

รายงานการวิจัย เรื่อง

กลยุทธ์การพัฒนากองทุนหมื่นล้านบาทของเครือข่ายสหกรณ์เครดิตยูเนียน
ในจังหวัดเพชรบุรี เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

10 Billion-Fund Development Strategies of Credit Union Cooperatives Network in Phetchaburi under
Philosophy of Sufficiency Economy toward Asean Economic Community (AEC)

บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาการบริหารจัดการ และปัญหาอุปสรรค ในการดำเนินงาน ของคณะกรรมการดำเนินการ สหกรณ์เครดิตยูเนียน ในจังหวัดเพชรบุรี (2) เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานและประเมินผลสำเร็จของสหกรณ์เครดิตยูเนียน ในจังหวัดเพชรบุรี และ (3) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนากองทุนหมื่นล้านบาทของเครือข่ายสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย คือ สหกรณ์ประเภทเครดิตยูเนียน ที่จดทะเบียนเป็นสหกรณ์เครดิตยูเนียน ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ในจังหวัดเพชรบุรี จำนวน 44 แห่ง แผนการสุ่มกลุ่มตัวอย่างเป็นแบบหลายขั้นตอน (Multi - Stage Sampling) **ขั้นตอนที่ 1** จำแนกความคล้ายคลึงของประชากรตามลักษณะของขนาดสหกรณ์เครดิตยูเนียน ได้ 3 ขนาด ได้แก่ สหกรณ์เครดิตยูเนียน ขนาดเล็ก จำนวน 7 แห่ง สหกรณ์เครดิตยูเนียนขนาดกลาง จำนวน 11 แห่ง และสหกรณ์เครดิตยูเนียน ขนาดใหญ่ จำนวน 26 แห่ง **ขั้นตอนที่ 2** จำแนกตามพื้นที่การปกครอง ได้ 8 อำเภอ **ขั้นตอนที่ 3** ผู้วิจัยเจาะจง (Purposive Sampling) เลือก สหกรณ์เครดิตยูเนียน ในพื้นที่ 4 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองเพชรบุรี อำเภอท่ายาง อำเภอบ้านลาด และอำเภอยะโฮย ซึ่งเป็นพื้นที่ ที่มีสหกรณ์เครดิตยูเนียนเป็นจำนวนมากในจังหวัดเพชรบุรี **ขั้นตอนที่ 4** ผู้วิจัยเจาะจง (Purposive Sampling) เลือกสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี จำนวน 9 แห่ง จาก 4 อำเภอ ผลการศึกษวิจัย พบว่า

1.) ด้านศึกษาการบริหารจัดการ และปัญหาอุปสรรค ในการดำเนินงาน ของคณะกรรมการดำเนินการ สหกรณ์เครดิตยูเนียน ในจังหวัดเพชรบุรี ใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสนทนากลุ่ม (focus group) และการรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร พบว่า สหกรณ์เครดิตยูเนียนเครดิตยูเนียนมีการจัดตั้งขึ้นมาโดยการรวมตัวกันเป็นกลุ่ม และจัดตั้งขึ้นมาเป็นสหกรณ์เครดิตยูเนียน ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ประเภทออมทรัพย์ ภายใต้หลักการร่วมกันที่เน้นความสมัครใจของสมาชิกโดยเป็นชาวบ้านที่อยู่ในพื้นที่เดียวกันที่มีความสนใจอยากจะเข้าร่วมเป็นสมาชิก จากแนวคิดดังกล่าวมีการรวมกลุ่มตามหลักเจตนารมณ์ของเครดิตยูเนียน ในด้านของหลักจิตตารมณ์ในการรวมตัวกันโดยในการรวมตัวกันนั้นมาจาก มีความสนใจกัน มีความหวังใ้กัน รั้บใช้กัน แบ่งปันกัน

ในการบริหารงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนมีคณะกรรมการบริหารที่มาจากการแต่งตั้งหรือเลือกตั้งที่มาจากที่ประชุมใหญ่ ซึ่งการลงคะแนนดังกล่าวสามารถที่จะเปิดเผยหรือลงเป็นคะแนนลับได้ คณะกรรมการดังกล่าวมีหน้าที่ต่างๆ ได้แก่ ประธาน เลขานุการ เหรียญิก และกรรมการ เป็นต้นโดยผู้ที่จะสามารถสมัครเป็นคณะกรรมการได้จะต้องมีข้อห้ามต่างๆ เช่น จะต้องไม่เคยได้รับโทษจำคุก ไม่เคยถูกไล่ออก หรือขาดการชำระเงินกู้ เป็นต้น ดังนั้น คณะกรรมการที่จะบริหารงานจึงมีคุณสมบัติและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกจึงจะได้รับการ

ยอมรับให้ดำรงตำแหน่งในสหกรณ์ ในการเลือกตั้งคณะกรรมการนั้นจะประกอบด้วย ประธาน และกรรมการ อีกไม่เกิน 15 คน มาเป็นทีมในการบริหารงาน

1.1) โครงสร้าง ในการบริหารงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนจะประกอบไปด้วย 3 ส่วนคือ ส่วนที่เป็น ฝ่ายนโยบาย มาจากคณะกรรมการที่ได้จากการเลือกตั้ง และฝ่ายปฏิบัติการที่มาจากการทำงานของ สหกรณ์และสมาชิก โดยจะมีผู้จัดการที่จะเป็นผู้บริหารงานของสหกรณ์ โดยการรับนโยบายต่างๆ จาก คณะกรรมการ

1.2) การบริหารการเงิน ในการบริหารการเงินจะมีฝ่ายบริหารการเงินที่เข้ามาดูแลในเรื่องการเงิน ตั้งแต่ การรับฝากถอน การติดตามหนี้สิน การจัดรายงานการเงิน เช่น บัญชีงบดุล บัญชีกำไร ขาดทุน บัญชี รายการใช้จ่ายต่างๆ ที่สหกรณ์จะต้องจ่าย โดยในการจัดทำบัญชีจะได้รับการตรวจสอบจากฝ่ายตรวจสอบ สหกรณ์ที่จะเข้ามาตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ปีละ สองครั้ง

1.3) บริการเงินกู้และสวัสดิการ ในการบริหารงานสหกรณ์เครดิตยูเนียนได้จัดสวัสดิการต่างๆ เพื่อเป็น การช่วยเหลือสมาชิก ซึ่งประกอบไปด้วย บริการเงินกู้ ได้แก่ เงินกู้ฉุกเฉิน เงินกู้สามัญ เงินกู้พิเศษ เงินกู้ โครงการ และมีจัดเงินกู้สวัสดิการ เช่น โครงการรถจักรยานยนต์ โครงการอุปกรณ์การเกษตร โครงการส่งเสริม การค้าและขยายกิจการต่างๆ โครงการเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต โครงการปลดปล่อยหนี้สิน โครงการเพื่อ การศึกษาบุตร โครงการเพื่อซื้อปุ๋ยและยา

1.4) การบริหารสินเชื่อ ในการบริหารสินเชื่อจะมีเจ้าหน้าที่จากสหกรณ์และกรรมการกลุ่มดำเนินการ ติดตามสินเชื่อตั้งแต่ทวงด้วยสัญญาปากเปล่า มีหนังสือเชิญไปยังผู้กู้ และสุดท้ายใช้กระบวนการทางกฎหมาย ฟ้องร้องดำเนินคดีและยึดทรัพย์สินของลูกค้าที่ไม่มีความสามารถคืนเงินกู้

1.5) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีการดำเนินการตั้งแต่ การสรรหา คัดเลือกพนักงานที่จะเข้ามาทำงานในสหกรณ์ โดยมีการกำหนดคุณสมบัติของพนักงานตามลักษณะของงาน โดยจะเลือกบุคคลที่มีความรู้มีความสามารถโดยการสอบข้อเขียนและสอบสัมภาษณ์จากหน่วยงานก่อนที่จะ เลือกเข้ามาทำงาน นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาบุคลากรโดยการจัดฝึกอบรมต่างๆ หรือส่งพนักงานเข้ารับการ อบรมตามสถานที่ต่างๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพให้มากขึ้น รวมถึง จัดศึกษาดูงานให้แก่พนักงานและสมาชิกเพื่อ เป็นการเปิดประสบการณ์

1.6) สมาชิกผู้สนใจเป็นสมาชิกจะต้องอยู่เขตวงสัมพันธ์เดียวกันกับสหกรณ์เครดิตยูเนียนที่ตั้งอยู่ ซึ่ง การเข้ามาของสมาชิกสามารถเข้ามาด้วยความสมัครใจ จากการที่ฟังการบอกเล่าปากต่อปากจากคนที่เคยเป็น สมาชิกมาก่อนถึงสวัสดิการต่างๆ ที่สหกรณ์เครดิตยูเนียนได้จัดสรรผลประโยชน์ให้แก่สมาชิก ซึ่งสวัสดิการ ต่างๆ สามารถช่วยสมาชิกให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น สามารถมีเงินทุนมาใช้ในการดำเนินชีวิตโดยไม่ต้องกู้ยืม สถาบันการเงินพาณิชย์แหล่งอื่นๆ ที่อยู่นอกชุมชน ในการที่จะสมัครเข้าเป็นสมาชิกนั้นสมาชิกจะต้องมี คุณสมบัติต่างๆ ที่สหกรณ์เครดิตยูเนียนได้กำหนดไว้ในระเบียบของสหกรณ์เครดิตยูเนียน

2. การติดตามผลการปฏิบัติงานและประเมินผลสำเร็จของสหกรณ์เครดิตยูเนียน ในจังหวัดเพชรบุรี เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ และใช้การวิเคราะห์เนื้อหา โดยการ แยกแยะ ตีความหมายและเปรียบเทียบ พบว่า สภาพทั่วไปของสหกรณ์เครดิตยูเนียนคณะกรรมการ ดำเนินการไม่มีความรู้ ความเข้าใจเรื่อง กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และการบริหารธุรกิจสหกรณ์เครดิต ยูเนียนจำนวนพนักงานไม่เพียงพอโดยเฉพาะด้านสินเชื่อ และการตลาด รวมถึงการใช้สื่อทางอิเล็กทรอนิกส์เพื่อ การประชาสัมพันธ์ มีเทคโนโลยีและระบบความปลอดภัยที่ยังไม่สามารถเทียบเคียงกับคู่แข่งได้การจัดซื้อ โปรแกรมสำเร็จรูปและระบบฐานข้อมูลของสมาชิกไม่ได้ถูกนำมาเป็นประเด็นเร่งด่วนที่ควรดำเนินการเพราะ

สหกรณ์เครดิตยูเนียนเน้นที่สิ่งปลูกสร้าง สหกรณ์เครดิตยูเนียนแต่ละแห่งไม่ต้องการเผยแพร่ข้อมูลให้สาขาอื่นได้ทราบจึงทำให้ไม่สามารถประสานความร่วมมือกันได้

ด้านการประเมินเชิงคุณภาพ 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านสมาชิก มุมมองการปฏิบัติงานภายในองค์กร มุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ และมุมมองด้านการเงิน พบว่า 1) มุมมองของสมาชิกนั้นสมาชิกมองว่าเครดิตยูเนียนมีไว้สำหรับการกู้เงินเพียงอย่างเดียว พนักงานไม่คำนึงถึงผลกระทบจากความไม่รอบครอบในการจัดทำเอกสาร และไม่มีการผลักดันเกิดความเชื่อมโยงเครือข่ายที่มีอยู่ในการให้บริการ รวมทั้งไม่มีระบบที่มีประสิทธิภาพในการติดตามสมาชิกที่ค้างชำระหนี้ 2) มุมมองด้านการปฏิบัติงานภายในองค์กรโปรแกรมสำเร็จรูปและระบบฐานข้อมูลของสมาชิกเป็นสิ่งที่จำเป็นสูงสุดแต่ไม่ได้รับการอนุมัติ รวมทั้งการปรับปรุงเรื่องระบบการจ่ายค่าตอบแทนพนักงานที่เหมาะสม 3) มุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้พนักงานมีทัศนคติเชิงบวกกับการทำงานมีการหมุนเวียนเปลี่ยนหน้าที่เพื่อพัฒนาความรู้และความเหมาะสม แต่พนักงานไม่มีความชำนาญในด้านการตลาด ฝ่ายสินเชื่อ/ติดตามทวงหนี้ 4) มุมมองด้านการเงิน สหกรณ์เครดิตยูเนียนทั้ง 10 แห่งไม่มีการจัดการความเสี่ยง ไม่มีการปรับปรุงการจ่ายสวัสดิการให้แก่สมาชิก สวัสดิการบางอย่างไม่คุ้มค่าในเชิงเศรษฐกิจ ไม่มีการส่งเสริมให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบกิจการ สหกรณ์เครดิตยูเนียนไม่มีความรอบครอบและระมัดระวังเรื่องเงินทุนบริหารจัดการ ซึ่งแม้ว่าจะเพียงพอ แต่เป็นเงินทุนที่เป็นหนี้สินมากกว่าทุนตนเอง

3. ข้อค้นพบเหล่านี้ทำให้สหกรณ์เครดิตยูเนียนต้องพัฒนากลยุทธ์ที่ครอบคลุมการบริหารจัดการให้มากขึ้น เพื่อตอบสนองต่อการแข่งขันในระดับอาเซียนต่อไปในอนาคต จากการร่วมระดมสมอง ของคณะกรรมการดำเนินการ คณะกรรมการกลุ่มย่อยหรือคณะกรรมการบริหารกลุ่ม คณะกรรมการฝ่ายจัดการ และสมาชิก ซึ่งเป็นตัวแทนของสหกรณ์เครดิต ยูเนียน 9 แห่งๆ ละ 15 คน รวมจำนวน 135 คน พบว่า กรอบทิศทางการพัฒนาของสหกรณ์เครดิตยูเนียนเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ในจังหวัดเพชรบุรี ประกอบด้วย

1. วิสัยทัศน์ “เป็นสถาบันการเงินที่มั่นคงเข้มแข็ง มีสวัสดิการครอบคลุม บริหารตามหลักธรรมาภิบาล พัฒนาคุณภาพชีวิตสร้างประโยชน์แก่สังคมและชุมชน บนพื้นฐานปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง สู่สากล”

2. พันธกิจ ประกอบด้วย 5 พันธกิจ

พันธกิจที่ 1 พัฒนาสหกรณ์สหกรณ์เครดิตยูเนียนให้เข้มแข็งภายใต้การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล

พันธกิจที่ 2 พัฒนาสวัสดิการให้ครอบคลุม เพิ่มคุณภาพชีวิตสมาชิกในด้านครอบครัวและชุมชน

พันธกิจที่ 3 พัฒนาระบบงานให้ทันสมัย สร้างภาพลักษณ์ สหกรณ์เครดิตยูเนียนให้โดดเด่น

พันธกิจที่ 4 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย

พันธกิจที่ 5 ธารน้ำใจเผยแพร่ หลักการ อุดมการณ์ และวิธีการสหกรณ์ พร้อมทั้งน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนา

3. ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

ยุทธศาสตร์ 1. การพัฒนาสหกรณ์เครดิตยูเนียนให้มีความเข้มแข็งภายใต้การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล

กลยุทธ์ที่ 1 เสริมสร้างความสัมพันธ์ของคณะกรรมการดำเนินการ ผู้ตรวจสอบกิจการ และเจ้าหน้าที่

กลยุทธ์ที่ 2 ปฏิรูปและปรับเปลี่ยนการเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศภายในองค์กรให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนารูปแบบและวิธีการประเมินการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และมีความยุติธรรม

กลยุทธ์ที่ 5 ผลักดันการปฏิรูประบบการบริหารด้านการเงิน และระบบการควบคุมภายในให้มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

กลยุทธ์ที่ 6 พัฒนาศักยภาพของคณะกรรมการดำเนินการ ผู้ตรวจสอบกิจการ และเจ้าหน้าที่

กลยุทธ์ที่ 7 การรณรงค์ในการเพิ่มจำนวนสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียน

กลยุทธ์ที่ 8 การปรับปรุงโครงสร้างของสหกรณ์เครดิตยูเนียนให้สามารถบริหารงานและดำเนินธุรกิจอย่างโปร่งใส ฉับไว และมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาประสิทธิภาพการให้บริการ และจัดสวัสดิการให้แก่สมาชิกเพิ่มมากขึ้น

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิก

กลยุทธ์ที่ 2 เพิ่มการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการดำเนินงาน

กลยุทธ์ที่ 3 เพิ่มการตอบสนองความต้องการของสมาชิก

ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างภาพลักษณ์องค์กรให้โดดเด่น

กลยุทธ์ที่ 1 การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กรอื่นๆ โดยเฉพาะองค์กรที่เกี่ยวข้องในวงการสหกรณ์เครดิตยูเนียน

กลยุทธ์ที่ 2 การเป็นแหล่งวิชาการ ความรู้ด้านการบริหารสหกรณ์เครดิตยูเนียนและสร้างประโยชน์แก่สังคมและชุมชน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมและสนับสนุนให้สมาชิกดำเนินชีวิตตามแนวพระราชดำริปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

กลยุทธ์ที่ 1 การดำเนินชีวิตตามแนวพระราชดำริปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

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

The Objectives of the study were to investigate (1) organizational administration and barriers to implementation of board of director in Phetchaburi Credit Union Co-op (2) monitoring of organizational performance and accomplishment evaluation (3) formulation of 10 billion-fund strategies of such co-op network under ad hoc philosophy toward AEC. The sample was drawn from 44 legitimated credit union-typed cooperatives in accordance with The Cooperative Bill 2542 B.E. situated in Phetchaburi. Sampling methodology for the study was multi-stage sampling providing 4 stages as follows: Stage 1 In homogeneous sampling based on organizational sizes, there were 7 small-size co-ops, 11 medium-size co-ops, and 26 large-size co-ops. Stage 2 In homogeneous sampling based on administrative area, there were 8 co-ops. Stage 3 In purposive sampling based on high density of the sample there were 4 areas including Mueng Phetchaburi, Ta-Yang, BanLad, and Kho-yoi. Stage 4 In purposive sampling based on 9 co-ops from 4 areas

The findings indicated that

1.) As Examined on organizational administration and barriers to implementation of board of director using focus group and document study as the data-collecting instrument showed that the credit union co-op was found from people incorporation in accordance with Saving Cooperatives Bill under certain principles emphasizing on voluntary organization. Based on its principles, co-ops in Phetchaburi was also found under the same principles especially in the spirit of gathering including sharing, serving, and caring of each other.

In term of organizational administration, the boards of directors were people whom the general assembly voted thorough open or secret ballot. Such boards of directors were in charge of chairman, secretary, treasurer, and committee under the co-op by-law such as no criminal record, no fire records or lack of loan payment record. Moreover, the boards of directors' qualifications should meet the co-op requirement and most members relied on them as well.

1.1) Organizational structure: The co-op administration composed of 3 groups: policy maker as board of director (from voted committees), operator (from co-op-hired employee), and managers as person who handled the premise and adopt organizational policies from the policy maker.

1.2) Financial management: the co-op's appointed financial manager performed deposit/withdrawal services, debt collection, provision to financial report including balance sheet, income statement, and its expenditure. Such financial statements were audited twice a year from the federal cooperative auditor

1.3) Welfare and loan services: the co-op offered members many kinds of loan services including loan services ranging from emergency loan, general loan, extra loan, project loan as well as welfare loan such as motorcycle loan, agriculture equipment loan, business support loan, quality of life loan, debt-free loan, education fund loan, fertilizer and insecticide loan

1.4) Credit management: the co-op's credit staff and committees performed debt collecting by means of noticing debtor by verbal, letter, and seizing properties in case of breaking loan agreement.

1.5) Human resource management: such department dealt with recruiting staff, providing appropriate job qualification, providing candidate assessment programs through interview and aptitude test as well as providing employee training programs and field trips for staff and members.

1.6) In accordance with the co-op by-law, person who is interested on joining membership may ensure he/ she lives in the area where the co-op is situated and joint membership is held voluntarily. Also, the membership is approved for person whose qualifications are required. Interviewing with senior members on benefits of welfare providing showed that the contribution of many kinds of welfare providing changed the members' living better. For instance, they were supported on living fund from its welfare services instead of getting loan service from other commercial institutes.

2. As examined on monitoring organizational performance and accomplishment assessment of such organization using interview, content analysis, data comparison, interpretation, and synthesis showed that the board of directors lacked of profound knowledge on the cooperatives by-law and regulation, some certain staff in credit and marketing divisions were not enough to work for. Adoption to digital media for organizational advertisement was underestimated; likewise, technology and security systems in the organization were out of date. Updated database management software that was seen as urgency of procurement issue was left behind the other projects like the construction projects as well as collaboration among the co-ops in Phetchaburi was failed as each one want to conceal the financial data.

Balanced Scorecard, a strategic performance management tool, was adopted with its 4 perspectives of implementation consisting of credit union member, internal business processes, learning and innovation and financial matter. The findings were indicated that 1) such organization was seen that it was built for credit/ loan services only. The officers ignored documentation mistakes. The executives did not encourage the collaboration on the existing co-op network and the organization failed to debt-collection procedures. 2) The officer reported that even updated database management software was in need, the committees ignored to deal with and remuneration rate was lower than other business firms. 3) Job rotation was used as human resource development but marketing and credit skill were seen as something shortage. 4) The whole credit union co-ops lacked of risk management plan, welfare improvement was not found, some kinds of welfare were not worthwhile, promotion policy for auditor was not found, and financial management was careless to do so.

3. Based on the findings above, the credit union cooperatives are recommended to develop management strategies in wider scope of management and also coping with forthcoming international competition in AEC arena. Aftermath of discussion through brainstorming among the 135 delegates from 9 areas with 15 each including board of directors, sub-committees, management, and members revealed that the development frameworks of credit union cooperatives under ad hoc philosophy toward AEC were as follows

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

2. Mission

Mission 1: To strengthen the organization with good governance

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

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

Mission 4: To improve new IT systems of the organization

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

3. Strategic intents and Strategies

Strategic intent 1: Strengthen the organization management with good governance

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

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

Strategy 3: Create positive working environment and climate

Strategy 4: Provide a transparent performance appraisal system

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

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

Strategy 7 Provide a campaign to increase volume of member

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

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

Strategy1: Provide the members' well-being

Strategy 2: Provide the members opportunity to work together

Strategy 3: Increase respond rate to the member demand

Strategic intent 3: Build unique corporate image

Strategy 1: Keep firm relationship among other related organizations

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

Strategic intent 4: Improve IT systems

Strategy 1: Improve IT systems in the organizations

Strategy 2: Improve work capability of IT staff

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

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

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

ความเป็นมาและความสำคัญ

การที่สหกรณ์เครดิตยูเนียน แต่ละแห่งมีระดับการพัฒนาที่แตกต่างกัน อันเนื่องมาจากขีดความสามารถในการบริหารจัดการของคณะกรรมการแตกต่างกัน เพราะคณะกรรมการบริหารส่วนใหญ่มีพื้นความรู้น้อย เป้าหมายในการพัฒนากองทุนในภาพรวมของเครดิตยูเนียนให้เป็นหมื่นล้านบาทภายใน 3-5 ปี จึงต้องมีการวางแผนการดำเนินงาน และการควบคุมในแนวทางเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยที่ต้องคำนึงในการจัดการเชิงกลยุทธ์มีต่อไปนี้ ลักษณะการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนปัจจุบันเป็นอย่างไร ต้องการให้สหกรณ์

เครดิตยูเนียนไปทางไหน สิ่งแวดล้อมรอบๆ ของสหกรณ์เครดิตยูเนียนมีอะไรบ้าง จะจัดสรรการใช้ทรัพยากรอย่างไร และจะอย่างไรจึงจะบรรลุวัตถุประสงค์สูงสุดขององค์กร

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

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารจัดการ และปัญหาอุปสรรค ในการดำเนินงาน ของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์เครดิตยูเนียน ในจังหวัดเพชรบุรี
2. เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานและประเมินผลสำเร็จของสหกรณ์เครดิตยูเนียน ในจังหวัดเพชรบุรี
3. เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนากองทุนหมิ่นล้านบาทของเครือข่ายสหกรณ์เครดิต ยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

ขอบเขตของการวิจัย

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

กลุ่มตัวอย่าง หมายถึง คณะกรรมการดำเนินการ คณะกรรมการกลุ่มย่อยหรือคณะกรรมการบริหารกลุ่ม ฝ่ายจัดการ และสมาชิก ของกลุ่มที่จัดตั้งเป็นสหกรณ์ประเภทเครดิตยูเนียน ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ในจังหวัดเพชรบุรี ซึ่งผู้วิจัยทำการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ด้วยวิธีการ Taro Yamane (ทาโร่ ยามาเน่) ที่ความเชื่อมั่น 70% ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 9-10 แห่ง จำแนกความคล้ายคลึงของประชากรตามลักษณะของขนาดสหกรณ์เครดิตยูเนียน 3 ขนาด ได้แก่ สหกรณ์เครดิตยูเนียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และสหกรณ์เครดิตยูเนียน ขนาดใหญ่ ผู้วิจัยสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการเจาะจง (Purposive Sampling) จากประชากรทั้งหมด มาเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 เรื่องการบริหารงานทั่วไป

สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนเป็นสหกรณ์ประเภทหนึ่งซึ่งจัดตั้งขึ้นด้วยความสมัครใจของสมาชิกที่อยู่ในช่วงสัมพันธ์เดียวกันมีวิสัยทัศน์คือเป็นสถาบันการเงินและสวัสดิการชุมชนเพื่อชุมชนและมีวัตถุประสงค์ในการส่งเสริมพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิกและชุมชนโดยทั่วไปให้รู้จักช่วยเหลือตนเองเพื่อดำเนินธุรกิจร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกันส่งเสริมสนับสนุนให้เป็นสถาบันการเงินและสวัสดิการชุมชนเพื่อชุมชนทั้งนี้เป้าหมายที่สำคัญคือต้องการให้สมาชิกมีการออมทรัพย์รวมทั้งมีทุนในการประกอบอาชีพและดำรงชีพมีปัจจัยในการผลิต กระตุ้นการซื้อขายสินค้าในชุมชนและมีความรู้ในการพัฒนาชีวิตในด้านกลยุทธ์นั้นผู้บริหารเข้าใจว่าจิตตารมณ์คือกลยุทธ์ ส่วนพันธกิจคือการพัฒนาคนอย่างมีอาชีพพัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพพัฒนาบริการที่หลากหลายสอดคล้องกับความต้องการของสมาชิก

มีการกำหนดการดำเนินการโดยนำเอาวิสัยทัศน์พันธกิจเป้าหมายและจิตตารมณ์ไปปฏิบัติโดยการวางแผนซึ่งที่ประชุมใหญ่ได้ให้แผนงานประจำปีเพื่อให้คณะกรรมการมีแนวปฏิบัติในการดำเนินงาน ส่วนตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานยังไม่ชัดเจน ไม่มีกลยุทธ์ที่แท้จริง คณะกรรมการถูกกดดันจากระเบียบข้อบังคับ พนักงานไม่เชี่ยวชาญด้านการตลาด สินเชื่อ/ติดตามหนี้สิน ขาด ATM และไม่สามารถโอนเงินระหว่างสหกรณ์ได้เนื่องจากระเบียบสหกรณ์ยังไม่รองรับ

ตอนที่ 2 ผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์

1. มุมมองของสมาชิก

สมาชิกเริ่มมั่นใจในระบบสหกรณ์เพราะสหกรณ์มีการส่งเสริมอาชีพเสริมและปล่อยสินเชื่อง่าย มีการให้บริการที่รวดเร็วทันต่อความต้องการและมีความเป็นกันเองและแต่ส่งบุคลากรออกไปเยี่ยมเยียนสมาชิกไม่ทั่วถึง

สมาชิกส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการหักเงิน 2% จากยอดเงินกู้เพื่อใช้จ่ายในการดำเนินการติดตามทวงหนี้ รวมถึงการจذبรายได้อย่างต่อเนื่องของเครดิตยูเนี่ยนแต่ละแห่ง และการหมุนเวียนกันดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการเครดิตยูเนี่ยน

2. มุมมองด้านการปฏิบัติงานภายในองค์กร

พนักงานที่บริการด้วยความรวดเร็วแสดงถึงสมรรถนะในการปฏิบัติงาน เพราะสหกรณ์มีระเบียบที่กำหนดเรื่องระยะเวลาในการพิจารณาเรื่องการยื่นกู้ รวมถึงอุปกรณ์สำนักงานที่ทันสมัย แม้ว่าจะไม่มีการจัดระบบฐานข้อมูลสมาชิกแต่มีการขยายวงเงินกู้ให้กับสมาชิกที่มีวินัย บทบาทของพนักงานเครดิตยูเนี่ยนถูกหล่อหลอมให้มีความรู้สึกสนใจในการหาทางช่วยเหลือสมาชิกและห่วงใยถึงความลำบากในชำระหนี้รวมทั้งอยากแบ่งปันโดยการให้ยืมเงินและรับใช้โดยการให้บริการที่ดีและเยี่ยมเยียนกรณีเจ็บป่วย

3. มุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้

การหมุนเวียนเปลี่ยนหน้าที่เพื่อพัฒนาความรู้และความเหมาะสมช่วยให้เกิดแนวคิดการทำงานเชิงระบบกล่าวคือพนักงานมีโอกาสเรียนรู้งานต่างๆ ในองค์กรและเข้าใจขั้นตอนการทำงานโดยรวมได้ดีกว่าเมื่อเทียบกับแนวคิดการทำงานตามหน้าที่ในแบบเดิมที่เน้นเฉพาะงานของตนเองผลที่ได้รับคือเมื่องานในองค์กรเกิดปัญหานักงานจะรู้ว่าเป็นปัญหาในส่วนใดมีความเกี่ยวข้องกับงานของตนหรือไม่ นอกจากนี้หากเกิดปัญหาการขาดแคลนแรงงานในองค์กรแต่ไม่ต้องการจ้างพนักงานใหม่องค์กรยังสามารถใช้พนักงานเดิมที่เคยผ่านขั้นตอนการหมุนเวียนงานมาแล้ว แต่สำหรับด้านการตลาดฝ่ายสินเชื่อ/ติดตามทวงหนี้ ยังมีความจำเป็นอย่างมากในการรับสมัครผู้มีความสามารถเข้ามาทำงานในแต่ละด้าน

4. มุมมองด้านการเงิน

ด้านการเงินของสหกรณ์เครดิตยูเนียนเมื่อพิจารณาในแง่ของรายได้แล้วพบว่าทำให้สินเชื่อถือเป็นช่องทางหลักในการสร้างรายได้ให้แก่สหกรณ์ส่วนด้านความเสี่ยงทางการเงินพบว่ามีความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำทั้งนี้จะไม่สอดคล้องกับหลักการที่ส่งเสริมการออมเพราะประชาชนเข้าร่วมเป็นสมาชิกเพราะต้องการกู้เงินและพึงพอใจกับการยกหนี้ให้เมื่อเสียชีวิต

ตอนที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ของสหกรณ์เครดิตยูเนียน

ด้านที่ 1. โครงสร้างองค์กร ระบบงาน และการควบคุมภายใน ของสหกรณ์เครดิตยูเนียน จุดแข็ง
คือ การวางแผนโครงสร้างองค์กรเป็นไปตามหลักสากลทั่วไป มีสายการบังคับบัญชาเป็นขั้นตอน ตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน ไม่ซับซ้อนในเรื่อง ระบบงานและการควบคุมภายใน มีระเบียบเป็นแนวทางปฏิบัติงาน จัดทำคำบรรยาย ลักษณะงาน ที่ชัดเจน เจ้าหน้าที่ทุกคนรู้ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง และมีการมอบหมายหน้าที่แบ่งงานเป็นฝ่ายต่างๆ ชัดเจนเอื้อต่อการทำงานและเอื้อต่อการพิจารณาความดี ความชอบ อย่างยุติธรรมต่อทุกคน การให้บริการอย่างรวดเร็วทำให้เกิดประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผล โปร่งใส ตรวจสอบได้มีเอกสาร มีการจัดทำบัญชี/การเงิน ครบถ้วน ถูกต้อง 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 คือการ

ยกระดับฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิก มีการให้บริการเป็นขั้นตอนชัดเจน และรวดเร็ว **ส่วนจุดอ่อน** คือ ประเภทของเงินฝากที่สหกรณ์เครดิตยูเนียน ที่เปิดให้บริการ ไม่สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิก และสหกรณ์เครดิตยูเนียนยังมีระบบฐานข้อมูลของสมาชิกไม่เพียงพอ ที่เอื้อต่อการพัฒนาการบริการ ทำให้เกิดการจ่ายสวัสดิการต่อสมาชิกล่าช้า โดยส่วนใหญ่แล้วสวัสดิการที่สหกรณ์เครดิตยูเนียนกำหนดขึ้น ไม่คุ้มค่าในเชิงเศรษฐกิจ นอกจากนี้สหกรณ์เครดิต ยูเนียน ให้บริการสินเชื่อแก่สมาชิก โดยไม่พิจารณาถึงความจำเป็นเดือนร้อนเป็นหลัก จึงทำให้สมาชิกใช้เงินกู้ผิดวัตถุประสงค์ จึงค้างชำระหนี้

ด้านที่ 3 การบริหารงานบุคคล ได้แก่ คณะกรรมการฝ่ายจัดการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ จุดแข็ง คือ คณะกรรมการทุกคนมีตั้งใจ เอาใจใส่ต่อการดำเนินงาน มีความเสียสละโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีการให้คำปรึกษาหารือเรื่องงานกับฝ่ายจัดการอย่างสม่ำเสมอ และมีสมาชิกหลายคนเสนอตัวเข้ามาเป็นคณะกรรมการดำเนินการ สหกรณ์เครดิตยูเนียน ผู้จัดการมีความเป็นผู้นำ มีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการธุรกิจสหกรณ์เครดิตยูเนียน และเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์กับสมาชิก และผู้ได้บังคับบัญชา มีความเสียสละ ซื่อสัตย์ โปร่งใส ตรวจสอบได้ เจ้าหน้าที่ยิ้มแย้ม แจ่มใส เต็มใจ ให้บริการ ด้วยความเป็นกันเอง มีความขยันขันแข็ง เสียสละ เพื่องานส่วนรวม ผู้ตรวจสอบกิจการใส่ใจมุ่งมั่นหาความความรู้ที่จะพัฒนาตนเอง มีการแบ่งงานกันทำ และรายงานผลการตรวจสอบต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการเป็นประจำทุกเดือน ค่าตอบแทนที่ได้รับของผู้ตรวจสอบกิจการมีความเหมาะสมมีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการบริหารบุคคลอย่างชัดเจน มีข้อบังคับในการทำงาน สัญญาจ้างสอดคล้องกับกฎหมายแรงงาน มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อฝึกอบรมบุคลากร **ส่วนจุดอ่อน** คือ คณะกรรมการดำเนินการให้อิสระมอบนโยบายให้ฝ่ายจัดการนำไปปฏิบัติ ไม่ก้าวล่วงฝ่ายจัดการทำให้ผู้จัดการกล้าตัดสินใจ และสามารถแก้ปัญหาเฉพาะได้ดี จนบางครั้งเกิดความขัดแย้งทางความคิดกับคณะกรรมการดำเนินงาน เนื่องจากความแตกต่าง คณะกรรมการดำเนินการไม่มีความรู้ ความเข้าใจเรื่อง กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และการบริหารธุรกิจสหกรณ์เครดิตยูเนียน คณะกรรมการบางท่านขาดความรับผิดชอบ เนื่องจากการทำงานไม่ได้รับผลตอบแทน เจ้าหน้าที่บางส่วนยังขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเนื่องจากไม่ได้รับความยุติธรรมในการขึ้นเงินเดือน และความไม่เหมาะสมของ เงินเดือน/ค่าจ้าง ไม่มีการจัดทำเกณฑ์ประเมินผลงานเจ้าหน้าที่สหกรณ์เครดิตยูเนียนชัดเจน ไม่มีใครอยากเป็นผู้ตรวจสอบกิจการ และผู้ตรวจสอบกิจการมีความเกรงใจคณะกรรมการดำเนินการสมาชิก

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

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

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

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

ด้านที่ 1 ลูกค้าหรือผู้รับบริการ ได้แก่ สมาชิกของสหกรณ์เครดิตยูเนียน โอกาส คือ สมาชิกให้ความสำคัญในการเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน เลือกตั้งผู้ตรวจสอบกิจการสมาชิกในชุมชนช่วยเหลือเกื้อกูลกัน สมาชิกมีทัศนคติที่ดีต่อสหกรณ์เครดิตยูเนียน และความเป็นนิติบุคคลของสหกรณ์เครดิตยูเนียนทำให้สมาชิกและบุคคลทั่วไปเชื่อมั่นในองค์กร **ส่วนอุปสรรค** คือ สมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนเป็นกลุ่มที่มีอาชีพมั่นคง แต่ส่วนใหญ่เป็นแรงงานนอกระบบ เช่น ค่าขาย เกษตรกร ซึ่งไม่สามารถหักเงินเดือน ณ ที่จ่ายได้ จึงทำให้สมาชิกบางราย ไม่สามารถนำเงินมาออม ชำระหนี้และดอกเบี้ย ได้ตามวันนัด (เดือนละครึ่ง) เนื่องจากรายได้หลักไม่แน่นอน โดยเฉพาะจากการเกษตรเกิดจากปัญหาจากภาวะโลกร้อน ดิน ฟ้า อากาศ แปรปรวน 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 ได้แก่งานสนับสนุน คู่แข่งทางการค้า ธุรกิจคู่ค้า และพันธมิตรทางธุรกิจของสหกรณ์เครดิตยูเนียน โอกาส คือ การให้ความช่วยเหลือแนะนำ ของสำนักงานสหกรณ์จังหวัด สำนักงานตรวจเงินจังหวัด ชุมชนสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย **ส่วนอุปสรรค** คือ สถาบันทางการเมืองไม่มีความแน่นอนแตกแยกสูง ส่งผลให้เกิดปัญหาเศรษฐกิจตกต่ำสินค้าอุปโภค บริโภค มีราคาสูงขึ้น อัตราการว่างงานเพิ่มมากขึ้นทำให้สมาชิกผิวดำชั้นนี้ เพิ่มขึ้น รวมถึงการที่สหกรณ์เครดิตยูเนียนมีการกำหนดพื้นที่การรับสมาชิก ซ้ำซ้อนกันทำให้สมาชิกสามารถสมัครเป็นสมาชิกได้ในหลายๆ สหกรณ์เครดิตยูเนียน และเกิดเป็นหนี้สิน หลายทาง นอกจากนี้ กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของธนาคารพาณิชย์ ที่เน้นการเข้าถึงชุมชน และร้านค้าในชุมชนจึงเป็นคู่แข่งที่สำคัญกับสหกรณ์เครดิตยูเนียน

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

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

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

อภิปรายผลการวิจัย

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

โดยการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) เป็นวิธีการที่ดีที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี เพื่อช่วยสร้างสรรค์ และส่งเสริมให้สหกรณ์เครดิตยูเนียนมีศักยภาพและประสิทธิภาพ มีคุณธรรม โปร่งใส ยุติธรรม และตรวจสอบได้ เช่น บุคลากรทำงานอย่างซื่อสัตย์สุจริตและขยันหมั่นเพียร ทำให้ผลประกอบการของสหกรณ์เครดิต ยูเนียน และธุรกิจนั้นขยายตัว ย่อมสร้างความเชื่อมั่นให้แก่สมาชิก ตลอดจนส่งผลดีต่อเสถียรภาพของสหกรณ์เครดิตยูเนียน นอกจากนี้แล้วยังทำให้สมาชิก เกิดความศรัทธาในสหกรณ์เครดิตยูเนียน อันจะทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า [สมคิด ดวงจักร์](#) (2556) ได้ศึกษาการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อศึกษาประสิทธิผลของนโยบายการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ผลการวิจัยพบว่าความสำเร็จของการนำนโยบายการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในมหาวิทยาลัยราชภัฏ 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 โครงการให้การศึกษาอบรมแก่บุคลากรของสหกรณ์เครดิตยูเนียน 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 โครงการขับเคลื่อนระบบการ

ประเมินผลการปฏิบัติงานไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โครงการประกาศเกียรติคุณผู้ทำความดีและมีผลงานดี โครงการสุขภาพดีชีวิรมีสสุข ฯลฯ เป็นต้น

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

สวัสดิการ หรือ Welfare คือสิ่งที่สหกรณ์เครดิตยูเนียนจัดให้กับสมาชิกเพื่อบริการ หรือให้ประโยชน์แก่สมาชิก ที่นอกเหนือจากอัตราดอกเบี้ยเงินฝาก และเงินปันผล โดยการมุ่งให้เกิดการกินดีอยู่ดีของสมาชิก สหกรณ์เครดิตยูเนียน อีกทั้งยังเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดความมั่นใจ พึ่งพอใจ โดยสวัสดิการอาจจะอยู่ในรูปแบบของตัวเงิน หรือไม่ใช้ตัวเงินก็ได้ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับระบบสวัสดิการที่สำคัญ คือทฤษฎีพื้นฐานเกี่ยวกับแรงจูงใจ เพื่อตอบสนองความต้องการของมนุษย์ตามลำดับขั้น 5 ขั้น ได้แก่ 1.) ความต้องการทางด้านร่างกาย เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตมนุษย์ 2.) ความต้องการความปลอดภัยเป็นความรู้สึที่ต้องการความมั่นคงปลอดภัยในชีวิตและทั้งปัจจุบันและอนาคตรวมถึงการได้รับการคุ้มครองทางด้านร่างกายและจิตใจ 3.) ความต้องการทางด้านสังคม เป็นแรงจูงใจที่มีผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ต้องการให้สังคมยอมรับ 4.) ความต้องการมีชื่อเสียง และ 5.) ความต้องการในความสำเร็จตามความนึกคิดของตนเอง จากทฤษฎีความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ อาจแบ่งระดับความต้องการได้ 2 ระดับ คือ ระดับความต้องการทางด้านร่างกาย ความต้องการความปลอดภัยซึ่งเป็นความต้องการที่สามารถตอบสนองได้โดยง่าย ถ้าเทียบกับการจัดสวัสดิการตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม อาจอยู่ในรูปแบบของเงินสนับสนุนการแต่งงาน การเกิด การตาย การรักษาพยาบาล ฯลฯ การกำหนดวงเงิน ของสวัสดิการ ให้เหมาะสมกับฐานะของสหกรณ์ หรือถ้าเสียชีวิตยกหนี้ให้ เป็นต้น ส่วนความต้องการระดับสูงเป็นความต้องการทางสังคม ความต้องการมีชื่อเสียง และความต้องการในความสำเร็จตามความนึกคิดของตนเอง เทียบได้กับการจัดสวัสดิการตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ได้แก่ การนันทนาการ วันเด็กแห่งชาติ, วันสหกรณ์แห่งชาติ, วันแม่แห่งชาติ, วันพ่อแห่งชาติ ฯลฯ และส่งเสริมและอนุรักษ์กีฬา ประเพณีพื้นบ้านในชุมชน ร่วมกับชุมชน การจัดกิจกรรมประกาศเกียรติคุณทุนการศึกษาบุตรหลาน การศึกษาดูงาน ดังนั้นในการจัดระบบ สวัสดิการจะต้องเน้นที่ความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ และตอบสนองในความต้องการของสมาชิกเป็นหลัก อาศัยหลักความเสมอภาค แม้ว่าสวัสดิการจะมีหลายลักษณะ แต่ผลประโยชน์หลักสมควรจะต้องให้สมาชิกส่วนใหญ่ได้รับประโยชน์อย่างเสมอภาคกัน ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญเพื่อจูงใจให้สมาชิก แต่อย่างไรก็ตามการจัดสวัสดิการและระบบค่าตอบแทนที่สมบูรณ์ควรพิจารณาปัจจัยอื่นๆ ประกอบด้วย เช่น กฎหมาย ข้อบังคับ นโยบายขององค์กร เป็นต้น

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

กิจกรรม (Social Activities) คือการดูแลเอาใจใส่สังคม ร่วมกิจกรรมการกุศลหรือสร้างประโยชน์ให้กับสังคม ได้แก่ การจัดแข่งขันกีฬาหลากหลายประเภท ในชุมชน เพื่อให้เกิดความสามัคคี การมีปฏิสัมพันธ์ ร่วมกัน ในชุมชน และการสนับสนุนงบประมาณ ให้กับกลุ่มอาชีพ ในรูปของวัสดุอุปกรณ์เอกสารต่างๆ ส่งเสริมด้านการตลาด โดยการเผยแพร่ และประสานงานให้ คัดเลือกสมาชิกกลุ่มเป้าหมาย เพื่อไปศึกษาดูงานและนำความรู้กลับมาใช้ในชุมชน นำบุคคลที่ประสบความสำเร็จและมีชื่อเสียงมาให้ความรู้แก่ชุมชนในโอกาสต่างๆ สนับสนุนงบประมาณในการจัดอุปกรณ์การเรียนการสอน และให้ทุนการศึกษาประสานงานกับโรงเรียน จัดโครงการให้ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับหลักการของสหกรณ์ นอกจากนี้ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กรอื่นๆ โดยเฉพาะองค์กรที่เกี่ยวข้องในวงการสหกรณ์เครดิตยูเนียน ก็เป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่โดดเด่นให้กับสหกรณ์เครดิตยูเนียน โดยการ 1. การจัดทำแผนผังเครือข่าย (Network Maps) จะช่วยชี้ให้เห็นระบบความสัมพันธ์ระหว่างภาคีเครือข่าย 2. โครงสร้างองค์กรเครือข่าย นำเอาความสามารถหลักของแต่ละภาคีพันธมิตร มาทำหน้าที่ในระบบการบริหารจัดการเครือข่าย ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและการยกระดับความสามารถในการแข่งขัน ตลอดจนการเพิ่มโอกาสทางธุรกิจมากกว่าที่แต่ละภาคีพันธมิตรเป็นอยู่ 3. ระบบการบริหารจัดการเครือข่ายในการออกแบบระบบความสัมพันธ์ใหม่ เพื่อการทำงานร่วมกันในการบรรลุเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ร่วม 4. ขบวนการทางสังคม :การถักทอความสัมพันธ์ในเชิงคุณค่า คือ การพึ่งพาและร่วมมือกัน ในการนำเอาทรัพยากรและความสามารถหลักมาออกแบบระบบการบริหารจัดการใหม่เพื่อที่จะนำสินค้าและบริการผ่านกิจกรรมภายใต้โซ่อุปทานเพื่อนำสินค้าและบริการจากผู้ผลิตไปสู่ผู้บริโภคอย่างมีประสิทธิภาพและการสร้างโอกาสใหม่ในการทำธุรกิจ ซึ่งทั้งหมดเป็นภาพลักษณ์ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานความเป็นจริงคือ “สถาบันการเงินและสวัสดิการชุมชน” ซึ่งเป็นภาพที่ติดอยู่ในความคิดของสมาชิก อันจะเกิดทัศนคติที่ดี ได้รับการยอมรับ เชื่อถือ ไว้วางใจ และให้การสนับสนุนการดำเนินงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต สอดคล้องกับงานวิจัยของ สลิตา ลายลิขิต (2547) เรื่อง กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดเพื่อสร้างตราสินค้าองค์กรของบริษัทที่แปลงสภาพจากรัฐวิสาหกิจกับการรับรู้และทัศนคติของผู้บริโภค พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เกิดทัศนคติในเชิงบวกกับ ปตท. มากกว่า ทศท. เนื่องจาก ปตท. ได้มีการนำเสนอองค์การในฐานะที่มีความห่วงใยสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม มากกว่า ทศท. ได้สร้างตราสินค้าองค์การด้วยการโฆษณาเพื่อสังคม และกิจกรรมเพื่อสังคมต่างๆ เป็นเครื่องมือสร้างทัศนคติซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมด้านการศึกษาและเยาวชน การพัฒนาชุมชนและสิ่งแวดล้อม ที่ ปตท. ได้ดำเนินกิจกรรมตามแนวทางการสร้างภาพลักษณ์ให้ประสบความสำเร็จ หรือ “Win-Win Corporate Image Criteria” ของบริษัทส่งผลให้กลุ่มตัวอย่างสามารถระลึก (Recall) และจดจำ (Recognition) ในโฆษณาที่เป็นตัวสร้างทัศนคติที่ดีต่อการได้เป็นอย่างดี

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

“ระบบสารสนเทศ” เป็นกระบวนการประมวลผลข่าวสารที่มีอยู่ในรูปของข่าวสารที่เป็นประโยชน์สูงสุด เพื่อเป็นข้อสรุปที่ใช้ในการสนับสนุนการบริหารและการตัดสินใจในทุกๆ ระดับ ระบบสารสนเทศจึงเป็นระบบที่ได้จัดตั้งขึ้นเพื่อปฏิบัติการเกี่ยวกับข้อมูลดังต่อไปนี้

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

สหกรณ์เครดิตยูเนียน จึงจำเป็นต้องพัฒนาหรือปรับปรุงระบบสารสนเทศที่สามารถช่วยให้ขั้นตอนการปฏิบัติงานภายในและกระบวนการบริหารมีประสิทธิภาพมากขึ้น ญัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545) กล่าวถึงระบบสารสนเทศทางธุรกิจถูกพัฒนาขึ้นเพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานของธุรกิจ ดำเนินการอย่างมีระบบ ปฏิบัติงานตามหน้าที่ธุรกิจ ตลอดจนช่วยส่งเสริมให้ทั้งองค์กรสามารถประสานงานและใช้ข้อมูลร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพทั้งในระดับปฏิบัติการและในระดับบริหาร โดยสามารถจำแนกระบบสารสนเทศตามหน้าที่ธุรกิจดังนี้

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

นอกจากนี้กล่าวถึงประโยชน์ของสารสนเทศที่มีต่อองค์กรดังนี้ 1.) ประโยชน์โดยตรง ทำให้องค์กรเกิดการเรียนรู้และเข้าใจถึงระบบต่อเนื่องของระบบ 2.) ความยืดหยุ่น ช่วยเสริมความยืดหยุ่นในการตัดสินใจแก่ผู้บริหาร 3.) ความสามารถในการแข่งขัน ช่วยเสริมสร้างและรักษาความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ 4.) รายได้ ช่วยเพิ่มรายได้ให้แก่องค์กร ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม เช่น สร้างนวัตกรรมใหม่ๆทั้งด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ให้มีความสะดวก รวดเร็ว ตรงความต้องการของลูกค้า หรือการลดระยะเวลาการดำเนินงาน 5.) ค่าใช้จ่ายช่วยลดการใช้ทรัพยากรที่ซ้ำซ้อน เช่น การพิมพ์เอกสาร ทำให้เกิดการประหยัด 6.) คุณภาพเทคโนโลยีสารสนเทศถูกนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ และ 7.) โอกาส องค์กรที่มีศักยภาพด้านสารสนเทศสูง ย่อมสามารถนำความรู้มาประยุกต์ในการสร้างโอกาสในการดำเนินงานทั้งโดยทางตรง ได้แก่ การนำสารสนเทศมาประยุกต์เชิงกลยุทธ์ และทางอ้อม ได้แก่ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศประกอบการพัฒนานวัตกรรมทางธุรกิจ สามารถการกำหนดแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม 1.ปรับปรุงระบบฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ให้ทันสมัย มีฐานข้อมูลสมาชิกที่แม่นยำเชื่อถือได้ และสามารถเป็นระบบที่เชื่อมโยงได้ ทุกสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี เพื่อสะดวกต่อการตรวจสอบประวัติสมาชิก 2.จัดซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์ 3.ติดตั้งระบบอินเทอร์เน็ต รวมถึงการอบรมพัฒนาศักยภาพ ความรู้และทักษะเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

โปรแกรมที่จำเป็น เช่น โปรแกรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติ หรือโปรแกรมที่ใช้ในการสื่อสาร การรับส่ง e-mail รวมถึงแอปพลิเคชัน ต่างๆ ที่ทันสมัย ให้กับบุคลากร เพื่อนำความรู้ที่ได้รับการอบรมไปพัฒนางานในสหกรณ์ เครดิตยูเนียน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาวิจัย ของ วรณภา นอสวัสดิ์. (2552) ยังพบว่า ความสามารถด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศของพนักงานสินเชื่อ ด้าน การบันทึกข้อมูลได้อย่างถูกต้องตามขั้นตอน, การเปลี่ยนแปลง ข้อมูลการบันทึกในระบบงาน, การวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าได้อย่างถูกต้อง, การเรียกดูรายงานในระบบงานได้ ตามที่ต้องการ และการอ่านผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างถูกต้อง มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานด้วย ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการใช้งานคอมพิวเตอร์, การทำงานด้วยระบบงาน, ประสิทธิภาพการทำงาน และประสิทธิผลการทำงาน

5. ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมและสนับสนุนให้สมาชิกดำเนินชีวิตตามแนวพระราชดำริสปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ประกอบด้วย กลยุทธ์ที่ 1 การดำเนินชีวิตตามแนวพระราชดำริปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

จากสภาพสังคมที่ประชาชนยึดวัตถุนิยมเป็นหลัก ใช้จ่ายฟุ่มเฟือย ละทิ้งประเพณีวัฒนธรรมที่ดีของ ชุมชน ทำให้เกิดปัญหาอื่นๆ ตามมา เช่น ปัญหาอาชญากรรม ยาเสพติด การพนันมีเพิ่มขึ้น หนี้สิน ฯลฯ และ สภาพสังคมแตกแยก ขาดความสามัคคีแบ่งฝักแบ่งฝ่าย ปัญหาจากภาวะโลกร้อน ดิน ฟ้า อากาศ แปรปรวน ไม่แน่นอน ส่งผลต่อการประกอบอาชีพ ของสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียน “เศรษฐกิจพอเพียง เป็นปรัชญาชี้ แจ่มถึงแนวดำรงอยู่และปฏิบัติตนของประชาชนในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับครอบครัวระดับชุมชน จนถึงระดับรัฐ ทั้งในการพัฒนาและบริหารประเทศให้ดำเนินไปในทางสายกลางโดยเฉพาะการพัฒนาเศรษฐกิจเพื่อให้ก้าวทัน ต่อโลกยุคโลกาภิวัตน์ ความพอเพียง หมายถึง ความพอประมาณ ความมีเหตุผล รวมความจำเป็น ที่จะต้องมีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีพอสมควร ต่อการมีผลกระทบใดๆอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอก และภายใน ทั้งนี้ จะต้องอาศัยความรอบรู้ ความรอบครอบ และความระมัดระวังอย่างยิ่งในการนำวิชาการ ต่างๆมาใช้ในการวางแผนและดำเนินการทุกขั้นตอน และขณะเดียวกันต้องเสริมสร้างพื้นฐานจิตใจของคนใน ชาติ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ของรัฐ นักทฤษฎี และนักธุรกิจในทุกระดับ ให้มีสำนึกคุณธรรมความซื่อสัตย์สุจริต และให้มีความรอบรู้ที่เหมาะสม ดำเนินชีวิตด้วยความอดทน ความเพียร สติ ปัญญา และความรอบครอบ เพื่อให้สมดุลและพร้อมต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและกว้างทั้งด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมจากโลกภายนอกได้เป็นอย่างดี ดังจะเห็นได้จากการศึกษาวิจัย ของ อรสุดา เจริญรัก (2543) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การเกิดขึ้นการดำรงอยู่และการปรับตัวของเศรษฐกิจพอเพียงภายใต้การเปลี่ยนแปลงของ สังคมไทย ผลการวิจัยพบว่า เงื่อนไขสำคัญที่สุดของการเกิดขึ้น การดำรงอยู่และการปรับตัวของเศรษฐกิจ พอเพียงก็คือ การที่ชุมชนหรือหมู่บ้านยังคงมีอำนาจในการควบคุมดูแลจัดการทรัพยากรต่างๆของตนเอง อำนาจดังกล่าวนับเป็นรากฐานสำคัญ ที่นำไปสู่การสร้างและพัฒนาระบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพสำหรับ การดำรงชีวิตด้านต่างๆ ในรูปแบบบรรทัดฐานของหมู่บ้านที่ปรากฏอยู่ในจารีต ประเพณี วัฒนธรรม ความ เชื่อ หรือพิธีกรรม ซึ่งเป็นผลเชื่อมโยงจากอิทธิพลของโลกทัศน์และระบบคุณค่าของชุมชน ปัจจัยดังกล่าวนี้ เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เศรษฐกิจพอเพียงสามารถปรับตัวไปตามบริบทสังคมที่เปลี่ยนผ่านจากสังคมประเพณี เข้าสู่สังคมทันสมัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ ข้อมูลจากการศึกษาพบว่า เมื่อหมู่บ้านต้องประสบกับการ

เปลี่ยนแปลงจากความทันสมัยต่างๆ เช่น การมีถนนตัดผ่านเข้ามา การสาธารณสุขูปโภค ที่สะดวกสบาย หรือการเข้ามาแทรกแซงอำนาจรัฐ รวมทั้งระบบทุนนิยมการค้า ที่มีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างสังคมหลายด้านทำให้อำนาจในการจัดการทรัพยากรของชุมชนต้องถูกกระทบกระเทือน ผลที่เกิดขึ้นคือ บรรทัดฐานที่เคยมีบทบาทในการกำหนดและควบคุมกิจกรรมทางเศรษฐกิจเหล่านี้ไว้ จำเป็นต้องปรับตัวไปภายใต้การจัดระเบียบสังคมใหม่ที่มีลักษณะแตกต่างไปจากเดิม เป็นต้นว่า การสร้างบรรทัดฐานแบบพึ่งพาอาศัยกัน (Norms of Reciprocal) และการสร้างเครือข่ายที่ทำให้บุคคลมาสัมพันธ์กันในเรื่องเกี่ยวกับชุมชน (Networks of Civic Engagement) เพื่อสนับสนุนและทดแทนความสัมพันธ์แบบพึ่งพาในระบบเครือข่ายที่มีบทบาทน้อยลงเมื่อเปรียบเทียบกับในอดีต ดังนี้ จึงพบว่าภายในหมู่บ้านได้เกิดการรวมกลุ่มกันในรูปแบบต่างๆ ทั้ง คณะกรรมการป่าชุมชน กลุ่มเกษตรนิเวศ กลุ่มทอผ้า กลุ่มธนาคารข้าว รวมทั้งกลุ่มออมทรัพย์ ภายใต้ระบบการจัดการรูปแบบใหม่ที่เกิดจากความร่วมมือทั้งกับหน่วยงานรัฐ สถาบันการศึกษา องค์กรพัฒนาเอกชน หรือแม้กระทั่งองค์กรระหว่างประเทศเพื่อสร้างศักยภาพในการปรับตัวโดยระดมหลากหลายทรัพยากร ไม่ว่าจะเป็น ความรู้ ทุน เทคโนโลยี ฯลฯ จากแหล่งต่างๆ นำมาสร้างกระบวนการเรียนรู้ใหม่ร่วมกันของชุมชนที่มีได้ตัดตอนจากภูมิปัญญาเดิมแต่กลับได้นำความรู้สมัยใหม่มาบูรณาการกันได้อย่างเหมาะสม ปัจจัยเหล่านี้เป็นเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้เศรษฐกิจพอเพียงยังคงสามารถดำรงอยู่ในชุมชนท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของบริบทแวดล้อมได้อย่างยั่งยืนตลอดมา อย่างไรก็ตามแม้ว่ากระบวนการปรับตัวเพื่อดำรงอยู่ของเศรษฐกิจพอเพียง จะมีได้อยู่บนเส้นทางที่ราบรื่นปราศจากอุปสรรคและปัญหาใดๆ ตรงกันข้ามกลับพบว่ายังคงมีอุปสรรคและปัญหามานับประการที่ชาวบ้านจะต้องร่วมกันเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิธีการต่อสู้และเอาชนะปัญหาปัญหาเหล่านี้ต่อไป รัฐในฐานะเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในสำคัญในการช่วยเหลือและสนับสนุนชุมชนเหล่านี้ สามารถส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพดังกล่าวได้โดยการกำหนดนโยบายที่เอื้อต่อการกระจายอำนาจส่วนกลางให้มากขึ้นพร้อมๆ กับการช่วยเหลือและสนับสนุนชุมชนเหล่านี้ สามารถพัฒนาความความเข้มแข็งของตนเองด้วยการสร้างกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลายร่วมกัน ตามแต่สภาพปัญหาของแต่ละพื้นที่ซึ่งกิจกรรมต่างๆ ดังกล่าวนี้นี้มีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาให้เกิดขึ้นบนความสัมพันธ์ที่อยู่บนฐานของทุนทางสังคม (Social Capital) ของชุมชนนั่นเอง

สุจิตตรา เตยานุรักษ์ (2553) พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า หลังประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินชีวิตและการทำงานส่งผลให้ค่าใช้จ่ายโดยรวมลดลงจาก 14,514 บาทต่อเดือน เหลือ 12,726 บาทต่อเดือน สามารถบริหารรายได้ให้เพียงพอกับค่าใช้จ่ายทุกเดือน โดยพฤติกรรมค่าใช้จ่ายและค่าใช้จ่ายโดยรวมเฉลี่ยลดลง มีการใช้จ่ายในรูปแบบของเงินสดเพิ่มมากขึ้น และมีการใช้จ่ายทางด้านบันเทิงทุกเดือน ด้านการออมส่งผลให้การออมโดยรวมเฉลี่ยเพิ่มสูงขึ้นจาก 449.10 บาทต่อเดือน เป็น 2,681.90 บาทต่อเดือน โดยออมกับสถาบันการเงิน ด้านภาระหนี้สิน ส่งผลให้หนี้สินโดยรวมลดลง หากพิจารณาถึงการบริหารจัดการภาระหนี้สิน กลุ่มตัวอย่างสามารถชำระหนี้สินได้ครบตามจำนวนเรียกเก็บทุกครั้ง และกันตยา มานะกุล (2550) ได้ศึกษาการพัฒนาคุณภาพชีวิตโดยยึดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง:กรณีศึกษาชุมชนบ้านจอมจันทร์ หมู่ที่ 2 ตำบลสันทราย อำเภอมะจันท์ จังหวัดเชียงรายพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่เข้าร่วมโครงการ ด้านครอบครัวมีความอบอุ่น เพิ่มขึ้นร้อยละ 79.4 นอกจากนี้ จากการสังเกตและสัมภาษณ์หลังเรียน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเข้าใจที่ถูกต้องและตระหนักถึงความสำคัญของการกินอาหารให้ถูกต้องครบถ้วน การสร้างครอบครัวให้มีความ

อบอุ่น ตลอดจนการนำเอาหลักการเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ในชีวิตประจำวันได้ดีขึ้น ซึ่งแสดงให้เห็นว่า โครงการการพัฒนาคุณภาพชีวิตโดยยึดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงนี้ สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของชุมชนบ้านจอมจันทรได้ ซึ่งสอดคล้องกับแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ของผลการวิจัยครั้งนี้ คือ จัดวิทยากรอบรมให้ความรู้กับสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียน เกี่ยวกับการดำเนินชีวิตโดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจ ด้านอาชีพ

ขั้นที่ 1 อบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการประกอบอาชีพ ได้แก่ การทำผลิตภัณฑ์เพื่อใช้ในครัวเรือน การซ่อมบำรุงรักษาเครื่องจักรกลการเกษตร การเกษตรทฤษฎีใหม่ การเกษตรอินทรีย์ การเลี้ยงสัตว์ และ ตลาดสินค้าเกษตร

ขั้นที่ 2 ศึกษาดูงาน ตัวอย่างของ เกษตรกรที่นำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มาประยุกต์ใช้

ขั้นที่ 3 จัดอบรมการทำบัญชีในครัวเรือน

ขั้นที่ 4 ให้ความรู้เรื่องการใช้จ่ายกับสมาชิก เพื่อให้มีเงินเหลือเก็บ

ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาวิจัยที่สรุปได้ รวมทั้งการอภิปรายผลที่ได้กล่าวมาแล้ว ได้ข้อค้นพบที่มีคุณค่าและมีประโยชน์ต่อขบวนการสหกรณ์เครดิตยูเนียน กลุ่มองค์กรต่างๆ ที่รวมกันเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน รวมทั้งองค์กรธุรกิจและสถานประกอบการสามารถกำหนดเป็นข้อเสนอแนะได้ 2 ระดับ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ปฏิบัติ
3. ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัย

1. ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ปฏิบัติ

1. กลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้นจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นเพียงแนวความคิดที่ต้องการได้รับการทดสอบหรือการนำไปใช้จริง เพื่อให้กลยุทธ์ที่ทำการกำหนดในครั้งนี้เกิดประโยชน์แก่สหกรณ์เครดิต ยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรีอย่างเป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพ ขั้นตอนของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจะเป็นการมุ่งเน้นที่การดำเนินงานภายใน หรือระบบการปฏิบัติงานภายในสหกรณ์เครดิต ยูเนียนเป็นหลัก ซึ่งแตกต่างกับขั้นตอนของการกำหนดกลยุทธ์ที่เน้นการวิเคราะห์ ดังนั้นจำเป็นต้องอาศัยความสามารถของผู้นำองค์กรในการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงในสหกรณ์เครดิตยูเนียน จะเกี่ยวพันกับทักษะการบริหารหลายอย่าง เพราะกลยุทธ์ใหม่ที่ได้มาไม่ได้หมายความว่าผู้ปฏิบัติจะเชื่อฟังและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามกลยุทธ์นั้น วิธีการนำแผนกล

ยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ สามารถกำหนดเป็นโครงการ แผนปฏิบัติการ และงบประมาณเพื่อรองรับ เพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยทั่วไปประกอบด้วย 4 ขั้นตอน

1. การจัดสรรทรัพยากร เป็นขั้นตอนของการวางแผนการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุกลยุทธ์ โดยการจัดสรรทรัพยากรต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่จะกระทบกับการใช้ทรัพยากรและการบริหารทรัพยากร

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

3. การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นการปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่จะใช้ในการบรรลุแผน และทิศทางขององค์กร โดยต้องคำนึงถึงประเด็นต่างๆ เช่นระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบบริหารบุคคล การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กร เป็นต้น

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

2. เมื่อมีการนำกลยุทธ์ที่ได้จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ไปใช้จริงกับสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน ควรมีการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ ซึ่งเป็นกระบวนการติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนในเชิงของประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อประโยชน์ในการแก้ไขและปรับปรุง โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญของการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ คือ

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

5. เพื่อให้สามารถจัดรางวัลหรือผลตอบแทนให้เหมาะสมแก่ผู้ปฏิบัติงานที่สามารถปฏิบัติได้ตาม
แผนกลยุทธ์นั้นอย่างเหมาะสม

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัย

ควรมีการศึกษาวิจัยต่อยอดจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ 2 ลักษณะ คือ

1. การศึกษาผลการนำกลยุทธ์การพัฒนากองทุนหมื่นล้านบาทของเครือข่ายสหกรณ์เครดิตยูเนียนใน
จังหวัดเพชรบุรี เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (กรณีศึกษา)

2. การประเมินผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์การพัฒนากองทุนหมื่นล้านบาทของเครือข่ายสหกรณ์
เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ของสหกรณ์
เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี