
M _{1.26}	มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อฝึกอบรมบุคลากร	5	0
M _{1.27}	การบรรจุแต่งตั้งเจ้าหน้าที่สหกรณ์ตรงตามคุณสมบัติ (คุณวุฒิและประสบการณ์)	5	0

จากตารางที่ 4.3 แสดงสภาพแวดล้อมภายในด้านการบริหารงานบุคคล ได้แก่ คณะกรรมการฝ่ายจัดการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ Man (M_1) ที่ได้จากระดมสมองผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant) ระบุจุดแข็ง ได้แก่ **คณะกรรมการ**ทุกคนมีตั้งใจ เอาใจใส่ต่อการดำเนินงาน มีความเสียสละโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีการให้คำปรึกษาหารือเรื่องงานกับฝ่ายจัดการอย่างสม่ำเสมอ และมีสมาชิกหลายคนเสนอตัวเข้ามาเป็นคณะกรรมการดำเนินการ สหกรณ์เครดิตยูเนียน **ผู้จัดการ**มีความเป็นผู้นำ มีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการธุรกิจสหกรณ์เครดิตยูเนียน และเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์กับสมาชิก และผู้ได้บังคับบัญชา มีความเสียสละ ซื่อสัตย์ โปร่งใส ตรวจสอบได้ **เจ้าหน้าที่**ยิ้มแย้ม แจ่มใส เต็มใจ ให้บริการ ด้วยความเป็นกันเอง มีความขยันขันแข็ง เสียสละ เพื่องานส่วนรวม ผู้ตรวจสอบกิจการใส่ใจมุ่งมั่นหาความรู้ที่จะพัฒนาตนเอง มีการแบ่งงานกันทำ และรายงานผลการตรวจสอบต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการเป็นประจำทุกเดือน ค่าตอบแทนที่ได้รับของผู้

ตรวจสอบกิจการมีความเหมาะสมมีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการบริหารบุคคลอย่างชัดเจน มีข้อบังคับในการทำงาน สัญญาจ้างสอดคล้องกับกฎหมายแรงงาน มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อฝึกอบรมบุคลากร

ส่วนจุดอ่อน ได้แก่ คณะกรรมการให้อิสระมอบนโยบายให้ฝ่ายจัดการนำไปปฏิบัติ ไม่ก้าวไกลฝ่ายจัดการทำให้ผู้จัดการกล้าตัดสินใจ และสามารถแก้ปัญหาเฉพาะได้ดี จนบางครั้งเกิดความขัดแย้งทางความคิดกับคณะกรรมการ เนื่องจากความแตกต่าง คณะกรรมการไม่มีความรู้ ความเข้าใจเรื่อง กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และการบริหารธุรกิจสหกรณ์เครดิตยูเนียน คณะกรรมการบางท่านขาดความรับผิดชอบ เนื่องจากการทำงานไม่ได้รับผลตอบแทน เจ้าหน้าที่บางส่วนยังขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเนื่องจากไม่ได้รับความยุติธรรมในการขึ้นเงินเดือน และความไม่เหมาะสมของเงินเดือน/ค่าจ้าง ไม่มีการจัดทำเกณฑ์ประเมินผลงานเจ้าหน้าที่สหกรณ์เครดิตยูเนียนชัดเจน ไม่มีใครอยากเป็นผู้ตรวจสอบกิจการ และผู้ตรวจสอบกิจการมีความเกรงใจคณะกรรมการดำเนินการ

ตารางที่ 4.4: การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้านการเงิน/การบัญชี Money (M_2)

รหัส	ประเด็นปัจจัย	คะแนนเฉลี่ย	
		จุดแข็ง	จุดอ่อน
$M_{2.1}$	สหกรณ์เครดิตยูเนียนมีเงินทุนบริหารจัดการเพียงพอ แต่เป็นเงินทุนที่เป็นหนี้สินมากกว่า ทุนตนเอง	3	3
$M_{2.2}$	โครงสร้างทางการเงินมั่นคง แต่มีความเสี่ยงสูง	3	3
$M_{2.3}$	แหล่งที่มาของเงินทุน และการใช้ มีความสอดคล้อง โดยมุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับสมาชิก	5	1
$M_{2.4}$	มีการดำเนินงานด้านการเงินและการบัญชี ที่โปร่งใส ตรวจสอบได้	5	0
$M_{2.5}$	สหกรณ์เครดิตยูเนียนมีความสามารถและ มีการวางแผนการใช้เงิน เพื่อผลกำไรที่เพิ่มขึ้น	5	2
$M_{2.6}$	สภาพคล่องของสหกรณ์ไม่เพียงพอเพราะสินทรัพย์หมุนเวียนน้อยกว่าหนี้สินหมุนเวียน	3	3

จากตารางที่ 4.4 แสดงสภาพแวดล้อมภายในด้านการเงิน/การบัญชี Money (M_2) ที่ได้จากระดมสมองผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant) ระบุดูแลได้แก่ แหล่งที่มาของเงินทุน และการใช้มีความสอดคล้อง โดยมุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับสมาชิก มีการดำเนินงานด้านการเงินและการบัญชี ที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ สหกรณ์เครดิตยูเนียนมีความสามารถและ มีการวางแผนการใช้เงินเพื่อผลกำไรที่เพิ่มขึ้น

ส่วนจุดอ่อน ได้แก่ สหกรณ์เครดิตยูเนียนมีเงินทุนบริหารจัดการเพียงพอ แต่เป็นเงินทุนที่เป็นหนี้สินมากกว่า ทุนตนเอง สถานภาพคล่องของสหกรณ์ไม่เพียงพอเพราะสินทรัพย์หมุนเวียนน้อยกว่าหนี้สินหมุนเวียน โครงสร้างทางการเงินมั่นคง แต่มีความเสี่ยงสูง

ตารางที่ 4.5: การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้านสำนักงาน/เทคโนโลยี/อุปกรณ์ที่ใช้ ในสหกรณ์เครดิตยูเนียน Material (M_3)

รหัส	ประเด็นปัจจัย	คะแนนเฉลี่ย	
		จุดแข็ง	จุดอ่อน
M _{3.1}	ขนาด อาคาร สำนักงาน เหมาะสมต่อการให้บริการ	5	1
M _{3.2}	เครื่องคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์ต่างๆ มีเพียงพอต่อการให้บริการ	5	1
M _{3.3}	มีวัสดุ อุปกรณ์ที่ทันสมัย ให้บริการรวดเร็ว ปรับปรุงอยู่เสมอ	5	1
M _{3.4}	สำนักงานสะอาด เรียบร้อยเหมาะสม เหมาะแก่การบริการ	5	0
M _{3.5}	เจ้าหน้าที่ใช้ประโยชน์จากเครื่องมือ เครื่องใช้ที่มีอยู่อย่างเต็มที่	5	0
M _{3.6}	เจ้าหน้าที่ร่วมกัน เอาใจใส่ ดูแล ใช้วัสดุอย่างประหยัด คัดค้าน	5	0
M _{3.7}	ไม่มีการจัดเวรยามรักษาความปลอดภัย	0	4
M _{3.8}	เทคโนโลยีที่ทันสมัยทำให้สหกรณ์เครดิตยูเนียนมีค่าใช้จ่ายสูง เช่น โปรแกรมสำเร็จรูป	3	3

จากตารางที่ 4.5 แสดงสภาพแวดล้อมภายในด้านสำนักงาน/เทคโนโลยี/อุปกรณ์ที่ใช้ในสหกรณ์เครดิตยูเนียน Material (M_3) ที่ได้จากระดมสมอง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant) ระบุดูแลได้แก่ เครื่องคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์ต่างๆ มีเพียงพอต่อการให้บริการ มีวัสดุ อุปกรณ์ที่ทันสมัย

ให้บริการรวดเร็ว มีการปรับปรุงอยู่เสมอ สำนักงานสะอาด เรียบร้อยเหมาะสม เหมาะแก่การบริการ เจ้าหน้าที่ใช้ประโยชน์จากเครื่องมือ เครื่องใช้ที่มีอยู่อย่างเต็มที่ เจ้าหน้าที่ร่วมกัน เอาใจใส่ ดูแล ใช้วัสดุอย่างประหยัด คุ่มค่า

ส่วนจุดอ่อน ได้แก่ ไม่มีการจัดเวรยามรักษาความปลอดภัย และเทคโนโลยีที่ทันสมัยทำให้ สหกรณ์เครดิตยูเนียนมีค่าใช้จ่ายสูง เช่น โปรแกรมสำเร็จรูป

ตารางที่ 4.6: การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้านข้อบังคับ/ระเบียบของสหกรณ์เครดิตยูเนียน Management (M₄)

รหัส	ประเด็นปัจจัย	คะแนนเฉลี่ย	
		จุด แข็ง	จุดอ่อน
M _{4.1}	ข้อบังคับเื้อื่ออำนาจต่อการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เครดิตยูเนียน	5	0
M _{4.2}	ระเบียบที่กำหนดขึ้นบางระเบียบไม่นำมาปฏิบัติ	3	3
M _{4.3}	ข้อบังคับบางข้อไม่สามารถปฏิบัติได้ทำให้เกิดข้อขัดแย้งระหว่างสหกรณ์กับเจ้าหน้าที่ของรัฐ	3	3
M _{4.4}	ข้อบังคับมีความสอดคล้องกับ พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และ สอดคล้องกับหลักการ อุดมการณ์ วิธีการสหกรณ์ ตลอดจนข้อประโยชน์ต่อการดำเนินงาน เป็นระบบและเกิดประสิทธิภาพ	5	0
M _{4.5}	ระเบียบของสหกรณ์เครดิตยูเนียนสอดคล้องกับข้อบังคับไม่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน	5	0
M _{4.6}	การแก้ไขข้อบังคับทำได้ยากเนื่องจากต้องเรียกประชุมใหญ่	3	3
M _{4.7}	การแก้ไขระเบียบทำได้ง่ายเนื่องจากเป็นอำนาจของคณะกรรมการดำเนินการ	3	3
M _{4.8}	ข้อบังคับบางข้อล้าสมัยไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ	1	5
M _{4.9}	ระเบียบข้อบังคับที่ขอแก้ไข ไม่ได้รับคำแนะนำจากเจ้าหน้าที่รัฐเท่าที่ควร ไม่มีความเข้าใจ มักได้ตอบเป็นหนังสือไม่มาแนะนำ	0	3

จากตารางที่ 4.5 แสดงสภาพแวดล้อมภายในด้านข้อบังคับ/ระเบียบของสหกรณ์เครดิตยูเนียน Management (M_d) ที่ได้จากระดมสมองผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant) ระบุจุดแข็ง ได้แก่ ข้อบังคับเอื้ออำนวยต่อการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เครดิตยูเนียน มีความสอดคล้องกับพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และสอดคล้องกับหลักการ อุดมการณ์ วิธีการสหกรณ์ ตลอดจนเอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินงาน เป็นระบบและเกิดประสิทธิภาพ รวมถึงระเบียบของสหกรณ์เครดิตยูเนียนสอดคล้องกับข้อบังคับไม่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน การแก้ไขข้อบังคับทำได้ยากเนื่องจากต้องเรียกประชุมใหญ่

ส่วนจุดอ่อน ได้แก่ การแก้ไขระเบียบทำได้ง่ายเนื่องจากเป็นอำนาจของคณะกรรมการดำเนินการ ระเบียบข้อบังคับที่ขอแก้ไข ไม่ได้รับคำแนะนำจากเจ้าหน้าที่รัฐเท่าที่ควรไม่มีความเข้าใจมักโต้ตอบเป็นหนังสือไม่มาแนะนำ นอกจากนี้ข้อบังคับบางข้อล่าสมัยไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ

สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกได้แก่ สภาพทั่วไปและสภาพดำเนินการ เพื่อชี้ให้เห็นโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ของสหกรณ์เครดิตยูเนียน ประกอบด้วยปัจจัยหลัก 5 ด้าน ในการวิเคราะห์ หรือ C-PEST ได้แก่

1. ลูกค้า หรือผู้รับบริการ Customer (C) หมายถึง สมาชิกของสหกรณ์เครดิตยูเนียน
2. สถานการณ์ทางการเมือง Political (P) หมายถึง กฎหมาย และนโยบายของรัฐ
3. สภาพทางเศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อม Economic and Environment (E) หมายถึง เศรษฐกิจ หน่วยงานสนับสนุน คู่แข่งทางการค้า ธุรกิจคู่ค้า และพันธมิตรทางธุรกิจ
4. สภาพสังคม Social (S) หมายถึง สภาพสังคม
5. เทคโนโลยี Technological (T) หมายถึง เทคโนโลยี

สามารถแสดงผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรีได้ดังตารางที่ 4.7 – 4.11

ตารางที่ 4.7: การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้านลูกค้าหรือผู้รับบริการ ได้แก่ สมาชิกของสหกรณ์เครดิตยูเนียน Customer (C)

รหัส	ประเด็นปัจจัย	คะแนนเฉลี่ย	
		โอกาส	อุปสรรค
C ₁	สมาชิกให้ความสำคัญในการเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน เลือกตั้งผู้ตรวจสอบกิจการ	5	0
C ₂	สมาชิกไม่เข้าประชุมตามที่สหกรณ์เครดิตยูเนียนนัดหมาย	0	3
C ₃	สมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนเป็นกลุ่มที่มีอาชีพมั่นคง แต่ส่วนใหญ่เป็นแรงงานนอกระบบ เช่น ค้าขาย เกษตรกร ซึ่งไม่สามารถหักเงินเดือน ที่จ่ายได้ จึงทำให้สมาชิกบางราย ไม่สามารถนำเงินมาออม ชำระหนี้และดอกเบี้ย ได้ตามวันนัด (เดือนละครั้ง)	0	5
C ₄	สมาชิกมีทัศนคติที่ดีต่อสหกรณ์เครดิตยูเนียน	5	0
C ₅	สมาชิกส่วนใหญ่มีรายได้น้อย จึงสามารถออมเงินได้น้อย สมาชิกเกือบ 80% ออมเงินได้เดือนละ 100 จึงทำให้อัตราการเจริญเติบโตของสหกรณ์เครดิต เป็นไปอย่างค่อนข้างช้า	0	3
C ₆	สมาชิกมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น บางครั้งมาจากต่างตำบล ต่างหมู่บ้าน จึงขาดจิตสำนึกในการเป็นเจ้าของสหกรณ์เครดิตยูเนียน เข้าใจตนเองเป็นผู้มารับบริการมากกว่าการเป็นเจ้าของ	0	4
C ₇	สมาชิกไม่เข้าใจและไม่กระตือรือร้นในการเฝ้าหาความรู้ ไม่เสียสละเวลาในการเข้าร่วมกิจกรรมกับสหกรณ์เครดิตยูเนียน	0	4

จากตารางที่ 4.6 แสดงสภาพแวดล้อมภายนอกด้านลูกค้าหรือผู้รับบริการ ได้แก่ สมาชิกของสหกรณ์เครดิตยูเนียน Customer (C) ที่ได้จากระดมสมองผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant) ระบุโอกาส ได้แก่ สมาชิกให้ความสำคัญในการเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน เลือกตั้งผู้ตรวจสอบกิจการ สมาชิกในชุมชนช่วยเหลือเกื้อกูลกัน สมาชิกมีทัศนคติที่ดีต่อสหกรณ์เครดิตยูเนียน และความเป็นนิติบุคคลของสหกรณ์เครดิตยูเนียนทำให้สมาชิกและบุคคลทั่วไปเชื่อมั่นในองค์กร

ส่วนอุปสรรค ได้แก่ สมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนเป็นกลุ่มที่มีอาชีพมั่นคง แต่ส่วนใหญ่เป็นแรงงานนอกระบบ เช่น ค้าขาย เกษตรกร ซึ่งไม่สามารถหักเงินเดือน ที่จ่ายได้ จึงทำให้สมาชิกบางราย ไม่สามารถนำเงินมาออม ชำระหนี้และดอกเบี้ย ได้ตามวันนัด (เดือนละครั้ง) เนื่องจากรายได้

หลักไม่แน่นอน โดยเฉพาะจากการเกษตรเกิดจากปัญหาจากภาวะโลกร้อน ดิน ฟ้า อากาศ แปรปรวน ไม่แน่นอน ส่งผลต่อการประกอบอาชีพสมาชิกส่วนใหญ่มีรายได้น้อย จึงสามารถออมเงินได้น้อย สมาชิกเกือบ 80% ออมเงินได้เดือนละ 100 จึงทำให้อัตราการเจริญเติบโตของสหกรณ์เครดิต เป็นไปอย่างค่อนข้างช้า สมาชิกมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น บางครั้งมาจากต่างตำบล ต่างหมู่บ้าน จึงขาดจิตสำนึก ในการเป็นเจ้าของสหกรณ์เครดิตยูเนียน เข้าใจตนเองเป็นผู้มารับบริการมากกว่าการเป็นเจ้าของ จึง ทำให้สมาชิกไม่เข้าใจและไม่กระตือรือร้นในการเฝ้าหาความรู้ ไม่เสียสละเวลาในการเข้าร่วมกิจกรรม กับสหกรณ์เครดิตยูเนียน และไม่เข้าร่วมประชุมตามที่สหกรณ์เครดิตยูเนียนนัดหมาย

ตารางที่ 4.8: การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้าน กฎหมาย และนโยบายของรัฐ Political (P)

รหัส	ประเด็นปัจจัย	คะแนนเฉลี่ย	
		โอกาส	อุปสรรค
P ₁	กฎหมายสหกรณ์เอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียน	5	0
P ₂	ความเป็นนิติบุคคลของสหกรณ์เครดิตยูเนียนทำให้สมาชิกและบุคคลทั่วไปเชื่อมั่นในองค์กร	5	0
P ₃	กฎหมายป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน ทำให้สหกรณ์เครดิตยูเนียน ต้องคอยระมัดระวังดูแลสมาชิกมากขึ้น	5	0
P ₄	กฎหมายบางข้อก่อให้เกิดความสับสนในการตีความ	1	3
P ₅	กฎหมายบางมาตราไม่เหมาะสมต่อการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียน	1	3
P ₆	รัฐบาลสนับสนุนการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียน	5	0
P ₇	โครงการบางโครงการส่งผลกระทบต่อสหกรณ์เครดิตยูเนียน เช่น กองทุนหมู่บ้าน กองทุนฟื้นฟู	1	4
P ₈	การเติบโตของกองทุนหมู่บ้าน และกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรตามนโยบายรัฐ มีผลกระทบต่อสหกรณ์เครดิตยูเนียน	1	4

ตารางที่ 4.8: การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้าน กฎหมาย และนโยบายของรัฐ Political (P)
-ต่อ-

รหัส	ประเด็นปัจจัย	คะแนนเฉลี่ย	
		โอกาส	อุปสรรค
P ₉	นโยบายรัฐส่งเสริมสินค้า OTOP และผลิตภัณฑ์ในชุมชน ทำให้เพิ่มช่องทางการตลาดให้สหกรณ์เครดิตยูเนียน	5	0
P ₁₀	รัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมเศรษฐกิจพอเพียงและการออมในครัวเรือน	5	0
P ₁₁	สถาบันทางการเมืองไม่มีความแน่นอนแตกแยกสูง	3	3

จากตารางที่ 4.7 แสดงสภาพแวดล้อมภายนอกด้าน กฎหมาย และนโยบายของรัฐ Political (P) ที่ได้จากระดมสมองผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant) ระบุโอกาส ได้แก่ กฎหมายสหกรณ์เอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียน มีกฎหมายป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน ทำให้สหกรณ์เครดิตยูเนียน ต้องคอยระมัดระวังดูแลสมาชิกมากขึ้น รัฐบาลสนับสนุนการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียน ส่งเสริมสินค้า OTOP และผลิตภัณฑ์ในชุมชน ทำให้เพิ่มช่องทางการตลาดให้สหกรณ์เครดิตยูเนียน และนโยบายส่งเสริมเศรษฐกิจพอเพียงและการออมในครัวเรือน

ส่วนอุปสรรค ได้แก่ กฎหมายบางข้อก่อให้เกิดความสับสนในการตีความและกฎหมายบางมาตราไม่เหมาะสมต่อการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียน โครงการบางโครงการจากนโยบายรัฐบาลส่งผลกระทบต่อสหกรณ์เครดิตยูเนียน เช่น กองทุนหมู่บ้าน กองทุนฟื้นฟู ซึ่งเมื่อการเติบโตของกองทุนหมู่บ้าน และกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร เพิ่มขึ้นจะส่งผลกระทบต่อสหกรณ์เครดิตยูเนียน

ตารางที่ 4.9: การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้านสภาพทางเศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อม ได้แก่ หน่วยงานสนับสนุน คู่แข่งทางการค้า ธุรกิจคู่ค้า และพันธมิตรทางธุรกิจของสหกรณ์ เครดิตยูเนียน Economic and Environment (E)

รหัส	ประเด็นปัจจัย	คะแนนเฉลี่ย	
		โอกาส	อุปสรรค
E ₁	เศรษฐกิจตกต่ำทำให้สมาชิกผิมนัดชำระหนี้เพิ่มขึ้น	0	5
E ₂	สินค้าอุปโภค บริโภค มีราคาสูงขึ้น	3	3
E ₃	รายได้หลักไม่แน่นอน โดยเฉพาะจากการเกษตร	2	4
E ₄	อัตราการว่างงานเพิ่มมากขึ้น	0	5
E ₅	การให้ความช่วยเหลือแนะนำ ของสำนักงานสหกรณ์จังหวัด	5	0
E ₆	การให้ความช่วยเหลือของสำนักงานตรวจเงินจังหวัด	5	0
E ₇	การให้ความช่วยเหลือของชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย	5	0
E ₈	ร้านค้าในชุมชนเป็นคู่แข่งกับสหกรณ์เครดิตยูเนียน	0	4
E ₉	กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของธนาคารพาณิชย์ ที่เน้นการเข้าถึงชุมชน	0	4
E ₁₀	สหกรณ์เครดิตยูเนียนมีการกำหนดพื้นที่การรับสมาชิก ข้ำซ้อนกันทำให้สมาชิกสามารถสมัครเป็นสมาชิกได้ ในหลายๆ สหกรณ์เครดิตยูเนียน และเกิดเป็นหนี้สิน หลายทาง	2	4

จากตารางที่ 4.8 แสดงสภาพแวดล้อมภายนอกด้านสภาพทางเศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อม ได้แก่ หน่วยงานสนับสนุน คู่แข่งทางการค้า ธุรกิจคู่ค้า และพันธมิตรทางธุรกิจของสหกรณ์เครดิตยูเนียน Economic and Environment (E) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant) ระบุโอกาส ระบุอุปสรรค ได้แก่ การให้ความช่วยเหลือแนะนำ ของสำนักงานสหกรณ์จังหวัด สำนักงานตรวจเงินจังหวัด ชุมชน และสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย

ส่วนอุปสรรค ได้แก่ สถาบันทางการเมืองไม่มีความแน่นอนแตกแยกสูง ส่งผลให้เกิดปัญหาเศรษฐกิจตกต่ำสินค้าอุปโภค บริโภค มีราคาสูงขึ้น อัตราการว่างงานเพิ่มมากขึ้นทำให้สมาชิกผิมนัดชำระหนี้ เพิ่มขึ้น รวมถึงการที่สหกรณ์เครดิตยูเนียนมีการกำหนดพื้นที่การรับสมาชิก ข้ำซ้อนกันทำให้สมาชิกสามารถสมัครเป็นสมาชิกได้ในหลายๆ สหกรณ์เครดิตยูเนียน และเกิดเป็นหนี้สิน

หลายทาง นอกจากนี้ กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของธนาคารพาณิชย์ ที่เน้นการเข้าถึงชุมชน และร้านค้าในชุมชนจึงเป็นคู่แข่งที่สำคัญกับสหกรณ์เครดิตยูเนียน

ตารางที่ 4.10: การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้านสภาพสังคม Social (S)

รหัส	ประเด็นปัจจัย	คะแนนเฉลี่ย	
		โอกาส	อุปสรรค
S ₁	ปัญหาจากภาวะโลกร้อน ดิน ฟ้า อากาศ แปรปรวน ไม่แน่นอน ส่งผลต่อการประกอบอาชีพ	0	4
S ₂	ประชาชนในชุมชนช่วยเหลือเกื้อกูลกัน	5	0
S ₃	ประชาชนยึดวัตถุนิยมเป็นหลัก ใช้จ่ายฟุ่มเฟือย ละทิ้งประเพณี วัฒนธรรมที่ดีของชุมชน ทำให้เกิดปัญหาอื่นๆ ตามมา เช่น ปัญหาอาชญากรรม ยาเสพติด การพนันมีเพิ่มขึ้น หนี้สิน ฯลฯ	3	3
S ₄	สังคมแตกแยก ขาดความสามัคคีแบ่งฝักแบ่งฝ่าย	3	3

จากตารางที่ 4.10 แสดงสภาพแวดล้อมภายนอกด้านสภาพสังคม Social (S) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant) ระบุโอกาส ระบุอุปสรรค ได้แก่ ประชาชนหรือสมาชิกในชุมชนช่วยเหลือเกื้อกูลกัน

ส่วนอุปสรรค ได้แก่ สภาพสังคมที่ประชาชนยึดวัตถุนิยมเป็นหลัก ใช้จ่ายฟุ่มเฟือย ละทิ้งประเพณีวัฒนธรรมที่ดีของชุมชน ทำให้เกิดปัญหาอื่นๆ ตามมา เช่น ปัญหาอาชญากรรม ยาเสพติด การพนันมีเพิ่มขึ้น หนี้สิน ฯลฯ และสภาพสังคมแตกแยก ขาดความสามัคคีแบ่งฝักแบ่งฝ่าย ปัญหาจากภาวะโลกร้อน ดิน ฟ้า อากาศ แปรปรวน ไม่แน่นอน ส่งผลต่อการประกอบอาชีพ

ตารางที่ 4.11: การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้านเทคโนโลยี Technological (T)

รหัส	ประเด็นปัจจัย	คะแนนเฉลี่ย	
		โอกาส	อุปสรรค
T ₁	เทคโนโลยีในปัจจุบันมีความทันสมัย เช่น Face book เป็นการเพิ่มช่องทางในการขยายโอกาสทางธุรกิจโดยใช้เทคโนโลยี	4	0
T ₂	รับรู้ข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็วขึ้น ผ่านเทคโนโลยี	4	0
T ₃	การพัฒนาและปรับปรุงเทคโนโลยี เพื่อเอื้ออำนวยต่อการพัฒนาสหกรณ์เครดิตยูเนียน	4	0

จากตารางที่ 4.11 แสดงสภาพแวดล้อมภายนอกด้านเทคโนโลยี Technological (T) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant) ระบุโอกาส ระบุโอกาส ได้แก่ เทคโนโลยีในปัจจุบันมีความทันสมัย เช่น Face book เป็นการเพิ่มช่องทางในการขยายโอกาสทางธุรกิจโดยใช้เทคโนโลยี ทำให้รับรู้ข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็วขึ้น ผ่านเทคโนโลยี และการพัฒนาและปรับปรุงเทคโนโลยี เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาสหกรณ์เครดิตยูเนียน

ส่วนอุปสรรค –ไม่พบ-

ผลการร่วมระดมสมอง และแสดงความคิดเห็นของคณะกรรมการดำเนินการ คณะกรรมการกลุ่มย่อยหรือคณะกรรมการบริหารกลุ่ม ฝ่ายจัดการ และสมาชิก จำนวน 135 คนจากสหกรณ์เครดิตยูเนียน จำนวน 9 แห่งๆละ 15 คน โดยแสดงเป็นค่าคะแนนเฉลี่ยจากระดับความคิดเห็นที่มีต่อสภาพแวดล้อมภายในของการสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี แสดงให้เห็นถึงจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) และสภาพแวดล้อมภายนอกของสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี แสดงให้เห็นถึงโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ซึ่งมีระดับการแสดงความคิดเห็น 5 ระดับ ได้แก่ (1) น้อยที่สุด (2) น้อย (3) ปานกลาง (4) มาก และ (5) มากที่สุดเมื่อทราบน้ำหนักคะแนนเฉลี่ยแล้ว นำน้ำหนักคะแนนเฉลี่ย มากำหนดตำแหน่งตามการวิเคราะห์สถานการณ์ภายในและภายนอก

สามารถสรุปให้เห็นภาพคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็น ได้ดัง ตารางที่ 4.12-4.13 และภาพที่ 4.1

ตารางที่ 4.12: สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (2S4M)

รายการปัจจัย สภาพแวดล้อมภายใน	น้ำหนัก	คะแนนเฉลี่ย		น้ำหนักคะแนนเฉลี่ย	
		จุดแข็ง	จุดอ่อน	จุดแข็ง	จุดอ่อน
S1	0.18	60	30	10.8	5.4
S2	0.22	39	25	8.58	5.5
M1	0.16	97	46	15.52	7.36
M2	0.13	24	12	3.12	1.56
M3	0.11	33	10	3.63	1.1
M4	0.20	28	20	5.6	4
รวม	1.00	281	143	47.25	24.92

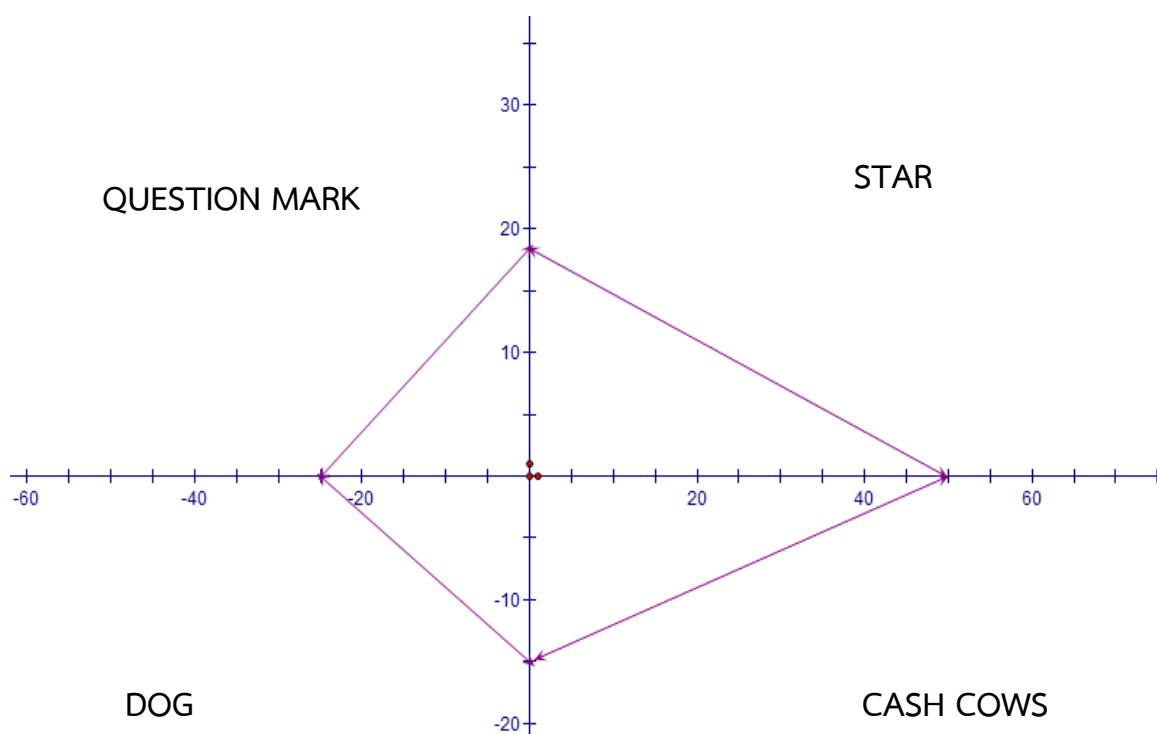
จากตารางที่ 4.12 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีการระดมสมองและตกลงให้ความสำคัญของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ใน 6 ด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ S2, M4, S1, M1, M2 และ M3 โดยให้ค่าน้ำหนัก S2=0.22 M4=0.20, S1=0.18, M1=0.16, M2=0.13 และ M3=0.11 รวมค่าน้ำหนักเท่ากับ 1.00

ตารางที่ 4.13: สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก C-PEST

รายการปัจจัย สภาพแวดล้อมภายนอก	น้ำหนัก	คะแนนเฉลี่ย		น้ำหนักคะแนนเฉลี่ย	
		โอกาส	อุปสรรค	โอกาส	อุปสรรค
C	0.2	10	19	2	3.8
P	0.2	37	17	7.4	3.4
E	0.2	22	29	4.4	5.8
S	0.2	11	10	2.2	2
T	0.2	12	0	2.4	0
รวม	1	92	75	18.4	15

จากตารางที่ 4.13 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีการระดมสมองและตกลงให้ความสำคัญของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ใน 5 ด้าน โดยให้ค่าน้ำหนักเท่าๆ กัน คือ C=0.20, P=0.20, E=0.20, S=0.20, และ T=0.20 รวมค่าน้ำหนักเท่ากับ 1.00

นำน้ำหนักคะแนนเฉลี่ยของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของการสหกรณ์เครดิตยูเนียน ได้แก่จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Threats) มากำหนดตำแหน่งตามการวิเคราะห์สถานการณ์ภายในและภายนอก แสดงดังภาพประกอบที่ 4.1



ภาพประกอบที่ 4.1: แสดงการกำหนดตำแหน่งตามการวิเคราะห์สถานการณ์ภายในและภายนอก

จากการวิเคราะห์พบว่าสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี พื้นที่ของการวิเคราะห์ตกอยู่ใน S-O Strategies หรือกลยุทธ์ภายนอกเอื้อและภายในเด่น (Public sector star) เป็นสถานการณ์ที่ได้เปรียบมาก เพราะประกอบไปด้วยโอกาสจากปัจจัยภายนอกและจุดแข็งจากองค์กร ควรกำหนดแนวกลยุทธ์เชิงรุก โดยขยายงาน ส่งเสริม สนับสนุน เพิ่มเป้าหมาย รมรงค์ กระจายงาน เพิ่มเครือข่ายและพัฒนางาน

ขั้นตอนที่ 2 คัดเลือกสภาพแวดล้อมปัจจัยภายใน จุดแข็ง(Strengths)จุดอ่อน (Weaknesses) และสภาพแวดล้อมปัจจัยภายนอก โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ที่มีความคล้ายคลึงกันในขั้นที่ 1 ให้เหลือน้อยลง โดยการปรับเปลี่ยนความคิดเห็นให้เป็นข้อความที่มีความกระชับ ลดความซ้ำซ้อน โดยจัดเรียงหมวดหมู่ ตามลำดับความสำคัญของคะแนนสามารถแสดงให้เห็นได้ในตาราง 4.14-4.17

1.ปัจจัยภายใน (จุดแข็ง Strengths)

ตารางที่ 4.14: สรุปรายการปัจจัยภายใน (จุดแข็ง Strengths) ของสหกรณ์เครดิตยูเนียน จำนวน 14 ข้อ

ข้อ	(จุดแข็ง Strengths)
S1	มีการมอบหมายหน้าที่แบ่งงานเป็นฝ่ายต่างๆ ชัดเจนเอื้อต่อการทำงาน และการวางแผนโครงสร้างองค์กรเป็นไปตามหลักสากลทั่วไป มีสายการบังคับบัญชาเป็นขั้นตอน ตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน ไม่ซ้ำซ้อนในเรื่อง ระบบงานและการควบคุมภายใน
S2	ระบบงานเอื้อต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ เอื้อต่อการให้บริการที่รวดเร็ว เอื้อต่อการทำงานทำให้เกิดประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผล โปร่งใส ตรวจสอบได้
S3	สหกรณ์เครดิตยูเนียนมีเอกสารครบถ้วน ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน มีการจัดทำบัญชี/การเงินเป็นปัจจุบัน มีการตรวจสอบ ควบคุมการดำเนินงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพมีรายงานของผู้ตรวจสอบกิจการอย่างสม่ำเสมอ
S4	มีการจัดทำคำบรรยาย ลักษณะงาน ที่ชัดเจน เจ้าหน้าที่ทุกคนรู้ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง เอื้อต่อการพิจารณาความดี ความชอบ ที่ยุติธรรมต่อทุกคน และการบรรจุแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ที่สหกรณ์ตรงตามคุณสมบัติ(คุณวุฒิและประสบการณ์)
S5	อัตราดอกเบี้ยเงินฝาก อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ และปันผลตามหุ้น เหมาะสมกับภาวะปัจจุบัน และเป็นธรรมกับสมาชิก
S6	สวัสดิการที่จัดให้สมาชิกมุ่งที่จะบรรลุเป้าหมายของสหกรณ์เครดิตยูเนียน คือการยกระดับฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิก
S7	คณะกรรมการทุกคนมีความตั้งใจ เอาใจใส่ต่อการดำเนินงาน มีความเสียสละโปร่งใส ตรวจสอบได้มีการให้คำปรึกษาหารือเรื่องงานกับฝ่ายจัดการอย่างสม่ำเสมอ และมีสมาชิกหลายคนเสนอตัวเข้ามาเป็นคณะกรรมการดำเนินการ สหกรณ์เครดิตยูเนียน
S8	ผู้จัดการมีความเป็นผู้นำ มีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการธุรกิจสหกรณ์เครดิตยูเนียน และเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์กับสมาชิก และผู้ได้บังคับบัญชา มีความเสียสละ ซื่อสัตย์ โปร่งใส ตรวจสอบได้
S9	เจ้าหน้าที่ยิ้มแย้ม แจ่มใส เต็มใจ ให้บริการ ด้วยความเป็นกันเอง มีความขยันขันแข็ง เสียสละ เพื่องานส่วนรวม

ตารางที่ 4.14: สรุปรายการปัจจัยภายใน (จุดแข็ง Strengths) ของสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน จำนวน 14 ข้อ
-ต่อ-

ข้อ	(จุดแข็ง Strengths)
S10	ผู้ตรวจสอบกิจการใส่ใจมุ่งมั่นหาความรู้ที่จะพัฒนาตนเอง มีการแบ่งงานกันทำ และรายงานผลการตรวจสอบต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการเป็นประจำทุกเดือน ค่าตอบแทนที่ได้รับของผู้ตรวจสอบกิจการมีความเหมาะสม
S11	มีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการบริหารงานบุคคลอย่างชัดเจน มีข้อบังคับในการทำงาน สัญญาจ้างสอดคล้องกับกฎหมายแรงงาน มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อฝึกอบรมบุคลากร
S12	แหล่งที่มาของเงินทุน และการใช้ มีความสอดคล้อง โดยมุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับสมาชิก มีการดำเนินงานด้านการเงินและการบัญชี ที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีความสามารถ และ มีการวางแผนการใช้เงิน เพื่อผลกำไรที่เพิ่มขึ้น
S13	เครื่องคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์ต่างๆ มีเพียงพอต่อการให้บริการ มีวัสดุ อุปกรณ์ที่ทันสมัย ให้บริการรวดเร็ว มีการปรับปรุงอยู่เสมอ สำนักงานสะอาด เรียบร้อยเหมาะสม เหมาะแก่การบริการ เจ้าหน้าที่ใช้ประโยชน์จากเครื่องมือ เครื่องใช้ที่มีอยู่อย่างเต็มที่ เจ้าหน้าที่ร่วมกันเอาใจใส่ ดูแล ใช้วัสดุอย่างประหยัด คัดค้าน
S14	ข้อบังคับเอื้ออำนวยต่อการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน มีความสอดคล้องกับพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และสอดคล้องกับหลักการ อุดมการณ์ วิธีการสหกรณ์ ตลอดจนข้อประโยชน์ต่อการดำเนินงาน เป็นระบบและเกิดประสิทธิภาพ รวมถึงระเบียบของสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนสอดคล้องกับข้อบังคับไม่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน การแก้ไขข้อบังคับทำได้ยากเนื่องจากต้องเรียกประชุมใหญ่

2. ปัจจัยภายใน (จุดอ่อน Weakness)

ตารางที่ 4.15: สรุปรายการปัจจัยภายใน (จุดอ่อน Weakness) ของสหกรณ์เครดิตยูเนียน จำนวน 13 ข้อ

ข้อ	(จุดอ่อน Weakness)
W1	สหกรณ์เครดิตยูเนียนยังขาดเจ้าหน้าที่ ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านดำเนินธุรกิจ เช่น สินเชื่อ และการตลาด จำนวนธุรกิจของสหกรณ์เครดิตยูเนียนกับจำนวนของบุคลากรไม่เหมาะสม
W2	ขาดความหลากหลายในสื่อที่ใช้ในการประชาสัมพันธ์ ของสหกรณ์เครดิตยูเนียน เช่น เว็บไซต์ (Website) ฯลฯ
W3	ไม่มีวิธีการเก็บรักษาเอกสารที่สำคัญอย่างเป็นระบบ ไม่มีการติดตั้งระบบป้องกันการโจรกรรม ไม่มีการจัดเวรยามรักษาความปลอดภัย ไม่มีการตรวจนับวัสดุครุภัณฑ์ประจำปี
W4	เทคโนโลยีที่ทันสมัยทำให้สหกรณ์เครดิตยูเนียนมีค่าใช้จ่ายสูง เช่น โปรแกรมสำเร็จรูป และระบบฐานข้อมูลของสมาชิกยังไม่เพียงพอ เอื้อต่อการพัฒนาการบริการ
W5	สหกรณ์เครดิตยูเนียนให้บริการสินเชื่อเงินกู้เป็นหลัก แก่สมาชิก โดยไม่พิจารณาถึงความจำเป็นเดือนร้อน สมาชิกใช้เงินกู้ผิดวัตถุประสงค์ จึงค้างชำระหนี้
W6	การจ่ายสวัสดิการต่อสมาชิกล่าช้าและสวัสดิการที่สหกรณ์เครดิตยูเนียนกำหนดขึ้น ไม่คุ้มค่าในเชิงเศรษฐกิจ
W7	คณะกรรมการดำเนินการให้อิสระมอบนโยบายให้ฝ่ายจัดการนำไปปฏิบัติ ไม่ก้าวล่วงฝ่ายจัดการทำให้ผู้จัดการกล้าตัดสินใจ และสามารถแก้ปัญหาเฉพาะได้ดี จนบางครั้งเกิดความขัดแย้งทางความคิดกับคณะกรรมการดำเนินงาน เนื่องจากความแตกต่าง
W8	คณะกรรมการดำเนินการไม่มีความรู้ ความเข้าใจเรื่อง กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และการบริหารธุรกิจสหกรณ์เครดิตยูเนียน คณะกรรมการบางท่านขาดความรับผิดชอบ เนื่องจากการทำงานไม่ได้รับผลตอบแทน
W9	เจ้าหน้าที่บางส่วนยังขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเนื่องจากไม่ได้รับความยุติธรรมในการขึ้นเงินเดือน และความไม่เหมาะสมของ เงินเดือน/ค่าจ้าง ไม่มีการจัดทำเกณฑ์ประเมินผลงานเจ้าหน้าที่สหกรณ์เครดิตยูเนียนชัดเจน
W10	ไม่มีใครอยากเป็นผู้ตรวจสอบกิจการผู้ตรวจสอบกิจการมีความเกรงใจคณะกรรมการดำเนินการ

ตารางที่ 4.15: สรุปรายการปัจจัยภายใน (จุดอ่อน Weakness) ของสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน จำนวน 13 ข้อ
-ต่อ-

ข้อ	(จุดอ่อน Weakness)
W11	สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนมีเงินทุนบริหารจัดการเพียงพอ แต่เป็นเงินทุนที่เป็นหนี้สินมากกว่าทุนตนเอง
W12	การแก้ไขระเบียบทำได้ง่ายเนื่องจากเป็นอำนาจของคณะกรรมการดำเนินการ ระเบียบข้อบังคับที่ขอแก้ไข ไม่ได้รับคำแนะนำจากเจ้าหน้าที่รัฐเท่าที่ควรไม่มีความเข้าใจ มักได้ตอบเป็นหนังสือไม่มาแนะนำ
W13	ข้อบังคับบางข้อล้าสมัยไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ

3.ปัจจัยภายนอก (โอกาส Opportunities)

ตารางที่ 4.16: สรุปรายการปัจจัยภายนอก (โอกาส Opportunities) ของสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน จำนวน 6 ข้อ

ข้อ	(โอกาส Opportunities)
O1	สมาชิกให้ความสำคัญในการเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน เลือกตั้งผู้ตรวจสอบกิจการ
O2	สมาชิกในชุมชนช่วยเหลือเกื้อกูลกัน สมาชิกมีทัศนคติที่ดีต่อสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน และความเป็นนิติบุคคลของสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนทำให้สมาชิกและบุคคลทั่วไปเชื่อมั่นในองค์กร
O3	กฎหมายสหกรณ์เอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน กฎหมายป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน ทำให้สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน ต้องคอยระมัดระวังดูแลสมาชิกมากขึ้น

ตารางที่ 4.16: สรุปรายการปัจจัยภายนอก (โอกาส Opportunities) ของสหกรณ์เครดิตยูเนียน
จำนวน 6 ข้อ -ต่อ-

ข้อ	(โอกาส Opportunities)
O4	รัฐบาลสนับสนุนการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียน นโยบายรัฐส่งเสริมสินค้า OTOP และผลิตภัณฑ์ในชุมชน ทำให้เพิ่มช่องทางการตลาดให้สหกรณ์เครดิตยูเนียน รัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมเศรษฐกิจพอเพียงและการออมในครัวเรือน
O5	การให้ความช่วยเหลือแนะนำ ของสำนักงานสหกรณ์จังหวัด สำนักงานตรวจเงินจังหวัด และชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย
O6	เทคโนโลยีในปัจจุบันมีความทันสมัย เช่น Face book เป็นการเพิ่มช่องทางการขยายโอกาสทางธุรกิจโดยใช้เทคโนโลยี ทำให้รับรู้ข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็วขึ้น ผ่านเทคโนโลยี และการพัฒนาและปรับปรุงเทคโนโลยี เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาสหกรณ์เครดิตยูเนียน

4.ปัจจัยภายนอก (อุปสรรคThreats)

ตารางที่ 4.17: สรุปรายการปัจจัยภายนอก (อุปสรรคThreats) ของสหกรณ์เครดิตยูเนียน จำนวน
11 ข้อ

ข้อ	(อุปสรรคThreats)
T1	สมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนเป็นกลุ่มที่มีอาชีพมั่นคง แต่ส่วนใหญ่เป็นแรงงานนอกระบบ เช่น ค้าขาย เกษตรกร ซึ่งไม่สามารถหักเงินเดือน ณ ที่จ่ายได้ จึงทำให้สมาชิกบางราย ไม่สามารถนำเงินมาออม ชำระหนี้และดอกเบี้ย ได้ตามวันนัด (เดือนละครั้ง) เนื่องจากรายได้หลักไม่แน่นอน โดยเฉพาะจากการเกษตรเกิดจากปัญหาจากภาวะโลกร้อน ดิน ฟ้า อากาศ แปรปรวน ไม่แน่นอน ส่งผลต่อการประกอบอาชีพ
T2	สมาชิกส่วนใหญ่มีรายได้น้อย จึงสามารถออมเงินได้น้อย สมาชิกเกือบ 80% ออมเงินได้เดือนละ 100 จึงทำให้อัตราการเจริญเติบโตของสหกรณ์เครดิต เป็นไปอย่างค่อนข้างช้า
T3	สมาชิกมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น บางครั้งมาจากต่างตำบล ต่างหมู่บ้าน จึงขาดจิตสำนึกในการเป็นเจ้าของสหกรณ์เครดิตยูเนียน เข้าใจตนเองเป็นผู้มารับบริการมากกว่าการเป็นเจ้าของ

ตารางที่ 4.17: สรุปรายการปัจจัยภายนอก (อุปสรรคThreats) ของสหกรณ์เครดิตยูเนียน จำนวน 11 ข้อ -ต่อ-

ข้อ	(อุปสรรคThreats)
T4	สมาชิกไม่เข้าใจและไม่กระตือรือร้นในการเฝ้าหาความรู้ ไม่เสียสละเวลาในการเข้าร่วมกิจกรรมกับสหกรณ์เครดิตยูเนียน ในการเข้าร่วมประชุมตามที่สหกรณ์เครดิตยูเนียนนัดหมาย
T5	กฎหมายบางข้อก่อให้เกิดความสับสนในการตีความและกฎหมายบางมาตราไม่เหมาะสมต่อการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียน
T6	โครงการบางโครงการส่งผลกระทบต่อสหกรณ์เครดิตยูเนียน เช่น กองทุนหมู่บ้าน กองทุนฟื้นฟู การเติบโตของกองทุนหมู่บ้าน และกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรรมตามนโยบายรัฐ มีผลกระทบต่อสหกรณ์เครดิตยูเนียน
T7	สถาบันทางการเมืองไม่มีความแน่นอนแตกแยกสูง
T8	เศรษฐกิจตกต่ำสินค้าอุปโภค บริโภค มีราคาสูงขึ้น อัตราการว่างงานเพิ่มมากขึ้นทำให้สมาชิก ผิดนัดชำระหนี้ เพิ่มขึ้น
T9	กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของธนาคารพาณิชย์ ที่เน้นการเข้าถึงชุมชน และร้านค้าในชุมชน จึงเป็นคู่แข่งที่สำคัญกับสหกรณ์เครดิตยูเนียน
T10	สหกรณ์เครดิตยูเนียนมีการกำหนดพื้นที่การรับสมาชิก ซ้ำซ้อนกันทำให้สมาชิกสามารถสมัครเป็นสมาชิกได้ ในหลายๆ สหกรณ์เครดิตยูเนียน และเกิดเป็นหนี้สิน หลายทาง
T11	ประชาชนยึดวัตถุนิยมเป็นหลัก ใช้จ่ายฟุ่มเฟือย ละทิ้งประเพณีวัฒนธรรมที่ดีของชุมชน ทำให้เกิดปัญหาอื่นๆ ตามมา เช่น ปัญหาอาชญากรรม ยาเสพติด การพนันมีเพิ่มขึ้น หนี้สิน ฯลฯ และสภาพสังคมแตกแยก ขาดความสามัคคีแบ่งฝักแบ่งฝ่าย

ขั้นตอนที่ 3 สามารถแสดงผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) ของสหกรณ์เครดิตยูเนียน ตามสถานการณ์ 4 รูปแบบ ได้ดังต่อไปนี้

สถานการณ์ที่ 1 S+O กลยุทธ์เพิ่มศักยภาพ: เชิงรุกระยะยาว

- นำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาให้บริการกับสมาชิก
- ส่งเจ้าหน้าที่ หรือพนักงาน เข้าอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพ
- พัฒนาสิ่งแวดล้อมของสหกรณ์เครดิตยูเนียน ให้เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน
- ปรับปรุงโครงสร้างสหกรณ์เครดิตยูเนียนให้มีการกระจายอำนาจ

สถานการณ์ที่ 2 W+O กลยุทธ์เร่งพัฒนา: เชิงรุกระยะสั้น

- ปรับปรุงเงินเดือนให้เหมาะสมกับภาวะค่าครองชีพ
- ส่งเสริมและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของสหกรณ์เครดิตยูเนียนให้สมาชิกได้รับทราบในหลายๆ ช่อง
- รณรงค์การจัดทำบัญชีรายรับรายจ่ายในครัวเรือน
- ส่งเสริมการออมในครัวเรือน
- เสริมสร้างสัมพันธภาพของบุคลากรในองค์กร

สถานการณ์ที่ 3 S+T กลยุทธ์สร้างภูมิคุ้มกัน: เชิงรับระยะยาว

- ส่งเสริมด้านคุณธรรมและจริยธรรม และความเข้มแข็งของครอบครัว
- ออกประจำสัญจรตามหมู่บ้าน
- สร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรของเครดิตยูเนียน

สถานการณ์ที่ 4 W+T กลยุทธ์แก้วิกฤติ: เชิงรับระยะสั้น

- กรอบอัตรากำลังในการแต่งตั้งพนักงานฝ่ายใหม่ขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาด้านการตลาด ฝ่ายสินเชื่อ/ติดตามหนี้

- จัดระบบฐานข้อมูลสมาชิก โดยมีการแบ่งชั้น และระดับของสมาชิก ตามจำนวนเงิน และการชำระหนี้ และจัดสิทธิพิเศษสำหรับลูกค้าชั้นดี
- ส่งเสริมการดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
- พัฒนาตัวชี้วัดในการปฏิบัติงาน
- ลดหนี้ที่คาดว่าจะสูญ

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์กลยุทธ์ในการพัฒนากองทุนหมื่นล้านบาทของเครือข่ายสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

จากผลการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายใน-ภายนอก ในจังหวัดเพชรบุรี ที่ได้กล่าวไปแล้วในตอนที 3 สามารถกำหนดกรอบทิศทางการพัฒนาสหกรณ์เครดิตยูเนียน เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยเริ่มต้นที่การพัฒนาตนเอง การส่งเสริมการประกอบอาชีพ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ตลอดจนคณะกรรมการดำเนินการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์เครดิตยูเนียน ต้องมีทักษะการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ การพัฒนาเทคโนโลยี การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ เพื่อนำไปสู่การตอบสนองแก่สมาชิกให้มีฐานความเป็นอยู่มั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคม ร่วมกันรณรงค์รักษา พื้นฟูวัฒนธรรมประเพณีอันดีให้ดำรงอยู่ กรอบทิศทางการพัฒนาประกอบด้วย วิสัยทัศน์และพันธกิจ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม และรายละเอียดการดำเนินงาน ในการพัฒนากองทุนหมื่นล้านบาทของเครือข่ายสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ได้ดังต่อไปนี้

1. วิสัยทัศน์ “เป็นสถาบันการเงินที่มั่นคงเข้มแข็ง มีสวัสดิการครอบคลุม บริหารตามหลักธรรมาภิบาล พัฒนาคุณภาพชีวิตสร้างประโยชน์แก่สังคมและชุมชน บนพื้นปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่สากล”

2. พันธกิจ ประกอบด้วย 5 พันธกิจ

พันธกิจที่ 1 พัฒนาสหกรณ์สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนให้เข้มแข็งภายใต้การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล

พันธกิจที่ 2 พัฒนาสวัสดิการให้ครอบคลุม เพิ่มคุณภาพชีวิตสมาชิกในด้านครอบครัว และชุมชน

พันธกิจที่ 3 พัฒนาระบบงานให้ทันสมัย สร้างภาพลักษณ์ สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนให้โดดเด่น

พันธกิจที่ 4 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย

พันธกิจที่ 5 รณรงค์เผยแพร่ หลักการ อุดมการณ์ และวิธีการสหกรณ์ พร้อมทั้งน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนา

3. ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ 1 การพัฒนาสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนให้มีความเข้มแข็งภายใต้การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาประสิทธิภาพการให้บริการ และจัดสวัสดิการให้แก่สมาชิกเพิ่มมากขึ้น

ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างภาพลักษณ์องค์กรให้โดดเด่น

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมและสนับสนุนให้สมาชิกดำเนินชีวิตตามแนวพระราชดำรัสปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

เพื่อให้เห็นกรอบทิศทางการพัฒนาสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน ในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน สามารถแสดงให้เห็นความสอดคล้องระหว่าง 5 พันธกิจ, 23 วัตถุประสงค์, 5 ยุทธศาสตร์ และ 16 กลยุทธ์ ได้ชัดเจนมากขึ้น ในตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.18: แสดงความสอดคล้องระหว่าง พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ในการพัฒนาสหกรณ์
เครดิตยูเนียน เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

พันธกิจ	วัตถุประสงค์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์
1 พัฒนา สหกรณ์ สหกรณ์ เครดิตยูเนียน ให้เข้มแข็ง ภายใต้การ บริหารงาน ตามหลัก ธรรมาภิบาล	1.เพื่อพัฒนาบุคลากร ทุกระดับชั้นให้มี ความสัมพันธ์และ ความเข้าใจอันดีต่อ กัน มีความสามัคคี มีความรักและความ ภาคภูมิใจในสหกรณ์ เครดิตยูเนียน 2.เพื่อพัฒนาระบบ การจัดเก็บเอกสาร	1. การพัฒนา สหกรณ์เครดิต ยูเนียนให้มี ความเข้มแข็ง ภายใต้การ บริหารจัดการที่มี ประสิทธิภาพ ตามหลัก ธรรมาภิบาล	กลยุทธ์ที่ 1 เสริมสร้างความสัมพันธ์ของ คณะกรรมการดำเนินการ ผู้ตรวจสอบ กิจการ และเจ้าหน้าที่ กลยุทธ์ที่ 2 ปฏิรูปและปรับเปลี่ยนการ เก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การ บริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อ การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาสิ่งแวดล้อมและ บรรยากาศภายในองค์กรให้เอื้อต่อการ ปฏิบัติงาน กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนารูปแบบและวิธีการ ประเมินการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และมีความ ยุติธรรม

ตารางที่ 4.18: แสดงความสอดคล้องระหว่าง พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ ในการพัฒนาสหกรณ์
เครดิตยูเนียน เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน -ต่อ-

พันธกิจ	วัตถุประสงค์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์
	3.เพื่อพัฒนา บรรยากาศภายใน สหกรณ์เครดิตยูเนียน และสร้างความศรัทธา ความประทับใจแก่ สมาชิกและผู้มาติดต่อ 4.เพื่อสร้างขวัญและ กำลังใจในการ ปฏิบัติงาน 5.เพื่อปรับปรุงแก้ไข ธุรกิจสินเชื่อให้มี ประสิทธิภาพให้ สหกรณ์เครดิต ยูเนียนมีเงินทุน หมุนเวียนเพียงพอ สร้างความเข้มแข็ง มั่นคงยั่งยืนเป็นที่พึ่ง ให้กับสมาชิก		กลยุทธ์ที่ 5 ผลักดันการปฏิรูประบบ การบริหารด้านการเงิน และระบบการ ควบคุมภายในให้มีความคล่องตัวและมี ประสิทธิภาพมากขึ้น กลยุทธ์ที่ 6พัฒนาศักยภาพของ คณะกรรมการดำเนินการ ผู้ตรวจสอบ กิจการ และเจ้าหน้าที่ กลยุทธ์ที่ 7 การรณรงค์ในการเพิ่ม จำนวนสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียน กลยุทธ์ที่ 8 การปรับปรุงโครงสร้างของ สหกรณ์เครดิตยูเนียนให้สามารถ บริหารงานและดำเนินธุรกิจอย่างโปร่งใส ฉับไว และมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 4.18: แสดงความสอดคล้องระหว่าง พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ ในการพัฒนาสหกรณ์
เครดิตยูเนียน เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน -ต่อ-

พันธกิจ	วัตถุประสงค์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์
	6.เพื่อให้บุคลากรของสหกรณ์ เครดิตยูเนียน มีความรู้และความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง 7.เพื่อให้สมาชิกรับทราบข้อมูลข่าวสารความเคลื่อนไหวของสหกรณ์เครดิตยูเนียนทันต่อเหตุการณ์สม่ำเสมอ และเป็นการรณรงค์การเพิ่มจำนวนสมาชิก โดยเน้นการเข้ามามีส่วนร่วมกับสหกรณ์เครดิตยูเนียนเพิ่มขึ้น 8.เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน		
2 พัฒนาสวัสดิการให้ครอบครัวให้ครอบคลุมเพิ่มคุณภาพชีวิตสมาชิกในด้านครอบครัวและชุมชน	1.เพื่อยกระดับความเป็นอยู่ด้านครอบครัวของสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียน 2.เพื่อให้สมาชิกและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมของสหกรณ์เครดิตยูเนียน 3.เพื่อจัดตั้งสวัสดิการรูปแบบใหม่ที่เอื้ออำนวยให้แก่สมาชิกและครอบครัว	2.พัฒนาประสิทธิภาพการให้บริการและจัดสวัสดิการให้แก่สมาชิกเพิ่มมากขึ้น	กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิก กลยุทธ์ที่ 2 เพิ่มการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการดำเนินงาน กลยุทธ์ที่ 3 เพิ่มการตอบสนองความต้องการของสมาชิก

ตารางที่ 4.18: แสดงความสอดคล้องระหว่าง พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ ในการพัฒนาสหกรณ์
เครดิตยูเนียน เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน -ต่อ-

พันธกิจ	วัตถุประสงค์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์
3 พัฒนา ระบบงานให้ ทันสมัย สร้าง ภาพลักษณ์ สหกรณ์ เครดิต ยูเนียนให้โดดเด่น	1.เพื่อสร้างเครือข่าย สหกรณ์เครดิตยูเนียนใน จังหวัดเพชรบุรี 2.เพื่อให้สหกรณ์เครดิต ยูเนียนมีส่วนร่วมในการ พัฒนาชุมชน ด้าน การศึกษา สังคม และ สาธารณประโยชน์ต่างๆ และส่งเสริมสนับสนุนให้ ความรู้เรื่องสหกรณ์ เครดิตยูเนียนแก่เด็ก และเยาวชนในท้องถิ่น และชุมชน ซึ่งเป็นกำลัง สำคัญในการพัฒนา สหกรณ์เครดิต ยูเนียนในอนาคต	3 สร้าง ภาพลักษณ์ องค์กรให้โดดเด่น	กลยุทธ์ที่ 1 การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี กับองค์กรอื่นๆ โดยเฉพาะองค์กรที่ เกี่ยวข้องในวงการสหกรณ์เครดิตยูเนียน กลยุทธ์ที่ 2 การเป็นแหล่งวิชาการ ความรู้ด้านการบริหารสหกรณ์เครดิต ยูเนียนและสร้างประโยชน์แก่สังคมและ ชุมชน

ตารางที่ 4.18: แสดงความสอดคล้องระหว่าง พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ ในการพัฒนาสหกรณ์
เครดิตยูเนียน เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน -ต่อ-

พันธกิจ	วัตถุประสงค์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์
4 พัฒนา ระบบ เทคโนโลยี สารสนเทศที่ ทันสมัย	1.เพื่อพัฒนาฐานข้อมูล ด้านสมาชิกให้เป็น ระบบได้ข้อมูลที่แม่นยำ เชื่อถือได้ และรวดเร็ว 2.เพื่อให้สมาชิกได้รับ บริการที่หลากหลาย และรวดเร็ว 3.เพื่อให้สมาชิกเกิด ความพึงพอใจต่อการรับ บริการ 4.เพื่อให้พนักงาน สหกรณ์เครดิตยูเนียนได้ พัฒนาศักยภาพด้านการ เทคโนโลยี	4 พัฒนา ระบบ เทคโนโลยี สารสนเทศ	กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาศักยภาพของ เจ้าหน้าที่ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
5 อบรม เผยแพร่ หลักการ อุดมการณ์ และวิธีการ สหกรณ์ พร้อมทั้งน้อม นำหลัก ปรัชญา เศรษฐกิจ พอเพียง เพื่อเป็น แนวทางใน การพัฒนา	1.เพื่อให้สมาชิกมี ความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียง 2.เพื่อส่งเสริมและ พัฒนาอาชีพให้สมาชิก ตามแนวทางปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียง 3.เพื่อรณรงค์การจัดทำ บัญชีรายรับรายจ่ายใน ครัวเรือน 4.เพื่อส่งเสริมการออม ในครัวเรือน ลดรายจ่าย และเพิ่มรายได้	5 ส่งเสริมและ สนับสนุนให้ สมาชิกดำเนิน ชีวิตตามแนว พระราชดำรัส ปรัชญา เศรษฐกิจ พอเพียง	กลยุทธ์ที่ 1 การดำเนินชีวิตตามแนว พระราชดำริปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

ตารางที่ 4.18: แสดงความสอดคล้องระหว่าง พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ ในการพัฒนาสหกรณ์
เครดิตยูเนียน เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน -ต่อ-

พันธกิจ	วัตถุประสงค์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์
	5. เพื่อให้สมาชิก สหกรณ์เครดิตยูเนียน ดำเนินชีวิตอย่างมี เหตุผล มีความ พอประมาณ และมี ภูมิคุ้มกันต่อสภาพสังคม ที่เปลี่ยนแปลงไป		
รวม			
5 พันธกิจ	22 วัตถุประสงค์	5 ยุทธศาสตร์	16 กลยุทธ์

จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์สำคัญ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนากองทุนหมุน
ล้าบาทของเครือข่ายสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ตามแนว
ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดย วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของสหกรณ์เครดิต
ยูเนียน ในจังหวัดเพชรบุรี จนสามารถกำหนด ได้ 5 พันธกิจ, 23 วัตถุประสงค์, 5 ยุทธศาสตร์ และ 16
กลยุทธ์ และเพื่อให้การดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี บรรลุวัตถุประสงค์ที่
กำหนดไว้ ต้องมีการนำแผนยุทธศาสตร์เหล่านี้สู่การปฏิบัติ ในรูปแบบของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม
ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ จึงขอเสนอ รายละเอียดของการดำเนินงานเพื่อเป็นแนวทางให้สหกรณ์
เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี ได้นำไปดำเนินงานตามกลยุทธ์ สามารถแสดงให้เห็นได้ดังตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.19: แสดงแผนปฏิบัติการสนับสนุนการดำเนินงานตามกลยุทธ์

พันธกิจที่ 1 พัฒนาสหกรณ์สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนให้เข้มแข็งภายใต้การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ยุทธศาสตร์ 1 การพัฒนาสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนให้มีความเข้มแข็งภายใต้การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล กลยุทธ์ที่ 1 เสริมสร้างความสัมพันธ์ของคณะกรรมการดำเนินการ ผู้ตรวจสอบกิจการ และเจ้าหน้าที่ สนับสนุนวัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อพัฒนาบุคลากรทุกระดับชั้นให้มีความสัมพันธ์และความเข้าใจอันดีต่อกัน มีความสามัคคี มีความรักและความภาคภูมิใจในสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน	
แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	รายละเอียดการดำเนินงาน
1. โครงการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม (Happy Teamwork) กิจกรรมที่ 1 ละลายพฤติกรรม กิจกรรมที่ 2 กิจกรรมเข้าใจตนเอง กิจกรรมที่ 3 เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล กิจกรรมที่ 4 พบกันเดือนละ 1 ครั้ง	1. จัดกิจกรรมนันทนาการ / การสื่อสารระหว่างคณะกรรมการดำเนินการ ผู้ตรวจสอบกิจการ และเจ้าหน้าที่ ได้ทำกิจกรรมร่วมกัน 2 วัน 1 คืน โดยการจัดหาวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญพิเศษเกี่ยวกับจิตวิทยา มาเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมเพื่อละลายพฤติกรรม เน้นการเข้าใจตนเอง (บทบาทหน้าที่ของตนเอง) เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล 2. จัดประชุมร่วมกันระหว่างคณะกรรมการดำเนินการ ผู้ตรวจสอบกิจการ และเจ้าหน้าที่ อย่างน้อย เดือนละ 1 ครั้ง เพื่อให้บุคลากรทุกระดับชั้นเข้าใจนโยบายและวัฒนธรรมของสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน อย่างชัดเจนและทั่วถึง นอกจากนี้ยังต้องพัฒนาระบบการสื่อสารในสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน ให้มีประสิทธิภาพ โดยมีช่องทางการสื่อสารให้มีความหลากหลายเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร เช่น การตั้งกลุ่ม LINE GROUP หรือกลุ่มใน FACEBOOK ฯลฯ

ตารางที่ 4.19: แสดงแผนปฏิบัติการสนับสนุนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ -ต่อ-

พันธกิจที่ 1 พัฒนาสหกรณ์สหกรณ์เครดิตยูเนียนให้เข้มแข็งภายใต้การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ยุทธศาสตร์ 1 การพัฒนาสหกรณ์เครดิตยูเนียนให้มีความเข้มแข็งภายใต้การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล กลยุทธ์ที่ 2 ปฏิรูปและปรับเปลี่ยนการเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ สนับสนุนวัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อพัฒนาระบบการจัดเก็บเอกสาร	
แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	รายละเอียดการดำเนินงาน
1. โครงการจัดเก็บเอกสารให้เป็นระบบ	1 ประชุมหารือ ถึงวิธีการจัดการเก็บเอกสารที่ง่ายและสะดวก รวดเร็ว เมื่อต้องใช้งาน 2 เตรียมสถานที่ วัสดุ อุปกรณ์

ตารางที่ 4.19: แสดงแผนปฏิบัติการสนับสนุนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ –ต่อ-

พันธกิจที่ 1 พัฒนาสหกรณ์สหกรณ์เครดิตยูเนียนให้เข้มแข็งภายใต้การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ยุทธศาสตร์ 1. การพัฒนาสหกรณ์เครดิตยูเนียนให้มีความเข้มแข็งภายใต้การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศภายในองค์กรให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน สนับสนุนวัตถุประสงค์ที่ 3. เพื่อพัฒนาบรรยากาศภายใน สหกรณ์เครดิตยูเนียนและสร้างความศรัทธา ความประทับใจแก่สมาชิกและผู้มาติดต่อ	
แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	รายละเอียดการดำเนินงาน
1. โครงการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน 2. โครงการจัดหาเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ทันสมัยให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	1.การปรับปรุง ซ่อมแซม หรือต่อเติมอาคารสถานที่ทำงาน 2. การจัดระเบียบสหกรณ์เครดิตยูเนียน โดยพัฒนาอาคารสถานที่ และสิ่งแวดล้อมในการทำงานให้ปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ และมีบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ตามหลัก 5 ส. 3.การสำรวจเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ทันสมัยให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน 4.การสนับสนุนให้ใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ตารางที่ 4.19: แสดงแผนปฏิบัติการสนับสนุนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ –ต่อ-

พันธกิจที่ 1 พัฒนาสหกรณ์สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนให้เข้มแข็งภายใต้การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ยุทธศาสตร์ 1 การพัฒนาสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนให้มีความเข้มแข็งภายใต้การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนารูปแบบและวิธีการประเมินการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และมีความยุติธรรมสนับสนุนวัตถุประสงค์ที่ 4 เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	
แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	รายละเอียดการดำเนินงาน
1. โครงการประกาศเกียรติคุณผู้ทำความดี และมีผลงานดี 2. โครงการสุขภาพดีชีวิที่มีสุข (Happy Body & Relax) 3. โครงการพัฒนาจิต สู้คุณภาพชีวิตที่ดี (Happy Soul) 4. โครงการสวัสดิการเข้มแข็ง (Happy Welfare) 5. โครงการปรับปรุงเงินเดือนและสวัสดิการแก่ฝ่ายจัดการ 6. โครงการขับเคลื่อนระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม	1. จัดทำป้ายประชาสัมพันธ์ถึงสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนได้รับทราบถึงบุคคลกรที่ปฏิบัติงานดีเด่น ประจำเดือน เพื่อเป็นการยกย่องเชิดชูเกียรติ ชมเชย ให้รางวัล ตอบแทน ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น หรือมีผลการปฏิบัติงานที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 2. ให้หาวิทยากร อบรม บรรยาย ให้ความรู้ ความเข้าใจการดูแลสุขภาพ การบริหารความเครียด และทักษะการดำเนินชีวิตอย่างเหมาะสม ให้บุคลากรมีสุขภาพร่างกาย จิตใจที่แข็งแรง มีความสุข มีความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว ให้บริการด้านการตรวจสุขภาพประจำปี และอำนวยความสะดวกโดยจัดสถานที่ของสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน เพื่อใช้เป็นพื้นที่ของการออกกำลังกาย 3. กิจกรรมการสวดมนต์นั่งสมาธิ ธรรมะบรรยาย ไหว้พระ ๙ วัดตามเทศกาลต่างๆ ปฏิบัติธรรมตามเทศกาลต่าง ๆ 4. จัดสวัสดิการอื่นๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร 5. ปรับปรุงอัตราเงินเดือนและสวัสดิการให้เหมาะสมกับภาวะค่าครองชีพปัจจุบัน เป็นขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน 6. กำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน

ตารางที่ 4.19: แสดงแผนปฏิบัติการสนับสนุนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ –ต่อ-

พันธกิจที่ 1 พัฒนาสหกรณ์สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนให้เข้มแข็งภายใต้การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ยุทธศาสตร์ 1 การพัฒนาสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนให้มีความเข้มแข็งภายใต้การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล กลยุทธ์ที่ 5 ผลักดันการปฏิรูประบบการบริหารด้านการเงิน และระบบการควบคุมภายในให้มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพมากขึ้น สนับสนุนวัตถุประสงค์ที่ 5 เพื่อปรับปรุงแก้ไขธุรกิจสินเชื่อให้มีประสิทธิภาพให้สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนมีเงินทุนหมุนเวียนเพียงพอ สร้างความเข้มแข็งมั่นคงยั่งยืนเป็นที่พึงให้กับสมาชิก	
แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	รายละเอียดการดำเนินงาน
1. โครงการเร่งรัดหนี้ขาดชำระ 2. โครงการพัฒนาธุรกิจสินเชื่อของสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน 3. โครงการปรับปรุงธุรกิจสินเชื่อ 4. โครงการส่งเสริมการออมและเพิ่มทุนสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน 5. โครงการพัฒนาธุรกิจสินเชื่อให้มีประสิทธิภาพ (จัดชั้นลูกหนี้)	1.วิเคราะห์ข้อมูลลูกหนี้ ปรับปรุงให้เป็นปัจจุบัน จัดทำแผนการติดตามหนี้ค้างชำระ ดำเนินการติดตามหนี้ค้างชำระ โดยประชาสัมพันธ์ ส่งหนังสือแจ้งสภาพหนี้ เชิญลูกหนี้นมาหารือร่วมกันเพื่อทำแผนการชำระหนี้ ชี้แจงถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการชำระหนี้ ติดตามประเมินหลักทรัพย์ลูกหนี้ที่คาดว่าจะดำเนินคดี และดำเนินคดีตามกฎหมาย 2.จัดทำแผนประวัติลูกหนี้รายบุคคล มีการตรวจสอบการใช้เงินกู้ มีแผนการจ่ายเงินกู้โดยแบ่งออกเป็นงวด ตามวัตถุประสงค์ 3. การลงพื้นที่เยี่ยมเยียนสมาชิกผู้กู้ 4. ระดมหุ้น และรับฝากเงิน ผ่านกิจกรรม ออมวันละ 1 บาท จัดสัปดาห์แห่งการออม กิจกรรมถือหุ้นลุ้นโชค 5. จัดชั้นลูกหนี้ กำหนดหลักเกณฑ์คุณสมบัติการจัดชั้นสมาชิก จากประวัติ โดยใช้ฐานข้อมูลย้อนหลัง 3 ปี เพื่อจัดชั้น/จัดเกรด ดำเนินการประกาศเป็นหลักเกณฑ์การจัดชั้นสมาชิกและถือปฏิบัติ

ตารางที่ 4.19: แสดงแผนปฏิบัติการสนับสนุนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ –ต่อ-

พันธกิจที่ 1 พัฒนาสหกรณ์สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนให้เข้มแข็งภายใต้การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ยุทธศาสตร์ 1 การพัฒนาสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนให้มีความเข้มแข็งภายใต้การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล กลยุทธ์ที่ 6 พัฒนาศักยภาพของคณะกรรมการดำเนินการ ผู้ตรวจสอบกิจการ และเจ้าหน้าที่สนับสนุนวัตถุประสงค์ที่ 6 เพื่อให้บุคลากรของสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน มีความรู้และความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง	
แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	รายละเอียดการดำเนินงาน
1. โครงการให้การศึกษาอบรมแก่บุคลากรของสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน 2. โครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้/ศึกษาดูงาน (Happy Brain) 3. โครงการเสริมสร้างระบบการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ	1. จัดทำคู่มือบทบาทหน้าที่ ของฝ่ายคณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายการจัดการ และผู้ตรวจสอบกิจการ 2. สนับสนุนด้านงบประมาณด้านการจัดส่งบุคลากร ฝ่ายต่างๆ เข้าร่วมอบรม ยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และการศึกษาดูงานของสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน ในที่ต่างๆ ที่ประสบผลสำเร็จ และน่าสนใจ 3. การมอบหมายงานที่สอดคล้องกับความรู้ความสามารถและสมรรถนะของบุคลากร การจัดให้มีระบบพี่เลี้ยง การสอนงาน และการให้คำปรึกษา รวมทั้งการจัดทำคู่มือหรือเอกสารแนวทางการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4.19: แสดงแผนปฏิบัติการสนับสนุนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ –ต่อ-

พันธกิจที่ 1 พัฒนาสหกรณ์สหกรณ์เครดิตยูเนียนให้เข้มแข็งภายใต้การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ยุทธศาสตร์ 1 การพัฒนาสหกรณ์เครดิตยูเนียนให้มีความเข้มแข็งภายใต้การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล กลยุทธ์ที่ 7 การรณรงค์ในการเพิ่มจำนวนสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียน สนับสนุนวัตถุประสงค์ที่ 7 เพื่อให้สมาชิกรับทราบข้อมูลข่าวสารความเคลื่อนไหวของสหกรณ์เครดิตยูเนียนทันต่อเหตุการณ์สม่ำเสมอ และเป็นการรณรงค์การเพิ่มจำนวนสมาชิกโดยเน้นการเข้ามามีส่วนร่วมกับสหกรณ์เครดิตยูเนียนเพิ่มขึ้น	
แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	รายละเอียดการดำเนินงาน
1. โครงการประชาสัมพันธ์สหกรณ์เครดิตยูเนียน 2. จัดตั้งกลุ่มสมาชิก	1.เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงข้อมูลข่าวสารของสหกรณ์เครดิตยูเนียน ต้องมีการประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกทราบภายใน 3 วัน ในหลายๆ ช่องทาง 1. ทางวิทยุ สวท. เพชรบุรี 2. ประกาศทางหอกระจายข่าวหมู่บ้าน โดยสรุปข่าวให้คณะกรรมการ ผู้นำหมู่บ้าน และหัวหน้ากลุ่มย่อย 3. วารสาร, จุลสาร 4. จัดทำบอร์ดข่าวสาร สารนารัฐของสหกรณ์ 5. ทางเว็บไซต์ หรือ Social network 2.ดำเนินการจัดตั้งกลุ่มสมาชิกตามหมู่บ้าน โดยพิจารณาจากลักษณะการประกอบอาชีพ และเวลาในการประกอบอาชีพในพื้นที่ กำหนดระเบียบการจัดตั้งกลุ่ม มีการคัดเลือกประธานกลุ่ม เพื่อรับสมาชิกเพิ่ม โดยการประชาสัมพันธ์ธุรกิจของสหกรณ์เครดิตยูเนียน และอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับหลักการของสหกรณ์

ตารางที่ 4.19: แสดงแผนปฏิบัติการสนับสนุนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ –ต่อ-

พันธกิจที่ 1 พัฒนาสหกรณ์สหกรณ์เครดิตยูเนียนให้เข้มแข็งภายใต้การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ยุทธศาสตร์ 1 การพัฒนาสหกรณ์เครดิตยูเนียนให้มีความเข้มแข็งภายใต้การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล กลยุทธ์ที่ 8 การปรับปรุงโครงสร้างของสหกรณ์เครดิตยูเนียนให้สามารถบริหารงานและดำเนินธุรกิจอย่างโปร่งใส ฉับไว และมีประสิทธิภาพ สนับสนุนวัตถุประสงค์ที่ 8 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน	
แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	รายละเอียดการดำเนินงาน
1. โครงการจัดทำโครงสร้างองค์กรของสหกรณ์เครดิตยูเนียน และโครงสร้างการทำงานให้ชัดเจน	1.กำหนดเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน -บทบาทของคณะกรรมการ -บทบาทของผู้ตรวจสอบกิจการ -บทบาทของเจ้าหน้าที่สหกรณ์เครดิตยูเนียน 2.ประชุมแต่งตั้งคณะทำงาน 3.จัดทำโครงสร้างองค์กร -คณะกรรมการดำเนินการ (ฝ่ายบริหาร) -ผู้ตรวจสอบกิจการ (ฝ่ายตรวจสอบ) -เจ้าหน้าที่สหกรณ์ 4.เขียนผังโครงสร้างติดไว้ที่สำนักงาน 5.กระจายอำนาจตามความรับผิดชอบ 6.ติดตามประเมินผล

ตารางที่ 4.19: แสดงแผนปฏิบัติการสนับสนุนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ –ต่อ-

พันธกิจที่ 2 พัฒนาสวัสดิการให้ครอบคลุม เพิ่มคุณภาพชีวิตสมาชิกในด้านครอบครัวและชุมชน ยุทธศาสตร์ 2 พัฒนาประสิทธิภาพการให้บริการ และจัดสวัสดิการให้แก่สมาชิกเพิ่มมากขึ้น กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิก สนับสนุนวัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อยกระดับความเป็นอยู่ด้านครอบครัวของสมาชิกสหกรณ์เครดิต ยูเนียน	
แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	รายละเอียดการดำเนินงาน
1. โครงการส่งเสริมครอบครัว	การจัดทำสื่อรณรงค์ด้านครอบครัว เช่น จัดทำ ป้าย รณรงค์ให้ชุมชนเห็นถึงความสำคัญของ ครอบครัว ในด้านต่างๆตามที่ชุมชนเห็นว่า เหมาะสม ได้แก่ -การรณรงค์ป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติด -การให้ความรู้การสร้างสัมพันธภาพในครอบครัว -การให้ความรู้วิธีการใช้เวลาร่วมกันอย่างมี คุณภาพ -การให้ความรู้วิธีการสื่อสารภายในครอบครัว -การให้ความรู้เรื่องบทบาทของพ่อ/แม่/ ลูก -การจัดกิจกรรมที่สมาชิกในครอบครัวมีส่วนร่วม -การให้ความรู้แก่คู่สมรสใหม่ด้านหลักการใช้ชีวิตคู่ -จัดการรณรงค์เพื่อเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดี ภายในครอบครัวแก่สมาชิกในหมู่บ้าน/ตำบล

ตารางที่ 4.19: แสดงแผนปฏิบัติการสนับสนุนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ –ต่อ-

พันธกิจที่ 2 พัฒนาสวัสดิการให้ครอบคลุม เพิ่มคุณภาพชีวิตสมาชิกในด้านครอบครัวและชุมชน ยุทธศาสตร์ 2 พัฒนาประสิทธิภาพการให้บริการ และจัดสวัสดิการให้แก่สมาชิกเพิ่มมากขึ้น กลยุทธ์ที่ 2 เพิ่มการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการดำเนินงาน สนับสนุนวัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อให้สมาชิกและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมของสหกรณ์เครดิตยูเนียน	
แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	รายละเอียดการดำเนินงาน
1. โครงการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในชุมชน	1. ประชุมคณะกรรมการดำเนินการพิจารณา กำหนดหลักเกณฑ์การเข้าร่วมกิจกรรมที่เกิดขึ้นในชุมชนท้องถิ่นของสหกรณ์เครดิตยูเนียน 2. กำหนดบุคลากรในการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่เป็นวันสำคัญ เช่น วันเด็กแห่งชาติ, วันสหกรณ์แห่งชาติ, วันแม่แห่งชาติ, วันพ่อแห่งชาติ ฯลฯ และส่งเสริมและอนุรักษ์กีฬา ประเพณีพื้นบ้านในชุมชน ร่วมกับชุมชน โดยมีส่วนในการให้การสนับสนุนงบประมาณ

ตารางที่ 4.19: แสดงแผนปฏิบัติการสนับสนุนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ –ต่อ-

พันธกิจที่ 2 พัฒนาสวัสดิการให้ครอบคลุม เพิ่มคุณภาพชีวิตสมาชิกในด้านครอบครัวและชุมชน ยุทธศาสตร์ 2 พัฒนาประสิทธิภาพการให้บริการ และจัดสวัสดิการให้แก่สมาชิกเพิ่มมากขึ้น กลยุทธ์ที่ 3 เพิ่มการตอบสนองความต้องการของสมาชิก สนับสนุนวัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อจัดตั้งสวัสดิการรูปแบบใหม่ที่เอื้ออำนวยให้แก่สมาชิกและครอบครัว	
แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	รายละเอียดการดำเนินงาน
1. โครงการจัดสวัสดิการของสมาชิกสหกรณ์ เครดิตยูเนียน	1. ประชุมคณะกรรมการดำเนินการพิจารณาการจัดสวัสดิการให้สมาชิก เน้นการยกระดับฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิก โดยเน้นให้สมาชิกได้รับสวัสดิการโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย เช่น การแต่งงาน การเกิด การตาย ทุนการศึกษาบุตรหลาน การรักษาพยาบาล ฯลฯ การกำหนดวงเงินของสวัสดิการ ให้เหมาะสมกับฐานะของสหกรณ์ และเพิ่มสวัสดิการที่สมาชิกต้องเสียค่าใช้จ่าย เช่น สวัสดิการบำเหน็จบำนาญ ฯลฯ

ตารางที่ 4.19: แสดงแผนปฏิบัติการสนับสนุนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ -ต่อ-

พันธกิจที่ 3 พัฒนาระบบงานให้ทันสมัย สร้างภาพลักษณ์ สหกรณ์เครดิตยูเนียนให้โดดเด่น ยุทธศาสตร์ 3 สร้างภาพลักษณ์องค์กรให้โดดเด่น กลยุทธ์ที่ 1 การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กรอื่นๆ โดยเฉพาะองค์กรที่เกี่ยวข้องในวงการสหกรณ์เครดิตยูเนียน สนับสนุนวัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อสร้างเครือข่ายสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี	
แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	รายละเอียดการดำเนินงาน
1. โครงการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ	1. การจัดทำแผนผังเครือข่าย (Network Maps) จะช่วยชี้ให้เห็นระบบความสัมพันธ์ระหว่างภาคีเครือข่าย 2. โครงสร้างองค์กรเครือข่าย นำเอาความสามารถหลักของแต่ละภาคีพันธมิตร มาทำหน้าทีในระบบการบริหารจัดการเครือข่าย ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพ และการยกระดับความสามารถในการแข่งขัน ตลอดจนการเพิ่มโอกาสทางธุรกิจมากกว่าที่แต่ละภาคีพันธมิตรเป็นอยู่ 3. ระบบการบริหารจัดการเครือข่ายในการออกแบบระบบความสัมพันธ์ใหม่ เพื่อการทำงานร่วมกันในการบรรลุเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ร่วม 4. ขบวนการทางสังคม : การถักทอความสัมพันธ์ในเชิงคุณค่า คือ การพึ่งพาและร่วมมือกัน ในการนำเอาทรัพยากรและความสามารถหลักมาออกแบบระบบการบริหารจัดการใหม่เพื่อที่จะนำสินค้าและบริการผ่านกิจกรรมภายใต้โซ่อุปทานเพื่อนำสินค้าและบริการจากผู้ผลิตไปสู่ผู้บริโภคอย่างมีประสิทธิภาพและการสร้างโอกาสใหม่ในการทำธุรกิจ

ตารางที่ 4.19: แสดงแผนปฏิบัติการสนับสนุนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ –ต่อ-

พันธกิจที่ 3 พัฒนาระบบงานให้ทันสมัย สร้างภาพลักษณ์ สหกรณ์เครดิตยูเนียนให้โดดเด่น ยุทธศาสตร์ 3 สร้างภาพลักษณ์องค์กรให้โดดเด่น กลยุทธ์ที่ 2 การเป็นแหล่งวิชาการ ความรู้ด้านการบริหารสหกรณ์เครดิตยูเนียนและสร้างประโยชน์แก่สังคมและชุมชน สนับสนุนวัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อให้สหกรณ์เครดิตยูเนียนมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน ด้านการศึกษา สังคม และสาธารณประโยชน์ต่างๆและส่งเสริมสนับสนุนให้ความรู้เรื่องสหกรณ์เครดิตยูเนียนแก่เด็กและเยาวชนในท้องถิ่นและชุมชน ซึ่งเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาสหกรณ์เครดิตยูเนียนในอนาคต	
แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	รายละเอียดการดำเนินงาน
1.โครงการส่งเสริมการศึกษา 2.โครงการส่งเสริมอาชีพ 3.โครงการศึกษาดูงาน 4.โครงการรักษำบ้านเกิด 5.โครงการส่งเสริมการศึกษา 6.โครงการหนุนน้ยสหรณ์	1.จัดแข่งขันกีฬาหลากหลายประเภท ในชุมชน เพื่อให้เกิดความสามัคคี และมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันในชุมชน และสนับสนุนงบประมาณ 2.ให้การสนับสนุนกลุ่มอาชีพ ในรูปของวัสดุ อุปกรณ์และเอกสารต่างๆ ส่งเสริมด้านการตลาด โดยการเผยแพร่ และประสานงานให้ 3.คัดเลือกสมาชิกกลุ่มเป้าหมาย เพื่อไปศึกษาดูงานและนำความรู้กลับมาใช้ในชุมชน 4.นำบุคคลที่ประสบความสำเร็จและมีชื่อเสียงมา ให้ความรู้แก่ชุมชนในโอกาสต่างๆ 5.สนับสนุนงบประมาณในการจัดอุปกรณ์การเรียนการสอน และให้ทุนการศึกษา 6.ประสานงานกับโรงเรียน จัดโครงการให้ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับหลักการของสหกรณ์

ตารางที่ 4.19: แสดงแผนปฏิบัติการสนับสนุนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ –ต่อ-

พันธกิจที่ 4 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย ยุทธศาสตร์ 4 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ สนับสนุนวัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อพัฒนาฐานข้อมูลด้านสมาชิกให้เป็นระบบได้ข้อมูลที่แม่นยำ เชื่อถือได้ และรวดเร็ว สนับสนุนวัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อให้สมาชิกได้รับบริการที่หลากหลายและรวดเร็ว สนับสนุนวัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อให้สมาชิกเกิดความพึงพอใจต่อการรับบริการ	
แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	รายละเอียดการดำเนินงาน
1.โครงการพัฒนาเทคโนโลยี	1.ปรับปรุงระบบฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ให้ทันสมัย มีฐานข้อมูลสมาชิกที่แม่นยำ เชื่อถือได้ และสามารถเป็นระบบที่เชื่อมโยงได้ ทุกสหกรณ์ เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี เพื่อสะดวกต่อการตรวจสอบประวัติสมาชิก 2.จัดซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์ 3.ติดตั้งระบบอินเทอร์เน็ต

ตารางที่ 4.19: แสดงแผนปฏิบัติการสนับสนุนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ -ต่อ-

พันธกิจที่ 4 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย ยุทธศาสตร์ 4 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ สนับสนุนวัตถุประสงค์ที่ 4 เพื่อให้พนักงานสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนได้พัฒนาศักยภาพด้านการเทคโนโลยี	
แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	รายละเอียดการดำเนินงาน
1.โครงการพัฒนาศักยภาพทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	1.การอบรมพัฒนาศักยภาพ ความรู้และทักษะเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โปรแกรมที่จำเป็น เช่น โปรแกรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติ หรือโปรแกรมที่ใช้ในการสื่อสาร การรับส่ง e-mail รวมถึงแอปพลิเคชัน ต่างๆ ที่ทันสมัย ให้กับบุคลากร เพื่อนำความรู้ที่ได้รับการอบรมไปพัฒนางานในสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน

ตารางที่ 4.19: แสดงแผนปฏิบัติการสนับสนุนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ –ต่อ-

พันธกิจที่ 5 ธรรมนูญเผยแพร่ หลักการ อุดมการณ์ และวิธีการสหกรณ์ พร้อมทั้งน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนา ยุทธศาสตร์ 5 ส่งเสริมและสนับสนุนให้สมาชิกดำเนินชีวิตตามแนวพระราชดำริปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง กลยุทธ์ที่ 1 การดำเนินชีวิตตามแนวพระราชดำริปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง สนับสนุนวัตถุประสงค์ที่ 1.เพื่อให้สมาชิกมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง 2.เพื่อส่งเสริมและพัฒนาอาชีพให้สมาชิกตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง 3.เพื่อรณรงค์การจัดทำบัญชีรายรับรายจ่ายในครัวเรือน 4.เพื่อส่งเสริมการออมในครัวเรือน ลดรายจ่ายและเพิ่มรายได้	
แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	รายละเอียดการดำเนินงาน
1.โครงการส่งเสริมการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	1.จัดวิทยากรอบรมให้ความรู้กับสมาชิก เกี่ยวกับการดำเนินชีวิตโดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 2 ด้านอาชีพ ชั้นที่ 1 อบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการประกอบอาชีพ ได้แก่ - การทำผลิตภัณฑ์เพื่อใช้ในครัวเรือน- การซ่อมบำรุงรักษาเครื่องจักรกลการเกษตร- การเกษตรทฤษฎีใหม่- การเกษตรอินทรีย์- การเลี้ยงสัตว์ และ- ตลาดสินค้าเกษตร - ชั้นที่ 2 ศึกษาดูงาน ตัวอย่างของเกษตรกรที่นำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มาประยุกต์ใช้ 3. จัดอบรมการทำบัญชีในครัวเรือน 4. ให้ความรู้เรื่องการใช้จ่ายกับสมาชิก เพื่อให้มีเงินเหลือเก็บ

จากตารางที่ 4.19 แสดงให้เห็น ถึงแผนงาน/โครงการ/แสดงกิจกรรม และรายละเอียดการดำเนินงาน ซึ่งสหกรณ์เครดิตยูเนียน ในจังหวัดเพชรบุรี สามารถนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรม