

บทคัดย่อ

หัวข้อวิจัย	กลยุทธ์การพัฒนากองทุนหมิ่นล้าบาทของเครือข่ายสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
คณะผู้วิจัย	ทิพย์วรรณ จุฬิรัชนิกร สุวิทย์ เปียผ่อง อภิรัตน์ อุดมทรัพย์ วราภรณ์ ศรีบุญ วิฑูรย์ คุ่มหอม
หน่วยงาน	คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี และมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาการบริหารจัดการ และปัญหาอุปสรรค ในการดำเนินงาน ของคณะกรรมการดำเนินการ สหกรณ์เครดิตยูเนียน ในจังหวัดเพชรบุรี (2) เพื่อติดตาม ผลการปฏิบัติงานและประเมินผลสำเร็จของสหกรณ์เครดิตยูเนียน ในจังหวัดเพชรบุรี และ (3) เพื่อ กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนากองทุนหมิ่นล้าบาทของเครือข่ายสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัด เพชรบุรี เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ประชากรที่ใช้ในการศึกษา วิจัย คือ สหกรณ์ประเภทเครดิตยูเนียน ที่จดทะเบียนเป็นสหกรณ์เครดิตยูเนียน ตามพระราชบัญญัติ สหกรณ์ พ.ศ. 2542 ในจังหวัดเพชรบุรี จำนวน 44 แห่ง แผนการสุ่มกลุ่มตัวอย่างเป็นแบบหลาย ขั้นตอน (Multi - Stage Sampling) **ขั้นตอนที่ 1** จำแนกความคล้ายคลึงของประชากรตามลักษณะ ของขนาดสหกรณ์เครดิตยูเนียน 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 อำเภอยางาย อำเภอบ้านลาด และอำเภอยาย้อย ซึ่งเป็นพื้นที่ ที่มีสหกรณ์เครดิตยูเนียนเป็นจำนวนมากในจังหวัด เพชรบุรี **ขั้นตอนที่ 4** ผู้วิจัยเจาะจง (Purposive Sampling) เลือกสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัด เพชรบุรี จำนวน 9 แห่ง จาก 4 อำเภอ ผลการศึกษาวิจัย พบว่า

1.) ด้านศึกษาการบริหารจัดการ และปัญหาอุปสรรค ในการดำเนินงาน ของคณะกรรมการ ดำเนินการ สหกรณ์เครดิตยูเนียน ในจังหวัดเพชรบุรี ใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสนทนากลุ่ม (focus group) และการรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร พบว่า สหกรณ์เครดิตยูเนียนเครดิตยูเนียนมีการ จัดตั้งขึ้นมาโดยการรวมตัวกันเป็นกลุ่ม และจัดตั้งขึ้นมาเป็นสหกรณ์เครดิตยูเนียน ตาม พระราชบัญญัติสหกรณ์ประเภทออมทรัพย์ ภายใต้หลักการร่วมกันที่เน้นความสมัครใจของสมาชิก โดยเป็นชาวบ้านที่อยู่ในพื้นที่เดียวกันที่มีความสนใจอยากจะเข้าร่วมเป็นสมาชิก จากแนวคิดดังกล่าวมี

การรวมกลุ่มตามหลักเจตนารมณ์ของเครดิตยูเนียน ในด้านของหลักจิตตารมณ์ในการรวมตัวกัน โดยในการรวมตัวกันนั้นมาจาก มีความสนใจกัน มีความห่วงใยกัน รั้งใช้กัน แบ่งปันกัน

ในการบริหารงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนมีคณะกรรมการบริหารที่มาจากการแต่งตั้งหรือเลือกตั้งที่มาจากที่ประชุมใหญ่ ซึ่งการลงคะแนนดังกล่าวสามารถที่จะเปิดเผยหรือลงเป็นคะแนนลับได้ คณะกรรมการดังกล่าวมีหน้าที่ต่างๆ ได้แก่ ประธาน เลขานุการ เหรัญญิก และกรรมการ เป็นต้น โดยผู้ที่สามารถสมัครเป็นคณะกรรมการได้จะต้องมีข้อห้ามต่างๆ เช่น จะต้องไม่เคยได้รับโทษจำคุก ไม่เคยถูกไล่ออก หรือขาดการชำระเงินกู้ เป็นต้น ดังนั้น คณะกรรมการที่จะบริหารงานจึงมีคุณสมบัติ และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกจึงจะได้รับการยอมรับให้ดำรงตำแหน่งในสหกรณ์ ในการเลือกตั้ง คณะกรรมการนั้นจะประกอบด้วย ประธาน และกรรมการอีกไม่เกิน 15 คน มาเป็นทีมในการบริหารงาน

1.1) โครงสร้าง ในการบริหารงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนจะประกอบไปด้วย 3 ส่วนคือ ส่วนที่เป็นฝ่ายนโยบาย มาจากคณะกรรมการที่ได้จากการเลือกตั้ง และฝ่ายปฏิบัติการที่มาจากการจ้างเป็นพนักงานของสหกรณ์และสมาชิก โดยจะมีผู้จัดการที่จะเป็นผู้บริหารงานของสหกรณ์ โดยการรับนโยบายต่างๆ จากคณะกรรมการ

1.2) การบริหารการเงิน ในการบริหารการเงินจะมีฝ่ายบริหารการเงินที่เข้ามาดูแลในเรื่องการเงิน ตั้งแต่ การรับฝากถอน การติดตามหนี้สิน การจัดรายจ่ายการเงิน เช่น บัญชีงบดุล บัญชีกำไรขาดทุน บัญชีรายการใช้จ่ายต่างๆ ที่สหกรณ์จะต้องจ่าย โดยในการจัดทำบัญชีจะได้รับการตรวจสอบจากฝ่ายตรวจสอบสหกรณ์ที่จะเข้ามาตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ปีละ สองครั้ง

1.3) บริการเงินกู้และสวัสดิการ ในการบริหารงานสหกรณ์เครดิตยูเนียนได้จัดสวัสดิการต่างๆ เพื่อเป็นการช่วยเหลือสมาชิก ซึ่งประกอบไปด้วย บริการเงินกู้ ได้แก่ เงินกู้ฉุกเฉิน เงินกู้สามัญ เงินกู้พิเศษ เงินกู้โครงการ และมีจัดเงินกู้สวัสดิการ เช่น โครงการรถจักรยานยนต์ โครงการอุปกรณ์การเกษตร โครงการส่งเสริมการค้าและขยายกิจการต่างๆ โครงการเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต โครงการปลดปล่อยหนี้สิน โครงการเพื่อการศึกษาบุตร โครงการเพื่อซื้อปุ๋ยและยา

1.4) การบริหารสินเชื่อ ในการบริหารสินเชื่อจะมีเจ้าหน้าที่จากสหกรณ์และกรรมการกลุ่มดำเนินการติดตามสินเชื่อตั้งแต่ทวงด้วยสัญญาปากเปล่า มีหนังสือเชิญไปยังผู้กู้ และสุดท้ายใช้กระบวนการทางกฎหมายฟ้องร้องดำเนินคดีและยึดทรัพย์สินของลูกหนี้ที่ไม่มีความสามารถคืนเงินกู้

1.5) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีการดำเนินการตั้งแต่ การสรรหาคัดเลือกพนักงานที่จะเข้ามาทำงานในสหกรณ์ โดยมีการกำหนดคุณสมบัติของพนักงานตามลักษณะของงานโดยจะเลือกบุคคลที่มีความรู้มีความสามารถโดยการสอบข้อเขียนและสอบสัมภาษณ์จากหน่วยงานก่อนที่จะเลือกเข้ามาทำงาน นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาบุคลากรโดยการจัดฝึกอบรมต่างๆ หรือส่งพนักงานเข้ารับการอบรมตามสถานที่ต่างๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพให้มากขึ้น รวมถึงจัดศึกษาดูงานให้แก่พนักงานและสมาชิกเพื่อเป็นการเปิดประสบการณ์

1.6) สมาชิกผู้สนใจเป็นสมาชิกจะต้องอยู่เขตวงสัมพันธ์เดียวกันกับสหกรณ์เครดิตยูเนียนที่ตั้งอยู่ ซึ่งการเข้ามาของสมาชิกสามารถเข้ามาด้วยความสมัครใจ จากการที่ฟังการบอกเล่าปากต่อปากจากคนที่เคยเป็นสมาชิกมาก่อนถึงสวัสดิการต่างๆ ที่สหกรณ์เครดิตยูเนียนได้จัดสรรผลประโยชน์

ให้แก่สมาชิก ซึ่งสวัสดิการต่างๆ สามารถช่วยสมาชิกให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น สามารถมีเงินทุนมาใช้เพื่อการดำเนินชีวิตโดยไม่ต้องกู้ยืมสถาบันการเงินพาณิชย์แหล่งอื่นๆ ที่อยู่นอกชุมชน ในการที่จะสมัครเข้าเป็นสมาชิกนั้นสมาชิกจะต้องมีคุณสมบัติต่างๆ ที่สหกรณ์เครดิตยูเนียนได้กำหนดไว้ในระเบียบของสหกรณ์เครดิตยูเนียน

2. การติดตามผลการปฏิบัติงานและประเมินผลสำเร็จของสหกรณ์เครดิตยูเนียน ในจังหวัดเพชรบุรี เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ และใช้การวิเคราะห์เนื้อหา โดยการแยกแยะ ตีความหมายและเปรียบเทียบ พบว่า สภาพทั่วไปของสหกรณ์เครดิตยูเนียน คณะกรรมการดำเนินการไม่มีความรู้ ความเข้าใจเรื่อง กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และการบริหารธุรกิจสหกรณ์เครดิตยูเนียนจำนวนพนักงานไม่เพียงพอโดยเฉพาะด้านสินเชื่อ และการตลาด รวมถึงการใช้สื่อทางอิเล็กทรอนิกส์เพื่อการประชาสัมพันธ์ มีเทคโนโลยีและระบบความปลอดภัยที่ยังไม่สามารถเทียบเคียงกับคู่แข่งได้การจัดซื้อโปรแกรมสำเร็จรูปและระบบฐานข้อมูลของสมาชิกไม่ได้ถูกนำมาเป็นประเด็นเร่งด่วนที่ควรดำเนินการเพราะสหกรณ์เครดิตยูเนียนเน้นที่สิ่งปลูกสร้าง สหกรณ์เครดิตยูเนียนแต่ละแห่งไม่ต้องการเผยแพร่ข้อมูลให้สาขาอื่นได้ทราบจึงทำให้ไม่สามารถประสานความร่วมมือกันได้

ด้านการประเมินเชิงคุณภาพ 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านสมาชิก มุมมองการปฏิบัติงาน ภายในองค์กร มุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ และมุมมองด้านการเงิน พบว่า 1) มุมมองของสมาชิกนั้นสมาชิกมองว่าเครดิตยูเนียนมีไว้สำหรับการกู้เงินเพียงอย่างเดียว พนักงานไม่คำนึงถึงผลกระทบจากความไม่รอบครอบในการจัดทำเอกสาร และไม่มีการผลักดันเกิดความเชื่อมโยงเครือข่ายที่มีอยู่ในการให้บริการ รวมทั้งไม่มีระบบที่มีประสิทธิภาพในการติดตามสมาชิกที่ค้างชำระหนี้ 2) มุมมองด้านการปฏิบัติงานภายในองค์กรโปรแกรมสำเร็จรูปและระบบฐานข้อมูลของสมาชิกเป็นสิ่งที่จำเป็นสูงสุดแต่ไม่ได้รับการอนุมัติ รวมทั้งการปรับปรุงเรื่องระบบการจ่ายค่าตอบแทนพนักงานที่เหมาะสม 3) มุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้พนักงานมีทัศนคติเชิงบวกกับการทำงาน มีการหมุนเวียนเปลี่ยนหน้าที่เพื่อพัฒนาความรู้และความเหมาะสม แต่พนักงานไม่มีความชำนาญในด้านการตลาด ฝ่ายสินเชื่อ/ติดตามทวงหนี้ 4) มุมมองด้านการเงิน สหกรณ์เครดิตยูเนียนทั้ง 10 แห่งไม่มีการจัดการความเสี่ยง ไม่มีการปรับปรุงการจ่ายสวัสดิการให้แก่สมาชิก สวัสดิการบางอย่างไม่คุ้มค่าในเชิงเศรษฐกิจ ไม่มีการส่งเสริมให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบกิจการ สหกรณ์เครดิตยูเนียนไม่มีความรอบครอบและระมัดระวังเรื่องเงินทุนบริหารจัดการ ซึ่งแม้ว่าจะเพียงพอ แต่เป็นเงินทุนที่เป็นหนี้สินมากกว่า ทุนตนเอง

3. ข้อค้นพบเหล่านี้ทำให้สหกรณ์เครดิตยูเนียนต้องพัฒนากลยุทธ์ที่ครอบคลุมการบริหารจัดการให้มากขึ้น เพื่อบริการสนองต่อการแข่งขันในระดับอาเซียนต่อไปในอนาคต 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 พัฒนาสหกรณ์สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนให้เข้มแข็งภายใต้การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล

พันธกิจที่ 2 พัฒนาสวัสดิการให้ครอบคลุม เพิ่มคุณภาพชีวิตสมาชิกในด้านครอบครัวและชุมชน

พันธกิจที่ 3 พัฒนาระบบงานให้ทันสมัย สร้างภาพลักษณ์ สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนให้โดดเด่น

พันธกิจที่ 4 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย

พันธกิจที่ 5 รณรงค์เผยแพร่ หลักการ อุดมการณ์ และวิธีการสหกรณ์ พร้อมทั้งน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนา

3. ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

ยุทธศาสตร์ 1. การพัฒนาสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนให้มีความเข้มแข็งภายใต้การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล

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 การรณรงค์ในการเพิ่มจำนวนสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน

กลยุทธ์ที่ 8 การปรับปรุงโครงสร้างของสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนให้สามารถบริหารงานและดำเนินธุรกิจอย่างโปร่งใส 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 ความรู้ด้านการบริหารสหกรณ์เครดิตยูเนียน และสร้างประโยชน์แก่สังคมและชุมชน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมและสนับสนุนให้สมาชิกดำเนินชีวิตตามแนวพระราชดำรัสปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

กลยุทธ์ที่ 1 การดำเนินชีวิตตามแนวพระราชดำริปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

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