

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์สิ่งแวดล้อม จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของสหกรณ์เครดิตยูเนียน ขนาดเล็ก กลาง และใหญ่ ในจังหวัดเพชรบุรี และเพื่อกำหนดกลยุทธ์และคัดเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อเป็นแนวทางการพัฒนากองทุนหมุนเวียนด้านสินเชื่อของเครือข่ายสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี สำหรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Indepth interview) การสนทนากลุ่ม (Focus Group) และแบบสอบถามความคิดเห็น เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant) ได้แก่คณะกรรมการดำเนินการ คณะกรรมการกลุ่มย่อยหรือคณะกรรมการบริหารกลุ่ม ฝ่ายจัดการ และสมาชิก ซึ่งเป็นตัวแทนของสหกรณ์เครดิตยูเนียน มาเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant)

5.1 สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 เรื่องการบริหารงานทั่วไป

สหกรณ์เครดิตยูเนียนเป็นสหกรณ์ประเภทหนึ่งซึ่งจัดตั้งขึ้นด้วยความสมัครใจของสมาชิกที่อยู่ในวงสัมพันธ์เดียวกันมีวิสัยทัศน์คือเป็นสถาบันการเงินและสวัสดิการชุมชนเพื่อชุมชนและมีวัตถุประสงค์ในการส่งเสริมพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิกและชุมชนโดยทั่วไปให้รู้จักช่วยเหลือตนเองเพื่อดำเนินธุรกิจร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกันส่งเสริมสนับสนุนให้เป็นสถาบันการเงินและสวัสดิการชุมชนเพื่อชุมชนทั้งนี้เป้าหมายที่สำคัญคือต้องการให้สมาชิกมีการออมทรัพย์รวมทั้งมีทุนในการประกอบอาชีพและดำรงชีพมีปัจจัยในการผลิตกระตุ้นการซื้อขายสินค้าในชุมชนและมีความรู้ในการพัฒนาชีวิตในด้านกลยุทธ์นั้นผู้บริหารเข้าใจว่าจิตตารมณ์คือกลยุทธ์ ส่วนพันธกิจคือการพัฒนาคนอย่างมีอาชีพพัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพพัฒนาบริการที่หลากหลายสอดคล้องกับความต้องการของสมาชิก

มีการกำหนดการดำเนินการโดยนำเอาวิสัยทัศน์พันธกิจเป้าหมายและจิตตารมณ์ไปปฏิบัติ โดยการวางแผนซึ่งที่ประชุมใหญ่ได้ให้แผนงานประจำปีเพื่อให้คณะกรรมการมีแนวปฏิบัติในการดำเนินงาน ส่วนตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานยังไม่ชัดเจน ไม่มีกลยุทธ์ที่แท้จริง คณะกรรมการถูกกดดันจากระเบียบข้อบังคับ พนักงานไม่เชี่ยวชาญด้านการตลาด สินเชื่อ/ติดตามหนี้สิน ขาด ATM และไม่สามารถโอนเงินระหว่างสหกรณ์ได้เนื่องจากระเบียบสหกรณ์ยังไม่รองรับ

1. การรวมกลุ่ม

สหกรณ์เครดิตยูเนียนมีการจัดตั้งขึ้นมาโดยการรวมตัวกันเป็นกลุ่ม และจัดตั้งขึ้นมาเป็นสหกรณ์เครดิตยูเนียน ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ประเภทออมทรัพย์และหลังจากนั้นจึงมีการจัดตั้งเป็นนิติบุคคล เช่น สหกรณ์เครดิตยูเนียนวัดหนองแกได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 ประเภทสหกรณ์ออมทรัพย์เมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2536 และเปลี่ยนเป็นประเภทสหกรณ์เครดิตยูเนียน เมื่อวันที่ 2 พฤษภาคม 2549 ภายใต้หลักการร่วมกันที่เน้นความสมัครใจของสมาชิก โดยเป็นชาวบ้านที่อยู่ในพื้นที่เดียวกันที่มีความสนใจอยากจะเข้าร่วมเป็นสมาชิก จากแนวคิดดังกล่าวมีการรวมกลุ่มตามหลักเจตนารมณ์ของเครดิตยูเนียนในด้านของหลักจิตตารมณ์ในการรวมตัวกันโดยในการรวมตัวกันนั้นมาจาก มีความสนใจกัน มีความห่วงใยกัน รับใช้กัน แบ่งปันกัน

2. การบริหารงาน

การดำเนินการของสหกรณ์จำเป็นจะต้องมีผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถในด้านการลงทุน และมีความรู้ด้านบัญชีด้านเงินทุน สหกรณ์สามารถนำเงินไปลงทุนภายนอกสหกรณ์โดยการฝากเงินซื้อตั๋วสัญญาและให้สหกรณ์อื่นกู้ส่วนภายในคือการให้กู้กับสมาชิก ในด้านวัสดุอุปกรณ์ที่ดินสิ่งปลูกสร้างอาคารยานพาหนะเครื่องใช้สำนักงาน มีความจำเป็นในการจัดซื้อสิ่งเหล่านี้เพื่อขยายกิจการแต่ถึงอย่างไรก็ตามสินทรัพย์บางอย่างมีความจำเป็นต้องคำนึงถึงค่าเสื่อมด้วย ด้านการจัดการมีระบบที่ดีภายใต้หลักการที่ชัดเจน นอกจากนี้บทบาทในการส่งเสริมอาชีพของสหกรณ์ทำให้สมาชิกมีส่วนร่วมมากขึ้น ในการบริหารงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนมีคณะกรรมการบริหารที่มาจากกรรมการแต่งตั้งหรือเลือกตั้งที่มาจากที่ประชุมใหญ่ ซึ่งการลงคะแนนดังกล่าวสามารถที่จะเปิดเผยหรือลงเป็นคะแนนลับได้ คณะกรรมการดังกล่าวมีหน้าที่ต่างๆ ได้แก่ ประธาน เลขาธิการ เภรียญิก และกรรมการ เป็นต้นโดยผู้ที่จะสามารถสมัครเป็นคณะกรรมการได้จะต้องมีข้อห้ามต่างๆ เช่น จะต้องไม่เคยได้รับโทษจำคุก ไม่เคยถูกล่อลวงหรือไล่ออก หรือขาดการชำระเงินกู้ เป็นต้น ดังนั้น คณะกรรมการที่จะบริหารงานจึงมีคุณสมบัติและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกจึงจะได้รับการยอมรับให้ดำรงตำแหน่งในสหกรณ์ ในการ

เลือกตั้งคณะกรรมการนั้นจะประกอบด้วย จะต้องมีคณะกรรมการ ที่ประกอบด้วย ประธาน และ กรรมการอีกไม่เกิน 15 คน มาเป็นทีมในการบริหารงาน

2.1 โครงสร้าง ในการบริหารงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนจะประกอบไปด้วย 3 ส่วนคือ ส่วนที่เป็นฝ่ายนโยบายที่จะมาจากคณะกรรมการที่มาจากการเลือกตั้ง และฝ่ายปฏิบัติการที่มาจาก การจ้างเป็นพนักงานของสหกรณ์และสมาชิก โดยจะมีผู้จัดการที่จะเป็นผู้บริหารงานของสหกรณ์ โดยการรับนโยบายต่างๆ ที่มาจากคณะกรรมการที่มาจากการแต่งตั้งหรือเลือกตั้ง

2.2 การบริหารการเงิน ในการบริหารการเงินจะมีฝ่ายบริหารการเงินที่เข้ามาดูแลในเรื่อง การเงิน ตั้งแต่ การรับฝากถอน การติดตามหนี้สิน การจัดรายจ่ายการเงิน เช่น บัญชีงบดุล บัญชีกำไร ขาดทุน บัญชีรายการใช้จ่ายต่างๆ ที่สหกรณ์จะต้องจ่าย โดยในการจัดทำบัญชีจะได้รับการตรวจสอบ จากฝ่ายตรวจสอบสหกรณ์ที่จะเข้ามาตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ปีละ สองครั้ง

2.3 บริการเงินกู้และสวัสดิการ ในการบริหารงานสหกรณ์ได้จัดสวัสดิการต่างๆ เพื่อเป็นการ ช่วยเหลือสมาชิก ซึ่งประกอบไปด้วย บริการเงินกู้ ได้แก่ เงินกู้ฉุกเฉิน เงินกู้สามัญ เงินกู้พิเศษ เงินกู้ โครงการ และมีจัดเงินกู้สวัสดิการ เช่น โครงการรถจักรยานยนต์ โครงการอุปกรณ์การเกษตร โครงการส่งเสริมการค้าและขยายกิจการต่างๆ โครงการเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต โครงการปลดปล่อย หนี้สิน โครงการเพื่อการศึกษาบุตร โครงการเพื่อซื้อปุ๋ยและยา

2.4 การบริหารสินเชื่อ ในการบริหารสินเชื่อจะมีเจ้าหน้าที่จากสหกรณ์และกรรมการกลุ่ม ดำเนินการติดตามสินเชื่อตั้งแต่ทวงด้วยสัญญาปากเปล่า มีหนังสือเชิญไปยังผู้กู้ และสุดท้ายใช้ กระบวนการทางกฎหมายฟ้องร้องดำเนินคดีและยึดทรัพย์สินของลูกหนี้ที่ไม่มีความสามารถคืนเงินกู้

2.5 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีการดำเนินการตั้งแต่ การสรรหาคัดเลือกพนักงานที่จะเข้ามาทำงานในสหกรณ์ โดยมีการกำหนดคุณสมบัติของพนักงาน ตามลักษณะของงานโดยจะเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถโดยการสอบข้อเขียนและสอบ สัมภาษณ์จากหน่วยงานก่อนที่จะเลือกเข้ามาทำงาน นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาบุคลากรโดยการ จัดฝึกอบรมต่างๆ หรือส่งพนักงานเข้ารับการอบรมตามสถานที่ต่างๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพให้มากขึ้น รวมถึงจัดการศึกษาดูงานให้แก่พนักงานและสมาชิกเพื่อเป็นการเปิดประสบการณ์

3. สมาชิก

สมาชิกมีความรู้ด้านสินเชื่อเป็นอย่างดี ในด้านบริการนั้นสมาชิกมีความพึงพอใจอย่างมากไม่ว่าจะเป็นเจ้าหน้าที่ที่มีอัธยาศัยเป็นกันเองสอนให้สมาชิกเข้าใจในระเบียบการและขั้นตอนการบริการซึ่งทำให้สมาชิกรู้สึกสบายใจมาก อาคารของสหกรณ์เครดิตยูเนียนมีความสวยงามและทันสมัยเป็นสัดส่วนสร้างความภูมิใจให้กับคนในชุมชนอย่างมากการบริหารงานของคณะกรรมการมีมาตรฐานน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ ในส่วนของเทคโนโลยีนั้นมีเครื่องมืออำนวยความสะดวกมีโปรแกรมบัญชีมีระบบเข้าคิวทำให้ไม่ต้องรอนาน มีการบริหารงานกันเองโดยที่ไม่มีการสร้างเครือข่ายร่วมกันทำให้ไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลซึ่งกันและกันได้จึงทำให้เกิดสมาชิกทับซ้อนตามมา

ผู้ที่สนใจเป็นสมาชิกจะต้องอยู่เขตวงสัมพันธ์เดียวกันกับสหกรณ์เครดิตยูเนียนที่ตั้งอยู่ ซึ่งการเข้ามาของสมาชิกสามารถเข้ามาด้วยความสมัครใจ จากการที่ฟังการบอกเล่าปากต่อปากจากคนที่เคยเป็นสมาชิกมาก่อนถึงสวัสดิการต่างๆ ที่สหกรณ์เครดิตยูเนียนได้จัดสรรผลประโยชน์ให้แก่สมาชิกเช่นสวัสดิการงานศพ สวัสดิการซื้อรถจักรยานยนต์ เป็นต้น ซึ่งสวัสดิการต่างๆ สามารถช่วยสมาชิกให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น สามารถมีเงินทุนมาใช้ในการดำเนินชีวิตโดยไม่ต้องกู้ยืมสถาบันการเงินพาณิชย์แหล่งอื่นๆ ที่อยู่นอกชุมชน ในการที่จะสมัครเข้าเป็นสมาชิกนั้นสมาชิกจะต้องมีคุณสมบัติต่างๆ ที่สหกรณ์เครดิตยูเนียนได้กำหนดไว้ในระเบียบของสหกรณ์ เช่น ผู้ที่สนใจจะสมัครเป็นสมาชิกของวัดยางเขาย้อยจะต้องเป็นบุคคลที่บรรลุนิติภาวะ เป็นบุคคลที่อยู่ในเขตหรือพื้นที่ของสหกรณ์ มีรายได้ถูกต้องตามกฎหมาย เป็นต้น

ตอนที่ 2 ผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์

1. มุมมองของสมาชิก

สมาชิกเริ่มมั่นใจในระบบสหกรณ์เพราะสหกรณ์มีการส่งเสริมอาชีพเสริมและปล่อยสินเชื่อง่าย มีการให้บริการที่รวดเร็วทันต่อความต้องการและมีความเป็นกันเองและแต่ส่งบุคลากรออกไปเยี่ยมเยียนสมาชิกไม่ทั่วถึง

สมาชิกส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการหักเงิน 2% จากยอดเงินกู้เพื่อใช้จ่ายในการดำเนินการติดตามทวงหนี้รวมถึงการจัดอบรมอย่างต่อเนื่องของเครดิตยูเนียนแต่ละแห่ง และการหมุนเวียนกันดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการเครดิตยูเนียน

2. มุมมองด้านการปฏิบัติงานภายในองค์กร

พนักงานที่บริการด้วยความรวดเร็วแสดงถึงสมรรถนะในการปฏิบัติงาน เพราะสหกรณ์มีระเบียบที่กำหนดเรื่องระยะเวลาในการพิจารณาเรื่องการยื่นกู้ รวมถึงอุปกรณ์สำนักงานที่ทันสมัย แม้ว่าไม่มีการจัดระบบฐานข้อมูลสมาชิกแต่มีการขยายวงเงินกู้ให้กับสมาชิกที่มีวินัย บทบาทของพนักงานเครดิตยูเนียนถูกหล่อหลอมให้มีความรู้สึกสนใจในการหาทางช่วยเหลือสมาชิกและห่วงใยถึงความลำบากในขณะนี้รวมทั้งอยากแบ่งปันโดยการให้ยืมเงินและรับใช้โดยการให้บริการที่ดีและเยี่ยมเยียนกรณีเจ็บป่วย

3. มุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้

การหมุนเวียนเปลี่ยนหน้าที่เพื่อพัฒนาความรู้และความเหมาะสมช่วยให้เกิดแนวความคิดการทำงานเชิงระบบกล่าวคือพนักงานมีโอกาสเรียนรู้งานต่างๆ ในองค์กรและเข้าใจขั้นตอนการทำงานโดยรวมได้ดีกว่าเมื่อเทียบกับแนวความคิดการทำงานตามหน้าที่ในแบบเดิมที่เน้นเฉพาะงานของตนเองผลที่ได้รับคือเมื่องานในองค์กรเกิดปัญหาพนักงานจะรู้ว่าเป็นปัญหาในส่วนใดมีความเกี่ยวข้องกับงานของตนหรือไม่ นอกจากนี้หากเกิดปัญหาการขาดแคลนแรงงานในองค์กรแต่ไม่ต้องการจ้างพนักงานใหม่ องค์กรยังสามารถใช้พนักงานเดิมที่เคยผ่านขั้นตอนการหมุนเวียนงานมาแล้ว แต่สำหรับด้านการตลาด ฝ่ายสินเชื่อ/ติดตามทวงหนี้ ยังมีความจำเป็นอย่างมากในการรับสมัครผู้มีความสามารถเข้ามาทำงานในแต่ละด้าน

4. มุมมองด้านการเงิน

ด้านการเงินของสหกรณ์เครดิตยูเนียนเมื่อพิจารณาในแง่ของรายได้แล้วพบว่า การให้สินเชื่อถือเป็นช่องทางหลักในการสร้างรายได้ให้แก่สหกรณ์ส่วนด้านความเสี่ยงทางการเงินพบว่ามีความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำทั้งนี้จะไม่สอดคล้องกับหลักการที่ส่งเสริมการออมเพราะประชาชนเข้าร่วมเป็นสมาชิกเพราะต้องการกู้เงินและพึงพอใจกับการยกหนี้ให้เมื่อเสียชีวิต

ตอนที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ของสหกรณ์เครดิตยูเนียน

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

ด้านที่ 1. โครงสร้างองค์กร ระบบงาน และการควบคุมภายใน ของสหกรณ์เครดิตยูเนียน
จุดแข็ง คือ การวางแผนโครงสร้างองค์กรเป็นไปตามหลักสากลทั่วไป มีสายการบังคับบัญชาเป็นขั้นตอน ตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน ไม่ซ้ำซ้อนในเรื่อง ระบบงานและการควบคุมภายใน มีระเบียบเป็นแนวทางปฏิบัติงาน จัดทำคำบรรยาย ลักษณะงาน ที่ชัดเจน เจ้าหน้าที่ทุกคนรู้ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง และมีการมอบหมายหน้าที่แบ่งงานเป็นฝ่ายต่างๆ ชัดเจนเอื้อต่อการทำงานและเอื้อต่อการพิจารณาความดี ความชอบ อย่างยุติธรรมต่อทุกคน การให้บริการอย่างรวดเร็วทำให้เกิดประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผล โปร่งใส ตรวจสอบได้มีเอกสาร มีการจัดทำบัญชี/การเงิน ครบถ้วนถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน มีรายงานของผู้ตรวจสอบกิจการอย่างสม่ำเสมอ **ส่วนจุดอ่อน** คือ สหกรณ์เครดิตยูเนียนยังขาดเจ้าหน้าที่ ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านดำเนินธุรกิจ เช่น สินเชื่อ และการตลาด จำนวนธุรกิจของสหกรณ์เครดิตยูเนียนกับจำนวนของบุคลากรไม่เหมาะสม และขาดความหลากหลายในสื่อที่ใช้ในการประชาสัมพันธ์ ของสหกรณ์เครดิตยูเนียน เช่น เว็บไซต์ (Website) ฯลฯ ไม่มีวิธีการเก็บรักษาเอกสารที่สำคัญอย่างเป็นระบบ ไม่มีการติดตั้งระบบป้องกันการโจรกรรม และไม่มีการตรวจนับวัสดุครุภัณฑ์ประจำปี

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

ด้านที่ 3 การบริหารงานบุคคล ได้แก่คณะกรรมการฝ่ายจัดการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์
จุดแข็ง คือ คณะกรรมการทุกคนมีตั้งใจ เอาใจใส่ต่อการดำเนินงาน มีความเสียสละโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีการให้คำปรึกษาหารือเรื่องงานกับฝ่ายจัดการอย่างสม่ำเสมอ และมีสมาชิกหลายคนเสนอตัวเข้ามาเป็นคณะกรรมการดำเนินการ สหกรณ์เครดิตยูเนียน ผู้จัดการมีความเป็นผู้นำ มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการธุรกิจสหกรณ์เครดิตยูเนียน และเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์กับสมาชิก และผู้ได้บังคับบัญชา มีความเสียสละ ซื่อสัตย์ โปร่งใส ตรวจสอบได้ เจ้าหน้าที่ยิ้มแย้ม แจ่มใส เต็มใจให้บริการ ด้วยความเป็นกันเอง มีความขยันขันแข็ง เสียสละ เพื่องานส่วนรวม ผู้ตรวจสอบกิจการใส่ใจ มุ่งมั่นหาความรู้ที่จะพัฒนาตนเอง มีการแบ่งงานกันทำ และรายงานผลการตรวจสอบต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการเป็นประจำทุกเดือน ค่าตอบแทนที่ได้รับของผู้ตรวจสอบกิจการมีความเหมาะสมมีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการบริหารบุคคลอย่างชัดเจน มีข้อบังคับในการทำงาน สัญญาจ้างสอดคล้องกับกฎหมายแรงงาน มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อฝึกอบรมบุคลากร

ส่วนจุดอ่อน คือ คณะกรรมการดำเนินการให้อิสระมอบนโยบายให้ฝ่ายจัดการนำไปปฏิบัติ ไม่ก้าว ฝายฝ่ายจัดการทำให้ผู้จัดการกล้าตัดสินใจ และสามารถแก้ปัญหาเฉพาะได้ดี จนบางครั้งเกิดความขัดแย้งทางความคิดกับคณะกรรมการดำเนินงาน เนื่องจากความแตกต่าง คณะกรรมการดำเนินการ ไม่มีความรู้ ความเข้าใจเรื่อง กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และการบริหารธุรกิจสหกรณ์เครดิตยูเนียน คณะกรรมการบางท่านขาดความรับผิดชอบ เนื่องจากการทำงานไม่ได้รับผลตอบแทน เจ้าหน้าที่ บางส่วนยังขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเนื่องจากไม่ได้รับความยุติธรรมในการขึ้นเงินเดือน และความไม่เหมาะสมของ เงินเดือน/ค่าจ้าง ไม่มีการจัดทำเกณฑ์ประเมินผลงานเจ้าหน้าที่สหกรณ์เครดิต ยูเนียนชัดเจน ไม่มีใครอยากเป็นผู้ตรวจสอบกิจการ และผู้ตรวจสอบกิจการมีความเกรงใจ คณะกรรมการดำเนินการสมาชิก

ด้านที่ 4 การเงิน/การบัญชี จุดแข็ง คือ แหล่งที่มาของเงินทุน และการใช้ มีความสอดคล้อง โดยมุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับสมาชิก มีการดำเนินงานด้านการเงินและการบัญชี ที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ สหกรณ์เครดิตยูเนียนมีความสามารถและ มีการวางแผนการใช้เงิน เพื่อผลกำไรที่เพิ่มขึ้น

ส่วนจุดอ่อน คือ สหกรณ์เครดิตยูเนียนมีเงินทุนบริหารจัดการเพียงพอ แต่เป็นเงินทุนที่เป็นหนี้สิน มากกว่า ทุนตนเอง สถานภาพคล่องของสหกรณ์ไม่เพียงพอเพราะสินทรัพย์หมุนเวียนน้อยกว่าหนี้สิน หมุนเวียน โครงสร้างทางการเงินมั่นคง แต่มีความเสี่ยงสูง

ด้านที่ 5 สำนักงาน/เทคโนโลยี/อุปกรณ์ที่ใช้ ในสหกรณ์เครดิตยูเนียน จุดแข็ง คือ เครื่อง คอมพิวเตอร์ อุปกรณ์ต่างๆ มีเพียงพอต่อการให้บริการ มีวัสดุ อุปกรณ์ที่ทันสมัย ให้บริการรวดเร็ว มีการปรับปรุงอยู่เสมอ สำนักงานสะอาด ระเบียบเรียบร้อยเหมาะสม เหมาะแก่การบริการ เจ้าหน้าที่ใช้ ประโยชน์จากเครื่องมือ เครื่องใช้ที่มีอยู่อย่างเต็มที่ เจ้าหน้าที่ร่วมกัน เอาใจใส่ ดูแล ใช้วัสดุอย่าง

ประหยัด คุ่มค่า **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 การแก้ไขระเบียบทำได้ง่ายเนื่องจากเป็นอำนาจของคณะกรรมการดำเนินการ และระเบียบข้อบังคับที่ขอแก้ไข ไม่ได้รับคำแนะนำจากเจ้าหน้าที่รัฐเท่าที่ควรไม่มีความเข้าใจ มักได้ตอบเป็นหนังสือไม่มาแนะนำข้อบังคับบางข้อล่าช้าไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

ด้านที่ 1 ลูกค้าหรือผู้รับบริการ ได้แก่ สมาชิกของสหกรณ์เครดิตยูเนียน โอกาส คือ สมาชิกให้ความสำคัญในการเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน เลือกตั้งผู้ตรวจสอบกิจการสมาชิกในชุมชนช่วยเหลือเกื้อกูลกัน สมาชิกมีทัศนคติที่ดีต่อสหกรณ์เครดิตยูเนียน และความเป็นนิติบุคคลของสหกรณ์เครดิตยูเนียนทำให้สมาชิกและบุคคลทั่วไปเชื่อมั่นในองค์กร **ส่วนอุปสรรค** คือ สมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนเป็นกลุ่มที่มีอาชีพมั่นคง แต่ส่วนใหญ่เป็นแรงงานนอกระบบ เช่น ค้าขาย เกษตรกร ซึ่งไม่สามารถหักเงินเดือน ณ ที่จ่ายได้ จึงทำให้สมาชิกบางราย ไม่สามารถนำเงินมาออมชำระหนี้และดอกเบี้ย ได้ตามวันนัด (เดือนละครั้ง) เนื่องจากรายได้หลักไม่แน่นอน โดยเฉพาะจากการเกษตรเกิดจากปัญหาจากภาวะโลกร้อน ดิน ฟ้า อากาศ แปรปรวน ไม่แน่นอน 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 ชุมชนสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย **ส่วนอุปสรรค** คือ สถาบันทางการเงินไม่มีความแน่นอนแตกแยกสูง ส่งผลให้เกิดปัญหาเศรษฐกิจตกต่ำสินค้าอุปโภค บริโภค มีราคาสูงขึ้น อัตราการว่างงานเพิ่มมากขึ้นทำให้สมาชิกผิวนิดชำระหนี้ เพิ่มขึ้น รวมถึงการที่สหกรณ์เครดิตยูเนียนมีการกำหนดพื้นที่การรับสมาชิก ซ้ำซ้อนกันทำให้สมาชิกสามารถสมัครเป็นสมาชิกได้ในหลายๆ สหกรณ์เครดิตยูเนียน และเกิดเป็นหนี้สิน หลายทาง นอกจากนี้ กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของธนาคารพาณิชย์ ที่เน้นการเข้าถึงชุมชน และร้านค้าในชุมชน จึงเป็นคู่แข่งที่สำคัญกับสหกรณ์เครดิตยูเนียน

ด้านที่ 4 สภาพสังคม โอกาส คือ ประชาชนหรือสมาชิกในชุมชนช่วยเหลือเกื้อกูลกัน **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-

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถแสดงผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) ของสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี ตามสถานการณ์ 4 รูปแบบ ได้ดังต่อไปนี้

สถานการณ์ที่ 1 S+O กลยุทธ์เพิ่มศักยภาพ: เชิงระยะยาว

- นำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาให้บริการกับสมาชิก
- ส่งเจ้าหน้าที่ หรือพนักงาน เข้าอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพ
- พัฒนาสิ่งแวดล้อมของสหกรณ์เครดิตยูเนียน ให้เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน
- โครงสร้างสหกรณ์เครดิตยูเนียนให้มีการกระจายอำนาจ

สถานการณ์ที่ 2 W+O กลยุทธ์เร่งพัฒนา: เชิงระยะสั้น

- ปรับปรุงเงินเดือนให้เหมาะสมกับภาวะค่าครองชีพ
- ส่งเสริมและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของสหกรณ์เครดิตยูเนียนให้สมาชิกได้รับทราบในหลายๆ ช่อง
- รณรงค์การจัดทำบัญชีรายรับรายจ่ายในครัวเรือน
- ส่งเสริมการออมในครัวเรือน
- เสริมสร้างสัมพันธภาพของบุคคลากรในองค์กร

สถานการณ์ที่ 3 S+T กลยุทธ์สร้างภูมิคุ้มกัน: เชิงระยะยาว

- ส่งเสริมด้านคุณธรรมและจริยธรรม และความเข้มแข็งของครอบครัว
- ออกประจำสัญจรตามหมู่บ้าน
- สร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรของเครดิตยูเนียน

สถานการณ์ที่ 4 W+T กลยุทธ์แก้วิกฤติ: เชิงระยะสั้น

- กรอบอัตรากำลังในการแต่งตั้งพนักงานฝ่ายใหม่ขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาด้านการตลาด ฝ่ายสินเชื่อ/ติดตามหนี้
- จัดระบบฐานข้อมูลสมาชิก โดยมีการแบ่งชั้น และระดับของสมาชิก ตามจำนวนเงิน และการชำระหนี้ และจัดสิทธิพิเศษสำหรับลูกค้าชั้นดี
- ส่งเสริมการดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
- พัฒนาตัวชี้วัดในการปฏิบัติงาน
- ลดหนี้ที่คาดว่าจะสูญ

**ตอนที่ 4 การวิเคราะห์กลยุทธ์ในการพัฒนากองทุนหมื่นล้านบาทของเครือข่ายสหกรณ์
เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง**

กรอบทิศทางการพัฒนาประกอบด้วย วิสัยทัศน์และพันธกิจ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนงาน/
โครงการ/กิจกรรม และรายละเอียดการดำเนินงาน ในการพัฒนากองทุนหมื่นล้านบาทของเครือข่าย
สหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจ
พอเพียง ประกอบด้วย 5 พันธกิจ, 22 วัตถุประสงค์, 5 ยุทธศาสตร์ 16 กลยุทธ์ และ 34 โครงการ
เพื่อให้สหกรณ์เครดิตยูเนียน สามารถดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรม ผู้วิจัยจึงขอสรุปวิสัยทัศน์
พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ ได้ดังต่อไปนี้

1. วิสัยทัศน์ “เป็นสถาบันการเงินที่มั่นคงเข้มแข็ง มีสวัสดิการครอบคลุม บริหารตามหลัก
ธรรมาภิบาล พัฒนาคุณภาพชีวิตสร้างประโยชน์แก่สังคมและชุมชน บนพื้นฐานปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
สู่สากล”

2. พันธกิจ ประกอบด้วย 5 พันธกิจ

พันธกิจที่ 1 พัฒนาสหกรณ์สหกรณ์เครดิตยูเนียนให้เข้มแข็งภายใต้การบริหารงานตามหลัก
ธรรมาภิบาล

พันธกิจที่ 2 พัฒนาสวัสดิการให้ครอบคลุม เพิ่มคุณภาพชีวิตสมาชิกในด้านครอบครัวและ
ชุมชน

พันธกิจที่ 3 พัฒนาระบบงานให้ทันสมัย สร้างภาพลักษณ์ สหกรณ์เครดิตยูเนียนให้โดดเด่น

พันธกิจที่ 4 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย

พันธกิจที่ 5 รณรงค์เผยแพร่ หลักการ อุดมการณ์ และวิธีการสหกรณ์ พร้อมทั้งน้อมนำหลัก
ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนา

3. วัตถุประสงค์

1. เพื่อพัฒนาบุคลากรทุกระดับชั้นให้มีความสัมพันธ์และความเข้าใจอันดีต่อกันมีความสามัคคี มีความรักและความภาคภูมิใจในสหกรณ์เครดิตยูเนียน
2. เพื่อพัฒนาระบบการจัดเก็บเอกสาร
3. เพื่อพัฒนาบรรยากาศภายใน สหกรณ์เครดิตยูเนียนและสร้างความศรัทธา ความประทับใจแก่สมาชิกและผู้มาติดต่อ
4. เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
5. เพื่อปรับปรุงแก้ไขธุรกิจสินเชื่อให้มีประสิทธิภาพให้สหกรณ์เครดิต ยูเนียนมีเงินทุนหมุนเวียนเพียงพอ สร้างความเข้มแข็งมั่นคงยั่งยืนเป็นที่พึ่งให้กับสมาชิก
6. เพื่อให้บุคลากรของสหกรณ์เครดิตยูเนียน มีความรู้และความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง
7. เพื่อให้สมาชิกรับทราบข้อมูลข่าวสารความเคลื่อนไหวของสหกรณ์เครดิตยูเนียนทันต่อเหตุการณ์สม่ำเสมอ และเป็นการรณรงค์การเพิ่มจำนวนสมาชิกโดยเน้นการเข้ามามีส่วนร่วมกับสหกรณ์เครดิตยูเนียนเพิ่มขึ้น
8. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน
9. เพื่อยกระดับความเป็นอยู่ด้านครอบครัวของสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียน
10. เพื่อให้สมาชิกและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมของสหกรณ์เครดิตยูเนียน
11. เพื่อจัดตั้งสวัสดิการรูปแบบใหม่ที่เอื้ออำนวยให้แก่สมาชิกและครอบครัว
12. เพื่อสร้างเครือข่ายสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี
13. เพื่อให้สหกรณ์เครดิต ยูเนียนมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน ด้านการศึกษา สังคม และสาธารณประโยชน์ต่างๆ และส่งเสริมสนับสนุนให้ความรู้เรื่องสหกรณ์เครดิตยูเนียนแก่เด็กและเยาวชนในท้องถิ่นและชุมชน ซึ่งเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาสหกรณ์เครดิตยูเนียนในอนาคต
14. เพื่อพัฒนารฐานข้อมูลด้านสมาชิกให้เป็นระบบได้ข้อมูลที่แม่นยำ เชื่อถือได้ และรวดเร็ว

15. เพื่อให้สมาชิกได้รับบริการที่หลากหลายและรวดเร็ว
16. เพื่อให้สมาชิกเกิดความพึงพอใจต่อการรับบริการ
17. เพื่อให้พนักงานสหกรณ์เครดิตยูเนียนได้พัฒนาศักยภาพด้านการเทคโนโลยี
18. เพื่อให้สมาชิกมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
19. เพื่อส่งเสริมและพัฒนาอาชีพให้สมาชิกตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
20. เพื่อรณรงค์การจัดทำบัญชีรายรับรายจ่ายในครัวเรือน
21. เพื่อส่งเสริมการออมในครัวเรือน ลดรายจ่ายและเพิ่มรายได้
22. เพื่อให้สมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนดำเนินชีวิตอย่างมีเหตุผล มีความพอประมาณ และมีภูมิคุ้มกันต่อสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป

4. 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 โดยเฉพาะองค์กรที่เกี่ยวข้องในวงการสหกรณ์เครดิตยูเนียน

กลยุทธ์ที่ 2 การเป็นแหล่งวิชาการ ความรู้ด้านการบริหารสหกรณ์เครดิตยูเนียนและสร้างประโยชน์แก่สังคมและชุมชน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมและสนับสนุนให้สมาชิกดำเนินชีวิตตามแนวพระราชดำรัสปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

กลยุทธ์ที่ 1 การดำเนินชีวิตตามแนวพระราชดำริปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

5. แผนโครงการ

1. โครงการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม (Happy Teamwork)
2. โครงการจัดเก็บเอกสารให้เป็นระบบ
3. โครงการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน
4. โครงการจัดหาเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ทันสมัยให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน
5. โครงการประกาศเกียรติคุณผู้ทำความดีและมีผลงานดี
6. โครงการสุขภาพดีชีวิที่มีสุข (Happy Body & Relax)
7. โครงการพัฒนาจิตนำสู่คุณภาพชีวิตที่ดี (Happy Soul)
8. โครงการสวัสดิการเข้มแข็ง (Happy Welfare)
9. โครงการปรับปรุงเงินเดือนและสวัสดิการแก่ฝ่ายจัดการ
10. โครงการขับเคลื่อนระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม
11. โครงการเร่งรัดหนี้ขาดชำระ
12. โครงการพัฒนาธุรกิจสินเชื่อของสหกรณ์เครดิตยูเนียน
13. โครงการปรับปรุงธุรกิจสินเชื่อ
14. โครงการส่งเสริมการออมและเพิ่มทุนสหกรณ์เครดิตยูเนียน
15. โครงการพัฒนาธุรกิจสินเชื่อให้มีประสิทธิภาพ(จัดชั้นลูกหนี้)
16. โครงการให้การศึกษอบรมแก่บุคลากรของสหกรณ์เครดิตยูเนียน
17. โครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้/ศึกษาดูงาน (Happy Brain)
18. โครงการเสริมสร้างระบบการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ
19. โครงการประชาสัมพันธ์สหกรณ์เครดิตยูเนียน
20. จัดตั้งกลุ่มสมาชิก

21. โครงการจัดทำโครงสร้างองค์กรของสหกรณ์เครดิตยูเนียน และโครงสร้างการทำงานให้ชัดเจน
22. โครงการส่งเสริมครอบครัว
23. โครงการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในชุมชน
24. โครงการจัดสวัสดิการของสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียน
25. โครงการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ
26. โครงการส่งเสริมการกีฬา
27. โครงการส่งเสริมอาชีพ
28. โครงการศึกษาดูงาน
29. โครงการรักษำบ้านเกิด
30. โครงการส่งเสริมการศึกษา
31. โครงการหนุนน้ยสหกรณ์
32. โครงการพัฒนาเทคโนโลยี
33. โครงการพัฒนาศักยภาพทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
34. โครงการส่งเสริมการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

สภาพการบริหารงานทั่วไป

ผู้บริหารบางสหกรณ์เครดิตยูเนียน เข้าใจว่าจิตตารมณ์คือกลยุทธ์ โดยมีการกำหนดการดำเนินการโดยนำเอาวิสัยทัศน์พันธกิจเป้าหมายและจิตตารมณ์ไปปฏิบัติโดยการวางแผนซึ่งที่ประชุมใหญ่ได้ให้แผนงานประจำปีเพื่อให้คณะกรรมการมีแนวปฏิบัติในการดำเนินงานส่งผลให้ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานยังไม่ชัดเจนไม่มีกลยุทธ์ที่แท้จริงพนักงานไม่เชี่ยวชาญด้านการตลาดสินเชื่อ/ติดตามหนี้สิน

ซึ่งความต้องการของพนักงานเครดิตยูเนียน พบว่า การดำเนินการของสหกรณ์จำเป็นต้องมีผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถในด้านการลงทุนและมีความรู้ด้านบัญชีด้านเงินทุน

ส่วนคณะกรรมการถูกกดดันจากระเบียบข้อบังคับนั้นอาจเป็นผลจากการไม่ได้รับคำตอบแทนในการทำหน้าที่สหกรณ์เครดิตยูเนียนไม่สามารถจัดสร้างATM และไม่สามารถโอนเงินระหว่างสหกรณ์ได้เนื่องจากระเบียบสหกรณ์ยังไม่รองรับ

สหกรณ์สามารถนำเงินไปลงทุนภายนอกสหกรณ์โดยการฝากเงินซื้อตั๋วสัญญาและให้สหกรณ์อื่นกู้ส่วนภายในคือการให้กู้กับสมาชิกในด้านวัสดุอุปกรณ์ที่ดินสิ่งปลูกสร้างอาคารยานพาหนะเครื่องใช้สำนักงานมีความจำเป็นในการจัดซื้อสิ่งเหล่านี้เพื่อขยายกิจการแต่ถึงอย่างไรก็ตามสินทรัพย์บางอย่างมีความจำเป็นต้องคำนึงถึงค่าเสื่อมด้วยด้านการจัดการมีระบบที่ดีภายใต้หลักการที่ชัดเจน นอกจากนี้บทบาทในการส่งเสริมอาชีพของสหกรณ์ทำให้สมาชิกมีส่วนร่วมมากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรัชย์ โยคะสิงห์ (2543: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์กรณีสหกรณ์ออมทรัพย์สามัญศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์พบว่าปัจจัยที่ส่งผลให้ประสบความสำเร็จของสหกรณ์ออมทรัพย์สามัญศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์เจ้าหน้าที่ความรับผิดชอบมีการพัฒนาระบบงานวัสดุอุปกรณ์เพียงพอใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ในการบริการส่วนงานที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวังคือบริการล่าช้าและปัจจัยที่ส่งผลให้ประสบความสำเร็จของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูจังหวัดกาฬสินธุ์คือระบบงานที่ดีเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่มีความซื่อสัตย์และสามารถใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานมีงบประมาณเพื่อพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์สมาชิกบางส่วนขาดความเชื่อมั่นในระบบสหกรณ์เนื่องจากวิกฤตเศรษฐกิจ สมาชิกมีความมุ่งหมายเพื่อการกู้มากกว่าการเก็บออมสหกรณ์ขาดความโปร่งใสมีระบบการจัดตั้งซึ่งไม่เป็นไปตามหลักประชาธิปไตย สหกรณ์ได้แก้ไขโดยปรับปรุงระเบียบการกู้เงินและสวัสดิการสร้างความตระหนักให้ความรู้แก่สมาชิก พัฒนาเจ้าหน้าที่ในการใช้เทคโนโลยีและจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาให้เหมาะสม

สมาชิกมีความรู้ด้านสินเชื่อเป็นอย่างดี ในด้านบริการนั้นสมาชิกมีความพึงพอใจอย่างมากไม่ว่าจะเป็นเจ้าหน้าที่ที่มีอัตราเสียเป็นกันเองสอนให้สมาชิกเข้าใจในระเบียบการและขั้นตอนการบริการซึ่งทำให้สมาชิกรู้สึกสบายใจมาก อาคารเครดิตยูเนียนมีความสวยงามและทันสมัยเป็นส่วนสร้างความภูมิใจให้กับคนในชุมชนอย่างมาก การบริหารงานของคณะกรรมการมีมาตรฐานน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ในส่วนของเทคโนโลยีนั้นมีเครื่องมืออำนวยความสะดวก มีโปรแกรมบัญชีมีระบบเข้าคิวทำให้ไม่ต้องรอนานซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริพร ริพล (2549: บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจของสมาชิกที่มีต่อการใช้บริการของสหกรณ์เครดิตยูเนียนมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

จำกัดพบว่าปัจจัยด้านสถานที่คือสถานที่ตั้งสำนักงานปัจจุบันมีความคับแคบที่จอดรถไม่เพียงพอการจัดสำนักงานไม่เป็นระเบียบ ควรจัดหาอาคารสำนักงานใหม่ให้กว้างขวางมีพื้นที่จอดรถสะดวก

สหกรณ์เครดิตยูเนียนมีการบริหารงานโดยเอกเทศ จึงไม่มีการสร้างเครือข่ายร่วมกันทำให้ไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลซึ่งกันและกันได้จึงทำให้เกิดสมาชิกทับซ้อนตามมาเพราะบางสหกรณ์ไม่ต้องการเปิดเผยข้อมูล เนื่องจากห่วงเกรงเรื่องเสถียรภาพของสหกรณ์แห่งนั้น

จากผลสรุปจากระดมสมอง Brainstorming การพูดคุยสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Indepth interview) และการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) และกำหนดกลยุทธ์การพัฒนากองทุนหมื่นล้านบาท ของเครือข่ายสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant) ได้แก่คณะกรรมการดำเนินการ คณะกรรมการกลุ่มย่อยหรือคณะกรรมการบริหารกลุ่ม ฝ่ายจัดการและสมาชิก สามารถสรุปได้ 5 ยุทธศาสตร์ และ 16 กลยุทธ์ สามารถอธิบายผลตามยุทธศาสตร์ ดังต่อไปนี้

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 คุ้มค่า และมีประสิทธิภาพ

โดยการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) เป็นวิธีการที่ดีที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี เพื่อช่วยสร้างสรรค์ และส่งเสริมให้สหกรณ์เครดิตยูเนียนมีศักยภาพและประสิทธิภาพ มีคุณธรรม โปร่งใส ยุติธรรม และตรวจสอบได้ เช่น บุคลากรทำงานอย่างซื่อสัตย์สุจริตและขยันหมั่นเพียร ทำให้ผลประกอบการของสหกรณ์เครดิตยูเนียน และธุรกิจนั้นขยายตัว ย่อมสร้างความเชื่อมั่นให้แก่สมาชิก ตลอดจนส่งผลดีต่อเสถียรภาพของสหกรณ์เครดิตยูเนียน นอกจากนี้แล้วยังทำให้สมาชิก เกิดความศรัทธาในสหกรณ์เครดิตยูเนียน อันจะ

ทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า สมคิด ดวงจักร์ (2556) ได้ศึกษาการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อศึกษาประสิทธิผลของนโยบายการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ผลการวิจัยพบว่า ความสำเร็จของการนำนโยบายการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ให้ประสบผลสำเร็จ ขึ้นอยู่กับการให้ความสำคัญกับปัจจัยหลัก 4 ประการตามรูปแบบ 3C+Lagwill Model ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ประกอบด้วย 1) ความรู้ความสามารถ (Competency) ของบุคลากรทุกฝ่าย 2) ความร่วมมือ ร่วมแรง และร่วมใจ (Cooperation) ในการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ 3) ระบบการสื่อสาร (Communication System) และที่สำคัญคือทุกฝ่ายต้องมีจิตสำนึกและความมุ่งมั่นเพื่อการปฏิบัติใน 3C+Lag and Will อย่างแท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ของผลการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โครงการให้การศึกษาอบรมแก่บุคลากรของสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน โครงการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม (Happy Teamwork) และโครงการเสริมสร้างระบบการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ ฯลฯ เป็นต้น นอกจากนี้ นิภา ทองไทย (2545) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการทำงาน คือ ความก้าวหน้าของงาน ผู้ร่วมงาน บรรยากาศที่ดีในห้องทำงาน ความมั่นคงในงาน ความร่วมมือของบุคคลในหน่วยงาน ขวัญที่ดีของข้าราชการ ระบบการบริหาร ความรับผิดชอบต่องาน ผู้บังคับบัญชาที่ดี รวมทั้งความซื่อสัตย์ในการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งสอดคล้องกับแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ของผลการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โครงการขับเคลื่อนระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โครงการประกาศเกียรติคุณผู้ทำความดีและมีผลงานดี โครงการสุขภาพดีชีวิที่มีสุข ฯลฯ เป็นต้น

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

สวัสดิการ หรือ Welfare คือสิ่งที่สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนจัดให้กับสมาชิกเพื่อบริการ หรือให้ประโยชน์แก่สมาชิก ที่นอกเหนือจากอัตราดอกเบี้ยเงินฝาก และเงินปันผล โดยการมุ่งให้เกิดการกินดีอยู่ดีของสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน อีกทั้งยังเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดความมั่นใจ พึงพอใจ โดยสวัสดิการอาจจะอยู่ในรูปแบบของตัวเงิน หรือไม่ใช้ตัวเงินก็ได้ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับระบบสวัสดิการที่สำคัญ คือทฤษฎีพื้นฐานเกี่ยวกับแรงจูงใจเพื่อตอบสนองความต้องการของมนุษย์ตามลำดับขั้น 5 ขั้น ได้แก่ 1.) ความต้องการทางด้านร่างกาย เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตมนุษย์ 2.) ความต้องการความปลอดภัยเป็นความรู้สึกรู้สึกที่ต้องการความมั่นคงปลอดภัยในชีวิตและทั้งปัจจุบันและอนาคตรวมถึงการได้รับการคุ้มครองทางด้านร่างกายและจิตใจ 3.) ความต้องการทางด้านสังคม เป็นแรงจูงใจที่มีผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ต้องการให้สังคมยอมรับ 4.) ความต้องการมีชื่อเสียง และ

5.) ความต้องการในความสำเร็จตามความนึกคิดของตนเอง จากทฤษฎีความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ อาจแบ่งระดับความต้องการได้ 2 ระดับ คือ ระดับความต้องการทางด้านร่างกาย ความต้องการความปลอดภัยซึ่งเป็นการต้องการที่สามารถตอบสนองได้โดยง่าย 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 สวัสดิการจะต้องเน้นที่ความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ และตอบสนองในความต้องการของสมาชิกเป็นหลัก อาศัยหลักความเสมอภาค แม้ว่าสวัสดิการจะมีหลายลักษณะ แต่ผลประโยชน์หลักสมควรจะต้องให้สมาชิกส่วนใหญ่ได้รับประโยชน์อย่างเสมอภาคกัน ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญเพื่อจูงใจให้สมาชิก แต่อย่างไรก็ตามการจัดสวัสดิการและระบบค่าตอบแทนที่สมบูรณควรพิจารณาปัจจัยอื่นๆ ประกอบด้วย เช่น กฎหมาย ข้อบังคับ นโยบายขององค์กร เป็นต้น

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

แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่มีการเน้นการสร้างภาพลักษณ์ของสหกรณ์เครดิตยูเนียนด้านกิจกรรม (Social Activities) คือการดูแลเอาใจใส่สังคม ร่วมกิจกรรมการกุศลหรือสร้างประโยชน์ให้กับสังคม ได้แก่ การจัดแข่งขันกีฬาหลากหลายประเภท ในชุมชน เพื่อให้เกิดความสามัคคี การมีปฏิสัมพันธ์ ร่วมกันในชุมชน และการสนับสนุนงบประมาณ ให้กับกลุ่มอาชีพ ในรูปของวัสดุอุปกรณ์เอกสารต่างๆ ส่งเสริมด้านการตลาด โดยการเผยแพร่ และประสานงานให้ คัดเลือกสมาชิกกลุ่มเป้าหมาย เพื่อไปศึกษาดูงานและนำความรู้กลับมาใช้ในชุมชน นำบุคคลที่ประสบความสำเร็จและมีชื่อเสียงมาให้ความรู้แก่ชุมชนในโอกาสต่างๆ สนับสนุนงบประมาณในการจัดอุปกรณ์การเรียนการสอน และให้ทุนการศึกษาประสานงานกับโรงเรียน จัดโครงการให้ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับหลักการของสหกรณ์ นอกจากนี้ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กรอื่นๆ โดยเฉพาะองค์กรที่เกี่ยวข้องในวงการสหกรณ์เครดิตยูเนียน ก็เป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่โดดเด่นให้กับสหกรณ์เครดิตยูเนียน โดยการ

1. การจัดทำแผนผังเครือข่าย (Network Maps) จะช่วยชี้ให้เห็นระบบความสัมพันธ์ระหว่างภาคี

เครือข่าย 2. โครงสร้างองค์กรเครือข่าย นำเอาความสามารถหลักของแต่ละภาคีพันธมิตร มาทำหน้าที่ในระบบการบริหารจัดการเครือข่าย ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและการยกระดับความสามารถในการแข่งขัน ตลอดจนการเพิ่มโอกาสทางธุรกิจมากกว่าที่แต่ละภาคีพันธมิตรเป็นอยู่

3. ระบบการบริหารจัดการเครือข่ายในการออกแบบระบบความสัมพันธ์ใหม่ เพื่อการทำงานร่วมกันในการบรรลุเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ร่วม 4. ขบวนการทางสังคม :การถักทอความสัมพันธ์ในเชิงคุณค่า คือ การพึ่งพาและร่วมมือกัน ในการนำเอาทรัพยากรและความสามารถหลักมาออกแบบระบบการบริหารจัดการใหม่เพื่อที่จะนำสินค้าและบริการผ่านกิจกรรมภายใต้โซ่คุณค่าเพื่อนำสินค้าและบริการจากผู้ผลิตไปสู่ผู้บริโภคอย่างมีประสิทธิภาพและการสร้างโอกาสใหม่ในการทำธุรกิจ ซึ่งทั้งหมดเป็นภาพลักษณ์ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานความเป็นจริงคือ “สถาบันการเงินและสวัสดิการชุมชน” ซึ่งเป็นภาพที่ติดอยู่ในความคิดของสมาชิก อันจะเกิดทัศนคติที่ดี ได้รับการยอมรับ เชื่อถือไว้วางใจ และให้การสนับสนุนการดำเนินงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต สอดคล้องกับงานวิจัยของ สลิตา ลายลิขิต (2547) เรื่อง กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดเพื่อสร้างตราสินค้าองค์กรของบริษัทที่แปลงสภาพจากรัฐวิสาหกิจกับการรับรู้และทัศนคติของผู้บริโภค พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เกิดทัศนคติในเชิงบวกกับ ปตท. มากกว่า ทศท. เนื่องจาก ปตท. ได้มีการนำเสนอองค์การในฐานะที่มีความห่วงใยสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม มากกว่า ทศท. ได้สร้างตราสินค้าองค์กรด้วยการโฆษณาเพื่อสังคม และกิจกรรมเพื่อสังคมต่างๆ เป็นเครื่องมือสร้างทัศนคติซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมด้านการศึกษาและเยาวชน การพัฒนาชุมชนและสิ่งแวดล้อม ที่ ปตท. ได้ดำเนินกิจกรรมตามแนวทางการสร้างภาพลักษณ์ให้ประสบความสำเร็จ หรือ “Win-Win Corporate Image Criteria” ของบริษัทส่งผลให้กลุ่มตัวอย่างสามารถระลึก (Recall) และจดจำ (Recognition) ในโฆษณาที่เป็นตัวสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กรได้เป็นอย่างดี

4. ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และ**กลยุทธ์ที่ 2** พัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

“ระบบสารสนเทศ” เป็นกระบวนการประมวลผลข่าวสารที่มีอยู่ในรูปของข่าวสารที่เป็นประโยชน์สูงสุด เพื่อเป็นข้อสรุปที่ใช้ในการสนับสนุนการบริหารและการตัดสินใจในทุกๆ ระดับ ระบบสารสนเทศจึงเป็นระบบที่ได้จัดตั้งขึ้นเพื่อปฏิบัติการเกี่ยวกับข้อมูลดังต่อไปนี้

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

สหกรณ์เครดิตยูเนียน จึงจำเป็นต้องพัฒนาหรือปรับปรุงระบบสารสนเทศที่สามารถช่วยให้ขั้นตอนการปฏิบัติงานภายในและกระบวนการบริหารมีประสิทธิภาพมากขึ้น ฌ์ฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545) กล่าวถึงระบบสารสนเทศทางธุรกิจถูกพัฒนาขึ้นเพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานของธุรกิจดำเนินการอย่างมีระบบ 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 สร้างนวัตกรรมใหม่ๆทั้งด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ให้มีความสะดวก รวดเร็ว ตรงความต้องการของลูกค้า หรือการลดระยะเวลาการดำเนินงาน 5.) ค่าใช้จ่ายช่วยลดการใช้ทรัพยากรที่ซ้ำซ้อน เช่น การพิมพ์เอกสาร ทำให้เกิดการประหยัด 6.) คุณภาพ เทคโนโลยีสารสนเทศถูกนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ และ 7.) โอกาส องค์กรที่มีศักยภาพด้านสารสนเทศสูง ย่อมสามารถนำความรู้มาประยุกต์ในการสร้างโอกาสในการดำเนินงานทั้งโดยทางตรง ได้แก่การนำสารสนเทศมาประยุกต์เชิงกลยุทธ์ และทางอ้อม ได้แก่ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศประกอบการพัฒนา นวัตกรรมทางธุรกิจ สามารถการกำหนดแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม 1.ปรับปรุงระบบฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ให้ทันสมัย มีฐานข้อมูลสมาชิกที่แม่นยำเชื่อถือได้ และสามารถเป็นระบบที่เชื่อมโยงได้ ทุกสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี เพื่อสะดวกต่อการตรวจสอบประวัติสมาชิก 2.จัดซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์ 3.ติดตั้งระบบอินเทอร์เน็ต รวมถึงการอบรมพัฒนาศักยภาพ ความรู้และทักษะเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร โปรแกรมที่จำเป็น เช่น โปรแกรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติ หรือโปรแกรมที่ใช้ในการสื่อสาร การรับส่ง e-mail รวมถึงแอปพลิเคชัน ต่างๆ ที่ทันสมัย ให้กับบุคลากร เพื่อนำความรู้ที่ได้รับ การอบรมไปพัฒนางานในสหกรณ์เครดิตยูเนียน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาวิจัย ของ วรณภา

ฉอส์วีส์ดี. (2552) ยังพบว่า ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของพนักงานสินเชื่อด้านการบันทึกข้อมูลได้อย่างถูกต้องตามขั้นตอน, การเปลี่ยนแปลงข้อมูลการบันทึกในระบบงาน, การวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าได้อย่างถูกต้อง, การเรียกดูรายงานในระบบงานได้ตามที่ต้องการ และการอ่านผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างถูกต้อง มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการใช้งานคอมพิวเตอร์, การทำงานด้วยระบบงาน, ประสิทธิภาพการทำงานและประสิทธิผลการทำงาน

5. ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมและสนับสนุนให้สมาชิกดำเนินชีวิตตามแนวพระราชดำรัสปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ประกอบด้วย **กลยุทธ์ที่ 1** การดำเนินชีวิตตามแนวพระราชดำริปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

จากสภาพสังคมที่ประชาชนยึดวัตถุนิยมเป็นหลัก ใช้จ่ายฟุ่มเฟือย ละทิ้งประเพณีวัฒนธรรมที่ดีของชุมชน ทำให้เกิดปัญหาอื่นๆ ตามมา เช่น ปัญหาอาชญากรรม ยาเสพติด การพนันมีเพิ่มขึ้น หนี้สิน ฯลฯ และสภาพสังคมแตกแยก ขาดความสามัคคีแบ่งฝักแบ่งฝ่าย ปัญหาจากภาวะโลกร้อน ดินฟ้า อากาศ แปรปรวน ไม่แน่นอน ส่งผลต่อการประกอบอาชีพ ของสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน “เศรษฐกิจพอเพียง เป็นปรัชญาชี้แจ้งถึงแนวดำรงอยู่และปฏิบัติตนของประชาชนในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับครอบครัวระดับชุมชน จนถึงระดับรัฐ ทั้งในการพัฒนาและบริหารประเทศให้ดำเนินไปในทางสายกลางโดยเฉพาะการพัฒนาเศรษฐกิจเพื่อให้ก้าวทันต่อโลกยุคโลกาภิวัตน์ ความพอเพียง หมายถึง ความพอประมาณ ความมีเหตุผล รวมความจำเป็น ที่จะต้องมีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีพอสมควรต่อการมีผลกระทบใด ๆ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายใน ทั้งนี้ จะต้องอาศัยความรอบรู้ ความรอบครอบ และความระมัดระวังอย่างยิ่งในการนำวิชาการต่าง ๆ มาใช้ในการวางแผนและดำเนินการทุกขั้นตอน และขณะเดียวกันต้องเสริมสร้างพื้นฐานจิตใจของคนในชาติ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ของรัฐ นักทฤษฎี และนักธุรกิจในทุกระดับ ให้มีสำนึกคุณธรรมความซื่อสัตย์สุจริต และให้มีความรอบรู้ที่เหมาะสม ดำเนินชีวิตด้วยความอดทน ความเพียร สติ ปัญญา และความรอบครอบ เพื่อให้สมดุลและพร้อมต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและกว้างทั้งด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมจากโลกภายนอกได้เป็นอย่างดี ดังจะเห็นได้จากการศึกษาวิจัยของ อรสุดา เจริญรัตน์ (2543) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การเกิดขึ้นการดำรงอยู่และการปรับตัวของเศรษฐกิจพอเพียงภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสังคมไทย ผลการวิจัยพบว่า เงื่อนไขสำคัญที่สุดของการเกิดขึ้น การดำรงอยู่และการปรับตัวของเศรษฐกิจพอเพียงก็คือ การที่ชุมชนหรือหมู่บ้านยังคงมีอำนาจในการควบคุมดูแลจัดการทรัพยากรต่างๆ ของตนเอง อำนาจดังกล่าวนับเป็นรากฐานสำคัญที่นำไปสู่การสร้างและพัฒนาระบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพสำหรับการดำรงชีวิตด้านต่างๆ ในรูปแบบบรรทัดฐานของหมู่บ้านที่ปรากฏอยู่ในจารีต ประเพณี วัฒนธรรม ความเชื่อ หรือพิธีกรรม

ซึ่งเป็นผลเชื่อมโยงจากอิทธิพลของโลกทัศน์และระบบคุณค่าของชุมชน ปัจจัยดังกล่าวนี้เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เศรษฐกิจพอเพียงสามารถปรับตัวไปตามบริบทสังคมที่เปลี่ยนผ่านจากสังคมประเพณีเข้าสู่สังคมทันสมัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ ข้อมูลจากการศึกษาพบว่า เมื่อหมู่บ้านต้องประสบกับการเปลี่ยนแปลงจากความทันสมัยต่างๆ เช่น การมีถนนตัดผ่านเข้ามา การสาธารณสุขโรค ที่สะดวกสบาย หรือการเข้ามาแทรกแซงอำนาจรัฐ รวมทั้งระบบทุนนิยมการค้า ที่มีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างสังคมหลายด้านทำให้อำนาจในการจัดการทรัพยากรของชุมชนต้องถูกกระทบกระเทือน ผลที่เกิดขึ้นคือ บรรทัดฐานที่เคยมีบทบาทในการกำหนดและควบคุมกิจกรรมทางเศรษฐกิจเหล่านี้ไว้ จำเป็นต้องปรับตัวไปภายใต้การจัดระเบียบสังคมใหม่ที่มีลักษณะแตกต่างไปจากเดิม เป็นต้นว่า การสร้างบรรทัดฐานแบบพึ่งพาอาศัยกัน (Norms of Reciprocal) และการสร้างเครือข่ายที่ทำให้บุคคลมาสัมพันธ์กันในเรื่องเกี่ยวกับชุมชน (Networks of Civic Engagement) เพื่อสนับสนุนและทดแทนความสัมพันธ์แบบพึ่งพาในระบบเครือญาติที่มีบทบาทน้อยลงเมื่อเปรียบเทียบกับในอดีต ดังนั้นจึงพบว่าภายในหมู่บ้านได้เกิดการรวมกลุ่มกันในรูปแบบต่างๆ ทั้ง คณะกรรมการป่าชุมชน กลุ่มเกษตรนิเวศ กลุ่มทอผ้า กลุ่มธนาคารข้าว รวมทั้งกลุ่มออมทรัพย์ ภายใต้ระบบการจัดการรูปแบบใหม่ที่เกิดจากความร่วมมือทั้งกับหน่วยงานรัฐ สถาบันการศึกษา องค์กรพัฒนาเอกชนหรือแม้กระทั่งองค์กรระหว่างประเทศเพื่อสร้างศักยภาพในการปรับตัวโดยระดมหลากหลายทรัพยากร ไม่ว่าจะเป็น ความรู้ ทุน เทคโนโลยี ฯลฯ จากแหล่งต่างๆ นำมาสร้างกระบวนการเรียนรู้ใหม่ร่วมกันของชุมชนที่มีได้ตัดตอนจากภูมิปัญญาเดิมแต่กลับได้นำความรู้สมัยใหม่มาบูรณาการกันอย่างเหมาะสม ปัจจัยเหล่านี้เป็นเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้เศรษฐกิจพอเพียงยังคงสามารถดำรงอยู่ในชุมชนท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของบริบทแวดล้อมได้อย่างยั่งยืนตลอดมา อย่างไรก็ตามแม้ว่ากระบวนการปรับตัวเพื่อดำรงอยู่ของเศรษฐกิจพอเพียง จะมีได้อยู่บนเส้นทางที่ราบรื่นปราศจากอุปสรรคและปัญหาใดๆ ตรงกันข้ามกลับพบว่ายังคงมีอุปสรรคและปัญหามานับประการที่ชาวบ้านจะต้องร่วมกันเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิธีการต่อสู้และเอาชนะปัญหาปัญหาลำเนาต่อไป รัฐในฐานะเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในสำคัญในการช่วยเหลือและสนับสนุนชุมชนเหล่านี้ สามารถส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพดังกล่าวได้โดยการกำหนดนโยบายที่เอื้อต่อการกระจายอำนาจส่วนกลางให้มากขึ้นพร้อมๆ กับการช่วยเหลือและสนับสนุนชุมชนเหล่านี้สามารถพัฒนาความเข้มแข็งของตนเองด้วยการสร้างกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลายร่วมกันตามแต่สภาพปัญหาของแต่ละพื้นที่ซึ่งกิจกรรมต่างๆ ดังกล่าวนี้มีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาให้เกิดขึ้นบนความสัมพันธ์ที่อยู่บนฐานของทุนทางสังคม (Social Capital) ของชุมชนนั่นเอง สุจิตตราเตยานุรักษ์ (2553) พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า หลังประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินชีวิตและการทำงานส่งผลให้ค่าใช้จ่ายโดยรวมลดลงจาก 14,514 บาทต่อเดือนเหลือ 12,726 บาทต่อเดือน สามารถบริหารรายได้ให้เพียงพอกับค่าใช้จ่ายทุกเดือน โดยพฤติกรรม

การใช้จ่ายและค่าใช้จ่ายโดยรวมเฉลี่ยลดลง มีการใช้จ่ายในรูปแบบของเงินสดเพิ่มมากขึ้น และมีการใช้จ่ายทางด้านบันเทิงทุกเดือน ด้านการออมส่งผลให้การออมโดยรวมเฉลี่ยเพิ่มสูงขึ้นจาก 449.10 บาทต่อเดือน เป็น 2,681.90 บาทต่อเดือน โดยออมกับสถาบันการเงิน ด้านภาระหนี้สิน ส่งผลให้หนี้สินโดยรวมลดลง หากพิจารณาถึงการบริหารจัดการภาระหนี้สิน กลุ่มตัวอย่างสามารถชำระหนี้สินได้ครบตามจำนวนเรียกเก็บทุกครั้ง และกันตยา มานะกุล (2550) ได้ศึกษาการพัฒนาคุณภาพชีวิตโดยยึดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง:กรณีศึกษาชุมชนบ้านจอมจันทร์ หมู่ที่ 2 ตำบลสันทราย อำเภอมะจันทน์ จังหวัดเชียงรายพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่เข้าร่วมโครงการ ด้านครอบครัวมีความอบอุ่น เพิ่มขึ้นร้อยละ 79.4 นอกจากนี้ 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

5.3 ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาวิจัยที่สรุปได้ รวมทั้งการอภิปรายผลที่ได้กล่าวมาแล้ว ได้ข้อค้นพบที่มีคุณค่าและมีประโยชน์ต่อขบวนการสหกรณ์เครดิตยูเนียน กลุ่มองค์กรต่างๆ ที่รวมกันเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน รวมทั้งองค์กรธุรกิจและสถานประกอบการสามารถกำหนดเป็นข้อเสนอแนะได้ 2 ระดับ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ปฏิบัติ
3. ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัย

1. ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ปฏิบัติ

1. ข้อเสนอแนะในด้านสภาพทั่วไป ได้แก่ความคิดเห็นในการบริหารงานทั่วไป การดำเนินการของสหกรณ์เครดิตยูเนียนตามการรับรู้ของพนักงานและความรู้และความพึงพอใจของสมาชิกเครดิตยูเนียน

- ผู้บริหารโดยเฉพาะคณะกรรมการควรพัฒนาด้านการวางแผน เนื่องจากคณะกรรมการดำเนินการไม่มีความรู้ความเข้าใจเรื่องกฎหมายระเบียบข้อบังคับและการบริหารธุรกิจสหกรณ์เครดิตยูเนียน คณะกรรมการบางท่านขาดความรับผิดชอบและไม่ควรนำเรื่องการทำงานแบบไม่มีคำตอบแทนมากล่าวอ้างเพราะการเป็นคณะกรรมการต้องเสียสละ ตามหลักจิตตารมณ์ส่วนข้อบังคับที่ล้าสมัยไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ ควรแก้ไขระเบียบในส่วนที่เป็นอำนาจของคณะกรรมการดำเนินการ

- การดำเนินการของสหกรณ์เครดิตยูเนียน ควรเพิ่มจำนวนพนักงานที่เชี่ยวชาญด้านสินเชื่อและการตลาด รวมถึงการใช้สื่อทางอิเล็กทรอนิกส์เพื่อการประชาสัมพันธ์ เนื่องจากบุคลากรมีจำนวนน้อยและไม่ชำนาญในด้านสินเชื่อและการตลาด ด้านเทคโนโลยีและความปลอดภัยจากการโจรกรรมข้อมูล ควรมีการปรับปรุงโดยการติดตั้งระบบป้องกันการโจรกรรมจัดเวรยามรักษาความปลอดภัยตรวจนับวัสดุครุภัณฑ์ประจำปีจัดซื้อโปรแกรมสำเร็จรูปและระบบฐานข้อมูลของสมาชิกเนื่องจากเป็นสิ่งที่เอื้อต่อการพัฒนาการบริการ และมีราคาถูกกว่าการจัดสร้างอาคารขนาดใหญ่

- สหกรณ์เครดิตยูเนียนแต่ละแห่งบริหารงานกันเองโดยที่ไม่มีเครือข่ายอื่นร่วมทำให้ไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลซึ่งกันและกันได้จึงทำให้เกิดสมาชิกทับซ้อนตามมา สหกรณ์เครดิตยูเนียนควรหาแนวทางร่วมกันในการประสานความร่วมมือดังกล่าว

2. มุมมองด้านการประเมินเชิงคุณภาพมุมมองของสมาชิก ไม่ควรให้สมาชิกมองว่าเครดิตยูเนียนมีไว้สำหรับการกู้เงินเพียงอย่างเดียว เพราะตามหลักการที่แท้จริงคือการทำให้ชาวบ้านรู้จักการออมเงิน พนักงานควรมีการตรวจสอบเอกสารให้มีความถูกต้องก่อนการดำเนินการแม้จะเป็นเพียงวาระการประชุม เพราะพันธกิจของสหกรณ์เครดิตยูเนียน คือความเป็นมืออาชีพ ที่สำคัญคือการทำงานร่วมกันผลักดันให้สามารถให้บริการกับสมาชิกได้ทุกแห่ง รวมทั้งการจัดระบบติดตาม ไม่ว่าสมาชิกจะย้ายไปที่ใดก็ตาม เพราะมีสมาชิกส่วนหนึ่งลาออกเนื่องจากย้ายที่อยู่ และไม่ชำระหนี้สินที่ค้างอยู่

3. มุมมองด้านการปฏิบัติงานภายในองค์กรควรมีการจัดการเทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น โปรแกรมสำเร็จรูปและระบบฐานข้อมูลของสมาชิกเนื่องจากสิ่งเหล่านี้เอื้อต่อการพัฒนาการบริการ ควรมีการปรับขึ้นเงินเดือนให้แก่พนักงานอย่างเหมาะสมและกำหนดเกณฑ์ประเมินผลงานเจ้าหน้าที่ สหกรณ์เครดิตยูเนียนที่ชัดเจน เนื่องจากเจ้าหน้าที่บางส่วนยังขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากไม่ได้รับความยุติธรรมในการขึ้นเงินเดือนและความไม่เหมาะสมของเงินเดือน/ค่าจ้าง

4. มุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้พนักงานมีทัศนคติเชิงบวกกับการทำงานทั้งนี้มีการหมุนเวียนเปลี่ยนหน้าที่เพื่อพัฒนาความรู้และความเหมาะสมแต่ควรรับสมัครผู้มีความสามารถด้านการตลาดฝ่ายสินเชื่อ/ติดตามทวงหนี้เข้ามาทำงานเนื่องจากพนักงานที่มีอยู่ไม่สามารถปฏิบัติงานด้านดังกล่าวอย่างชำนาญได้

5. มุมมองด้านการเงินสหกรณ์เครดิตยูเนียน ควรมีการจัดการความเสี่ยง เพราะสหกรณ์เครดิตยูเนียนให้บริการสินเชื่อเงินกู้เป็นหลักแก่สมาชิก โดยไม่พิจารณาถึงความจำเป็นเดือดร้อนสมาชิกจึงใช้เงินกู้ผิดวัตถุประสงค์ส่งผลให้สมาชิกบางส่วนค้างชำระหนี้ ควรปรับปรุงการจ่ายสวัสดิการให้แก่สมาชิก เนื่องจากเวลาในการอนุมัติเบิกจ่ายล่าช้าและสวัสดิการที่สหกรณ์เครดิตยูเนียนกำหนดขึ้นไม่คุ้มค่าในเชิงเศรษฐกิจ ควรส่งเสริมให้สมาชิกเข้ามาเป็นผู้ตรวจสอบกิจการหรือช่วยกันเป็นหูเป็นตา สหกรณ์เครดิตยูเนียนควรมีความรอบครอบและระมัดระวังเรื่องเงินทุนบริหารจัดการ แม้ว่าจะเพียงพอแต่เป็นเงินทุนที่เป็นหนี้สินมากกว่าทุนตนเอง

6. กลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้นจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นเพียงแนวความคิดที่ต้องการได้รับการทดสอบหรือการนำไปใช้จริง เพื่อให้กลยุทธ์ที่ทำการกำหนดในครั้งนี้เกิดประโยชน์แก่สหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรีอย่างเป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพ ขั้นตอนของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจะเป็นการมุ่งเน้นที่การดำเนินงานภายใน หรือระบบการปฏิบัติงานภายในสหกรณ์เครดิตยูเนียนเป็นหลัก ซึ่งแตกต่างกับขั้นของการกำหนดกลยุทธ์ที่เน้นการวิเคราะห์ ดังนั้นจำเป็นต้องอาศัยความสามารถของผู้นำองค์กรในการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงในสหกรณ์เครดิตยูเนียน จะเกี่ยวข้องกับทักษะการบริหารหลายอย่าง เพราะกลยุทธ์ใหม่ที่ได้มาไม่ได้หมายความว่าผู้ปฏิบัติจะเชื่อฟังและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามกลยุทธ์นั้น วิธีการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ สามารถกำหนดเป็นโครงการ แผนปฏิบัติการ และงบประมาณเพื่อรองรับ เพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยทั่วไปประกอบด้วย 4 ขั้นตอน

1. การจัดสรรทรัพยากร เป็นขั้นตอนของการวางแผนการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุสู่กลยุทธ์ โดยการจัดสรรทรัพยากรต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่จะกระทบกับการใช้ทรัพยากรและการบริหารทรัพยากร

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

3. การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นการปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่จะใช้ในการบรรลุสู่แผน และทิศทางขององค์กร โดยต้องคำนึงถึง ประเด็นต่างๆ เช่นระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบบริหารบุคคล การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กร เป็นต้น

4. การกระจายกลยุทธ์ เป็นการกระจายแผนไปยังทุกๆ ภาควิชา ส่วน ทั่วทั้งองค์กร โดยต้องสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานต่างๆ อย่างชัดเจน และเข้าใจได้ ซึ่งจากเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ อาจถูกแปลงเป็นเป้าหมายย่อย กำหนดเป็นเป้าหมายประจำปี จากนั้นจะแตกเป็นเป้าหมายของแต่ละกลุ่ม แต่ละโครงการเพื่อให้ทราบว่า เป้าหมายของตนเองที่ชัดเจน และควรดำเนินการที่เรื่องใดก่อน ซึ่งนอกจากจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างสุดช่วยให้เข้าใจเป้าหมายที่คลาดเคลื่อนแล้ว ยังมีประโยชน์ต่อกระบวนการในการวัดผลที่เหมาะสมด้วย ทั้งยังช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมพอดี เพียงเพื่อให้บรรลุผลในแต่ละกลุ่มหรือแต่ละโครงการ

7. เมื่อมีการนำกลยุทธ์ที่ได้จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ไปใช้จริงกับสหกรณ์เครดิตยูเนียน ควรมีการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ ซึ่งเป็นกระบวนการติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนในเชิงของประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อประโยชน์ในการแก้ไขและปรับปรุง โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญของการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ คือ

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

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัย

ควรมีการศึกษาวิจัยต่อยอดจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ 2 ลักษณะ คือ

1. การศึกษาผลการนำกลยุทธ์การพัฒนากองทุนหมิ่นล้านบาทของเครือข่ายสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (กรณีศึกษา)
2. การประเมินผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์การพัฒนากองทุนหมิ่นล้านบาทของเครือข่ายสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ของสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี