

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1.แนวคิดเกี่ยวกับกับบริบทของจังหวัดเพชรบุรี

เพชรบุรี เป็นเมืองที่เจริญรุ่งเรืองมาตั้งแต่สมัยทวารวดี มีปรากฏเป็นหลักฐานตั้งแต่พระเจ้าชัยวรมันที่ 7 เป็นเมืองหน้าด่านที่สำคัญของไทยในกลุ่มหัวเมืองฝ่ายตะวันตก ที่มีชื่อเรียกปรากฏในหนังสือต่างประเทศ เช่น ชาววิลันดา เรียกว่า “พิพพรี” หรือ “พริบพรี” ชาวฝรั่งเศส เรียกว่า "พิพฟีล" และ "พิพรี" จึงสันนิษฐานว่าเมืองพริบพรี คงเป็นชื่อเดิมของจังหวัดเพชรบุรี

ปัจจุบันจังหวัดเพชรบุรี ตั้งอยู่ในภาคกลาง บริเวณริมฝั่งทะเลอ่าวไทยด้านตะวันตก มีพื้นที่รวม 6,225,138 ตารางกิโลเมตร แบ่งการปกครองเป็น 8 อำเภอ 93 ตำบล 697 หมู่บ้าน มีประชากรรวมกันทั้งสิ้น 471,087 คน เป็นชาย 222,054 คน เป็นหญิง 243,033 (ข้อมูลจำนวนประชากรตามหลักฐานทะเบียนราษฎร ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2556: กรมการปกครอง) พื้นที่ส่วนใหญ่ของจังหวัดเพชรบุรี เป็นที่ราบสูงมีภูเขาและป่าไม้ ทิศเหนือติดต่อกับอำเภอปากท่อ จังหวัดราชบุรี และอำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม ทิศใต้ติดกับอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ทางทิศตะวันออกเป็นที่ราบลุ่ม ไปจนจรดอ่าวไทย ทิศตะวันตก เป็นที่ราบสูงติดกับเทือกเขาตะนาวศรี ค่อย ๆ ลาดต่ำลงมาทางทิศตะวันออกเกิดเป็นสันปันน้ำ แบ่งน้ำส่วนหนึ่งไหลลงสู่ประเทศพม่า และอีกส่วนหนึ่งไหลมาทางทิศตะวันออกเป็นต้นน้ำของแม่น้ำเพชรบุรี และแม่น้ำปราณบุรี สภาพเช่นนี้ทำให้ทางทิศตะวันตกของจังหวัดเพชรบุรี อุดมสมบูรณ์ไปด้วยทรัพยากรธรรมชาติป่าไม้และแร่ธาตุ

มีลักษณะภูมิอากาศที่อบอุ่นสบาย ไม่ร้อนจัดและไม่หนาวจัดได้รับอิทธิพลของลมมรสุมตะวันตกเฉียงใต้ในฤดูฝน และลมมรสุมตะวันออกเฉียงเหนือในช่วงฤดูหนาว จึงทำให้มีอากาศหนาวเย็นในช่วงฤดูดังกล่าว สำหรับช่วงเวลาที่เหมาะสมกับการท่องเที่ยวมากที่สุด คือช่วงเดือนธันวาคม - เมษายน

จังหวัดเพชรบุรี ประกอบด้วยภาคการผลิตที่สำคัญ ได้แก่ การผลิตภาคเกษตร มีสัดส่วนร้อยละ 82.7 การผลิตภาคเกษตร มีสัดส่วนร้อยละ 17.3 มีมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมของจังหวัด (GPP) 53,659 ล้านบาท สำหรับภาคการเกษตร จังหวัดเพชรบุรีมีพื้นที่ทำการเกษตรทั้งสิ้น 948,343 ไร่ โดยมีพื้นที่ทำนามากที่สุด(ข้าวนาปี, ข้าวนาปรัง) คือ 406,962 ไร่ รองลงมาเป็นพื้นที่ทำไร่ (มะนาว,กล้วยหอมทอง) 230,286 ไร่ พื้นที่ปลูกไม้ผลยืนต้น (ชมพู่) 197,816 ไร่ และพื้นที่ทำ

การเกษตรอื่นๆ 113,279 ไร่ และจากสภาพภูมิประเทศของจังหวัดเพชรบุรี มีพื้นที่ติดต่อกับชายฝั่งทะเลด้านตะวันออกติดต่อกับอ่าวไทย ตั้งแต่อำเภอบ้านแหลมจนถึงอำเภอชะอำ รวมระยะทางประมาณ 82 กิโลเมตร ทำให้อาชีพการประมงเป็นอาชีพที่สำคัญ เป็นแหล่งเพาะเลี้ยงหอยแครง ผลผลิตที่เป็นสัตว์น้ำทะเล จากการประกอบอาชีพเลี้ยงชายฝั่ง ได้แก่ กุ้งทะเล หอยทะเล และปลากะพง ส่วนทางด้านปศุสัตว์ที่เป็นรายได้สำคัญ คือ การเลี้ยงโคนม โคเนื้อ สุกร แพะ และสัตว์ปีก เห็นได้ว่าจังหวัดเพชรบุรีนั้นประชาชนยังมีอาชีพในภาคการเกษตรเป็นหลัก ซึ่งมีรายได้ไม่แน่นอน นอกเหนือจากปัจจัยด้านอื่นๆ แล้ว สภาพภูมิประเทศ และสภาพภูมิอากาศ ก็เป็นหนึ่งในปัจจัยที่ส่งผลต่อผลผลิตทางการเกษตรของเกษตรกร เช่น สภาพดินฟ้าอากาศ การระบาดของโรคพืช โรคแมลง ฯลฯ ปีใดมีน้ำอุดมสมบูรณ์พอเหมาะกับการเพาะปลูก ไม่มีโรคพืช โรคแมลงระบาด ฯลฯ ปีนั้นก็อาจได้ผลผลิต เป็นจำนวนมาก ขายได้คุ้มกับการลงทุน แต่ถ้าปีใดเกิดภาวะน้ำท่วม ผลแล้ง มีการระบาดของโรคพืช โรคแมลง ฯลฯ ทำลายพืชสวนไร่นาเสียหายส่งผลให้ผลผลิตไม่คุ้มค่าการลงทุน เกษตรกรมีรายรับที่ไม่พอกับรายจ่าย ซึ่งในการทำการเกษตรต้องลงทุนทุกปี หรือทุกฤดูการเพาะปลูก ทำให้เกษตรกรต้องหาเงินทุนโดยการกู้เงินจากแหล่งเงินกู้ต่างๆ เช่น จากนายทุน และถูกเอารัดเอาเปรียบเกินควร แต่ก็ยังต้องกู้ยืม เป็นเพราะประชาชนไม่มีที่พึ่งอื่น เนื่องจากประชาชนยังขาดโอกาสทางเศรษฐกิจในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยต่ำ จากปัญหาความทุกข์ยากของประชาชน ผู้นำชุมชน ได้แก่ พระภิกษุสงฆ์ (พระครูอนุกุลประชากิจ หรือหลวงพ่อบุญช่วย วัดธรรมรังษี) ครู-อาจารย์ จึงจัดตั้งกองทุนขึ้น โดยอาจารย์เสยย์ เกิดเจริญ ในฐานะที่เป็นอธิการบดีวิทยาลัยครูเพชรบุรีในขณะนั้น ได้ส่งอาจารย์ 3 ท่าน ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุวิทย์ เปียม่วง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิวัตร กลิ่นงาม และผู้ช่วยศาสตราจารย์บัวเงิน พาทีทิน อาจารย์จากวิทยาลัยครูเพชรบุรี (มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรีในปัจจุบัน) ได้เข้าร่วมอบรมความรู้ด้านเครดิตยูเนียนจากการสัมมนาวิทยาลัยครูทั่วประเทศ ณ ชุมชนสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด และได้นำความรู้ดังกล่าวกลับมาหารือกับพระครูอนุกุลประชากิจ เจ้าอาวาสวัดธรรมรังษี โดยได้ร่วมกันเผยแพร่ระบบของเครดิตยูเนียนให้เป็นที่เข้าใจกับประชาชนที่อยู่ละแวกใกล้เคียง และรวบรวมผู้ที่มีความสนใจ สมัครเข้าเป็นสมาชิก เพื่อจัดตั้งกลุ่มเครดิตยูเนียนขึ้น โดยใช้ชื่อกลุ่มว่า กลุ่มเครดิตยูเนียนวัดใหม่ธรรมรังษี ปัจจุบัน คือ สหกรณ์เครดิตธรรมรังษี จำกัด เมื่อวันที่ 9 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2523 มีสมาชิกเริ่มแรกจำนวน 66 คน มีเงินหมุนเวียน 1,550 บาท ซึ่งถือได้ว่าเป็นกลุ่มสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งแรกในจังหวัดเพชรบุรี หลังจากนั้นสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี ได้รับการจัดตั้งเพิ่มขึ้น เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม ดังนั้นกิจกรรมหลักๆ ของเครือข่ายกลุ่มคน กลุ่มนี้ จึงประกอบไปด้วยกิจกรรมด้านเศรษฐกิจ การสะสมทุน สร้างแหล่งเงินทุน ด้วยการรวบรวมตัวกันสร้าง

ขบวนการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน บนพื้นฐานของหลักคุณธรรม 5 ประการคือ ซื่อสัตย์ เสียสละ รับผิดชอบ เห็นใจ และไว้วางใจกัน

ปัจจุบันมีสมาชิกร่วมขบวนการเครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี ในลักษณะสหกรณ์ เครดิตยูเนียน กลุ่มสหกรณ์เครดิตยูเนียนสามัญ 44 แห่ง สมทบ 15 แห่ง องค์กรอื่น 15 แห่ง และ สะสม 4 แห่ง รวม 78 แห่ง (ข้อมูล ณ วันที่ 31 สิงหาคม 2556: ชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด สาขาจังหวัดเพชรบุรี) ในช่วงระยะเวลา พ.ศ. 2552 จนถึงปัจจุบัน สหกรณ์ เครดิตยูเนียน จังหวัดเพชรบุรี มีจำนวนสมาชิกประมาณ 130,000 คน และมีเงินทุนรวมกว่า 5,600 ล้านบาท แบ่งออกเป็น 3 ขนาด ได้แก่ 1.) สหกรณ์เครดิตยูเนียนที่มีขนาดเล็กและเล็กมาก 2.) สหกรณ์ เครดิตยูเนียนที่มีขนาดกลาง และ 3.) สหกรณ์เครดิตยูเนียนที่มีขนาดใหญ่และเล็กใหญ่มาก ซึ่งถือได้ ว่าจังหวัดเพชรบุรีเป็นจังหวัดที่มีจำนวนของสหกรณ์เครดิตยูเนียนมากที่สุด และมีความเข้มแข็งสูง ที่สุด ในประเทศไทย เนื่องจากมีระบบการบริหารจัดการที่ดี มีความเจริญเติบโตและพัฒนาขึ้นอย่าง ต่อเนื่อง สืบเนื่องจากการเพิ่มจำนวนของสมาชิก และเงินทุนหมุนเวียนที่เพิ่มมากขึ้น มีสภาพคล่องสูง มี อาคารและสำนักงานที่ใหญ่โต ดูดี มีความมั่นคงทำให้ประชาชนทั่วไปเกิดความเชื่อมั่น ยอมรับ และสมัครเข้ามาเป็นสมาชิกเพิ่มมากขึ้น เป็นความภาคภูมิใจของจังหวัดที่ประชาชน ที่มีภูมิปัญญาใน การบริหารจัดการองค์การการเงินในระดับหมู่บ้าน ให้เจริญเติบโต เข้มแข็ง มีฐานะเป็น “สถาบัน การเงินและสวัสดิการชุมชน” ที่ยั่งยืนของชุมชนได้อย่างแท้จริง

2. แนวคิดเกี่ยวกับการรวมกลุ่ม

จากที่เกี่ยวมาข้างต้น พบว่า สหกรณ์เครดิตยูเนียน เริ่มมาจากการที่คนในชุมชน มา รวมตัวกันเป็นกลุ่มเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันในเศรษฐกิจ การรวมกลุ่มจึงหมายถึง

2.1 ความหมายของกลุ่ม

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541: 151) กล่าวว่า กลุ่มคือบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมีปฏิริยา โต้ตอบต่อกันและร่วมมือกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

สมยศ นาวิการ (2543: 742) กล่าวว่า กลุ่มคือการที่บุคคลตั้งแต่สองคนหรือมากกว่าที่ เกี่ยวพันระหว่างกันและมีอิทธิพลต่อกันเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย

พัฒน์ บุญรัตพันธุ์ (2549: 121) กล่าวว่า กลุ่มคือมวลชนที่ได้รวมกันได้ตั้งแต่สองคนขึ้นไปและมารวมกันเพื่อดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งจนเกิดเป็นพลัง ถ้ามีการจัดตั้งและวิธีดำเนินการที่แน่นแฟ้นเคลื่อนไหวไปในทิศทางที่วางไว้ประชาชนย่อมจะเกิดความเชื่อถือศรัทธาที่จะเข้าร่วมให้การสนับสนุนมากยิ่งขึ้น ทำให้กลุ่มมีความเคลื่อนไหวและขยายผลได้อย่างกว้างขวางขึ้น พลังกลุ่มและขีดความสามารถของกลุ่มจะสูงขึ้นกลุ่มอื่นๆ ที่มีอยู่ตามธรรมชาติในชุมชนก็จะเข้าร่วมหรือสนธิเข้าด้วยกัน นั่นคือกลุ่มที่แข็งแกร่งจะช่วยกลุ่มที่อ่อนแอ ซึ่งการรวมกันไม่ใช่เป็นเพียงการมารวมกันเท่านั้น แต่มุ่งให้แต่ละคนได้รับความพึงพอใจ ต่างมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ร่วมกัน มุ่งที่จะบรรลุวัตถุประสงค์นั้น มีความปรารถนาาร่วมกันในอนาคตที่จะแก้ไขปัญหาต่างๆในชุมชนให้หมดไป โดยคำนึงถึงขีดความสามารถของตนเป็นหลัก

2.2 การจัดตั้งกลุ่มและพัฒนากลุ่ม

1) ขั้นตอนในการจัดตั้งกลุ่มและพัฒนาการรวมกลุ่มของบุคคลมีขั้นตอนในการรวมกลุ่มและรวมตัวกันจัดตั้งกลุ่มดำเนินงาน ดังคำกล่าวของมณีวรรณ ฉัตรอุทัย (2542: 25) กล่าวว่า การจัดตั้งกลุ่มต้องมีการสร้างความตระหนักว่าต้องมีการเปลี่ยนแปลง การลงมือกระทำ ดำเนินการเปลี่ยนแปลงและการรักษาสภาพหลังการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของณรงค์ เส็งประชา (2543: 82) ได้แบ่งขั้นตอนในการจัดตั้งกลุ่ม มี 3 ขั้นตอน ดังนี้

1.1) ขั้นการจัดตั้งกลุ่ม มีการดำเนินการแสวงหาข้อเท็จจริงแพร่ความคิด ประชุมผู้ที่สนใจจัดตั้งกลุ่ม

1.2) ขั้นการเคลื่อนไหวของกลุ่ม มีการดำเนินการฝึกอบรมสมาชิก ประชุมพบปะสังสรรค์ ทำกิจกรรมตามมติของที่ประชุม ประเมินผลการดำเนินงาน

1.3) ขั้นการขยายตัวของกลุ่ม มีการดำเนินการหาสมาชิกเพิ่ม หาความรู้เพิ่ม หาทุนเพิ่มเพื่อขยายกิจการ สร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มข้างเคียง สอดคล้องกับแนวคิดการเสริมสร้างกลุ่มและเครือข่ายประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้ (ปาริชาติ วลัยเสถียร และคณะ, 2543: 20-21)

1) ขั้นก่อนการเกิดกลุ่มหรือเตรียมการก่อนการจัดตั้ง มีการปลูกจิตสำนึก สำรวจข้อมูลหาปัญหาหรือความต้องการร่วม

2) ขั้นการสร้างกลุ่มหรือการดำเนินการกลุ่มมีการวิเคราะห์หาทางแก้ไขปัญหา จัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้หรือเชิญวิทยากรจากภายนอกให้ความรู้ขั้นการเจริญเติบโตของ

กลุ่ม ขึ้นการขยายกลุ่มหรือขึ้นการบำรุงรักษา มีการสร้างแกนนำกลุ่ม การบริหารจัดการ การติดต่อสื่อสาร พัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม

2.3 กระบวนการกลุ่ม

การดำเนินกิจกรรมภายในกลุ่มได้ก่อให้เกิดการมีปฏิสัมพันธ์ขึ้นภายในกลุ่มระหว่างสมาชิกกับสมาชิกและสมาชิกกับผู้นำซึ่งการมีปฏิสัมพันธ์ดังกล่าวได้มีผู้ให้ความหมายของกระบวนการกลุ่มดังนี้

แมคกราท (McGrath, 1964 : 6-101, อ้างถึงใน ศิริพร โสภณธรรมธร, 2548: 31) กล่าวว่า กระบวนการกลุ่มคือกิจกรรมและปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกในขณะปฏิบัติงานร่วมกัน ได้แก่ การสื่อสาร การตัดสินใจ การกำหนดเป้าหมายและทิศทางการทำงาน การจัดการความสัมพันธ์ภายในกลุ่มและการปฏิบัติงาน

แฟร์ไชล์ด (Fairchild, 1967 : 137, อ้างถึงใน ศิริพร โสภณธรรมธร, 2548: 32) กล่าวว่า กระบวนการกลุ่มคือปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ซึ่งปฏิสัมพันธ์ทางกายภาพหรือทางจิตวิทยาก็ได้ นอกจากนั้นกระบวนการกลุ่ม ยังรวมถึงรูปแบบที่เกิดมาจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือระหว่างบุคคลกับกลุ่มทั้งกลุ่มด้วย

วินิจ เกตุขำ (2522 : 14, อ้างถึงใน ศิริพร โสภณธรรมธร, 2548: 31) กล่าวว่า กระบวนการกลุ่มคือที่รวมประสบการณ์ของบุคคลหลายฝ่ายที่มาพบปะสังสรรค์กันด้วยความรู้สึกร่วมพอใจในความสัมพันธ์และมีปฏิสัมพันธ์กันต่อการซึ่งการปฏิสัมพันธ์ช่วยให้ค้นพบวิธีการแก้ปัญหา ซึ่งทำให้แต่ละคนมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ระหว่างกันทำให้แต่ละคนเป็นแรงจูงใจให้แกกันและกันและมีการพึ่งพาอาศัยกัน

3.แนวความคิดเกี่ยวกับสหกรณ์เครดิตยูเนียน

3.1 ประวัติความเป็นมาของสหกรณ์เครดิตยูเนียน

ประเทศเยอรมันเป็นต้นกำเนิดของสหกรณ์เครดิต ซึ่งทำหน้าที่หลักในการบริการทางการเงินประเภทสินเชื่อให้แก่สมาชิกเพื่อวัตถุประสงค์ต่างๆ ซึ่งต่อมาได้มีการขยายตัวไปในรูปของสหกรณ์ออมทรัพย์ (และเครดิต) เครดิตยูเนียน และสหกรณ์การเกษตร (สหกรณ์หาทุน) ที่แพร่หลายกันอยู่ทั่วโลก สำหรับสหกรณ์เครดิตที่เกิดขึ้นในประเทศเยอรมันนั้น มี 2 ประเภท คือ สหกรณ์เครดิต

ในเมือง (Urban Credit Society) โดยมี เฮอรั่มัน ชูลส์ เดลิทซ์ (Hemann Schulze Delitzsch) เป็นผู้ริเริ่ม หรือธนาคารประชาชน (People's Bank) และ สหกรณ์เครดิตชนบท (Rural Credit Society) โดยมี เฟรดริค วิลเฮม ไรฟ์ไฟเซน (Friedrich Wilhelm Raiffeisen) เป็นผู้ริเริ่มด้วยเหตุที่ ท่านเกิดมาในระหว่างประเทศประสบปัญหาต่างๆ ทางด้านเศรษฐกิจ และเมืองเกิดของท่านคือ แคว้น ไรน์ ซึ่งเป็นเมืองเกษตรกรรม ท่านจึงมีโอกาสคลุกคลีอยู่กับชาวบ้านตั้งแต่เล็กๆ สภาพความเดือดร้อน ความอดอยากของชาวบ้านที่ท่านได้เห็น ทำให้มีความรู้สึกเหมือนกับต้องประสบความเดือดร้อนด้วยตัวเอง ขณะที่ เฟรดริค วิลเฮม ไรฟ์ไฟเซน เป็นนายกเทศมนตรีเมืองแฟรมเมอร์เฟลด์ เยอรมัน ตะวันตก ได้ชักชวนผู้ใจบุญ ที่มีฐานะดีได้ 60 คน ร่วมกันบริจาคเงินและจัดตั้ง “สมาคมผู้ใจบุญ” ขึ้น เพื่อให้เงินกู้แก่ผู้ที่ประสบความเดือดร้อน เมื่อเปิดดำเนินการใหม่ ๆ ชาวบ้านต่างพากันมากู้ยืมเงินกันมากมาย บ้างก็เอาไปใช้จ่ายสุรุ่ยสุร่ายครั้นเมื่อถึงกำหนดชำระคืนก็ไม่มีใครชำระคืน เพราะไม่มีเงิน เฟรดริค วิลเฮม ไรฟ์ไฟเซน ได้เห็นความบกพร่องนี้ และประกอบกับผู้ใจบุญเริ่มถอนตัวออกทีละคน สองคน ต่อไปจะหาเงินจากที่ไหนมาให้ชาวบ้านกู้ได้สาเหตุของความล้มเหลวอีกประการหนึ่งก็คือ สมาคมนี้นี้มิใช่เป็นของชาวบ้าน แต่เป็นของผู้ใจบุญ ชาวบ้านมิได้มีส่วนร่วมเลย ทำให้ชาวบ้านไม่มีความรู้สึกเป็นเจ้าของสมาคม ต่อมาเฟรดริค วิลเฮม ไรฟ์ไฟเซน ก็ได้พยายามหาทางเปิดโอกาสให้ชาวบ้านได้มีโอกาสเป็นเจ้าของและดำเนินกิจการสมาคมนี้เอง โดยใช้หลัก “ช่วยเหลือตนเอง” ในที่สุดเมื่อปี พ.ศ. 2407 ท่านได้เปลี่ยนแปลงหลักการของสมาคม และ เปลี่ยนชื่อใหม่เป็น “เฮดเด สตอฟเครดิตยูเนียน” ซึ่งนับเป็นเครดิตยูเนียนแห่งแรกของโลก และสหกรณ์รูปแบบนี้นำมาใช้ในประเทศไทยเป็นครั้งแรก เรียกว่า สหกรณ์หาทุน จัดตั้งเป็นสหกรณ์สมาคมแรก คือ สหกรณ์วัดจันทร์ ไม่จำกัดสินใช้ ในท้องที่อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก จดทะเบียนเมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2459

สหกรณ์เครดิตยูเนียนได้ก่อกำเนิดขึ้นในประเทศไทยโดยบาทหลวงอัลเฟรด บอนแนง นายแพทย์ขลิต จิตตรานุเคราะห์ ท่านผู้หญิงโมหี คอมันตร์ อาจารย์ประคิน ชุมสาย ณ อยุธยา และ นายอัมพร วัฒนวงศ์ ได้พบเห็นประชาชนที่อยู่อาศัยชุมชนดินแดงส่วนใหญ่เป็นผู้อพยพมาจากต่างจังหวัดเพื่อเข้ามาทำกินในเขตกรุงเทพมหานคร โดยการรับจ้างทั่วไป ไม่นั่นคง มีฐานะยากจน รายได้ไม่แน่นอน ไม่เพียงพอกับรายจ่าย จึงต้องกู้หนี้ยืมสินจากนายทุนนอกระบบ ซึ่งเสียดอกเบี้ยในอัตราที่สูง ทำให้เป็นหนี้รุงรัง พบความเดือดร้อนที่แสนสาหัส

คณะบุคคลดังกล่าวข้างต้น จึงได้รวบรวมบุคคลที่เดือดร้อน จัดตั้งเป็นสมาคมศูนย์กลาง เทวาขึ้นในปี พ.ศ. 2502 ต่อมาได้เปลี่ยนจากสมาคมศูนย์กลางเทวามาเป็นสหกรณ์เครดิตยูเนียน เมื่อวันที่ 25 กรกฎาคม พ.ศ. 2508 มีสมาชิกจัดตั้งจำนวน 13 คน เงินทุน 360 บาท เป็นการรวมคนโดย

ใช้หลักการของสหกรณ์เครดิตยูเนียน รวมคนเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันด้วยความรัก ความห่วงใย รับใช้ เสียสละ แบ่งปัน และมีความเอื้ออาทรต่อกัน สร้างสังคมที่พึ่งพากัน

ต่อมาผู้นำสหกรณ์เครดิตยูเนียนชุดบุกเบิกได้พยายามส่งเสริมเผยแพร่สหกรณ์เครดิตยูเนียนให้เป็นที่รู้จักของประชาชนมากขึ้น และได้มีการจัดตั้งขยายตัวไปท้องที่ต่างจังหวัดและมีการรวมกลุ่มกันเป็นสหกรณ์เครดิตยูเนียนระดับชาติ จนทางราชการยอมรับจนได้รับสถานภาพให้จดทะเบียนเป็นสหกรณ์ประเภทออมทรัพย์ เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2522

3.2 ความหมายของสหกรณ์เครดิตยูเนียน

คำว่า “สหกรณ์” มาจากภาษาสันสกฤต “สห” แปลว่า ร่วมกัน “กรณ์” แปลว่า กระทำ คำว่า สหกรณ์ จึงแปลว่า การกระทำร่วมกันหรือการร่วมมือกัน

“เครดิต” แปลว่า ความเชื่อถือหรือความไว้วางใจ “ยูเนียน” แปลว่า การรวมกัน ความสามัคคี หรือความเป็นหนึ่งเดียวกัน เมื่อได้คำนิยามของสหกรณ์แล้วนำคำว่า “สหกรณ์” มาผสมกับคำว่า “เครดิตยูเนียน” ก็จะได้คำว่า “สหกรณ์เครดิตยูเนียน” ซึ่งหมายความว่า กิจกรรมรูปแบบหนึ่งซึ่งบุคคลหลายคนเข้าร่วมกัน โดยเอาความสมัครใจความไว้นื้อเชื่อใจมารวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเป็นที่ตั้ง โดยมุ่งประโยชน์ที่จะให้เกิดความสุขความเจริญในทางเศรษฐกิจและเป้าหมายสูงสุดคือ การพัฒนาคน

ชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด (2551:22) ให้ความหมายของสหกรณ์เครดิตยูเนียน หมายถึง สหกรณ์รูปแบบสมบูรณ์ประเภทหนึ่ง จัดตั้งอยู่ในรูปสมาชิกที่มีอยู่ในวงสัมพันธ์เดียวกัน ดำเนินการภายใต้หลักประชาธิปไตย คือ หนึ่งคนต่อหนึ่งเสียง สมาชิกจะสะสมทรัพย์ร่วมกันเพื่อเป็นทุนดำเนินการให้สมาชิกที่มีความจำเป็นเดือนร้อนกู้ยืมไปใช้ ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจะได้รับการจัดสรรสู่สมาชิกในรูปแบบของดอกเบี้ยและเงินปันผล

สัญลักษณ์ของสหกรณ์เครดิตยูเนียน ประกอบไปด้วย “รูปโลก” แสดงให้เห็นว่าสหกรณ์เครดิตยูเนียนเป็นองค์กรทางการเงินประเภทหนึ่งที่มีอยู่ทั่วโลก “ภาพเงาคน 4 คน” แสดงถึงหน่วยสถาบันครอบครัวของมนุษยชาติ ผู้ทิศตนทำงานเพื่อประโยชน์ร่วมกันโดยส่วนรวม เหตุที่แสดงเป็นภาพเงาก็เพื่อที่จะหลีกเลี่ยงการแสดงให้เห็นถึง ความแตกต่างของเครื่องแต่งกายประจำชาติ เพราะสหกรณ์เครดิตยูเนียนนั้นรับใช้และบริการแก่คนทุกคนทั่วโลก “รูปมือคู่” แสดงถึงคุณลักษณะแห่งการช่วยเหลือตนเองของสหกรณ์เครดิตยูเนียน เมื่อสมัครเป็นสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนเท่ากับเป็นส่วนหนึ่งในครอบครัวของประชาชนผู้สะสมเงินร่วมกันและให้บริการเงินกู้ซึ่งกันและกันตาม

จำนวนเงินทุนที่มี ในฐานะที่เป็นสมาชิกของเราคือเจ้าของกิจการและมีส่วนในการกำกับควบคุม นโยบายเพราะสหกรณ์เครดิตยูเนียนเป็นองค์กรของเรา “มือ ครอบครัวและรูปโลก” หมายถึง เครื่องหมายของสหกรณ์เครดิตยูเนียนเป็นสัญลักษณ์ของการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จากบุคคลหนึ่ง ไปสู่อีกบุคคลหนึ่งทั่วโลกตามหลักวิธีของสหกรณ์เครดิตยูเนียน

ดังนั้นอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า สหกรณ์เครดิตยูเนียน คือ สถาบันการเงินที่รวมตัวเป็น กลุ่มจากคนที่รู้จักกันอยู่ในวงสังคมเดียวกัน หมู่บ้าน/ตำบล/ชุมชน เดียวกัน มารวมกันด้วยความ เชื่อถือหรือไว้วางใจกัน มีความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ไข ปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคม โดยมุ่งประโยชน์ให้กลุ่มมีความสุข ความเจริญ และความครบครันของ ชีวิต

3.3 ปรัชญา อุดมการณ์ และหลักการสหกรณ์เครดิตยูเนียน

เมื่อเกิดการรวมตัวของบุคคลหลายคน เข้าเป็นกลุ่ม และก่อตั้งเป็นสถาบันการเงินขึ้น ภายใต้จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์เดียวกัน คือ มุ่งเน้นเพื่อหาทางช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ในเรื่อง สุขภาพ ความเจริญ และความครบครันของชีวิต ดังนั้น กลุ่ม ที่เรียกว่า “สหกรณ์เครดิตยูเนียน” จะต้องมี “ปรัชญา” หรือหลักความดีที่สามารถสอนกันเองได้ เป็นแนวทางการปฏิบัติตัวร่วมกันของ สมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียน เพื่อให้การดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนบรรลุผลสำเร็จ และตรง ตามเป้าหมาย และเจตนารมณ์ ของการจัดตั้ง สหกรณ์เครดิตยูเนียน “ปรัชญา” ในที่นี้ หมายถึง หลักจิตตารมณ์และคุณธรรม ถือได้ว่าเป็นสิ่งที่สำคัญ และเป็นสิ่งแรกที่ต้องให้การศึกษา อบรม กับ สมาชิกก่อนที่จะพูดถึงเรื่องอื่นๆ และต้องพยายามให้สมาชิกปฏิบัติตัวเพื่อพิสูจน์จิตตารมณ์และ คุณธรรมให้ปรากฏ ดังต่อไปนี้

หลักจิตตารมณ์ สมาชิกมีแนวทางการปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

- 1.) ความสนใจกัน
- 2.) ห่วงใยกัน
- 3.) รับผิดชอบ
- 4.) แบ่งปันให้กัน

หลักคุณธรรมความดี 5 ประการ สมาชิกมีแนวทางการปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

1.) ความซื่อสัตย์ ซื่อสัตย์ต่อตนเองและต่อกลุ่ม หมายถึง **“ซื่อสัตย์ต่อตนเอง”** สมาชิกต้องฝากเงินออม ชำระเงินกู้ และดอกเบี้ย เป็นประจำทุกเดือน **“ซื่อสัตย์ต่อเพื่อนสมาชิก”** กรณีสมาชิกกู้เงิน จะต้องชำระหนี้ทุกเดือน เพื่อไม่ให้เพื่อนสมาชิกที่ทำการค้าประกันเดือนร้อน **“ซื่อสัตย์ต่อสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน”** สมาชิกร่วมแรงร่วมใจทำธุรกิจกับสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน ใช้บริการด้านต่างๆ ที่สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนจัดขึ้นสำหรับการให้บริการกับสมาชิก เพื่อให้สหกรณ์มีรายได้ มีกำไร มาจ่ายเงินปันผลและเฉลี่ยคืนกับสมาชิกตอนสิ้นปี

2.) ความเสียสละ ความมีน้ำใจไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว หมายถึง **“เสียสละเงิน”** นำเงินไปออมกับสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน **“เสียสละเวลา”** เสียสละเวลาเข้ามารับการอบรมเป็น ครั้งคราว และร่วมประชุมใหญ่ปีละ 1 ครั้ง เพื่อทราบงานและกิจกรรมประจำปีของสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน สำหรับสมาชิกที่ดำรงตำแหน่งเป็นคณะกรรมการดำเนินการ จะต้องเข้าร่วมประชุม ประจำเดือนทุกเดือน และเข้าร่วมปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการฝ่ายต่างๆ ตามโอกาสอันควร

3.) ความรับผิดชอบ รับผิดชอบต่อตนเองและชีวิตของเพื่อนทุกคนในกลุ่ม หมายถึง สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนมีบุคลากร ในการดำเนินงาน อยู่ 3 ฝ่าย ได้แก่ สมาชิก คณะกรรมการ ดำเนินการ และฝ่ายการจัดการ แต่ละฝ่ายจะมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน โดย **“สมาชิก”** มีหน้าที่รับผิดชอบ คือ ใช้บริการฝากเงินออม ชำระเงินกู้ดอกเบี้ย และควบคุมการดำเนินงานของ สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน **“คณะกรรมการดำเนินการ”** รับผิดชอบหน้าที่กำหนดนโยบายเป็นแหล่ง ความคิดในการพัฒนาสหกรณ์ **“ฝ่ายจัดการ”** มีหน้าที่รับผิดชอบบริหารนโยบาย นำนโยบายสู่การ ปฏิบัติและทำหน้าที่เป็นผู้ให้บริการแก่สมาชิกให้ได้รับความพึงพอใจ ทำหน้าที่เปรียบเสมือนเป็น ตัวเชื่อมระหว่างสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนกับสมาชิก **“ยิ้มแย้ม แจ่มใส ทักทาย เต็มใจบริการ”**

4.) ความเห็นใจกัน เห็นใจถึงความเดือดร้อนของเพื่อนในกลุ่ม หมายถึง สมาชิก ต้องรู้จัก เห็นใจ ให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ของสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนในโอกาส ต่างๆ ที่สหกรณ์ขอร้องและต้องมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ รัก และผูกพัน ช่วยเหลือกิจการงานต่างๆ ของทางสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน อย่างเต็มที่และเต็มกำลังความสามารถ

5.) ความวางใจกัน วางใจในกิจกรรมของเพื่อนทุกคนในกลุ่มและทำให้เพื่อนวางใจ ในตัวเรา หมายถึง สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนเกิดจากการรวมตัวกันของทุกกลุ่มอาชีพที่อยู่ในวงสัมพันธ์ เดียวกัน ซึ่งรู้จักคุ้นเคยกัน ผู้ที่จะเข้ามาเป็นสมาชิกต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นคนดี ประกอบสัมมาชีพ

ทำตนให้เป็นคนมีประวัติที่ดี เพื่อสมาชิกด้วยกันจะได้มีความไว้วางใจกัน มีความเชื่อมั่นว่าเงินที่ทุกคนนำมาฝากสะสมทุกเดือนจะมีความมั่นคงยั่งยืน ไม่สูญหายไป

การเข้ามาเป็นสมาชิกของสหกรณ์เครดิตยูเนียน ต้องยื่นใบสมัครถึงคณะกรรมการอำนวยการของสหกรณ์ตามแบบที่สหกรณ์แต่ละแห่งกำหนด โดยมีสมาชิกรับรองอย่างน้อย 2 คน และให้เหรียญ, ผู้จัดการของสหกรณ์เครดิตยูเนียน ตรวจสอบพิจารณาเบื้องต้น ในกรณีของกลุ่มสมาชิกที่มีบ้านเรือน หรือประกอบอาชีพอยู่ใกล้เคียงกัน สามารถรวมกันเป็นกลุ่มย่อยได้ ก็สามารถสมัครผ่านหัวหน้ากลุ่มย่อย จะให้หัวหน้ากลุ่มย่อยเป็นผู้พิจารณาเบื้องต้นถึงคุณสมบัติของผู้ที่จะสมัครเป็นสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนก่อน ดังนี้

- 1.) เป็นบุคคลที่อยู่ในวงสัมพันธ์ที่สหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งนั้นกำหนด
- 2.) เป็นผู้สนใจและเห็นชอบกับวัตถุประสงค์ของสหกรณ์
- 3.) เป็นผู้ที่ตั้งใจจริงและพร้อมที่จะปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ
- 4.) เป็นผู้ที่ได้รับการอบรมและมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสหกรณ์เครดิตยูเนียนพอควร
- 5.) เป็นบุคคลที่ไม่ทำการใดๆ เป็นปฏิปักษ์กับสหกรณ์เครดิตยูเนียน
- 6.) เป็นคนที่มีความสุจริตใจและมีอุปนิสัยดี

ซึ่งผู้สมัครต้องจ่ายค่าธรรมเนียมแรกเข้าคนละ 30-50 บาท เมื่อคณะกรรมการศึกษาได้รับรองว่า ผู้สมัครเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจ เห็นชอบในวัตถุประสงค์ ของสหกรณ์เครดิตยูเนียน หลังจากนั้นจะต้องฝึกหัดสะสมเงินออมของตนไว้ในสหกรณ์เครดิตยูเนียน เป็นประจำ และสม่ำเสมอตามความสามารถที่ได้รับไว้ ในใบสมัคร เป็นเวลาไม่น้อยกว่า 3-6 เดือน เมื่อผ่านการอนุมัติของคณะกรรมการอำนวยการ ซึ่งได้สอบสวนแล้วเห็นว่าผู้สมัครมีคุณสมบัติถูกต้องตามข้อกำหนด จึงรับพิจารณาเข้าเป็นสมาชิกของสหกรณ์เครดิตยูเนียน โดยสหกรณ์เครดิตยูเนียนจะโอนเงินสะสมของผู้สมัครไปเป็นค่าหุ้น และดำเนินการให้ผู้สมัคร ลงรายชื่อในทะเบียนสมาชิก และชำระค่าหุ้นตามที่กำหนด เมื่อผู้สมัครได้ปฏิบัติตามขั้นตอนดังกล่าวแล้วถือว่าผู้สมัครได้สิทธิ์ของการเป็นสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียน ที่สมบูรณ์ ส่วนกรณีที่คณะกรรมการอำนวยการมีมติไม่รับผู้สมัครเข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนจะจ่ายเงินสะสมคืนกับผู้สมัครโดยเร็ว โดยสิทธิ์ของสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียน มีดังต่อไปนี้

1.) มีสิทธิเข้าร่วมประชุมใหญ่ เพื่ออนุมัติตรวจสอบรับทราบและพิจารณาแผนงานงบประมาณ การบริหารงานตลอดจนการลงทุนของสหกรณ์

2.) มีสิทธิได้รับเลือกตั้งเป็นกรรมการ หรือสมัครเข้าแข่งขันเพื่อรับเลือกตั้งเป็นกรรมการ

3.) มีสิทธิได้รับเงินปันผลทุกปีตามสัดส่วนของการถือหุ้น โดยสมาชิกทุกคนจะสะสมเงินในสหกรณ์เครดิตยูเนียนตามกำลังความสามารถและสะสมอย่างสม่ำเสมอ ตามสัญญา ที่ให้ไว้เมื่อสมัครเข้าเป็นสมาชิก เงินสะสมนี้ถือเป็น “เงินสะสมค่าหุ้น” ที่สมาชิกจะถอนคืนได้ต่อเมื่อลาออกจากการเป็นสมาชิก และทุกสิ้นปีสมาชิกจะได้รับเงินตอบแทนเป็นเงินปันผลค่าหุ้น ตามอัตราที่กฎหมายสหกรณ์กำหนดไว้ทุนเรือนหุ้นและเงินสะสม นอกจากนี้ถ้าสมาชิกมีเงินเหลือใช้ ก็สามารถนำมาฝากกับสหกรณ์เครดิตยูเนียนได้ ซึ่งถือเป็นการสะสมเงินประเภท “เงินฝาก” สมาชิกสามารถถอนได้และรับดอกเบี้ยเช่นเดียวกับการฝากเงินในสถาบันการเงินอื่น การจัดบริการรับฝากเงินมี 2 ประเภท คือ ประเภทออมทรัพย์ กับประเภทออมทรัพย์พิเศษ

4.) มีสิทธิในการกู้ยืมเงินตามระเบียบของสหกรณ์ เมื่อสมาชิกมีความจำเป็นหรือความเดือดร้อนก็สามารถยืมเงินจากสหกรณ์เครดิตยูเนียนไปใช้จ่ายเพื่อบรรเทาความเดือดร้อน หรือกู้ยืมไปลงทุน เพื่อก่อให้เกิดรายได้เพิ่มขึ้น เช่น กู้เพื่อชำระหนี้, กู้เพื่อซื้อเครื่องมือประกอบการทำมาหากิน, กู้เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในพิธีกรรมต่างๆ, กู้เพื่อเป็นค่าครองชีพ, กู้เพื่อชำระค่าเล่าเรียนบุตร และกู้เพื่อซื้อสิ่งอำนวยความสะดวกสบายอื่นๆ ฯลฯ โดยทางสหกรณ์เครดิตยูเนียนจะคิดอัตราดอกเบี้ยที่เป็นธรรม สหกรณ์เครดิตยูเนียนหลักเกณฑ์การพิจารณาเงินกู้ ดังต่อไปนี้

1.) ความต้องการของสมาชิก โดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์ที่ขอกู้ และความจำเป็นเดือดร้อนเพื่อพิจารณาถึงความต้องการที่แท้จริงของสมาชิกว่ามีความจำเป็นและเหมาะสมเพียงใด การนำเงินกู้ไปใช้นั้นเป็นไปในทางที่ฉลาดเหมาะสมหรือไม่

2.) คุณลักษณะของสมาชิก หมายถึงการพิจารณาอุปนิสัยของสมาชิกผู้กู้ว่ามีความสนใจ เข้าใจในสหกรณ์เครดิตยูเนียนของตนมากน้อยเพียงไร มีความซื่อสัตย์และรับผิดชอบเพียงใด การที่จะทราบคุณลักษณะเหล่านี้โดยอาศัยจากประวัติการสะสม การชำระหนี้ และการเข้าร่วมกิจกรรมของสหกรณ์

3.) ความสามารถในการชำระคืน การอนุมัติเงินกู้ให้สมาชิกรายใด คณะกรรมการเงินกู้จะพิจารณาอย่างรอบคอบว่าการให้เงินกู้จะต้องไม่เป็นการเพิ่มภาระให้แก่ผู้กู้เกิน

กว่าขีดความสามารถที่เขาจะแบกรับได้ มีความเป็นไปได้เพียงใดในการส่งคืนเงินกู้จำนวนนั้น และจะต้องไม่เป็นการเสี่ยงต่อการสูญเสียของสหกรณ์

4.) การค้ำประกัน สมาชิกผู้กู้จะต้องมีการค้ำประกันที่เชื่อถือได้ การค้ำประกันพิจารณาจากยอดเงินสะสมของผู้กู้ คุประวัติของสมาชิกผู้ค้ำประกันหรือทรัพย์สินของสมาชิกซึ่งใช้ค้ำประกัน

5.) ความสามารถให้กู้ได้ของสหกรณ์ การพิจารณาสถานภาพทางการเงินของสหกรณ์ว่ามีความสามารถช่วยเหลือสมาชิกได้มากน้อยเพียงไร

ขั้นตอนการกู้เงิน

- 1.) การยื่นคำขอกู้ ให้ติดต่อเขียนคำขอกู้และขอคำแนะนำจากเหรียญกหรือผู้จัดการ
- 2.) การพิจารณาเงินกู้ เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการการเงินกู้ที่จะกำหนดวันพิจารณาเงินกู้ โดยสหกรณ์จะแจ้งให้สมาชิกได้ทราบโดยทั่วกัน
- 3.) ผู้กู้จะต้องมาให้คณะกรรมการการเงินกู้สอบถามรายละเอียดต่างๆ ในวันพิจารณาเงินกู้
- 4.) หลังวันพิจารณาเงินกู้ สมาชิกจะต้องมาติดต่อขอรับเงินกู้ได้จากเหรียญกหรือผู้จัดการ ซึ่งจะจ่ายตามวงเงินที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการการเงินกู้

ประเภทของการกู้มี

- 1.) เงินกู้ฉุกเฉิน หมายถึงเงินกู้เพื่อบรรเทาความเดือดร้อนที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหัน เช่น อุบัติเหตุ ค่าพาหนะ และค่ารักษาพยาบาล เงินกู้ประเภทนี้กู้ได้ครั้งหนึ่งประมาณ 800-1,000 บาท ขึ้นอยู่กับระเบียบการให้เงินกู้ของสหกรณ์นั้นๆ ปกติจะต้องชำระคืนภายใน 1-2 เดือน
- 2.) เงินกู้สามัญ หมายถึง เงินกู้มีวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงพัฒนาอาชีพ ซ่อมแซมที่อยู่อาศัย ปลดเปลื้องหนี้สินหรืออื่นๆ การกู้เงินประเภทนี้กู้ได้ประมาณ 3 เท่าของเงินสะสมค่าหุ้นที่สมาชิกมีอยู่ โดยทั่วไปจะต้องชำระภายใน 18-24 เดือน
- 3.) เงินกู้พิเศษ ในกรณีที่สหกรณ์มีฐานะมั่นคงและมีเงินเหลือมาก ประกอบกับสมาชิกมีความต้องการกู้เงินในวงเงินที่สูง สหกรณ์อาจเปิดบริการเงินกู้พิเศษขึ้น เพื่อให้สมาชิกนำไปลงทุนประกอบอาชีพ หรือจัดหาที่อยู่อาศัย เป็นต้น เงินกู้ประเภทนี้กู้ได้มากกว่าเงินกู้สามัญ และระเบียบสหกรณ์ทั่วไปจะกำหนดระยะเวลาชำระคืนไม่เกิน 36 เดือน

4.) มีสิทธิได้รับการและสวัสดิการต่างๆ ที่สหกรณ์จัดขึ้นโดยเท่าเทียมกันทุกคน การจัดสวัสดิการให้แก่สมาชิก มีจุดเน้น คือ ความหลากหลาย อาจกล่าวได้ว่า “สหกรณ์เครดิตยูเนียนช่วยสมาชิกตลอด ตั้งแต่คลอดจนถึงตาย” ซึ่งมีสวัสดิการดังต่อไปนี้

1. สวัสดิการคุ้มครองเงินกู้ของสมาชิก (สก. 1) เป็นสวัสดิการที่จัดขึ้นเพื่อช่วยเหลือและป้องกันปัญหาหนี้สูญในสหกรณ์เครดิตยูเนียน เสริมสร้างเสถียรภาพด้านการเงินของสหกรณ์เครดิตยูเนียน และสร้างหลักประกันความมั่นคงให้แก่ครอบครัวและสมาชิก ปัจจุบันสวัสดิการเงินกู้จะชำระหนี้ให้กับสมาชิกรายละสูงสุดไม่เกิน 500,000 บาท คุ้มครอง 2 กรณี คือ กรณีที่สมาชิกเสียชีวิต โดยที่สมาชิกต้องเป็นหนี้ที่เกิดขึ้นก่อนที่สมาชิกมีอายุ 75 ปีบริบูรณ์ สำหรับสมาชิกที่รับเงินกู้ในขณะที่ตนเองเจ็บป่วยโดยโรคทั่วไป จะได้รับความคุ้มครองต่อเมื่อรับเงินกู้ไปแล้วไม่น้อยกว่า 6 เดือน และสมาชิกที่รับเงินกู้ในขณะที่ตนเองเจ็บป่วยโดยโรคร้ายแรง ได้แก่ มะเร็ง เอชไอวี และวัณโรค ฯลฯ จะได้รับความคุ้มครองต่อเมื่อรับเงินกู้ไปแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี และกรณีที่สมาชิกไร้ความสามารถโดยสิ้นเชิง หมายถึง การที่สมาชิกไม่สามารถทำงานหรือประกอบอาชีพใดๆ เพื่อรับจ้างค่าตอบแทนหรือผลกำไรได้เลย ไม่ว่าจะเป็นงานที่รับจ้างหรือการงานของตนเอง พร้อมทั้งหลักฐานพิสูจน์การไร้ความสามารถโดยสิ้นเชิงถาวรจากแพทย์ (ได้รับอนุญาตตามกฎหมาย) ที่ทำการรักษา โดยภาระหนี้สินจะไม่ตกเป็นของสามี/ภรรยา และลูก หรือญาติพี่น้อง รวมถึงผู้ค้ำประกัน

2. สวัสดิการคุ้มครองเงินสะสม (สก.2) เป็นสวัสดิการที่จัดให้มีขึ้น เพื่อช่วยเหลือเพื่อนสมาชิกส่งเสริมให้สมาชิกมีการสะสมมากยิ่งขึ้น สร้างหลักประกัน และความมั่นคงให้กับครอบครัวของสมาชิกสหกรณ์/กลุ่มเครดิตยูเนียน กองทุนสวัสดิการ ให้สวัสดิการในกรณีที่สมาชิกของผู้ใช้บริการ “เสียชีวิต” เท่านั้น และสำหรับสมาชิกอาวุโสคือสมาชิกของผู้ใช้บริการที่มีอายุ 60 ปีบริบูรณ์ขึ้นไปและยังมีชีวิตอยู่ สามารถขอรับเงินสวัสดิการสมาชิกอาวุโสล่วงหน้าจากกองทุนสวัสดิการไปใช้ในการดำรงชีพได้จำนวนหนึ่ง ตามตารางการคำนวณเงินสวัสดิการ

3. สวัสดิการกองทุนสมทบ (สก.5) หรือ “กองทุนฌาปนกิจ” เป็นสวัสดิการเพื่อการทำกรสงเคราะห์ซึ่งกันและกันในการจัดการศพ หรือสงเคราะห์ครอบครัวสมาชิกที่เสียชีวิต จัดทำร่วมกันกับชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด เงินช่วยเหลือจากสวัสดิการนี้จะได้รับประมาณ 120,000 บาท

4. สวัสดิการฌาปนกิจชมรมเครดิตยูเนียนจังหวัดเพชรบุรี เป็นสวัสดิการที่กลุ่มสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรีร่วมกันจัดตั้งขึ้น เพื่อเป็นการสงเคราะห์ช่วยเหลือซึ่งกันและ

กันระหว่างมวลสมาชิก เมื่อสมาชิกเสียชีวิตสมาชิกจะช่วยเหลือกัน คนละ 1 บาท ปัจจุบันมีสมาชิกทั้งจังหวัดประมาณ 30,000 คน

นอกจากนี้สวัสดิการที่สหกรณ์เครดิตยูเนียน แต่ละแห่งในจังหวัดเพชรบุรี ได้จัดทำร่วมกัน เพื่อช่วยเหลือสมาชิกอีกหลายๆ สวัสดิการ มีดังต่อไปนี้ (โดยผลตอบแทนของสวัสดิการแต่ละประเภท จะไม่เท่ากัน) ขึ้นอยู่กับระเบียบว่าด้วยการจัดสวัสดิการให้แก่สมาชิก ของสหกรณ์เครดิตยูเนียนแต่ละแห่ง

- 1.) สวัสดิการค่ารักษาพยาบาล จ่าย 500-1,000 บาท/ครั้ง/ปี
- 2.) สวัสดิการทำบุญบ้าน 500 บาท (จ่ายครั้งเดียว)
- 3.) สวัสดิการอุปถัมภ์/วาตภัย
- 4.) สวัสดิการเงินขวัญถุง (สำหรับบุตรเกิดใหม่) 500 บาท
- 5.) สวัสดิการงานบวช จ่าย 500-1,000 บาท จ่ายครั้งเดียว
- 6.) สวัสดิการสร้างรังรัก (แต่งงาน) จ่าย 500-1,000 บาท จ่ายครั้งเดียว
- 7.) สวัสดิการฌาปนกิจ จ่าย 8,000-130,000 บาท

นอกจากนี้ยังมีสวัสดิการอื่นๆ ตามมติของที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์เครดิตยูเนียน แต่ละแห่งจะกำหนดขึ้น ให้ตรงตามความต้องการของสมาชิก

สมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนจะพ้นสภาพการเป็นสมาชิกได้ในกรณี ดังต่อไปนี้

- 1.) ตาย
- 2.) วิกลจริตหรือจิตฟั่นเฟื่อง หรือถูกศาลสั่งให้เป็นคนไร้ความสามารถ
- 3.) ต้องคำพิพากษาให้ล้มละลาย หรือต้องคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก
- 4.) ลาออกจากการเป็นสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียน และได้รับการอนุญาตแล้ว
- 5.) ถูกให้ออกจากการเป็นสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียน

หลักการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียน กำหนดขึ้นภายใต้ปรัชญาแห่งการร่วมมือกัน คุณค่าของความยุติธรรม ความเสมอภาคและการช่วยเหลือตนเองแม้การปฏิบัติจะแตกต่างกันไปในแต่ละภูมิภาคของโลก แต่หัวใจของการดำเนินงานสหกรณ์เครดิตยูเนียน คือการ

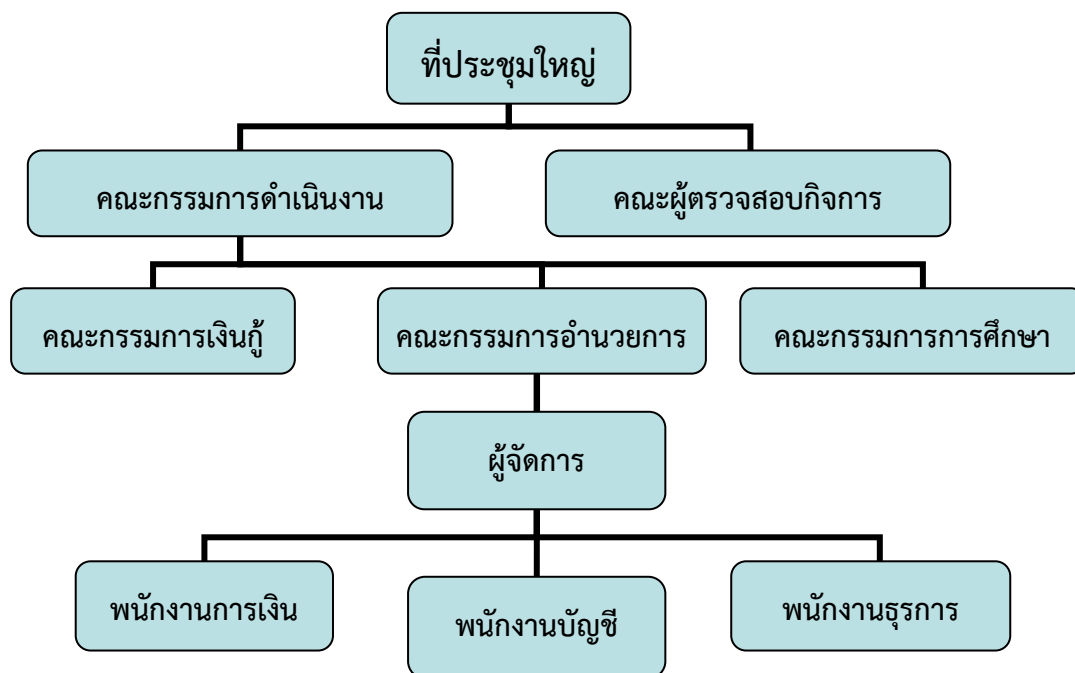
พัฒนาคุณภาพชีวิตและการอยู่ร่วมกันฉันท์พี่น้องที่แสดงออกโดยการทำงานร่วมกันเพื่อสร้างสรรค์ชีวิตให้ดีขึ้นสำหรับตนเองและชุมชน

1.) **หลักการแห่งประชาธิปไตย** สหกรณ์เครดิตยูเนียนเปิดรับสมาชิกทุกคน โดยไม่จำกัดจำนวนสมาชิก ไม่จำกัดเชื้อชาติ ศาสนา เพศ ฯลฯ เปิดรับสำหรับทุกคนที่เห็นประโยชน์และประสงค์จะเข้าถึงมีส่วนร่วมรับผิดชอบในสหกรณ์เครดิตยูเนียน สมาชิกมีสิทธิมีเสียงเสมอภาคกัน (หนึ่งคนหนึ่งเสียง) และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการดำเนินงานสหกรณ์เครดิตยูเนียน โดยไม่คำนึงถึงเงินสะสม/ค่าหุ้น หรือธุรกิจอื่นๆ ที่มีอยู่กับสหกรณ์เครดิตยูเนียน

2.) **หลักแห่งการบริการสมาชิก** สหกรณ์เครดิตยูเนียนจัดบริการต่างๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิกทั้งในด้านสังคมและเศรษฐกิจ หลังจากที่ได้จัดสรรเงินสำรองตามข้อบังคับและจ่ายเงินปันผลแก่สมาชิกแล้ว ส่วนที่เหลือคงเป็นของสมาชิก เพื่อประโยชน์ของมวลสมาชิก

3.) **หลักแห่งการบริการสังคม** สหกรณ์เครดิตยูเนียนมุ่งที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาคนและสังคมเสริมสร้างความยุติธรรมแก่มวลสมาชิกและชุมชนที่สหกรณ์เครดิตยูเนียนจัดตั้งและดำเนินการอยู่

โครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียน อำนาจการบริหารสูงสุดอยู่ที่สมาชิก โดยผ่านที่ประชุมใหญ่ แสดงตามแผนภาพโครงสร้างการจัดองค์กรของสหกรณ์เครดิตยูเนียน ดังนี้



ภาพประกอบที่ 2.1: ลักษณะโครงสร้างการจัดองค์กรของสหกรณ์เครดิตยูเนียน

จากภาพประกอบที่ 2.1: ลักษณะโครงสร้างการจัดองค์กรของสหกรณ์เครดิตยูเนียน ประกอบไปด้วย

1. คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์เครดิตยูเนียน คือ ผู้ที่เป็นสมาชิกของสหกรณ์และได้รับเลือกจากสมาชิกให้เป็นคณะกรรมการปฏิบัติงานรับใช้แบบอาสาสมัคร ไม่มีค่าจ้างหรือเงินรางวัลอย่างใดทั้งสิ้น เนื่องจากการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียน เป็นแบบ “**การปกครองตนเอง**” การจะให้สมาชิกทุกคนเข้ามาดำเนินงานต่างๆ ของสหกรณ์ย่อมเป็นไปไม่ได้ ดังนั้นสมาชิกจึงต้องเลือกตั้งบุคคลที่สมาชิกเห็นสมควร เข้ามาเป็นคณะกรรมการ เพื่อทำหน้าที่แทนสมาชิกทุกคน จำนวนไม่น้อยกว่า 11 คน และไม่เกิน 15 คน ซึ่งเลือกมาจากที่ประชุมใหญ่ ในคณะกรรมการดำเนินการจะเลือกกันเองเป็นประธานกรรมการ, รองประธานกรรมการ, เภรัญญิก, เลขานุการ และกรรมการ โดยประธานคณะกรรมการมีอำนาจหน้าที่ เป็นประธานในที่ประชุมใหญ่ และที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ ลงลายมือชื่อในเอกสารต่างๆ แทนสหกรณ์ตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับ รวมถึงดูแลควบคุมการดำเนินงานทั่วไปของสหกรณ์เครดิตยูเนียนให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย ประธานกรรมการจะลาออกได้เพราะมีเหตุดังนี้

- 1.) ออกตามวาระ
- 2.) ลาออกโดยแสดงความจำนงเป็นหนังสือต่อคณะกรรมการดำเนินการ
- 3.) ขาดจากสมาชิกภาพ
- 4.) เข้าเป็นลูกจ้างประจำสหกรณ์
- 5.) ตกเป็นผู้ผิดนัดส่งเงินงวดชำระหนี้
- 6.) ที่ประชุมใหญ่ลงมติถอดถอนทั้งคณะหรือรายตัว
- 7.) นายทะเบียนสหกรณ์สั่งให้ออกทั้งคณะหรือรายตัว

ส่วนคณะกรรมการดำเนินงานมีอำนาจหน้าที่

- 1.) รับทราบเรื่องการรับสมาชิก และวินิจฉัยข้ออุทธรณ์ของผู้สมัครซึ่งมิได้รับเลือกเข้าเป็นสมาชิกตลอดจนดูแลให้สมาชิกปฏิบัติตามข้อบังคับ ระเบียบ และมติของสหกรณ์
- 2.) พิจารณาดำเนินการในเรื่องการกู้ยืมเงิน การฝากเงิน หรือลงทุนของสหกรณ์

- 3.) พิจารณาให้เงินกู้สามัญแก่สมาชิกซึ่ง และเงินกู้พิเศษแก่สมาชิก
- 4.) กำหนดการประชุมใหญ่และเสนองบดุลกับรายงานประจำปีแสดงผล การดำเนินงานของสหกรณ์ต่อที่ประชุมใหญ่
- 5.) จัดสรรกำไรสุทธิประจำปีให้เป็นไปตามข้อบังคับที่ประชุมใหญ่พิจารณา
- 6.) พิจารณาตั้งหรือถอดถอนกรรมการอำนวยการ กรรมการเงินกู้และกรรมการศึกษา
- 7.) พิจารณาตั้งหรือจ้างผู้จัดการและดำเนินการอื่นๆ เกี่ยวกับผู้จัดการสหกรณ์
- 8.) กำหนดระเบียบต่างๆของสหกรณ์
- 9.) พิจารณาและปฏิบัติตามคำแนะนำของนายทะเบียนสหกรณ์หรือนายทะเบียน
- 10.) พิจารณาให้ความเที่ยงธรรมแก่บรรดาสมาชิกและพนักงานของสหกรณ์หรือพนักงานของสหกรณ์ตลอดจนสอดส่องดูแลทั่วไปเพื่อกิจการของสหกรณ์ดำเนินไปด้วยดี
- 11.) พิจารณารายงานหรือความเห็นชอบของคณะกรรมการอำนวยการ คณะกรรมการเงินกู้ คณะกรรมการการศึกษา คณะผู้ตรวจสอบกิจการ หรือความเห็นของสมาชิกเกี่ยวกับสหกรณ์
- 12.) ฟ้อง ต่อสู้หรือดำเนินคดีเกี่ยวกับกิจการของสหกรณ์ หรือประนีประนอมยอมความหรือมอบข้อพิพาทให้อนุญาตตุลาการพิจารณา
- 13.) ทำนิติกรรมต่างๆ แทนสหกรณ์
- 14.) เสนอแผนงานหรืองบประมาณรายจ่ายประจำปีของสหกรณ์เพื่อที่ประชุมใหญ่สามัญพิจารณาอนุมัติ

แต่ทั้งหมดนี้ ไม่ได้หมายความว่า สมาชิกที่ไม่ได้เป็นคณะกรรมการไม่ต้องทำอะไร แต่แท้จริงแล้วสมาชิกทุกคนต้องทำหน้าที่ดูแลสอดส่องการทำงานของคณะกรรมการที่ตนได้เลือกขึ้น ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินงานต่างๆภายในสหกรณ์เครดิตยูเนียนมีประสิทธิภาพ สมาชิกต้องคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งอย่างแท้จริง โดยคุณสมบัติของผู้ที่จะเข้ามาเป็นคณะกรรมการในสหกรณ์เครดิตยูเนียน มี 9 ประการ ดังต่อไปนี้

- 1.) ศรัทธาในเครดิตยูเนียน สะสม และกู้ยืมเงินจากเครดิตยูเนียน (เมื่อได้รับการเลือกตั้งแล้ว จำนวนที่คณะกรรมการจะกู้ได้ ต้องปฏิบัติตามข้อบังคับ หรือ ระเบียบของกลุ่มโดยเคร่งครัด

2.) ศรัทธาในกระบวนการเครดิตยูเนียน ประารถณาที่จะทำงานร่วมกับกลุ่มสหกรณ์ เครดิตยูเนียนอื่นๆ โดยผ่านทางชุมนุมสหกรณ์เครดิตแห่งประเทศไทยจำกัด

3.) เต็มใจสละเวลาที่จำเป็นเพื่อเตรียมการและเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการทุกครั้ง

4.) มีคุณสมบัติที่เหมาะสมในการตัดสินใจเรื่องที่เป็นผลประโยชน์ต่อส่วนร่วมของกลุ่ม

5.) ไม่หวังหรือรับความช่วยเหลือเป็นส่วนตัว

6.) เป็นกลางในการพิจารณาเรื่องต่างๆ

7.) พยายามเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม ในท้องถิ่นที่สหกรณ์เครดิตยูเนียนดำเนินงานอยู่

8.) เต็มใจที่จะรับ หรือ ปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง รับฟังความคิดเห็นใหม่ๆ ที่จะช่วยให้สหกรณ์เครดิตยูเนียนประสบความสำเร็จ

9.) แสวงหาวิธีการปรับปรุงตัวอย่างอย่างสม่ำเสมอ ฯลฯ

คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์เครดิตยูเนียน แบ่งออกเป็น 3 ฝ่าย คือ คณะกรรมการเงินกู้ คณะกรรมการอำนวยการ และคณะกรรมการศึกษา จะกล่าวถึงอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการแต่ละฝ่ายโดยละเอียด ดังต่อไปนี้

คณะกรรมการเงินกู้ ประกอบไปด้วย อย่างน้อย 3 คน และไม่เกิน 5 คน เป็นคณะกรรมการเงินกู้โดยให้มีตำแหน่งประธานกรรมการคนหนึ่ง และเลขานุการคนหนึ่ง นอกนั้นเป็นกรรมการ กรรมการผู้ได้รับตำแหน่งเป็นกรรมการอำนวยการ จะเป็นกรรมการเงินกู้อีกตำแหน่งไม่ได้ คณะกรรมการเงินกู้ มีอำนาจหน้าที่ ได้แก่

1.) ตรวจสอบการให้เงินกู้ของสมาชิกให้เป็นไปตามความมุ่งหมายที่ให้เงินกู้

2.) ตรวจสอบควบคุมให้เงินกู้มีหลักประกันตามที่กำหนดไว้ในระเบียบของสหกรณ์

3.) ดูแลการชำระหนี้ของสมาชิกผู้กู้ให้เป็นไปตามที่กำหนดในสัญญา

4.) สอบสวนเบื้องต้นให้ได้ข้อเท็จจริงในกรณีผู้กู้ขอผ่อนเวลาการส่งเงินงวดชำระหนี้เงินกู้ หรือผิดนัดการส่งเงินงวดชำระหนี้เพื่อเสนอความเห็นให้คณะกรรมการดำเนินการพิจารณา ผ่อนผัน หรือเรียกคืนเงินกู้ หรือสอบสวนลงโทษให้สมาชิกออกจากสหกรณ์

คณะกรรมการอำนวยการ มีจำนวนไม่น้อยกว่า 5 คน และไม่เกิน 7 คน ประกอบด้วย ประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ เภรัญญิก และเลขานุการ ในการบริหารงานมีอำนาจหน้าที่ต่างๆ ได้แก่

- 1.) ดำเนินการในเรื่องการรับสมาชิกและสมาชิกของออกจากสหกรณ์ตลอดจนการดูแลให้สมาชิกปฏิบัติตามกฎต่างๆ ตามข้อบังคับระเบียบและมติของสหกรณ์
- 2.) จัดให้มีบรรดาทะเบียน สมุดบัญชี เอกสารต่างๆ และบรรดาอุปกรณ์ในการดำเนินงานของสหกรณ์
- 3.) ควบคุมในเรื่องการรับเงิน การจ่ายเงิน การฝากเงินหรือการเก็บรักษาเงินให้เป็นไปตามข้อบังคับและระเบียบของสหกรณ์
- 4.) ควบคุมการจัดทำบัญชีและทะเบียนต่างๆ ของสหกรณ์ให้ถูกต้องครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน
- 5.) ควบคุมดูแลรักษาเอกสารต่างๆ ตลอดจนทรัพย์สินของสหกรณ์ให้อยู่ในสภาพอันดีและปลอดภัย
- 6.) รับคำขอเงินกู้ทุกประเภทและตรวจสอบบันทึกความเห็นส่งให้คณะกรรมการเงินกู้หรือผู้ที่เกี่ยวข้องพิจารณา
- 7.) มีอำนาจจ้างเลื่อนตำแหน่งเงินเดือน สอบสวน หรือลงโทษทางวินัย หรือเลิกจ้างพนักงานสหกรณ์ให้เป็นไปตามระเบียบของคณะกรรมการดำเนินการ
- 8.) จัดทำรายงานกิจการของสหกรณ์เป็นประจำทุกเดือนส่งให้ชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย
- 9.) จัดทำรายการละเอียดเงินค่าหุ้นและเงินกู้ให้สมาชิกคงเหลือเป็นรายบุคคลทุกกระยะ 6 เดือน
- 10.) เสนอแนะคณะกรรมการดำเนินการในการกำหนดหรือแก้ไขเพิ่มเติมระเบียบต่างๆ ของสหกรณ์
- 11.) เสนอแนะคณะกรรมการดำเนินการในการกำหนดการประชุมใหญ่

12.) จัดทำบทสรุปและรายงานประจำปีแสดงผลการดำเนินงานของสหกรณ์เสนอคณะกรรมการดำเนินการพิจารณาเสนอต่อที่ประชุมใหญ่

13.) พิจารณาจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีของสหกรณ์ เสนอต่อคณะกรรมการดำเนินการพิจารณาเสนอแนะให้ที่ประชุมใหญ่พิจารณา

14.) จัดทำประมาณการรายได้รายจ่ายประจำปีของสหกรณ์เสนอคณะกรรมการดำเนินการพิจารณาเสนอที่ประชุมใหญ่สามัญพิจารณาอนุมัติ

15.) ทำนิติกรรมต่างๆ เกี่ยวกับการดำเนินงานของสหกรณ์ตามที่อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการอำนวยการเฉพาะที่เกี่ยวกับบุคคลภายนอกต้องเป็นไปตามมติของคณะกรรมการดำเนินการ

คณะกรรมการศึกษา ประกอบไปด้วยอย่างน้อย 3 คน และไม่เกิน 5 คน เป็นคณะกรรมการศึกษา โดยให้มีตำแหน่งเป็นประธานคนหนึ่ง และเลขานุการคนหนึ่ง นอกนั้นเป็นกรรมการ คณะกรรมการศึกษา โดยมีอำนาจหน้าที่ได้แก่

1.) ให้การศึกษาอบรมสมาชิกและผู้สนใจให้ทราบถึงเจตนารมณ์หลักวิธีการและการบริหารงานของสหกรณ์

2.) ประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกและบุคคลภายนอกได้ทราบถึงผลงานของสหกรณ์ที่ได้ให้แก่มูลชน

3.) ดำเนินการในการหาผู้สมัครเข้าเป็นสมาชิกและเยี่ยมเยียนสมาชิก

4.) ให้ศึกษาอบรมแก่สมาชิกถึงวิธีการออมทรัพย์และการใช้จ่ายเงินอย่างรอบคอบตลอดจนวิชาการต่างๆ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการประกอบอาชีพ

5.) ศึกษาและติดตามข่าวคราวความเคลื่อนไหวการดำเนินงานของสหกรณ์อื่น

2. คณะกรรมการผู้ตรวจสอบกิจการ มีจำนวนไม่น้อยกว่า 3 คน แต่ไม่เกิน 5 คน โดยให้มีประธานหนึ่งคน และเลขานุการหนึ่งคน นอกนั้นเป็นกรรมการ คณะกรรมการผู้ตรวจสอบกิจการ มีอำนาจหน้าที่ ได้แก่

1.) ตรวจสอบเอกสาร สรรพสมุดบัญชี ทะเบียน การเงิน ทรัพย์สิน ของสหกรณ์

- 2.) ตรวจสอบหลักฐานการให้กู้เงิน และหลักประกันเงินกู้
- 3.) ตรวจสอบการตั้งหรือจ้างพนักงานของสหกรณ์
- 4.) ตรวจสอบการปฏิบัติตามแผน และการใช้จ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายของสหกรณ์
- 5.) ตรวจสอบการปฏิบัติตามข้อบังคับ ระเบียบ มติ และคำสั่งของสหกรณ์หรือกิจการอื่นๆ ตามที่เห็นสมควร

3.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์เครดิตยูเนียน

สุวิทย์ เปี้ยผ่อง (2541): ได้ศึกษาความคิดเห็นของประชาชนและทางราชการ ในหน่วยงานพัฒนา 4 กระทรวงหลัก ที่มีต่อเครดิตยูเนียน พบว่า อายุ เพศ ระดับการศึกษา ตลอดจนการเป็นสมาชิกในองค์กรอื่นๆ เป็นปัจจัยสำคัญในการเป็นสมาชิกของสหกรณ์เครดิตยูเนียน

เจริญวิทย์ ศรีวนิชย์ (2542): ได้ศึกษาเรื่องกระบวนการดำเนินงานและปัญหาของสมาชิกที่มีต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจขอนแก่น จำกัด พบว่า หนังสือแจ้งกำหนดการประชุมถึงช้า เนื้อหาการประชุมมากเกินไปไม่แยกเนื้อหา ขาดการประสานงานกับสมาชิกสหกรณ์ และการติดต่อต้องใช้เวลานานหรือติดต่อหลายครั้ง ปัญหาเจ้าหน้าที่สหกรณ์ เจ้าหน้าที่ทำงานล่าช้า ขาดการประสานงานที่ดีและให้บริการกับสมาชิกที่มาใช้บริการไม่ดีพอ

ธนาวุฒิ เปี้ยผ่อง (2543): ได้ศึกษาปัจจัยของการเข้ามีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนหนองจอก จำกัด อำเภอยายาง จังหวัดเพชรบุรี พบว่า ปัจจัยที่ทำให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมกับสหกรณ์เครดิตยูเนียนหนองจอก จำกัด คือ ด้านผลประโยชน์ที่จะได้รับจากสหกรณ์ รองลงมาด้านตัวผู้นำ และด้านคุณค่า(อุดมการณ์) ตามลำดับ ส่วนปัจจัยด้านช่องทางข่าวสารที่ทำให้ประชาชนเข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์ คือ ปัจจัยด้านสื่อด้านกว้าง ส่วนใหญ่ได้รับข่าวสารทางการประชาสัมพันธ์โดยการแจกใบปลิวแผ่นพับ รองลงมาคือ การได้รับทราบข่าวสารจากประกาศเสียงตามสายของหมู่บ้าน และลำดับสุดท้ายคือป้ายปิดประกาศของสหกรณ์ ส่วนสื่อด้านผู้นำ สมาชิกจะรับข่าวสารจากคณะกรรมการสหกรณ์ รองลงมาคือญาติพี่น้องและเพื่อนบ้านต่อการได้รับทราบข่าวจากพนักงาน และลำดับสุดท้ายได้รับทราบข่าวสารจากประธานสหกรณ์ สมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนหนองจอก จำกัด ส่วนใหญ่มีระดับการเข้ามีส่วนร่วมในกิจกรรมของสหกรณ์ ประเภท ฝากเงิน/ถอนเงิน/ยืมเงิน/ค้ำประกัน เข้ารับการอบรมพบว่าสมาชิกส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในกิจกรรมของสหกรณ์ในระดับสูง

สุรัชย์ โยคะสิงห์ (2543): ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์
 กรณีสหกรณ์ออมทรัพย์สามัญศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้ประสบความสำเร็จของ
 สหกรณ์ออมทรัพย์สามัญศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ คือ เจ้าหน้าที่ความรับผิดชอบ มีการพัฒนาระบบงาน
 วัสดุอุปกรณ์เพียงพอ ใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ในการบริการส่วนงานที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง
 คือ บริการล่าช้า และปัจจัยที่ส่งผลให้ประสบความสำเร็จของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูจังหวัดกาฬสินธุ์
 คือระบบงานที่ดี เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่มีความซื่อสัตย์และสามารถใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน มี
 งบประมาณเพื่อพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์สมาชิกส่วนใหญ่ขาดความเชื่อมั่นในระบบสหกรณ์เนื่องจาก
 วิกฤตเศรษฐกิจ สมาชิกมีความมุ่งหมายเพื่อการกู้มากกว่าการเก็บออม สหกรณ์ขาดความโปร่งใส มี
 ระบบการจัดตั้งซึ่งไม่เป็นไปตามหลักประชาธิปไตย สหกรณ์ได้แก้ไขโดยปรับปรุงระเบียบการกู้เงิน
 และสวัสดิการ สร้างความตระหนักให้ความรู้แก่สมาชิก พัฒนาเจ้าหน้าที่ในการใช้เทคโนโลยี และ
 จัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาให้เหมาะสม

สนธยา เหลืองเจริญลาภ (2544): ได้ศึกษาการใช้บริการและความพึงพอใจของ
 ข้าราชการกรมการปกครองสังกัดส่วนกลางที่เป็นสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์กรมการปกครอง จำกัด ที่
 ได้รับการใช้บริการเงินกู้และสวัสดิการประเภทต่างๆ ที่สหกรณ์ออมทรัพย์กรมการปกครอง จำกัด
 พบว่า สมาชิกมีความพึงพอใจในการบริการเงินกู้ทุกประเภทและสวัสดิการทุกประเภทในระดับน้อย
 และมีความพึงพอใจในการบริการของพนักงานด้านเงินกู้ทุกประเภทและด้านสวัสดิการทุกประเภทใน
 ระดับปานกลาง ส่วนคุณสมบัติเรื่อง เพศ อายุ ระดับการดำรงตำแหน่ง และรายได้ ไม่มีความสัมพันธ์
 กับการใช้บริการเงินกู้ทุกประเภท และไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการบริการสวัสดิการบาง
 ประเภท

พิเศษ เขียวอินทร์ (2545): ศึกษาวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของสมาชิกต่อการดำเนินงาน
 สหกรณ์เครดิตยูเนียนวัดนาพรหม จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ เพื่อศึกษา
 เปรียบเทียบความคิดเห็นของสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนวัดนาพรหม จำกัด ต่อการดำเนินงานในด้าน
 การบริการ ด้านบุคลากร ด้านสวัสดิการ และในด้านอาคารสถานที่ จำแนกตามตัวแปรที่ศึกษา คือ
 อายุของสมาชิก ระดับการศึกษา อาชีพ และอายุการเป็นสมาชิก พบว่า สมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียน
 วัดนาพรหม จำกัด มีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานใน 4 ด้าน โดยรวมอยู่ระดับปานกลาง กลุ่มตัวอย่าง
 ที่มีอายุ ระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานใน 4 ด้าน โดยรวมทุกด้าน
 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความ
 คิดเห็นต่อการดำเนินงานใน 4 ด้าน โดยรวมทุกด้านไม่แตกต่างกัน

เทิม มิตรจิต (2545): ศึกษาวิจัยเรื่องความพึงพอใจของสมาชิกที่มีต่อการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด อำเภอบ้านลาด จังหวัดเพชรบุรี มีความมุ่งหมายเพื่อเปรียบเทียบและรวบรวมความคิดเห็นเพิ่มเติมและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่เกี่ยวกับความพึงพอใจของสมาชิกที่มีต่อการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด อำเภอบ้านลาด จังหวัดเพชรบุรี ใน 5 ด้าน คือ ด้านบุคลากร (คณะกรรมการ) ด้านบุคลากร (ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่) ด้านการบริการ ด้านสวัสดิการ และด้านอาคารสถานที่ ผลการศึกษาวิจัยพบว่า 1.) สมาชิกมีความพึงพอใจต่อการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด โดยรวมและรายด้าน ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง 2.) เปรียบเทียบความพึงพอใจต่อการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด จำแนกตามตัวแปรอายุ ระดับการศึกษา จำนวนเงินหุ้น และอายุการเป็นสมาชิก โดยรวมและรายด้าน ส่วนใหญ่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3.) สมาชิกให้ความคิดเห็นเพิ่มเติม ในสามอันดับแรก ได้แก่ ให้บริการในด้านต่างๆ อยู่ในระดับดี บุคลากร (ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่) มีความรู้ความสามารถปฏิบัติงานดี มีความรับผิดชอบ และอาคารสถานที่ดี และตั้งอยู่ในทำเลเหมาะสม ตามลำดับ สำหรับข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ในสามอันดับแรก ได้แก่ ควรจัดสวัสดิการประเภทอื่นๆ เพิ่มขึ้นบุคลากรควรประพฤติตนให้สุภาพ อ่อนโยน พุดจาไพเราะ และควรให้บริการที่รวดเร็วและมีความสะดวกยิ่งขึ้น ตามลำดับ

ประไพพรรณ คล่องนักรบ (2545): ได้ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการส่งเสริมกิจกรรมสหกรณ์ชาวสวนจันทบุรี จำกัด: กรณีเฉพาะอำเภอนาทม จังหวัดจันทบุรี พบว่า เพศ อายุ รายได้ และการถือครองที่ดิน ความรู้เกี่ยวกับสหกรณ์ในภาพรวมไม่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการส่งเสริมกิจกรรมสหกรณ์ ส่วนระดับการศึกษา ระดับความคาดหวัง และการได้รับข่าวสารในภาพรวม มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการส่งเสริมกิจกรรมสหกรณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สหกรณ์ควรให้ความรู้แก่สมาชิกให้ครอบคลุมหัวข้อที่เกี่ยวกับหลักการและการดำเนินงานของสหกรณ์ให้มากขึ้นและต่อเนื่อง ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นเรื่องเกี่ยวกับสหกรณ์ให้มากขึ้น

เสาวนีย์ ฤทธิ์รุ่ง (2545): ได้ศึกษาความพึงพอใจที่มีต่อการให้บริการของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูกาฬสินธุ์ จำกัด อำเภอมือเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ สอบถามความคิดเห็นของสมาชิก 6 ด้าน คือ ด้านการดำเนินงาน ด้านเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ ด้านการให้บริการ ด้านข่าวสารของสหกรณ์ ด้านสภาพแวดล้อมการให้บริการ และด้านภาพพจน์ของสหกรณ์ พบว่า สมาชิกเข้าไปใช้บริการฝ่ายการเงินและด้านเงินกู้สามัญมากที่สุด การรับทราบข่าวสารของสมาชิกทางวารสารสหกรณ์ และมีปัญหาเองไม่รับทราบข่าวสารของสหกรณ์ล่วงหน้า สมาชิกมีความพึงพอใจต่อการให้บริการของ

สหกรณ์จำนวน 5 ด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีความพึงพอใจอยู่ระดับมาก 3 อันดับแรก คือ ด้านภาพพจน์ของสหกรณ์ ด้านการให้บริการ และด้านเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ ตามลำดับ แต่สมาชิกมีความพึงพอใจด้านข่าวสารของสหกรณ์อยู่ระดับปานกลาง

มนตรี ทองปรีชา (2545): ได้ศึกษาทัศนคติของสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำกัด ที่มีต่อประชาธิปไตยในองค์กร ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติโดย ศึกษาทั้งสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์พบว่า สมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำกัด มีทัศนคติต่อประชาธิปไตยในองค์กร อยู่ระดับปานกลาง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อประชาธิปไตยในองค์กร ได้แก่ ระดับการศึกษา รายได้ ลักษณะงาน ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการปกครองระบอบประชาธิปไตยและความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสหกรณ์ออมทรัพย์ ส่วนเพศ อายุ และระยะเวลาการเป็นสมาชิกสหกรณ์เป็นปัจจัยที่ไม่มีผลต่อทัศนคติ

นาริรัตน์ สิริสาร (2545): ได้ศึกษาความพึงพอใจของสมาชิกต่อการให้บริการของสหกรณ์การเกษตรเพื่อตลาดลูกค้าธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ศึกษาทั้งสมาชิกสหกรณ์การเกษตรเพื่อตลาดลูกค้าธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรสุรินทร์ จำกัด พบว่า ปัจจัยการผลิตที่สมาชิคนิยมซื้อมากที่สุด คือปุ๋ยเคมี เหตุผลที่สมาชิกใช้บริการ ได้แก่ ต้องการสนับสนุนการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรเพื่อตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. สมาชิกมีความพึงพอใจในระดับมากต่อการให้บริการของสหกรณ์การเกษตรเพื่อตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. สมาชิกที่มีระยะเวลาการเข้าเป็นสมาชิก และจำนวนหุ้นที่ถืออยู่ในธ.ก.ส. แตกต่างกัน มีความพึงพอใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในบางประเด็น ส่วนสมาชิกที่รายได้ที่เป็นเงินสดแตกต่างกัน ความพึงพอใจในการให้บริการไม่แตกต่างกัน สหกรณ์การเกษตรเพื่อตลาดลูกค้า ธ.ก.ส.สุรินทร์ จำกัด ควรมีการประชาสัมพันธ์เรื่องการรับซื้อข้าวเปลือกและการจำหน่ายปัจจัยการผลิตและวัสดุอุปกรณ์การเกษตร โดยมีการประชุมกลุ่มสมาชิก จัดทำเอกสาร และสื่อต่างๆ เพื่อให้สมาชิกทราบ

ทัศนีย์ จุลภา (2546): ได้ศึกษาเรื่องบทบาทของสมาชิกเครดิตยูเนียนในการพัฒนาชุมชน: ศึกษากรณีสหกรณ์เครดิตยูเนียนศูนย์กลางเทวา จำกัด กรุงเทพมหานคร เป็นการศึกษาบทบาทปัญหาและอุปสรรค 3 ด้าน คือ ด้านเศรษฐกิจ ด้านการศึกษา ด้านสังคมและวัฒนธรรม ของสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนศูนย์กลางเทวา จำกัด พบว่า สมาชิกส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสหกรณ์เครดิตยูเนียนอยู่ในระดับสูง/ดีมาก ระดับการศึกษาไม่มีผลต่อบทบาทด้านสังคมและวัฒนธรรม แต่มีผลต่อบทบาทด้านเศรษฐกิจ ด้านการศึกษาในการพัฒนาชุมชน ความรู้ความเข้าใจ

เกี่ยวกับสหกรณ์เครดิตยูเนียนไม่มีผลต่อบทบาทด้านเศรษฐกิจ ด้านการศึกษา แต่มีผลต่อบทบาทด้านสังคมและวัฒนธรรม ในการพัฒนาชุมชน

สันติ โชติมิตร (2547): ได้ศึกษาวิจัยตรวจสอบแผนยุทธศาสตร์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการสหกรณ์เครดิตยูเนียนวัดนาพรม จำกัด จังหวัดเพชรบุรี กลุ่มตัวอย่างที่ในการวิจัย คือ บุคลากรของสหกรณ์จำนวน 40 คน และสมาชิกสหกรณ์จำนวน 297 คน ผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการดำเนินการ คณะกรรมการกลุ่มสมาชิกและบุคลากรของสหกรณ์เครดิตยูเนียนวัดนาพรม จำกัด มีความรู้ความสามารถและปฏิบัติงานได้ตรงตามที่กำหนด มีความรับผิดชอบในบทบาทหน้าที่ตนเองมากขึ้น และการดำเนินงานของสหกรณ์มีความรวดเร็วมากขึ้น การบริการงานแบบกลุ่มสมาชิก ทำให้การเผยแพร่ ข้อมูลข่าวสารของสหกรณ์รวดเร็วและทั่วถึงกับสมาชิกมากขึ้น

เพ็ญสิริ จันทนะโสทธิ (2548): ได้ศึกษาเรื่องความคิดเห็นของสมาชิกที่มีต่อคุณภาพบริการของสหกรณ์เครดิตยูเนียนในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า 1. สมาชิกมีเพศ อายุ รายได้ และจำนวนหุ้นสะสมแตกต่างกัน จะมีระดับความคิดเห็นจากการรับรู้คุณภาพการบริการของสหกรณ์เครดิตยูเนียนไม่แตกต่างกัน ในขณะที่สมาชิกที่มีระดับการศึกษา สถานภาพสมรส อาชีพ และระยะเวลาการเป็นสมาชิกที่แตกต่างกัน

เยาวดี ศรีประเสริฐ (2548): ได้ศึกษาเรื่องผลการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนศูนย์กลางเทวา จำกัด ผลการศึกษาพบว่า สหกรณ์ให้เงินกู้แก่สมาชิก ในปี 2542-2546 มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นร้อยละ 27.60, 28.58, 9.58, 6.18, และ 20.17 ตามลำดับ สหกรณ์มีเงินรับฝากจากสมาชิกในปี 2543-2545 มีแนวโน้มลดลง ร้อยละ 8.19, 6.97, และ 1.54 ตามลำดับ ส่วนในปี 2541, 2542 และ 2546 สหกรณ์มีเงินรับฝากจากสมาชิก มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ร้อยละ 9.00, 19.80, และ 18.17 ตามลำดับ การดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนศูนย์กลางเทวา จำกัด ระหว่างปี 2540-2546 มีกำไรสุทธิจำนวน 0.53, 1.25, 0.75, .68, 0.81, 1.25 และ 1.20 ล้านบาทตามลำดับ หนี้สินส่วนใหญ่เป็นเงินรับฝากจากสมาชิก ความสามารถในการทำกำไรของสหกรณ์โดยรวมต่ำกว่าเกณฑ์ อัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์เนื่องจากสหกรณ์มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่สูง ดังนั้นฝ่ายจัดการของสหกรณ์ควรพิจารณาหาแนวทางที่จะลดค่าใช้จ่ายต่างๆ เหล่านี้เพื่อสหกรณ์มีกำไรสุทธิสูงขึ้น ผลการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานทางด้านความคิดเห็นของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการสหกรณ์ พบว่าสหกรณ์เครดิตยูเนียนศูนย์กลางเทวา จำกัด มีปัญหาและอุปสรรคด้านธุรกิจสินเชื่อ ในปี 2540-2544 สภาวะเศรษฐกิจที่ถดถอยทั่วทั้งภูมิภาค ส่งผลให้สหกรณ์ประสบปัญหาวิกฤตด้านเศรษฐกิจ สมาชิกไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนด สหกรณ์ต้องรับภาระหนี้สงสัยจะสูญค่าใช้จ่ายในการติดตามหนี้ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินคดี ทำให้ผลประกอบการของสหกรณ์มีกำไร

สุทธิลดลง ด้านอาคารสำนักงานปัจจุบันเป็นอาคารของศูนย์กลางทวายซึ่งก่อสร้างมาเป็นเวลานาน คับแคบ ต้องรับการปรับปรุงซ่อมแซม ไม่สะดวกและเพียงพอในการรองรับการให้บริการที่เกิดจากการเพิ่มขึ้นขอสมาชิกในปัจจุบัน คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์ให้ความเห็นว่า สหกรณ์ควรมีอาคารสำนักงานเป็นของตนเอง เพื่อจะได้อำนวยความสะดวกแก่สมาชิกได้มากขึ้น และสร้างความเชื่อถือศรัทธาให้แก่สมาชิกสหกรณ์และบุคคลทั่วไปยิ่งขึ้น

ศิริพร ริพล (2549): ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจของสมาชิกที่มีต่อการใช้บริการของสหกรณ์เครดิตยูเนียนมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ จำกัด พบว่า สมาชิกมีระดับความพึงพอใจต่อปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก 4.0091 ปัจจัยด้านราคาในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก 3.627 ปัจจัยด้านสถานที่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก 3.627 และปัจจัยด้านการส่งเสริมการตลาดในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก 3.509 สำหรับการทดสอบความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลของสมาชิกสหกรณ์ กับระดับความพึงพอใจของสมาชิกที่มีต่อการใช้บริการทางด้านการตลาดขอสหกรณ์ ด้วยค่าไคสแควร์ พบว่าระยะเวลาการเป็นสมาชิกมีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านสถานที่และด้านการส่งเสริมการตลาดที่ระดับความเชื่อมั่น 95%

เกศรินทร์ กำเนิดกาญจน์ (2553): ได้ศึกษาการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์เครดิตยูเนียน ในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ พบว่า เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้วยความรวดเร็ว และมีคุณภาพ ให้ความร่วมมือและมีมนุษยสัมพันธ์ อีกทั้งมีความรู้เกี่ยวกับงานในระดับมาก ส่วนประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่ พบว่า ด้านจิตสำนึกในการบริการอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านความรู้ความสามารถในงาน ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การทำงาน และด้านการตระหนักถึงประโยชน์ส่วนรวมขององค์กร อยู่ในระดับมาก

สามารถสรุปแนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์เครดิตยูเนียน ได้ว่า เป็นแหล่งระดมเงินในชุมชน มีการดำเนินงานและการบริหารจัดการด้วยตนเอง เป็นแบบ“การปกครองตนเอง” โดยยึดหลักการช่วยเหลือกัน “ยามมีมาฝาก ยามยากมากู้” มุ่งส่งเสริมให้ทุกคนมีค่านิยมในการประหยัดอดออมเป็นประจำทุกเดือน สอนให้คนรู้จักช่วยตนเองโดยไม่ต้องพยายามสะสมเงินให้ได้อย่างน้อยเดือนละ 10-20 บาท และเชิญชวนให้คนรวยหันมาช่วยคนจนบ้าง โดยการเอาเงินมาฝากสะสม ไว้เป็นกองทุนของชุมชนสิ้นปีสมาชิกที่ฝากเงินจะได้รับเงินปันผล สหกรณ์เครดิตยูเนียนทำให้คนจนพ้นทุกข์ สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนที่ตนเองเป็นเจ้าของ โดยเสียดอกเบี้ยในอัตราที่ต่ำ ร้อยละ 1 ต่อเดือน คนรวยมีความสุขจากการให้โดยเอาเงินของตนเองก้อนเล็กๆ 100-200 บาท มาฝากไว้ให้เพื่อนสมาชิกที่มีความจำเป็นเดือนร้อนสามารถกู้ยืมไปใช้ได้ บำบัดความจำเป็นเดือนร้อนได้ เป็นการพัฒนาคน พัฒนาคุณภาพชีวิต พัฒนาเศรษฐกิจ และพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน

3. แนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์

3.1 ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์

กลยุทธ์มีความหมายเหมือนคำว่า ยุทธศาสตร์ เดิมใช้ในความหมายที่เกี่ยวข้องกับการรบ มาจากภาษาอังกฤษว่า Strategy สำหรับความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) มีความหมายดังต่อไปนี้

Pitts และ Lei (2000) ได้ให้ความหมาย การจัดการเชิงกลยุทธ์ ว่าเป็นความคิด แผนงาน และการกระทำที่องค์กรนำมาใช้เพื่อให้ก่อผลสำเร็จ ได้เปรียบคู่แข่ง

Robins และCoulter (2002) ได้ให้ความหมาย การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กลุ่มของการตัดสินใจและการดำเนินการเพื่อบ่งชี้ผลการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร

Scherhorn (2002) ได้ให้ความหมาย การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นแผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการที่มีความสำคัญสำหรับองค์กรเพื่อใช้ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายและเกิดประโยชน์ในการแข่งขัน

Wheelen และ Hunger (2006) ได้ให้ความหมาย การจัดการเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึง การตัดสินใจในการปฏิบัติการเพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานระยะยาว

Pearce และ Robison (2009) การจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ ชุดของการตัดสินใจ และการกระทำที่ส่งผลให้เกิดการจัดทำแผนและการปฏิบัติตามแผน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

กล่าวโดยสรุปคือ การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารอย่างเป็นระบบ มีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อทบทวนผลการดำเนินงานที่ผ่านมา วิเคราะห์สภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อประกอบการตัดสินใจ ในวางแผนการดำเนินงาน และประเมินความเหมาะสม และความสามารถที่จะนำไปใช้ได้จริง อันเป็นการนำมาสู่ความสำเร็จขององค์กรได้

3.2 ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การบริหารองค์กรในปัจจุบันเป็นที่ตระหนักดีว่าการดำเนินธุรกิจมีการแข่งขันค่อนข้างสูง แนวคิดหรือวิธีในการบริหารแบบเดิมๆ ไม่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้เหมือนในอดีต สหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรีก็เช่นเดียวกัน จากในอดีตเป็นเพียงสถาบันการเงินเพื่อชุมชน มีสมาชิกเป็นผู้บริหารจัดการและดำเนินการด้วยตนเอง ซึ่งไม่มีชั้นเชิงในการบริหารจัดการแต่สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปหลายๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ในปี พ.ศ. 2558 ดังนั้นสหกรณ์เครดิตยูเนียนต้องอาศัยความว่องไวในการปรับตัวให้ทันต่อภาวะการแข่งขันที่กำลังจะเกิดขึ้น การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้สหกรณ์เครดิตยูเนียนกำหนดทิศทางขององค์กร วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร เพื่อช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร และนำกลยุทธ์เหล่านี้ไปสู่การปฏิบัติ และการควบคุมผลการดำเนินงานขององค์กรได้ การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียน ดังนี้

1. ช่วยให้สหกรณ์เครดิตยูเนียน มีกรอบและทิศทางที่ชัดเจน โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางขององค์กร จะเป็นแนวทางในการกำกับใช้ทรัพยากรขององค์กรได้อย่างเหมาะสม

2. ช่วยให้คณะกรรมการดำเนินการคิดอย่างเป็นระบบ โดยการพิจารณาถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์เครดิตยูเนียน ทำให้คณะกรรมการดำเนินการสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงนั้น สามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรมสอดคล้องกับสภาวะความเปลี่ยนแปลงได้

3. ช่วยสร้างความพร้อมให้ สหกรณ์เครดิตยูเนียน ในการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่างๆ ของสหกรณ์เครดิตยูเนียน จะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก เพื่อคิดค้นแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ นำไปสู่การจัดการความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ทำให้สหกรณ์เครดิตยูเนียน มีการเตรียมความพร้อมในการรับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

4. สร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน ความได้เปรียบทางการแข่งขันนี้สามารถเกิดขึ้นจากการนำเสนอธุรกิจ สวัสดิการ และบริการที่มีคุณภาพ เป็นความพยายามในการแข่งขันกับศักยภาพของตนเอง หรือในเชิงเปรียบเทียบกับสถาบันการเงินอื่นๆ

5. ช่วยให้งานเกิดความสอดคล้องในการปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจากการกำหนดกลยุทธ์การประยุกต์ใช้ และการตรวจสอบควบคุมไว้อย่างชัดเจน ทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันและเกิดความร่วมมือ โดยเฉพาะความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของสหกรณ์เครดิตยูเนียน อีกทั้งจะช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับ การบริหารองค์กรในส่วนต่างๆ นอกจากนี้แล้วการจัดการเชิงกลยุทธ์ยังช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในสหกรณ์เครดิตยูเนียน เข้าใจภาพรวมโดยเฉพาะเป้าหมายในการดำเนินงานทำให้สามารถจัดลำดับการดำเนินงานตามลำดับความสำคัญเร่งด่วนได้

6. ช่วยให้องค์กรมีมุมมองที่ครอบคลุม โดยคำนึงผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นวิธีการบริหารที่คำนึงถึงปัจจัยภายในและภายนอก ซึ่งความหมายรวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสหกรณ์เครดิตยูเนียน เช่น เจ้าหน้าที่ สมาชิก และคู่แข่ง ซึ่งบุคคลเหล่านี้ล้วนมีความคาดหวังต่อสหกรณ์เครดิตยูเนียนแตกต่างกัน หากสหกรณ์เครดิตยูเนียน สามารถตอบสนองความคาดหวังดังกล่าวได้ก็จะทำให้บุคคลเหล่านั้นให้การสนับสนุนหรือให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน ในทางกลับกัน หากสหกรณ์เครดิตยูเนียน ละเลยความคาดหวังดังกล่าวอาจเกิดความเคลื่อนไหวที่มีส่งผลกระทบต่อสหกรณ์เครดิตยูเนียน เช่น การฟ้องร้อง หรือการยุติจากการเป็นสมาชิก การหยุดงาน หรือลาออกจากงาน เป็นต้น

การจัดการเชิงกลยุทธ์จะทำให้คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ และสมาชิก ของสหกรณ์เครดิตยูเนียน ตระหนักถึงแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมซึ่งอาจก่อให้เกิดโอกาส หรือข้อจำกัด ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับอนาคตในระยะยาวของสหกรณ์เครดิตยูเนียน จะนำไปสู่การเพิ่มโอกาสของความสำเร็จโดยเริ่มจากการศึกษา วิเคราะห์และประเมินสภาพการณ์ เพื่อการวางแผนและผลักดัน กลยุทธ์ไปสู่เป้าหมาย ซึ่งลักษณะสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

- 1.) เป็นการบริหารที่เน้นถึงอนาคต
- 2.) เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นการจัดการต่อการเปลี่ยนแปลง
- 3.) เป็นการบริหารแบบองค์รวม
- 4.) เป็นการบริหารที่เน้นผลลัพธ์ในการดำเนินงาน
- 5.) เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญ ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสหกรณ์เครดิตยูเนียน

3.3 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ เน้นการคิดอย่างเป็นระบบ เพื่อกำหนดกรอบการดำเนินงาน ในภาพรวม เพื่อให้หน่วยงาน องค์กร ได้มองส่วนย่อยในหน่วยงาน ด้วยความเข้าใจ ดังนั้นจึงต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ ในการดำเนินงาน การจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1.) **การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์** เป็นกระบวนการเริ่มแรกที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยเริ่มจากการวิเคราะห์ถึงปัจจัยสถานะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์เครดิตยูเนียน หรือการวิเคราะห์ SWOT นั่นคือ หุตานุวัตร และ รศ.ดร.ณรงค์ หุตานุวัตร (อ้างใน วราภรณ์ ผลประเสริฐ) ได้ให้ความหมายของ SWOT ไว้ดังนี้ SWOT เป็นคำย่อมาจากคำว่า (SWOT Analysis: Strengths Weaknesses Opportunities and Threats) Strengths คือ จุดแข็ง หมายถึง ความสามารถและสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นบวก ซึ่งองค์กรนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ดี Weaknesses คือ จุดอ่อน หมายถึง สถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นลบและด้อยความสามารถ ซึ่งองค์กรไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ไม่ดี Opportunities คือ โอกาส หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การทำงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กร Threats คือ อุปสรรค หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ขัดขวางการทำงานขององค์กรไม่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นปัญหาต่อองค์กร บางครั้งการจำแนกโอกาสและอุปสรรคเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก เพราะทั้งสองสิ่งนี้สามารถเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอาจทำให้สถานการณ์ที่เคยเป็นโอกาสกลับกลายเป็นอุปสรรคได้ และในทางกลับกันอุปสรรคอาจกลับกลายเป็นโอกาสได้เช่นกัน ด้วยเหตุนี้องค์กรมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของตนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์แวดล้อม SWOT เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้แต่ละอย่างจะช่วยให้เข้าใจได้ว่ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร จุดแข็งขององค์กรจะเป็นความสามารถภายในที่ถูกใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมายในขณะที่จุดอ่อนขององค์กรจะเป็นคุณลักษณะภายในที่อาจจะทำลายผลการดำเนินงาน โอกาสทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ให้โอกาสเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรในทางกลับกันอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผลจากการวิเคราะห์ SWOT นี้จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาไปในทางที่เหมาะสม ประกอบด้วย

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก: เป็นสภาวะแวดล้อมที่อยู่นอกเขตสหกรณ์ เครดิตยูเนียน จึงไม่สามารถควบคุมได้โดยตรง แต่มีอิทธิพลอย่างมากต่อการดำเนินการ และการบรรลุ เป้าหมายของการดำเนินการ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงภายนอกไม่ว่าเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ เครดิตยูเนียนโดยตรงหรือไม่ ย่อมส่งผลให้เกิดโอกาส (Opportunities) หรือข้อจำกัด (Threats) รวมทั้งผลต่อความสามารถในการแข่งขัน ดังนั้นการวิเคราะห์สภาพภายนอกนั้น ประกอบด้วย การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องโดยตรง คือ สภาพแวดล้อมที่ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จ ได้แก่ สมาชิกสหกรณ์ หน่วยงานสนับสนุน คู่แข่งทางการค้า ธุรกิจคู่ค้า พันธมิตรทางธุรกิจ และที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรง ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคม กฎหมาย นโยบายรัฐ และเทคโนโลยี สามารถ ใช้การวิเคราะห์หลายวิธี เช่น C-PEST เป็นต้น ซึ่งสามารถทำได้ดังต่อไปนี้ คือ

- 1.) ตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอก โดยการสังเกต จากประสบการณ์ รายงาน การสัมมนาประชุม ฯลฯ
- 2.) การติดตามและตรวจสอบ ติดตามการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอก พิจารณาแนวโน้มที่จะมีผลกระทบที่มีต่อสหกรณ์เครดิตยูเนียน
- 3.) การพยากรณ์ เป็นการคาดเดาถึงความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น โดยใช้ข้อมูลจากการติดตามและตรวจสอบ ซึ่งทำให้ทราบถึงแนวโน้มในอนาคต
- 4.) การประเมิน เป็นการประเมินถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น อิทธิพลของผลกระทบนั้น และระยะเวลาของการเกิดผลกระทบ

1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน: การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในทั้งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ เช่น การเงิน การตลาด การดำเนินงาน ทรัพยากรมนุษย์ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ฯลฯจะได้ผลการวิเคราะห์เป็นจุดแข็ง (Strengths) หรือจุดอ่อน (Weakness) ของสหกรณ์เครดิตยูเนียน ซึ่งจะช่วยในการกำหนดความสามารถในการแข่งขัน เป็นเครื่องชี้บ่งความพร้อมในการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียน สามารถใช้การวิเคราะห์หลายวิธี อาทิเช่น การวิเคราะห์ตามสายงาน การวิเคราะห์ตามตัวแบบห่วงโซ่คุณค่า การวิเคราะห์ตามตัวแบบ 7-S หรือ 2S4M เป็นต้น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน สามารถทำได้ ดังนี้

- 1.) การระบุและการแยกแยะประเภทของทรัพยากร การเปรียบเทียบกับคู่แข่ง
- 2.) การระบุความสามารถสหกรณ์เครดิตยูเนียน เป็นการรวบรวมทรัพยากรที่เป็นความสามารถเฉพาะหรือเป็นจุดเด่นของสหกรณ์เครดิตยูเนียน

3.) การประเมินศักยภาพ โดยประเมินความสามารถในด้านการสร้างกำไร ของ สหกรณ์เครดิตยูเนียน จากทรัพยากรที่เป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน และความเหมาะสมของ ผลตอบแทน

4.) การระบุช่องว่างทรัพยากร เป็นการพิจารณาเปรียบเทียบศักยภาพ ทรัพยากรและการใช้ทรัพยากรว่ามีการใช้อย่างเต็มที่หรือไม่ จำเป็นต้องลงทุนเพิ่มในประเด็นเพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างเต็มที่

เมื่อได้ข้อมูลเกี่ยวกับ จุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส-อุปสรรค จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกแล้ว ให้นำจุด แข็ง-จุดอ่อนภายในมาเปรียบเทียบกับ โอกาส-อุปสรรค จากภายนอกเพื่อดูว่าองค์กร กำลังเผชิญ สถานการณ์เช่นใดและภายใต้สถานการณ์เช่นนั้นองค์กรควรจะทำอย่างไร โดยทั่วไปในการวิเคราะห์ SWOT องค์กรจะอยู่ในสถานการณ์ 4 รูปแบบดังนี้

สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง-โอกาส) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนาที่สุด เนื่องจากองค์กรค่อนข้างจะมีหลายอย่าง ดังนั้น ผู้บริหารขององค์กรควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (aggressive - strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้และฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่ เปิดมาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน-ภัยอุปสรรค) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์กรกำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอกและมีปัญหาจุดอ่อนภายในหลายประการ ดังนั้น ทางเลือกที่ดีที่สุดคือกลยุทธ์ การตั้งรับหรือป้องกันตัว (defensive strategy) เพื่อพยายามลด หรือหลบหลีกภัยอุปสรรค ต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์กรเกิดความ สูญเสียที่น้อยที่สุด

สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน-โอกาส) สถานการณ์องค์กรมีโอกาเป็นข้อได้เปรียบด้านการ แข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคที่เป็นจุดอ่อนอยู่ หลายอย่างเช่นกัน ดังนั้น ทางออกคือกลยุทธ์การพลิกตัว (turnaround-oriented strategy) เพื่อจัดหรือแก้ไขจุดอ่อน ภายในต่าง ๆ ให้ พร้อมทั้งจะฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้

สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง-อุปสรรค) สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่ เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน แต่ตัวองค์กรมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งหลายประการ ดังนั้น แทนที่จะ รอจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ก็สามารที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัว หรือขยาย

ขอบข่ายกิจการ (diversification strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีสร้างโอกาสในระยะยาว
ด้านอื่น ๆ แทน

2.) การกำหนดกลยุทธ์ ทำให้สามารถกำหนดเป้าหมายในอนาคตของสหกรณ์เครดิต
ยูเนียนได้ โดยการนำข้อมูลและความรู้ต่างๆ ที่ได้รับจากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ มาจัดเป็นแผน
กลยุทธ์ ในระดับและรูปแบบต่างๆ รวมทั้งประเมินและคัดเลือกกว่ากลยุทธ์ใดมีความเหมาะสมมากที่สุด
เกณฑ์ในการคัดเลือกกลยุทธ์มีดังต่อไปนี้

- 1.) กลยุทธ์ต้องตอบสนองกับสิ่งแวดล้อมภายนอก
- 2.) กลยุทธ์ที่ดีต้องคำนึงถึงการรักษาสถานภาพ และความได้เปรียบในการแข่งขัน
- 3.) กลยุทธ์ในแต่ละด้านมีความสอดคล้องกัน
- 4.) กลยุทธ์ที่ดีต้องคำนึงถึงความยืดหยุ่น
- 5.) กลยุทธ์ต้องสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าประสงค์
- 6.) กลยุทธ์ที่ดีต้องที่ความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน

เทคนิคที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ มี 3 ระดับ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ใน
ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ในระดับการปฏิบัติการ

เทคนิคที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร หลังจากได้วิเคราะห์ลักษณะโดยทั่วไป
ขององค์กรแล้วและได้ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกในรูปแบบของ SWOT
analysis แล้วมีเทคนิคที่นำมาใช้ประกอบการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ระดับองค์กรดังนี้

- 1.) แมทริกซ์ทาวส์ (TOWS matrix) เป็นเทคนิคที่สามารถนำมาใช้ในการสร้าง
ทางเลือกในการกำหนดกลยุทธ์ที่กว้างและค่อนข้างง่ายต่อการเข้าใจมากที่สุดเพราะเป็นการพิจารณา
จากการนำผลลัพธ์จากการวิเคราะห์ SWOT มาใช้ประกอบการตัดสินใจ
- 2.) แมทริกซ์ประเมินกลยุทธ์และตำแหน่ง เป็นเทคนิคสร้างทางเลือกในการกำหนด
กลยุทธ์ที่ผู้วิเคราะห์ต้องการให้ความสำคัญต่อสถานการณ์ทางการเงิน การได้เปรียบทางการแข่งขัน
ความสามารถของธุรกิจในอนาคตและความมั่นคงของสภาพแวดล้อม

3.) แมททริกซ์กลุ่มปฏิกิริยาบอสตัน เป็นเทคนิคในการวิเคราะห์เพื่อสร้างทางเลือกในการกำหนดกลยุทธ์ที่ได้รับความนิยมจากนักวิเคราะห์กลยุทธ์ การใช้เทคนิคนี้จะต้องทราบถึงส่วนแบ่งทางการตลาด

4.) แมททริกซ์กลยุทธ์หลัก ในการนำเทคนิคนี้มาใช้จะต้องทราบปัจจัยการเจริญเติบโตของตลาด และปัจจัยในการแข่งขัน

เทคนิคที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ การนำเทคนิคต่างๆ มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจนี้เน้นการนำปัจจัยทางธุรกิจมาพิจารณา ซึ่งประกอบด้วยเทคนิคต่างๆ ดังนี้

1. แมททริกซ์การเจริญเติบโต ของส่วนแบ่งทางตลาด เป็นวิธีการที่พัฒนามาจาก จะใช้เทคนิคนี้เมื่อองค์กรมีเป้าหมายที่มุ่งเน้นทางด้านกำไรและการเจริญเติบโตของบริษัท

2. แมททริกซ์ความดึงดูดทางอุตสาหกรรม-จุดแข็งของธุรกิจ เป็นวิธีการที่วิเคราะห์ความดึงดูดทางอุตสาหกรรมและจุดแข็งทางธุรกิจ โดยพิจารณาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อธุรกิจภายนอก ซึ่งเป็นสิ่งที่ธุรกิจควบคุมไม่ได้ และปัจจัยภายในที่ธุรกิจควรดำเนินการเพื่อที่จะทำให้ธุรกิจประสบผลสำเร็จ

3. แมททริกซ์วงจรชีวิตตลาด-จุดแข็งในการแข่งขัน เป็นการสร้างทางเลือกโดยพิจารณาจากวงจรชีวิตตลาดโดยพิจารณาขนาดของปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการเจริญเติบโตของตลาด ได้แก่ ยอดขายและกำไร รวมถึงพิจารณาจุดแข็งในการแข่งขัน

เทคนิคที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ เป็นวิธีการที่ยึดหลักการสร้างคุณค่าของบริษัทและธุรกิจในสายตาลูกค้า ซึ่งค่านิยมพื้นฐานของลูกค้ามี 3 ประการ คือต้องการสินค้าหรือบริการที่ดีกว่า ถูกกว่า และรวดเร็วกว่า ทั้งนี้การผลิตสินค้าหรือบริการให้ได้คุณค่าตามที่ลูกค้าต้องการนั้นจะเป็นผลมาจากห่วงโซ่คุณค่า ของสินค้าหรือบริการเป็นผลมาจากกิจกรรมย่อยๆ หลายกิจกรรม ทั้งกิจกรรมพื้นฐานในการผลิตและกิจกรรมสนับสนุนการผลิต ดังนั้นในการกำหนดกลยุทธ์ในระดับนี้ จะต้องพิจารณาในส่วนของลูกค้าเป็นสำคัญ โดยพิจารณาว่าลูกค้ามีความต้องการอย่างไร ทั้งนี้ต้องทำการจำแนกว่าในแต่ละหน้าที่ปัจจัยใดบ้างที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อน ซึ่งเมื่อประเมินแล้วจะต้องพิจารณาร่วมกับกลยุทธ์ในระดับองค์กรและระดับธุรกิจ

3.) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติถือว่าเป็นขั้นตอนที่มีความยากลำบาก ขั้นตอนนี้เป็น การถ่ายทอดกลยุทธ์ในระดับองค์กร ที่อยู่ในแผนกลยุทธ์ไปสู่การ

ปฏิบัติ โดยการกำหนดเป็นโครงการ แผนปฏิบัติการ และงบประมาณเพื่อรองรับ เพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยทั่วไปประกอบด้วย 4

1.) การจัดสรรทรัพยากร เป็นขั้นตอนของการวางแผนการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุสู่กลยุทธ์ โดยการจัดสรรทรัพยากรต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่จะกระทบกับการใช้ทรัพยากรและการบริหารทรัพยากร

2.) การปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์ และการใช้ทรัพยากร โครงสร้างองค์กร อาจจำแนกได้หลายแบบ เช่น โครงสร้างองค์กรตามหน้าที่ โครงสร้างองค์กรตามผลิตภัณฑ์ โครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์ ซึ่งการปรับโครงสร้างองค์กรให้เป็นแบบใดนั้น จะต้องพิจารณาความเป็นไปได้ และความคุ้มค่า

3.) การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นการปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่จะใช้ในการบรรลุสู่แผน และทิศทางขององค์กร โดยต้องคำนึงถึง ประเด็นต่างๆ เช่นระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบบริหารบุคคล การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กร เป็นต้น

4.) การกระจายกลยุทธ์ เป็นการกระจายแผนไปยังทุกๆ ภาคส่วน ทั้งทั้งองค์กร โดยต้องสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานต่างๆ อย่างชัดเจน และเข้าใจได้ ซึ่งจากเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ อาจถูกแปลงเป็นเป้าหมายย่อย กำหนดเป็นเป้าหมายประจำปี จากนั้นจะแตกเป็นเป้าหมายของแต่ละกลุ่ม แต่ละโครงการเพื่อให้ทราบว่า เป้าหมายของตนเองที่ชัดเจน และควรดำเนินการที่เรื่องใดก่อน ซึ่งนอกจากจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างสุดช่วยให้เข้าใจเป้าหมายที่คลาดเคลื่อนแล้ว ยังมีประโยชน์ต่อกระบวนการในการวัดผลที่เหมาะสมด้วย ทั้งยังช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมพอดี เพียงเพื่อให้บรรลุผลในแต่ละกลุ่มหรือแต่ละโครงการ

ประเด็นสำคัญในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ มีสาระสำคัญ 5 ประการ คือ

1.) การวิเคราะห์โครงสร้างองค์กร เพื่อให้กลยุทธ์ที่กำหนด มีกลุ่มงานรองรับในการปฏิบัติการ

2.) การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมและผลักดันกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นไปสู่การปฏิบัติในทุกระดับขององค์กร

3.) การเลือกแนวทางในการตัดสินใจ ในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัตินั้น ขึ้นอยู่กับวิธีการปฏิบัติที่แตกต่างกันไปตามความเหมาะสมและสถานการณ์ภายในองค์กร

4.) การวางกำหนดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ สามารถแปลงกลยุทธ์ไปสู่การดำเนินการในรูปของโครงสร้างตามลำดับชั้นของแผน Plan แผนงาน Programs โครงการ Projects และงบประมาณ Budgets

5.) การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผันผวน ดังนั้นการรักษาความได้เปรียบต้องมีการสร้างองค์กรให้มีพื้นฐานแห่งการเรียนรู้ โดยสามารถนำความรู้ที่ค้นพบมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรอย่างแท้จริง

4.) การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ เป็นกระบวนการติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนในเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อประโยชน์ในการแก้ไขและปรับปรุง โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญของการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ คือ

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

การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ต้อง 1.) กำหนดวัตถุประสงค์และสิ่งที่ต้องการควบคุม 2.) กำหนดเกณฑ์และมาตรฐาน 3.) การวัดผลการปฏิบัติงาน 4.) การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน 5.) การปรับปรุงแก้ไของค์ประกอบในการควบคุมทางกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1.) การติดตามผลการดำเนินงาน หมายถึง การรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลาของกิจกรรม งาน โครงการต่างๆ ที่สอดคล้องตามตัวชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงานในแต่ละระดับที่ได้กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงานประจำปี ซึ่งเป็นเครื่องมือที่สร้างความมั่นใจว่าการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้อง และสามารถสร้างผลงานที่สอดคล้องตามเป้าประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ข้อมูลที่ได้จากการติดตามผลการดำเนินงาน นอกจากนี้ยังเป็นตัวบ่งชี้ปัญหาอุปสรรค ที่เกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นข้อมูลในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

2.) รายงานความก้าวหน้า เป็นกระบวนการหลังจากที่ได้มีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลงานตามแผนกลยุทธ์ภายใต้กรอบของตัวชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลา

3.) การวัดและประเมินผล ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์และประเมินผลข้อมูล และการนำเสนอผลการประเมิน เป็นการประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนในแต่ละรอบเวลาที่กำหนด ซึ่งผลที่ได้จากการประเมินจะเป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนกลยุทธ์ในรอบเวลาต่อไปขององค์กร

3.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์

ณัฐนันท์ สุภัทรชัยวงศ์ (2554): ศึกษาวิจัยเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจเครื่องเขียนในจังหวัดยะลา โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ 1.) ศึกษาภูมิหลังของผู้ประกอบการและรูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อผลตอบแทนจากการลงทุนของผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องเขียนในจังหวัดยะลา 2.) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภูมิหลังของผู้ประกอบการกับแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องเขียนในจังหวัดยะลา 3.) ศึกษาลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์กับผลตอบแทนจากการลงทุนของผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องเขียนในจังหวัดยะลา และ 4.) สร้างสมการพยากรณ์ผลตอบแทนจากการลงทุนด้านยอดขายของผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องเขียนจากตัวแปรการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องเขียนในจังหวัดยะลา จำนวน 193 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การหาค่าประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน โดยการวิเคราะห์แบบ Stepwise Multiple Regression Analysis ผลการวิจัยพบว่าระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจมีความสัมพันธ์กับการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการประกอบการของผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องเขียน ผู้ประกอบการที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจสูงจะมีการจัดการเชิงกลยุทธ์มากกว่าผู้ประกอบการที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการ

ดำเนินธุรกิจน้อยกว่า ซึ่งระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ ผู้ประกอบการที่มีระดับการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่สูงจะส่งผลต่อความสำเร็จด้านผลตอบแทนที่สูงกว่าผู้ประกอบการที่ไม่ได้ใช้กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ผลตอบแทนจากการลงทุนด้านยอดขายของผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องเขียนได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ และสามารถนำมาอธิบายความสำเร็จของผู้ประกอบการได้ร้อยละ 20.4

นริศ รัตนน้ำใจชน (2547): การจัดการเชิงกลยุทธ์ กรณีศึกษา: บริษัททรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์ของการศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์ของบริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นบริษัทเอกชนผู้ที่ได้รับสัปทานจากบริษัท ทศท. คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) เพื่อดำเนินการให้บริการด้านโทรศัพท์พื้นฐานในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล โดยใช้ข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ รายงานประจำปี หนังสือ และวารสาร รวมทั้งเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง ในช่วงระยะเวลา 4 ปีที่ผ่านมา ตั้งแต่ปี 2543-2546 ผลการศึกษาโดยใช้เครื่องมือและรูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ วิเคราะห์ผลกระทบจากปัจจัยภายนอกต่อบริษัท พบว่า ผลของการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีทำให้บริษัทต้องมีการปรับปรุงการให้บริการในด้านต่างๆ เพื่อรองรับความต้องการของลูกค้า และการแข่งขันกับบริษัทผู้ผลิตสินค้าทดแทนได้แก่ โทรศัพท์เคลื่อนที่ที่เป็นหลัก และจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในมีผลกระทบจากข้อตกลงในสัญญาสัมปทาน ซึ่งมีผลต่อการจัดทำตลาดและการขยายพื้นที่การให้บริการ และเมื่อวิเคราะห์ผลการดำเนินงานโดยดูจากงบการเงิน พบว่า ในปัจจุบันรายได้ส่วนใหญ่ของบริษัทเกิดจากการให้บริการหลักได้แก่ โทรศัพท์พื้นฐาน แต่อัตราการทำรายได้มีแนวโน้มลดลง ซึ่งเป็นผลต่อเนื่องจากการขยายตัวของการให้บริการด้านโทรศัพท์เคลื่อนที่ ส่วนบริการด้านอื่นๆ ที่มีแนวโน้มในการสร้างรายได้เพิ่มขึ้น ได้แก่ กลุ่มธุรกิจอินเทอร์เน็ต บรอดแบนด์ แต่มีอัตราการทำรายได้แค่ 1.7% ของรายได้ทั้งหมด ดังนั้นกลยุทธ์ที่นำมาใช้จะมีลักษณะการผสมผสานระหว่างกลยุทธ์การคงตัวในบริการหลัก โดยพยายามรักษาสัดส่วนแบ่งตลาดในปัจจุบัน และไปขยายการให้บริการด้านอื่นๆ ที่ดำเนินการโดยผ่านบริษัทย่อย ได้แก่ อินเทอร์เน็ต บรอดแบนด์ ที่มีการขยายตัวค่อนข้างสูง ซึ่งใช้ประโยชน์จากโครงข่ายโทรศัพท์พื้นฐานที่มีอยู่และบริษัทเป็นเจ้าของปัจจัยเอง จึงมีทุนต่ำ พิจารณาจากภาพโดยรวม หากบริษัทมีการบริหารโดยเสรี และสามารถทำการตลาดได้อย่างคล่องตัว การให้บริการด้านโทรศัพท์พื้นฐานมีแนวโน้มขยายตัวได้อีกมาก เนื่องจากประสิทธิภาพในการบริการ และราคาที่ถูกลง ผู้ใช้บริการไม่ค่อยนิยมเปลี่ยนเลขหมายโทรศัพท์เคลื่อนที่ ซึ่งในแต่ละบ้านอย่างน้อยต้องมีหมายเลขโทรศัพท์พื้นฐาน 1 หมายเลข รวมทั้งการขยายตัวของภาคอสังหาริมทรัพย์ ได้แก่ บ้านจัดสรรที่เกิดขึ้นมา และการส่งเสริมด้าน IT ของภาครัฐ ทำให้ประชากรส่วนใหญ่หันมาใส่ใจและ

เรียนรู้การใช้งานอินเทอร์เน็ตมากขึ้น แต่ทั้งนี้ต้องขึ้นอยู่กับการบริหารและการจัดการเชิงกลยุทธ์ของบริษัท

ฤดีวรรณ ไชยสัจย์ (2550): การกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อเพิ่มยอดขายของร้านรุ่งเรืองวรจิกค้าไม้ มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาถึงการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อเพิ่มยอดขายของร้านรุ่งเรืองวรจิกค้าไม้ โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ คือ ผู้ซื้อวัสดุก่อสร้างในอำเภอขุนหาญ จังหวัดศรีสะเกษ จำนวน 340 คน โดยใช้แบบสอบถามในการรวบรวมข้อมูลได้ทำการประมวลข้อมูลด้วยโปรแกรม SPSS แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ และใช้สถิติ Chi-Square ในการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการซื้อวัสดุก่อสร้างของลูกค้า นอกจากนี้ได้มีการวิเคราะห์สาเหตุโดยใช้ Ishikawa Diagram แบบสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางสังคมและการวิเคราะห์คู่แข่ง SWOT Analysis ผลการวิเคราะห์โดยใช้ Ishikawa Diagram พบว่ายอดการจำหน่ายสินค้าของทางร้านเพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อย มีสาเหตุมาจากการบริการของพนักงาน การประชาสัมพันธ์ที่ไม่ต่อเนื่อง การบริหารทรัพยากรบุคคล และการจัดการองค์กร ผลการศึกษากลุ่มตัวอย่างพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุ 46 ปี ขึ้นไป มีสถานภาพสมรส การศึกษาระดับประถมศึกษา ประกอบอาชีพเกษตรกรกรรม ดังนั้นร้านรุ่งเรืองวรจิกค้าไม้ จึงได้แนวทางการแก้ปัญหา โดยการใช้ TOW Matrix ทฤษฎีส่วนผสมทางการตลาด และการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ รวมทั้งการพัฒนาระบบการจัดการภายในร้านเพื่อดึงดูดลูกค้าให้เพิ่มขึ้น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในทำให้ทราบจุดแข็ง จุดอ่อนของกิจการ และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทำให้เห็นถึงโอกาสและอุปสรรคของธุรกิจ จากนั้นนำผลการวิเคราะห์ดังกล่าวมาวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาด เน้นกลยุทธ์การส่งเสริมการขาย มีการให้ส่วนลดเงินสดและของสมนาคุณ การอบรมเทคนิคการบริหารให้แก่พนักงานทุกฝ่ายโดยเน้นพนักงานขาย พนักงานขับรถ รวมทั้งใช้กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดในเรื่องการบริการ การตั้งราคา การส่งเสริมการตลาด และการเพิ่มหน่วยรถบริการจัดส่งสินค้าให้กับลูกค้ามากขึ้น เพื่อให้ได้ยอดสินค้าวัสดุก่อสร้างของร้านเพิ่มขึ้นตามเป้าหมายที่วางไว้

กริณา เปล่งศรีเกิด (2550): การศึกษาเรื่องการกำหนดกลยุทธ์การเพิ่มกำไรของนิติบุคคลอาคารชุดลาซาลพาร์ค อาคาร A มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยคือ 1.) เพื่อทำการศึกษาปัจจัยภายในและภายนอก ที่ส่งผลกระทบต่อให้ลาซาลพาร์ค คอนโดมิเนียม อาคาร A ประสบปัญหาภาวะขาดทุน 2.) เพื่อศึกษาความพึงพอใจของเจ้าของร่วม หรือผู้พักอาศัยในลาซาลพาร์คคอนโดมิเนียม อาคาร A 3.) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการเพิ่มกำไร ของลาซาลพาร์ค คอนโดมิเนียม อาคาร A โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการคอนโดฯ รวม 4 ท่าน โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก แบบ

ไม่มีโครงสร้าง ในการสัมภาษณ์จะมีโครงร่างของคำถามในการหาคำตอบ และข้อมูลทุติยภูมิจากข้อมูลรายรับรายจ่ายของอนโดมิเนียม และบทวิเคราะห์จากบทความของสื่อต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจอนโดมิเนียม เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ เปรียบเทียบ และข้อมูลรายรับ-รายจ่ายของคู่แข่งชั้น โดยใช้กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อวิเคราะห์ปัญหา และกำหนดกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างในการแข่งขันและกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่างๆ จากผลการศึกษาพบว่า นิติบุคคล อาคารชุดลาซาลพาร์ค อาคาร A มีปัญหาประสบปัญหาภาวะขาดทุนต่อเนื่อง เนื่องจากมีคู่แข่งที่มีศักยภาพสูง เกิดขึ้นมากทำให้สูญเสียลูกค้าไป เพราะลูกค้าหันไปซื้อหรือเช่าอาคารที่เป็นคู่แข่ง ทำให้ตอนนี้อาคารชุดลาซาลพาร์ค อาคาร A มีห้องว่างที่ยังไม่มีคนซื้อหรือเช่าอยู่หลายห้อง และต้นทุนการดำเนินงานสูงอยู่แล้ว ประกอบกับมีห้องว่างเหลือ ทำให้ประสบปัญหาภาวะขาดทุน จากโอกาสทางการแข่งขันและจุดแข็งของอาคารชุดลาซาลพาร์ค อาคาร A จึงทำให้อาคารชุดลาซาลพาร์ค อาคาร A สามารถปรับกลยุทธ์ในแต่ละระดับ ได้ดังนี้ กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategy) เป็นกลยุทธ์การป้องกัน (Defensive Strategy) โดยเลือกใช้กลยุทธ์การเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ (Harvest Strategies) เพราะต้องการฟื้นตัวจากการขาดสภาพคล่องทางการเงิน เป็นการพยุงตนเองไปก่อนในระยะแรกๆ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) ด้วยกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) ซึ่งจะทำให้อาคารฯ มีข้อได้เปรียบจากคู่แข่งชั้น โดยการมีต้นทุนในการดำเนินงานที่น้อยกว่า และยังคงทุกบริการที่ลูกค้าต้องการ (Customer Need) ทำให้อาคารฯ สามารถดึงดูดฐานลูกค้าเดิมไว้ได้ เพื่อไม่ให้ลูกค้าย้ายหรือขายเพื่อไปพักที่อื่น และเลือกใช้กลยุทธ์ระดับหน้าที่ โดยใช้กลยุทธ์ทางการตลาด และกลยุทธ์ทางทรัพยากรมนุษย์ มาช่วยเสริมกลยุทธ์ระดับบริษัท และกลยุทธ์ระดับธุรกิจ อีกทางหนึ่ง กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) เลือกใช้กลยุทธ์แบบผสมผสานโดยใช้กลยุทธ์ทางการตลาด และกลยุทธ์ทางทรัพยากรมนุษย์ มาช่วยเสริมกลยุทธ์ระดับบริษัท และกลยุทธ์ระดับธุรกิจ อีกทางหนึ่ง

จากความสำคัญของแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ สามารถสรุปกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน สำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยต้องการศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์เพียง 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ หรือการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis: Strengths Weaknesses Opportunities and Threats) โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ประกอบด้วย ปัจจัยหลัก 6 ด้าน หรือ 2S4M และปัจจัยภายนอกประกอบด้วย ปัจจัยหลัก 5 ด้าน หรือ C-PEST เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการขั้นตอนที่ 2 คือ การกำหนดกลยุทธ์พัฒนากองทุนหมิ่นล้านบาท ของเครือข่ายสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

4. แนวคิดเกี่ยวกับประชาคมอาเซียน

อาเซียน หรือสมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้อาเซียน หรือ สมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เป็นองค์กรที่ก่อตั้งขึ้นตามปฏิญญากรุงเทพฯ เมื่อวันที่ 8 สิงหาคม 2510 มีประเทศสมาชิกรวม 10 ประเทศ ซึ่งเป็นสมาชิกอาเซียนเดิม 6 ประเทศ คือ บรูไน ดารุสซาลาม อินโดนีเซีย มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ และไทย และประเทศสมาชิกอาเซียนใหม่ 4 ประเทศ คือ กัมพูชา ลาว พม่า และเวียดนาม หรือเรียกสั้น ๆ ว่า กลุ่ม CLMV (Cambodia, Laos, Myanmar, Vietnam) อาเซียนก่อตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เริ่มแรกเพื่อสร้างสันติภาพในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ อันนำมาซึ่งเสถียรภาพทางการเมืองและความเจริญทางเศรษฐกิจและวัฒนธรรมโดยมีวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการดังนี้

- 1.) ส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมในภูมิภาค
- 2.) รักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจและความมั่นคงในภูมิภาค
- 3.) ใช้เป็นวิธีแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งภายในภูมิภาค

ในการประชุมผู้นำอาเซียน ครั้งที่ 9 ระหว่างวันที่ 7-8 ตุลาคม พ.ศ. 2542 ที่บาหลี ผู้นำอาเซียนได้ตอบสนองต่อการบรรลุวิสัยทัศน์อาเซียนเพิ่มเติม โดยได้ลงนามในปฏิญญาว่าด้วยความร่วมมืออาเซียน (Declaration of ASEAN Concord II หรือ Bali Concord II) เห็นชอบในการจัดตั้งประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) ภายในปี พ.ศ. 2563 (ค.ศ. 2020) ประชาคมอาเซียนประกอบด้วย 3 เสาหลัก (pillars) ได้แก่

- 1.) ประชาคมความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Security Community-ASC)
- 2.) ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community-AEC)
- 3.) ประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน (ASEAN Socio – Cultural Community – ASCC)

โดยมีกฎบัตรอาเซียน (ASEAN Charter) เป็นกรอบหรือพื้นฐานทางกฎหมายรองรับ ซึ่งจะสร้างกฎเกณฑ์สำหรับองค์กรอาเซียนให้สมาชิกมีพันธกิจที่จะต้องปฏิบัติตาม (Legal Binding) ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน กำหนดวัตถุประสงค์ตามวิสัยทัศน์อาเซียน 2020 ที่จะให้ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้มีความมั่นคง มั่งคั่งและสามารถแข่งขันกับภูมิภาคอื่นๆ ได้ ดังนี้

1.) มุ่งให้เกิดการไหลเวียนอย่างเสรีของสินค้า บริการ การลงทุน การพัฒนาทางเศรษฐกิจและการลดปัญหาความยากจนและความเหลื่อมล้ำทางสังคมภายในปี ค.ศ.2020

2.) มุ่งที่จะจัดตั้งให้อาเซียนเป็นตลาดเดียวและเป็นฐานการผลิต โดยจะเริ่มกลไกและมาตรการใหม่ๆ ในการปฏิบัติตามข้อริเริ่มทางเศรษฐกิจที่มีอยู่แล้ว

3.) ให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศสมาชิกใหม่ของอาเซียน (กัมพูชา ลาว พม่า และเวียดนาม หรือ CLMV) เพื่อลดช่องว่างของระดับการพัฒนา และช่วยให้ประเทศเหล่านี้เข้าร่วมในกระบวนการรวมตัวทางเศรษฐกิจของอาเซียน

4.) ส่งเสริมความร่วมมือในนโยบายการเงินและเศรษฐกิจมหภาค ตลาดเงิน และตลาดเงินทุน การประกันภัยและภาษีอากร การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและการคมนาคม กรอบความร่วมมือด้านกฎหมาย การพัฒนาความร่วมมือด้านการเกษตร พลังงาน การท่องเที่ยว การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยยกระดับการศึกษาและการพัฒนาฝีมือ

อาเซียนจะรวมตัวเป็นประชาคมเศรษฐกิจภายในปี พ.ศ.2558 (ค.ศ.2015) โดยมีตลาดและฐานการผลิตเดียวกัน (single market and production base) และมีการเคลื่อนย้ายสินค้า บริการ การลงทุนและแรงงานฝีมืออย่างเสรีและการเคลื่อนย้ายเงินทุนที่เสรีมากขึ้น (Free Flows of goods, services, investment, and skilled labors, and free flow of capital)

ประเทศต่างๆ ในสมาคมอาเซียน จะต้องเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ตามข้อตกลงของสมาคมอาเซียนในปี พ.ศ.2558 ซึ่งเมื่อถึงเวลานั้น ประเทศต่างๆ จะต้องเปิดเสรี โอกาสที่จะมีการเคลื่อนย้ายแรงงานจะเกิดขึ้นอย่างเสรี ประชากรในแต่ละประเทศมีสิทธิเสรีที่จะเข้าไปประกอบอาชีพใดๆ ในประเทศใดๆ ในสมาคมอาเซียนได้อย่างสะดวกและง่าย การเปิดเสรีจะทำอย่างกว้างขวางครอบคลุม เช่น เปิดเสรีทางการค้า การลงทุน และประกอบธุรกิจ ธุรกิจธนาคาร การบริการต่างๆ ฯลฯ เมื่อมีการเปิดเสรีการค้าก็就会有การแข่งขันการอย่างรุนแรงในทุกด้าน ประเทศที่มีความเจริญมีความเข้มแข็งมากกว่า จะเกิดการได้เปรียบอย่างมหาศาล เช่น ประเทศที่มีความเก่งมากกว่า อดทนมากกว่า สามารถประกอบอาชีพได้ทุกอย่าง จะแย่งงานคนไทยไปหมด องค์กรธุรกิจที่มีเงินทุนมากกว่า ต้นทุนต่ำกว่า สามารถกำหนดอัตราดอกเบี้ยได้ต่ำกว่า สามารถลงทุนทำธุรกิจได้หลายหลาย กว้างขวางกว่า ครอบคลุมทุกกิจการ สุดท้ายธุรกิจที่อ่อนแอจะถูกควบกิจการ (Take Over) เป็นธุรกิจของต่างชาติ หรือยังคงใช้ชื่อสินค้าและบริการเป็นชื่อไทย แต่ผู้ถือหุ้นเป็นของ

ต่างชาติ ก็มีมากมาย ตัวอย่างในปัจจุบัน ธุรกิจประกันชีวิต ประกันภัย ธนาคาร ถูกควบกิจการเข้าเป็นของต่างชาติ หลายธนาคาร หลายธุรกิจประกันชีวิตไปแล้ว

4.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประชาคมอาเซียน

จากแนวความคิดเกี่ยวกับประชาคมอาเซียนที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น พบว่าสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวที่จะเกิดขึ้น ในปี พ.ศ. 2558 สหกรณ์เครดิตยูเนียนมีการบริหารจัดการแบบปกครองตนเอง บนหลักของคุณธรรมและจริยธรรม และพบว่าคณะกรรมการบริหารส่วนใหญ่มีพื้นฐานความรู้ในระดับน้อย หากเราไม่เตรียมตัวเข้าสู่ประชาคมอาเซียน เราอาจไม่มีสถาบันการเงินของชุมชนเพื่อชุมชน ดังนั้นการเตรียมความพร้อมหรือการสร้างภูมิคุ้มกัน ต่อผลกระทบอันเกิดจากการสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง ต้องอาศัยทั้งความรู้ในวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องรอบด้าน โดยนำความรู้เหล่านั้นมาพิจารณาให้เชื่อมโยงกัน เพื่อประกอบการวางแผนและความระมัดระวังในขั้นปฏิบัติ รวมถึงต้องมีหลักคุณธรรมเป็นพื้นฐาน เช่น ซื่อสัตย์สุจริต ความอดทน มีความเพียร การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว มาพัฒนาระบบการเงินฐานราก และระบบการออมที่หลากหลาย ส่งเสริมการออมในชุมชน เพื่อเป็นหลักประกันความมั่นคง และยั่งยืนภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์และความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ซึ่งเป็นการสร้างภูมิคุ้มกัน และการเตรียมความพร้อมที่เหมาะสม สำหรับการก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

5. แนวคิดเกี่ยวกับเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy)

“เศรษฐกิจพอเพียง” เป็นปรัชญาที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงมีพระราชดำรัสชี้แนะแนวทางการดำเนินชีวิตแก่พสกนิกรชาวไทยมาโดยตลอด นานกว่า 30 ปี ตั้งแต่ก่อนเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจและเมื่อภายหลังได้ทรงเน้นย้ำแนวทางการแก้ไขเพื่อให้รอดพ้น และสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ และความเปลี่ยนแปลงต่างๆ

5.1 แนวความคิดและการให้ความหมายเศรษฐกิจพอเพียง

เศรษฐกิจพอเพียง เป็นปรัชญาชี้แจ้งถึงแนวดำรงอยู่และปฏิบัติตนของประชาชนในทุกๆ ระดับ ตั้งแต่ระดับครอบครัวระดับชุมชน จนถึงระดับรัฐ ทั้งในการพัฒนาและบริหารประเทศให้ดำเนินไปในทางสายกลางโดยเฉพาะการพัฒนาเศรษฐกิจเพื่อให้ก้าวทันต่อโลกยุคโลกาภิวัตน์ ความพอเพียง หมายถึง ความพอประมาณ ความมีเหตุผล รวมความจำเป็น ที่จะต้องมีระบบ

ภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีพอสมควร ต่อการมีผลกระทบใดๆอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายใน ทั้งนี้ จะต้องอาศัยความรอบรู้ ความรอบคอบ และความระมัดระวังอย่างยิ่งในการนำวิชาการต่างๆ มาใช้ในการวางแผนและดำเนินการทุกขั้นตอน และขณะเดียวกันต้องเสริมสร้างพื้นฐานจิตใจของคนในชาติ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ของรัฐ นักทฤษฎี และนักธุรกิจในทุกระดับ ให้มีสำนึกคุณธรรมความซื่อสัตย์สุจริต และให้มีความรอบรู้ที่เหมาะสม ดำเนินชีวิตด้วยความอดทน ความเพียร สติ ปัญญา และความรอบคอบ เพื่อให้สมดุลและพร้อมต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและกว้างทั้งด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมจากโลกภายนอกได้เป็นอย่างดี

ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้ทรงพระราชทานพระบรมราชวินิจฉัยและทรงพระราชทานพระมหากรุณาธิคุณในการปรับปรุงแก้ไข และได้พระราชทานพระบรมราชานุญาตให้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเผยแพร่เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติต่อไป(สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.2542)

พลเอกเปรม ติณสูลานนท์ ประธานองคมนตรี ได้กล่าวถึงทฤษฎีใหม่ซึ่งเป็นหลักการสำคัญของแนวพระราชดำริในเรื่องเศรษฐกิจพอเพียงว่า ทฤษฎีใหม่ไม่ใช่เรื่องที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการเกษตรเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวเนื่องกับชุมชน เกี่ยวเนื่องกับชนบท เกี่ยวเนื่องกับการผลิต เกี่ยวเนื่องกับเศรษฐกิจ เกี่ยวเนื่องกับวิถีชีวิตวิถีวัฒนธรรม เกี่ยวเนื่องกับประเพณีท้องถิ่น เกี่ยวเนื่องกับความมั่นคง เกี่ยวเนื่องกับวิทยาศาสตร์ เกี่ยวเนื่องกับธรรมชาติ เกี่ยวเนื่องกับการปกครอง เกี่ยวเนื่องกับการรวมตัวของสมาชิกภายในครอบครัว และที่สำคัญที่สุดเกี่ยวเนื่องกับวิถีคิดและจิตสำนึกของคนเพราะทฤษฎีใหม่เป็นปรัชญาการพัฒนาที่มองเห็นสังคมเป็นองค์รวม ไม่ได้แยกการพัฒนาออกเป็นส่วนๆ ไม่เหมือนกับโครงการพัฒนาอื่นๆ ที่มองเห็นสังคมแบบแยกส่วน เช่น พัฒนาตลาดเงิน ตลาดทุน ฯลฯ ซึ่งการพัฒนาเหล่านั้นอาจได้ผลตามเป้าหมายแต่ไม่ผลสมบูรณ์ตามความหมายของการพัฒนาที่แท้จริงเพราะขาดความรู้ความคิดแบบสาขาวิชา ที่จะช่วยให้ผู้ที่ได้รับประโยชน์จากการพัฒนาช่วยเหลือตนเองและเปิดโอกาสให้ชาวบ้านประยุกต์ ความรู้ความคิดสร้างสรรค์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับเขามากกว่า

ทฤษฎีใหม่ในขั้นที่ 1 นั้นเน้นถึงความพอเพียงบนพื้นฐานความแตกต่างในแต่ละพื้นที่ ก่อน ดังนั้นจึงไม่ได้เป็นสูตรตายตัวแต่สามารถปรับปรุงได้ การที่ทรงพระราชทานแนวคิดให้ปลูกข้าวร้อยละ 30 ของพื้นที่ เพราะทรงคำนวนว่าคนไทยมีวัฒนธรรมในการบริโภคข้าวมาแต่โบราณแล้ว การปลูกข้าวในพื้นที่นี้จะทำให้ครอบครัวมีข้าวบริโภคตลอดปี สัตว์ที่เลี้ยงไว้ก็จะเป็นแหล่งโปรตีน พืชผักก็พอมีบริโภคเอง ทำให้ประหยัดค่าใช้จ่าย ส่วนที่เหลือก็สามารถเป็นรายได้เสริม การปลูกพืช

หลายๆชนิดในพื้นที่เดียวกันก็จะช่วยความหลากหลาย ลดความเสี่ยง และเพิ่มความอุดมสมบูรณ์ทางธรรมชาติ สรรพน้ำที่ขุดขึ้นก็จะเป็นแหล่งน้ำสำหรับใช้เวลาที่ไม่มีฝน แต่ชาวบ้านก็ยังจำเป็นต้องอาศัยแหล่งน้ำขนาดใหญ่จากการลงทุนของรัฐด้วย แสดงให้เห็นถึงการแบ่งสรรหน้าที่และบทบาทของสังคมอย่างมีเหตุผล มีพลวัต และสามารถประยุกต์ให้เหมาะกับสภาพพื้นที่และเวลาที่แตกต่างกัน

สำหรับในขั้นที่ 2 นั้นเป็นการส่งเสริมให้เกษตรกรรวมพลังกันรูปแบบกลุ่มหรือสหกรณ์ โดยร่วมกันดำเนินการผลิต การตลาด การเป็นอยู่ การสวัสดิการและการศึกษา ด้วยความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานราชการ มูลนิธิและเอกชนทั้งนี้เพื่อให้เกิดพลังชุมชน ทำให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ข้อมูล วิธีคิดที่หลากหลายเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ที่ผสมผสานความรู้ใหม่กับภูมิปัญญาดั้งเดิมของท้องถิ่นเพื่อร่วมทำกิจกรรมต่างๆ ร่วมกัน เช่น การแปรรูปผลผลิตทางการเกษตร การอนามัย การสาธารณสุข ฯลฯ ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้จำเป็นต้องได้รับรับความร่วมมือและสนับสนุนจากรัฐและเอกชนเพื่อให้เกิดการพึ่งพาตนเอง ดังนั้นทฤษฎีใหม่ขั้นที่ 2 นี้จึงแตกต่างจากขั้นแรก ตรงที่ขั้นที่ 1 มุ่งเน้นไปที่ตัวบุคคลและครอบครัวก่อน ส่วนขั้นที่ 2 มุ่งเน้นไปที่สถาบันชุมชนต่างๆ

สำหรับในขั้นที่ 3 เป็นระดับการพัฒนาที่สูงขึ้นคือ สูงกว่าความพออยู่พอกินโดยนำส่วนที่เหลือจากการบริโภคมาแปรรูปและจัดจำหน่ายซึ่งต้องอาศัยเทคโนโลยี ความรู้และความสามารถในการจัดการสูง ดังนั้นในขั้นนี้ ชุมชนจะต้องร่วมมือกับแหล่งเงินทุน แหล่งพลังงาน เพื่อจัดตั้งและบริหารกิจการแปรรูปสินค้าที่สูงขึ้นไปอีก เช่น การบริหารโรงสี การตั้งร้านสหกรณ์ซึ่งรัฐจะต้องสนับสนุนโดยการให้ข้อมูลและอำนวยความสะดวกในรูปสาธารณูปโภคต่างๆ ทั้งการขนส่ง สื่อสาร การภาษี อากรท้องถิ่น กฎหมายและระเบียบ ฯลฯ เพื่อเชื่อมโยงให้เกิดความร่วมมือกันได้ดียิ่งขึ้น ดังนั้นพลเอกเปรม ติณสูลานนท์ จึงมีความเห็นว่า หลักการดังกล่าวนี้มีหัวใจของการพัฒนาแฝงอยู่หลายอย่าง เช่น ความสมดุลระหว่างเศรษฐกิจพอเพียงกับเศรษฐกิจการค้าหรือการตลาด การปรับเปลี่ยนการบริหารราชการโดยลดการขึ้นนำ หรือสั่งการ รวมทั้งการมองการพัฒนาสังคมแบบองค์รวมหลายมิติไม่แยกส่วนรวมทั้งการประยุกต์และผสมผสานภูมิปัญญาท้องถิ่นและความรู้สมัยใหม่ภายใต้หลักการสำคัญคือ การยืดหยุ่น สามารถปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงได้ในหลักการของเหตุผล (ปรัชญาการพัฒนา: ทฤษฎีใหม่ตามแนวพระราชดำริ.2541 :8 – 17)

เศรษฐกิจพอเพียงเป็นการพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอน ไม่ใช่เป็นการถอยหลังเข้าสู่ระบบบรรพกาลแต่เป็นการสร้างรากฐานที่แข็งแกร่งในระดับชาติและต่างประเทศได้ โดยถ้าชุมชนได้พัฒนามาถึงจุดที่มีการรวมตัวกันและองค์ความรู้ความสามารถในการพึ่งตนเอง ให้เป็นพันธมิตรกับรัฐและองค์กรสังคมอื่นๆอย่างเสมอภาค องค์ความรู้ที่ประชาชนมีอยู่รวมกับความรู้ทางวิทยาการใหม่ๆ ที่

เข้ามาจะทำให้ชุมชนเข้มแข็งในระดับทฤษฎีขั้นที่ 3 ซึ่งหมายความว่าเราพร้อมที่จะแข่งขันเพื่อเข้าสู่ตลาดการค้าและตลาดโลก

ดังนั้นจึงมีความเห็นว่า แนวคิดทฤษฎีใหม่เน้นความพอเพียง 3 ระดับ คือ ระดับที่หนึ่ง พอเพียงในระดับครอบครัวให้สามารถเลี้ยงตนเองได้ ระดับที่สองพอเพียงในระดับชุมชน คือ มีการรวมพลังกันพัฒนาการผลิต การตลาด การพัฒนาคุณภาพชีวิต สวัสดิการสังคมและสิ่งแวดล้อมต่างๆ ส่วนระดับที่สาม คือ พอเพียงในระดับประเทศ หมายความว่า ร่วมมือเป็นพันธมิตรกับแหล่งเงินทุน (ธนาคาร) แหล่งเครือข่ายข้อมูลข่าวสาร องค์กรพัฒนาเอกชน(ภาคเอกชน) หน่วยงานภาครัฐ (วิชาการ,การวิจัย) ในการทำธุรกิจที่แข่งขันได้ และพัฒนาคุณภาพชีวิตบนผลประโยชน์ที่เท่าเทียมของทุกฝ่าย โดยเน้นว่าการพึ่งตนเองในทุกระดับต้องเชื่อมโยงอย่างเป็นขั้นตอน เน้นการเรียนรู้ การกระทำงานร่วมกันอย่างรู้จักการช่วยเหลือแบ่งปันในรูปการให้และการรับ ไม่ใช่มุ่งแสวงหากำไรสูงสุด รวมทั้งยังต้องมีการพึ่งพาอาศัยกันในชุมชนระหว่างชุมชนกับภาครัฐกิจ อย่างเท่าเทียมกันด้วย

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จะเห็นได้ว่าเศรษฐกิจพอเพียงเป็นปรากฏการณ์ทางสังคมที่สามารถนิยามความหมายได้หลายแง่มุมตามลักษณะการตีความตามมุมมอง และประสบการณ์ที่หลากหลาย อย่างไรก็ตามความหมายที่แตกต่างกันนั้น สามารถหาลักษณะร่วมกันเพื่ออธิบายถึงความหมายเศรษฐกิจพอเพียงจากคำนิยามต่างๆ นั้น ดังเช่นที่ ณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ (2541:170-171) ชี้ให้เห็นว่า เศรษฐกิจแนวมัชฌิมาเป็นแนวทางของความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจที่อยู่บนพื้นฐานของการสร้างดุลยภาพ 3 ประการคือ ดุลยภาพระหว่างความสัมพันธ์ของมนุษย์กับธรรมชาติ ซึ่งจะต้องหาจุดพอดีจากการใช้ประโยชน์จากธรรมชาติพร้อมๆ กับการดูแลและอนุรักษ์ธรรมชาติ ดุลยภาพระหว่างความสัมพันธ์ของมนุษย์และมนุษย์ (หรือกับสังคม) คือ การพึ่งพาอาศัยและไม่เบียดเบียนกัน และดุลยภาพระหว่างความสัมพันธ์ของกายกับจิต หมายถึง ความพอดีระหว่างความพึงพอใจกับคุณภาพชีวิตโดยเป็นการบริโภคอย่างมีขอบเขตและเหตุผลซึ่งจะเกิดขึ้นได้โดยการควบคุมตัณหาของตนเองในวงจำกัด ไม่ให้ไปเบียดเบียนผู้อื่นและเบียดเบียนธรรมชาติ ดุลยภาพระหว่างกายกับจิตนี้เป็นเงื่อนไขพื้นฐานที่จะทำให้เกิดดุลยภาพด้านอื่นๆ ซึ่งเป็นไปตามธรรมชาติไม่ต้องอาศัยกฎหมายหรือเครื่องมือทางการเมืองการปกครองมาควบคุมหรือบังคับ อรสุตา เจริญรัต. (2553) กล่าวไว้ว่า เศรษฐกิจพอเพียง หมายถึง ศักยภาพของการผลิตที่สามารถตอบสนองความต้องการบริโภคอย่างพอเพียงและยั่งยืน ไม่ได้หมายความว่าต้องบริโภคผลผลิตที่เกิดจากการผลิตของตนเองเท่านั้น หากผลผลิตที่เกิดขึ้นสามารถนำไปแลกเปลี่ยนผลผลิตอื่นเพื่อนำมาตอบสนองความต้องการในการบริโภคก่อให้เกิดความพอใจ ก็ถือว่าความพอเพียงหรือความสมดุลได้เกิดขึ้นแล้ว สรุปได้ว่าเศรษฐกิจพอเพียงตั้งอยู่บนเงื่อนไขของดุลยภาพทั้ง 3 ประการ คือ ดุลยภาพของความสัมพันธ์ระหว่าง

มนุษย์กับธรรมชาติ มนุษย์กับมนุษย์ด้วยตนเอง และดุลยภาพระหว่างกายกับจิตของมนุษย์ สามารถอธิบายความสมดุลดังกล่าวตามลักษณะความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจที่สำคัญ 4 ประเภท ได้ดังนี้คือ 1.) การผลิต (Production) 2.) การบริโภค (Consumption) 3.) การแลกเปลี่ยน (Exchange) และ 4.) การจัดสรรค่าตอบแทนปัจจัยการผลิต (Distribution)

5.2 การผลิตตามแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง

เนื่องจากแนวคิดในกลุ่มเศรษฐกิจพอเพียงมีโลกทัศน์และระบบคุณค่าที่แตกต่างจากเศรษฐศาสตร์ กระแสหลักในกลุ่มคลาสสิกและนีโอคลาสสิกหลายประการ เช่น ในขณะที่เศรษฐศาสตร์กระแสหลัก หรือเศรษฐศาสตร์แบบการคำนวณว่า การผลิตเป็นการสร้างสิ่งใหม่ขึ้นมา และมีใดให้มีความสำคัญต่อความสัมพันธ์ และขีดจำกัดของธรรมชาติรวมทั้งสิ่งแวดล้อมเท่าใดนัก เนื่องจากมีความเชื่อว่าธรรมชาติสามารถตอบสนองให้เกิดความเจริญทางด้านวัตถุโดยไม่มีขอบเขต ดังนั้นจึงทำให้เกิดการแสวงหากำไร การขยายลงทุนที่เกิดควบคู่ไปกับการผลิตสินค้าใหม่ๆอย่างกว้างขวาง โดยมีกำไรเป็นสิ่งที่จูงใจ ในขณะที่เศรษฐศาสตร์พอเพียงกลับมามองว่า แท้จริงแล้วการผลิตมิใช่การสร้างสิ่งใหม่ขึ้นมาแต่เป็นการแปรสภาพจากสิ่งหนึ่งไปเป็นอีกสิ่งหนึ่ง การแปรสภาพดังกล่าวเป็นการทำลายสภาพเก่าดังนั้นในการผลิตจึงมีการทำลายควบคู่กันไปเสมอ (พระเทพเวที.2537:38) กลุ่มแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงจึงมีความเชื่ออันตั้งอยู่บนปรัชญาพื้นฐานที่เรียกว่าระบบความสัมพันธ์ในการดำรงชีวิตอยู่ส่วนหนึ่งของความสัมพันธ์ทางธรรมชาติหรือระบบนิเวศทั้งสิ้น เนื่องจากธรรมชาติเป็นแหล่งทรัพยากรอันเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่สุดต่อการดำรงชีวิตและความมั่นคงทุกด้าน ดังนั้นระบบเศรษฐกิจและวิถีชีวิตทั้งหมดของมนุษย์ จึงมีผลกระทบกับคุณภาพของระบบนิเวศทางธรรมชาติโดยตรงซึ่งผลกระทบดังกล่าวนี้ก็จะป้อนย้อนกลับมาส่งผลกระทบต่อมนุษย์ในที่สุดอีกเช่นกัน เมื่อเป็นเช่นนี้ เศรษฐกิจจึงต้องอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ของธรรมชาติ ต้องยอมรับว่าเราจำเป็นต้องมีขีดจำกัดความเจริญเพื่อรักษาความสมดุลของระบบนิเวศไว้ (ปรีชา เปี่ยมพงศ์สานต์. 2540) การดำเนินระบบความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจจึงต้องเผชิญกับเงื่อนไขสองสิ่ง คือ การรักษาสิ่งแวดล้อมและพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนไปพร้อมๆกัน ดังนั้นจึงมีความจำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับธรรมชาติรวมทั้งสังคมเสียใหม่ ภายใต้ระบบคุณค่า โลกทัศน์รวมทั้งปรัชญาที่กำหนดให้ระบบความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจ และสังคมดังกล่าวตั้งบนพื้นฐานของระบบนิเวศ แต่ในขณะที่เดียวกันมิได้หมายความว่ามุ่งเน้นระบบนิเวศแต่เพียงอย่างเดียว แต่ต้องตระหนักและคำนึง ถึงการพัฒนาวิถีการดำรงชีวิตของมนุษย์ ในลักษณะที่เป็นองค์รวมทั้งหมดไม่ว่าจะเป็นเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรมไปพร้อมๆกันด้วยอย่างสอดคล้องและสมดุล

ด้วยกรอบแนวคิดที่บนพื้นฐานของระบบคุณค่าและโลกทัศน์ที่กล่าวมาแล้วข้างต้นทำให้เศรษฐกิจพอเพียงใช้มโนทัศน์สำหรับการใช้คำนิยามต่อการผลิตในลักษณะที่แตกต่างจากนิยามของเศรษฐศาสตร์และกระแสหลักหลายประการ การผลิตโดยการนิยามของเศรษฐกิจพอเพียง คือ การผลิตที่มีการใช้หรือแปรรูปแบบปัจจัยการผลิตเพื่อผลิตสินค้าและบริการเพื่อมุ่งตอบสนองความต้องการในการอุปโภค บริโภค บนพื้นฐานของความสอดคล้องและสมดุลกับธรรมชาติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้เทคโนโลยีจะต้องมีขนาดเล็กไม่ซับซ้อนจนเกินไปหรือมีขนาดที่เหมาะสมอันจะก่อให้เกิดความสมดุลกับระบบนิเวศได้ ในขณะที่ยังเน้นความประหยัดการใช้ทุนในรูปเงินทุน และเครื่องจักรทุนไปพร้อมๆกับการส่งเสริมการนำแรงงานและการประยุกต์ภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ เช่น เป็นเทคโนโลยีประสานระหว่าง อุตสาหกรรม และเกษตรกรรมชนบท ไม่ก่อให้เกิดมลพิษแก่สิ่งแวดล้อม หรือจำเป็นจะต้องเกิดมลพิษบ้าง ก็ต้องมีวิธีการจัดการแก้ไขปัญหานั้นที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ สิ่งจูงใจหรือวัตถุประสงค์เบื้องต้นของการผลิตจะต้องเป็นไปสำหรับอุปโภคบริโภค เพื่อให้สามารถพึ่งตนเองได้ก่อน เมื่อสามารถบริโภคพอเพียงแล้วมีส่วนเกิน (Surplus) เกิดขึ้นจึงนำมาแลกเปลี่ยนกันนอกจากนั้นแล้วยังมีการร่วมมือกันในกิจกรรมการผลิตต่างๆเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการผลิตและมีส่วนเกินเกิดขึ้นรวมทั้งสร้างอำนาจต่อรองให้เกิดขึ้นอย่างยุติธรรมสำหรับการผลิตสินค้าและบริการชนิดเดียวกันซึ่งอาจนำไปสู่การแข่งขันกันได้นั้น เศรษฐกิจพอเพียงมีความเชื่อว่าแม้จะต้องแข่งขันกันบ้างแต่มนุษย์ก็สามารถที่จะเรียนรู้และสร้างระบบความสัมพันธ์ในการร่วมมือกัน แบ่งปันทรัพยากรหรือปัจจัยการผลิตจากผู้มีไปสู่ผู้ยากไร้หรือด้อยโอกาส เพื่อเป็นการกระจายอำนาจในการผลิตไปพร้อมๆ กันด้วย รวมทั้งสร้างสรรค์ระบบการทำงานที่สร้างความพอใจและความสุขให้แก่ทุกคนได้

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การผลิตตามแนวคิดของเศรษฐกิจพอเพียงก็คือการจัดการความสัมพันธ์ทางการผลิตต่างๆที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นระหว่างมนุษย์กับธรรมชาติหรือมนุษย์กับมนุษย์ด้วยกันให้ตั้งอยู่บนความสอดคล้องและสมดุลนั่นเอง

5.3 การบริโภคตามแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง

กิจกรรมการบริโภคของเศรษฐกิจแบบพอเพียง ตั้งอยู่บนพื้นฐานของระบบคุณค่า และโลกทัศน์ที่แตกต่างจากเศรษฐศาสตร์ทุนนิยม การบริโภคมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับ “ความต้องการของมนุษย์” อันไม่มีที่สิ้นสุด แต่แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงมองว่า มนุษย์สามารถแยกแยะความต้องการแท้จริงของตนเอง และความต้องการที่ถูกสร้างขึ้นมาด้วยการค้าหรือทุนนิยมได้ รวมทั้งสร้างระบบการจัดการเพื่อควบคุม การบริโภคให้ไปสู่จุดหมายแห่งคุณภาพชีวิตของตนเองได้ ไม่ใช่เป็นการบริโภคเพื่อบำบัดความต้องการอย่างไม่มีที่สิ้นสุดเพียงอย่างเดียว การตอบสนองความต้องการ

ทางด้านวัตถุแต่เพียงอย่างเดียวไม่อาจทำให้สังคมหรือมนุษย์โดยรวมมีความสุขได้ ในขณะที่การแสวงหาของคนกลุ่มหนึ่งอาจทำให้คนอีกกลุ่มหนึ่งมีความสุขยากเพราะถูกแย่งชิงทรัพยากรไป เป็นต้น การบริโภคในแนวเศรษฐกิจพอเพียงเป็นการที่มนุษย์เปลี่ยนแปลงค่านิยมจากความต้องการโดยไม่มีที่สิ้นสุด (The Economics of more and more) มาเป็นความต้องการแบบเพียงพอ (The Economics) กิจกรรมทางเศรษฐกิจแบบพอเพียงนี้จึงเป็นการจัดการให้ระบบเศรษฐกิจและสังคมตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของมนุษย์ทุกคน และการตอบสนองความต้องการนี้ต้องไม่เป็นการทำลายธรรมชาติด้วย (ปรีชา เปี่ยมพงศ์สานต์. 2540) ดังนั้น การได้มาซึ่งคุณภาพชีวิตก็คือ การดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจแบบทางสายกลาง รู้จักประมาณ รู้จักความพอดี ความพอดีก็คือจุดที่คุณภาพชีวิตและความพึงพอใจมาบรรจบกัน

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า แบบแผนของการบริโภคนั้นมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับปัจจัยด้านคุณค่า ไม่ว่าจะเป็นค่านิยมหรือทัศนคติ อันเชื่อมโยงไปถึงโลกทัศน์ของคนในสังคมนั้นๆ ด้วย ซึ่งสถาบันทางสังคมต่างๆ ล้วนแล้วแต่มีบทบาทอย่างสำคัญในการกำหนดคุณค่าเหล่านี้ขึ้นมา เช่น ศาสนาเป็นสถาบันทางสังคมที่มีอิทธิพลอย่างสำคัญในการปลูกฝังระบบคุณค่า และสร้างโลกทัศน์ที่จะทำให้มนุษย์สามารถควบคุม และกำหนดขอบเขตการบริโภคของตนเองได้ ดังนั้นในสังคมที่มีสถาบันและโครงสร้างทางสังคมที่มีความเข้มแข็ง เสมอภาค และมีขนาดเล็ก สามารถปลูกฝังค่านิยมที่เอื้อต่อการมีวิถีชีวิตที่เรียบง่าย โดยไม่เน้นค่านิยมที่เน้นการสะสมความมั่งคั่งทางวัตถุอย่างไม่มีขอบเขต ดังนั้นแบบแผนการบริโภคที่พอเพียงก็จะเกิดขึ้นได้โดยไม่ยากนัก

5.4 การแลกเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง

การแลกเปลี่ยนเป็นกิจกรรมเศรษฐกิจที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นระบบความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงการผลิตและการบริโภคเข้าด้วยกัน ดังนั้น การแลกเปลี่ยนจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญที่จะนำไปสู่ความพอเพียงทางเศรษฐกิจ ดังนั้น ความสัมพันธ์ของการแลกเปลี่ยนที่เหมาะสมระหว่างมนุษย์กับมนุษย์ด้วยกันจึงควรตั้งอยู่บนพื้นฐานความเท่าเทียมและยุติธรรม ไม่เอาเปรียบกันหรือมุ่งแข่งขันกันเพื่อแสวงหากำไรแต่เพียงอย่างเดียว

อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาถึงสภาพบริบทของสังคมที่เป็นอยู่ในยุคปัจจุบันซึ่งเป็นไปได้อย่างยากที่จะสามารถหลีกเลี่ยงการเข้าไปเชื่อมโยงกับการแลกเปลี่ยนในเชิงการค้าและเงินตราของระบบทุนนิยมซึ่งเป็นวิธีการผลิตหลักทั้งระดับสังคมและโลกได้ การศึกษาวิจัยจำนวนมากได้ยืนยันว่า ภาวการณ์เสียเปรียบของอำนาจต่อรองในกิจกรรมการแลกเปลี่ยนและการกระจายสินค้าเป็น

จุดเริ่มต้นที่สำคัญของการเกิดภาวะพึ่งพิง ซึ่งภาวะการพึ่งพิงดังกล่าวย่อมสามารถเชื่อมโยงไปสู่การขาดความพอเพียงในกิจกรรมต่างๆ เช่น การผลิต และการบริโภค รวมไปถึงการเสียสมดุลของสังคม ทางด้านการเมือง สังคม วัฒนธรรม การศึกษา ศาสนา ฯลฯ ทำให้เกิดการพึ่งพิงกันอย่างไม่สิ้นสุด

สิ่งสำคัญก็คือ เราคงไม่อาจคาดหวังให้ลักษณะการเปลี่ยนแปลงและกระจายสินค้าที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเอื้อเพื่อ แบ่งปันด้วยความมีน้ำใจ ไม่เอาเปรียบกันเกิดขึ้นได้เสมอไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทที่กิจกรรมทางเศรษฐกิจภายใต้วิธีการผลิตหลักแบบทุนนิยมการค้า ที่ต่างมุ่งไปสู่การแสวงหากำไรและการสะสมวัตถุ พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงในค่านิยมไปสู่การแข่งขันและเอาเปรียบรวมทั้งการมีการใช้อำนาจที่เหนือกว่าสร้างระบบและแบบแผนความสัมพันธ์ของการพึ่งพิงในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้ผู้มีอำนาจจะสามารถเข้าถึงผลประโยชน์ของผู้อื่นให้ได้มากที่สุดทางออกที่ดีน่าจะเป็นไปได้เพื่ออนาคตสังคมและชุมชนไปสู่ภาวะของความพอเพียงทางเศรษฐกิจอันจะนำไปสู่ความพอเพียง และความสามารถในการพึ่งตนเองแก่โครงสร้างสังคมด้านอื่นๆ ด้วย ก็คือ การเริ่มต้นสร้างแบบแผนระบบความสัมพันธ์ของการแลกเปลี่ยนและการกระจายสินค้าให้อยู่บนพื้นฐานของการมีอำนาจต่อรอง ซึ่งอยู่ในรูปแบบต่างๆ เช่น การมีวิธีการผลิตที่มุ่งไปสู่การบริโภคให้ เพียงพอเสียก่อน เพื่อเป็นการตัดวงจรของการพึ่งพิง เป็นต้น

แนวคิดเรื่องกลไกบูรณาการกิจกรรมทางเศรษฐกิจของสเมลเซอร์ (Neil J. Smelser 1963) นับว่าเป็นแนวคิดที่อธิบายกลไกการสร้างและรักษาอำนาจต่อรองได้อย่างน่าสนใจโดยชี้ให้เห็นว่า ในโครงสร้างของสังคมประเทศที่มีความซับซ้อนน้อยเนื่องจากองค์กรทางสังคมที่มีอยู่ทำหน้าที่หลายหน้าที่ (Multifunctional Role structure) ทำให้สามารถบูรณาการหน้าที่ต่างๆ ได้ให้การตอบสนองความต้องการ และสนับสนุนให้สามารถจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นได้ด้วยตนเอง (Self-contained) ได้ดี เช่น การมีการผลิตและการบริโภคที่อยู่ในบริบทเดียวกัน ทำให้สังคมนั้นสามารถรักษาอำนาจแห่งความพอเพียงไว้ได้ ต่อมาเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงมาสู่โครงสร้างทางเศรษฐกิจที่มีความซับซ้อนมากขึ้นเนื่องจากการแบ่งแยกหน้าที่เฉพาะด้าน (Several more Specialized Structure) (นภาพรณ หะวานนท์. 2542 : 1-20) อันจะทำให้เกิดความชำนาญและประสิทธิภาพการผลิตที่สูง แต่หากสังคมนั้นไม่สามารถสร้างกลไกและบูรณาการเพื่อให้หน่วยสังคมและระบบความสัมพันธ์ใหม่ที่แยกตัวออกไปนี้ สามารถทำหน้าที่ประสานงานกันได้เหมือนเดิม สังคมนั้นจะสูญเสีย “อำนาจ” ในการต่อรองและควบคุมกิจกรรมทางเศรษฐกิจให้แก่ผู้มีอิทธิพลหรือผู้มีอำนาจเหนือกว่าซึ่งอาศัยสถานะแห่งความขัดข้องและเสียสมดุลที่เกิดขึ้นนี้เข้ามาคุกคาม (Disturbance) หากสังคมนั้นไม่สามารถต้านทานการคุกคามนี้ไว้ได้ก็จะสูญเสียความพอเพียงทางเศรษฐกิจของตนไปในที่สุด ดังนั้นเงื่อนไขก็คือ การพยายามสร้างกลไกบูรณาการให้เกิดขึ้นเพื่อรักษาอำนาจการต่อรองของตนไว้

โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลไกบูรณาการของระบบความสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนและกระจายสินค้า ทั้งนี้เพื่อรักษาส่วนเกินที่เกิดขึ้นเอาไว้ในสังคมหรือชุมชนนั่นเอง ดังนั้นจึงมักพบว่าในชุมชนที่สามารถสร้างระบบความสัมพันธ์หรือระบบจัดการที่ก่อให้เกิดกลไกการบูรณาการในรูปแบบต่างๆได้ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มออมทรัพย์ กลุ่มสหกรณ์ ฯลฯ จะพบว่ามักเป็นสังคมหรือชุมชนที่มีความเข้มแข็ง มีความพอเพียงและพึ่งพาตนเองได้ด้วย

5.5 การจัดสรรผลผลิตหรือค่าตอบแทนตามแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง

การจัดสรรผลผลิตนี้ นับว่าเป็นกิจกรรมสำคัญที่จะนำไปสู่ความพอเพียงทางเศรษฐกิจ เช่นเดียวกับกิจกรรมการแลกเปลี่ยน รวมทั้งกิจกรรมทางเศรษฐกิจอื่นๆที่ได้กล่าวมาแล้วการจัดสรรซึ่งโดยคำนายมาแล้ว หมายถึง สัดส่วนของผลประโยชน์ที่บุคคลได้รับจากการมีส่วนร่วมในการผลิตที่ได้จัดสรรในรูปของผลตอบแทนปัจจัยการผลิตต่างๆอันได้แก่ ค่าจ้าง ค่าเช่า ที่ดินและกำไร ซึ่งในระบบเศรษฐกิจที่ใช้เงินตราเป็นสื่อกลาง ผลตอบแทนปัจจัยการผลิตที่ได้รับเหล่านี้จะถูกใช้ไปในการแลกเปลี่ยนเพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าและบริการมาตอบสนองความต้องการของเจ้าของปัจจัยการผลิตหรืออีกนัยหนึ่งคือผู้บริโภค ด้วยเหตุนี้จึงกล่าวได้ว่า การจัดสรรเป็นเงื่อนไขหรือเป็นคำตอบสำคัญต่อการที่ผู้บริโภคหรือสมาชิกสังคมจะได้รับการตอบสนองความต้องการต่อการบริโภคอย่างเพียงพอหรือไม่นั่นเอง

ด้วยเหตุนี้ การจัดสรรที่มีประสิทธิภาพและมีความเหมาะสมตามแนวคิดของเศรษฐกิจพอเพียงจึงอยู่บนพื้นฐานที่ว่า อำนาจที่ใช้ในการจัดสรรผลผลิตที่เกิดขึ้นนั้น จะต้องเป็นไปด้วยความเท่าเทียมและยุติธรรม ซึ่งย่อหมายถึงว่า สัดส่วนของผลประโยชน์ต่างๆที่บุคคลได้รับจากการมีส่วนร่วมในการผลิตจะต้องจัดสรรและกระจายไปสู่เจ้าของปัจจัยการผลิตหรือสมาชิกสังคมต่างๆอย่างทั่วถึงด้วย

อย่างไรก็ตาม ความปรารถนาดังกล่าวนี้ย่อมเป็นไปได้ยากโดยเฉพาะอย่างยิ่งในความสัมพันธ์ทางการผลิตแบบทุนนิยมการค้า ซึ่งมาร์กซ์เองก็ได้ชี้ให้เห็นแล้วว่าความสัมพันธ์แบบนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของอำนาจที่ไม่เท่าเทียมกัน เนื่องจากความแตกต่างกันระหว่างชนชั้นหรือความแตกต่างกันในกรรมสิทธิ์ของปัจจัยการผลิต ดังนั้น ประเด็นสำคัญคือเพื่อสร้างความพอเพียงให้เกิดขึ้นสังคมจะต้องมีการสร้างกลไกต่างๆเพื่อบูรณาการอำนาจการต่อรองในลักษณะที่หลากหลายไม่ว่าจะเป็นกรรวมกลุ่มเพื่อบูรณาการทุน การมีการจัดการปัจจัยการผลิต และการตลาดที่มีประสิทธิภาพหรือ การสร้างความเข้มแข็งและกระบวนการพึ่งพาตนเอง ฯลฯ เพื่อให้อำนาจในการ

จัดสรรผลผลิต ยังคงดำรงอยู่ในชุมชนเพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างความสัมพันธ์ของมนุษย์และมนุษย์ไว้นั่นเอง

จากที่กล่าวมาแล้วทั้งหมด เป็นการให้ความหมายและกำหนดขอบเขตเศรษฐกิจพอเพียงในลักษณะกิจกรรมทางเศรษฐกิจ 4 ประการ การผลิต การบริโภค การแลกเปลี่ยนและการกระจายสินค้า ซึ่งมีลักษณะและมโนทัศน์ที่แตกต่างจากแนวคิดทางเศรษฐศาสตร์กระแสหลักหลายประการ และโดยเหตุที่ทำให้เศรษฐกิจพอเพียงเป็นระบบความสัมพันธ์ทางสังคมที่มีแบบแผนของกิจกรรมต่างๆ ที่มีลักษณะเฉพาะตัว เช่น ลักษณะความสัมพันธ์ของการผลิตที่มีความตระหนักถึงความสมดุลของธรรมชาติ ลักษณะของการบริโภคที่มีขอบเขตของการบริโภค หรือการแลกเปลี่ยนที่ตั้งอยู่บนหลักการของการเอื้อเพื่อแบ่งปันกัน รวมทั้งการสร้างอำนาจการต่อรอง เป็นต้น

สรุปได้ว่าปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง นับเป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อให้ชีวิตดำเนินไปในทางสายกลางที่เหมาะสมสอดคล้องกับวิถีความเป็นอยู่อันเรียบง่ายของคนไทย ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับประชาชนทุกระดับ ทั้งระดับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กร และระดับประเทศไทย โดยมีลักษณะที่สำคัญดังนี้

1.) ความพอประมาณ หมายถึง ความพอดีต่อความจำเป็นและเหมาะสมกับฐานะของตนเอง สังคม สิ่งแวดล้อม รวมทั้งวัฒนธรรมในแต่ละท้องถิ่นไม่มากเกินไป ไม่น้อยเกินไป และต้องไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น

2.) ความมีเหตุผล หมายถึง การตัดสินใจดำเนินการเรื่องต่างๆ อย่างมีเหตุผลตามหลักวิชาการ หลักกฎหมาย หลักศีลธรรมจรรยาและวัฒนธรรมที่ดีงาม คิดถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องอย่างถี่ถ้วนถี่โดยคำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้นๆ อย่างรอบคอบ

3.) ภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี หมายถึง การเตรียมตัวให้พร้อมรับผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงในด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม เพื่อให้สามารถปรับตัวและรับมือได้อย่างทันที่

4.) เงื่อนไขสำคัญ เพื่อให้เกิดความพอเพียงการตัดสินใจและดำเนินกิจกรรมต่างๆ ต้องอาศัยทั้งเงื่อนไขคุณธรรม หลักวิชาและเงื่อนไขชีวิตเป็นพื้นฐาน

4.1) เงื่อนไขคุณธรรม เสริมสร้างพื้นฐานจิตใจของคนในชาติให้มีความซื่อสัตย์สุจริต รู้จักสามัคคี ไม่โลภ ไม่ตระหนี่ และรู้จักแบ่งปันให้ผู้อื่น

4.2) เกื้อหนุนหลักวิชา อาศัยความรอบรู้รอบคอบ และระมัดระวังอย่างยิ่ง ในการนำวิชาการต่างๆ มาใช้วางแผนและดำเนินการทุกขั้นตอน

4.3) เกื้อหนุนชีวิต ดำเนินชีวิตด้วยความอดทน มีความเพียร มีสติ และปัญญา บริหารจัดการการใช้ชีวิต โดยใช้หลักวิชาและคุณธรรมเป็นแนวทางพื้นฐาน

5.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

สุจิตตรา เตยานุรักษ์ (2553): พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าการใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินชีวิตและการทำงานส่งผลให้ค่าใช้จ่ายโดยรวมลดลง จาก 14,514 บาทต่อเดือน เหลือ 12,726 บาทต่อเดือน สามารถบริหารรายได้ให้เพียงพอกับค่าใช้จ่ายทุกเดือน โดยพฤติกรรมการใช้จ่ายและค่าใช้จ่ายโดยรวมเฉลี่ยลดลง มีการใช้จ่ายในรูปแบบของเงินสดเพิ่มมากขึ้น และมีการใช้จ่ายทางด้านบันเทิงทุกเดือน ด้านการออมส่งผลให้การออมโดยรวมเฉลี่ยเพิ่มสูงขึ้นจาก 449.10 บาทต่อเดือน เป็น 2,681.90 บาทต่อเดือน โดยออมกับสถาบันการเงิน ด้านภาระหนี้สิน ส่งผลให้หนี้สินโดยรวมลดลง หากพิจารณาถึงการบริหารจัดการภาระหนี้สิน กลุ่มตัวอย่างสามารถชำระหนี้สินได้ครบตามจำนวนเรียกเก็บทุกครั้ง

กันตยา มานะกุล (2550): ได้ศึกษาการพัฒนาคุณภาพชีวิตโดยยึดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง:กรณีศึกษาชุมชนบ้านจอมจันทร์ หมู่ที่ 2 ตำบลสันทราย อำเภอมะจันท์ จังหวัดเชียงรายพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เข้าร่วมโครงการ ด้านครอบครัวมีความอบอุ่น เพิ่มขึ้นร้อยละ 79.4 นอกจากนี้ จากการสังเกตและสัมภาษณ์หลังเรียน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเข้าใจที่ถูกต้องและตระหนักถึงความสำคัญของการกินอาหารให้ถูกต้องครบถ้วน การสร้างครอบครัวให้มีความอบอุ่น ตลอดจนการนำเอาหลักการเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ในชีวิตประจำวันได้ดีขึ้น ซึ่งแสดงให้เห็นว่า โครงการการพัฒนาคุณภาพชีวิตโดยยึดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงนี้ สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของชุมชนบ้านจอมจันทร์ได้

อรสุตา เจริญรัถ (2543): ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การเกิดขึ้นการดำรงอยู่และการปรับตัวของเศรษฐกิจพอเพียงภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสังคมไทย ผลการวิจัยพบว่า เกื้อหนุนสำคัญที่สุดของการเกิดขึ้น การดำรงอยู่และการปรับตัวของเศรษฐกิจพอเพียงก็คือ การที่ชุมชนหรือหมู่บ้านยังคงมีอำนาจในการควบคุมดูแลจัดการทรัพยากรต่างๆของตนเอง อำนาจดังกล่าวนี้เป็นรากฐานสำคัญที่นำไปสู่การสร้างและพัฒนาระบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพสำหรับการดำรงชีวิตด้านต่างๆ ในรูปแบบบรรทัดฐานของหมู่บ้านที่ปรากฏอยู่ในจารีต ประเพณี วัฒนธรรม ความเชื่อ หรือพิธีกรรม ซึ่งเป็นผลเชื่อมโยงจากอิทธิพลของโลกทัศน์และระบบคุณค่าของชุมชน ปัจจัยดังกล่าวนี้เป็นสาเหตุ

สำคัญที่ทำให้เศรษฐกิจพอเพียงสามารถปรับตัวไปตามบริบทสังคมที่เปลี่ยนผ่านจากสังคมประเพณีเข้าสู่สังคมทันสมัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ ข้อมูลจากการศึกษาพบว่า เมื่อหมู่บ้านต้องประสบกับการเปลี่ยนแปลงจากความทันสมัยต่างๆ เช่น การมีถนนตัดผ่านเข้ามา การสาธารณสุขโรค ที่สะดวกสบาย หรือการเข้ามาแทรกแซงอำนาจรัฐ รวมทั้งระบบทุนนิยมการค้า ที่มีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างสังคมหลายด้านทำให้อำนาจในการจัดการทรัพยากรของชุมชนต้องถูกกระทบกระเทือน ผลที่เกิดขึ้นคือ บรรทัดฐานที่เคยมีบทบาทในการกำหนดและควบคุมกิจกรรมทางเศรษฐกิจเหล่านี้ไว้จำเป็นต้องปรับตัวไปภายใต้การจัดระเบียบสังคมใหม่ที่มีลักษณะแตกต่างไปจากเดิม เป็นต้นว่า การสร้างบรรทัดฐานแบบพึ่งพาอาศัยกัน (Norms of Reciprocal) และการสร้างเครือข่ายที่ทำให้บุคคลมาสัมพันธ์กันในเรื่องเกี่ยวกับชุมชน (Networks of Civic Engagement) เพื่อสนับสนุนและทดแทนความสัมพันธ์แบบพึ่งพาในระบบเครือญาติที่มีบทบาทน้อยลงเมื่อเปรียบเทียบกับในอดีต ดังนี้ จึงพบว่าภายในหมู่บ้านได้เกิดการรวมกลุ่มกันในรูปแบบต่างๆ ทั้ง คณะกรรมการป่าชุมชน กลุ่มเกษตรกรนิเวศ กลุ่มทอผ้า กลุ่มธนาคารข้าว รวมทั้งกลุ่มออมทรัพย์ ภายใต้ระบบการจัดการรูปแบบใหม่ที่เกิดจากความร่วมมือทั้งกับหน่วยงานรัฐ สถาบันการศึกษา องค์กรพัฒนาเอกชนหรือแม้กระทั่งองค์กรระหว่างประเทศเพื่อสร้างศักยภาพในการปรับตัวโดยระดมหลากหลายทรัพยากร ไม่ว่าจะเป็น ความรู้ ทุน เทคโนโลยี ฯลฯ จากแหล่งต่าง ๆ นำมาสร้างกระบวนการเรียนรู้ใหม่ร่วมกันของชุมชนที่ได้ตัดตอนจากภูมิปัญญาเดิมแต่กลับได้นำความรู้สมัยใหม่มาบูรณาการกันได้อย่างเหมาะสม ปัจจัยเหล่านี้เป็นเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้เศรษฐกิจพอเพียงยังคงสามารถดำรงอยู่ในชุมชนท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของบริบทแวดล้อมได้อย่างยั่งยืนตลอดมา อย่างไรก็ตามแม้ว่ากระบวนการปรับตัวเพื่อดำรงอยู่ของเศรษฐกิจพอเพียง จะมีได้อยู่บนเส้นทางที่ราบรื่นปราศจากอุปสรรคและปัญหาใดๆ ตรงกันข้ามกลับพบว่ายังคงมีอุปสรรคและปัญหามานับประการที่ชาวบ้านจะต้องร่วมกันเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิธีการต่อสู้และเอาชนะปัญหาปัญหาเหล่านี้ต่อไป รัฐในฐานะเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการช่วยเหลือและสนับสนุนชุมชนเหล่านี้ สามารถส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพดังกล่าวได้โดยการกำหนดนโยบายที่เอื้อต่อการกระจายอำนาจส่วนกลางให้มากขึ้นพร้อมๆ กับการช่วยเหลือและสนับสนุนชุมชนเหล่านี้ สามารถพัฒนาความเข้มแข็งของตนเองด้วยการสร้างกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลายร่วมกัน ตามแต่สภาพปัญหาของแต่ละพื้นที่ซึ่งกิจกรรมต่างๆ ดังกล่าวนี้นี้มีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาให้เกิดขึ้นบนความสัมพันธ์ที่อยู่บนฐานของทุนทางสังคม (Social Capital) ของชุมชนนั่นเอง

6. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ

แนวคิดเชิงดุลยภาพ เป็นแนวคิดที่เริ่มรู้จักและใช้กันอย่างแพร่หลายตั้งแต่ต้น ทศวรรษที่ 1990 ทำให้หลักการและแนวคิด เชิงดุลยภาพ มีการวิวัฒนาการและพัฒนาไปอย่างต่อเนื่อง ครั้งแรกที่ Kaplan และ Norton นำเสนอแนวคิดนี้ใน Harvard Business Review เป็นการนำเสนอแนวคิดที่ช่วยในการประเมินผลองค์กร และนำเสนอข้อมูลหรือรายงานให้ผู้บริหาร โดยอาศัยมุมมองอื่นมากกว่าเพียงแค่มุมมองทางการเงินจนกระทั่งปี 1996 ทั้งสองได้ร่วมกันเขียนหนังสือ Balanced Scorecard ขึ้นมา โดยมุ่งเน้นการใช้ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือในการสื่อสารกลยุทธ์และทำให้เกิดความสอดคล้องเป็นหนึ่งเดียวกันทั้งบริษัท ในปี 2000 บุคคลทั้งสองได้ร่วมกันเขียนหนังสืออีกเล่มชื่อ Strategic-Focused Organization โดยนำเสนอว่า Balanced Scorecard ไม่ได้เป็นเพียงระบบในการประเมินผลองค์กร แต่ได้กลายเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและเครื่องมือในการบริหารที่ช่วยทำให้องค์กรมุ่งเน้นและให้ความสำคัญ กับกลยุทธ์มากขึ้น จนปัจจุบันหลายๆ องค์กรเริ่มปรับใช้ Balanced Scorecard เป็นระบบในการบริหารและจัดการองค์กร (พสุ เดชะรินทร์ , 2545:12) การประเมินผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ ไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือในการวัดและประเมินผลองค์กรเท่านั้น แต่การประเมินผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ เป็นมากกว่าเครื่องมือที่ใช้ในการวัดและประเมินผล โดยเป็นเครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยในการทำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำเร็จขององค์กร (Assignment and Focused)

ในปัจจุบัน การประเมินผลองค์กรไม่สามารถใช้ตัวชี้วัดทางการเงินได้เพียงอย่างเดียว ผู้บริหารต้องพิจารณามุมมองอื่นๆ ประกอบด้วย ซึ่งประเด็นนี้คือจุดเริ่มต้นหรือว่าที่มาของการประเมินผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์กร ว่าการวัดผลปฏิบัติงานประกอบด้วยมุมมอง Perspective 4 มุมมองได้แก่

1. มุมมองด้านการเงิน Financial Perspective จะเกี่ยวข้องกับผลประกอบการทางด้านเงินทั้งหมดและกิจการซึ่งมักจะมีการแสดงผลดังกล่าวในงบการเงินต่างๆ ของกิจการ ประกอบด้วย การเพิ่มรายได้ การเพิ่มประสิทธิภาพ หรือประสิทธิผลทางการผลิต

2. มุมมองด้านลูกค้า Customer Perspective จะเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อผลผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร โดยแนวคิดธุรกิจที่ว่า หากลูกค้ามีความสุขและความพึงพอใจในคุณภาพของสินค้าและบริการของกิจการ ก็จะนำไปสู่การบรรลุการดำเนินการทางการเงิน

ที่กิจการต้องการนั่นเอง โดยมุมมองของลูกค้านี้มักจะประกอบไปด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น ตัวชี้วัดความพึงพอใจของผู้บริโภค ความตระหนักในตราสินค้าขององค์กรรวมถึงความสามารถในการขยายหรือเจาะตลาดใหม่ๆ ขององค์กร

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน Internal Process Perspective จะเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของการดำเนินงานภายในองค์กร โดยพิจารณาถึงกระบวนการดำเนินงานภายในที่สำคัญของกิจการ ที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจและความสุขของลูกค้า โดยมุมมองนี้จะทำการวัดองค์กรหรือไม่เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้นโดยตรงของกิจการ ซึ่งสามารถวัดได้จากนวัตกรรมใหม่ๆ การพัฒนากระบวนการดำเนินงานภายใน ประสิทธิภาพของการดำเนินงานในปัจจุบันหรือความสามารถหลักขององค์กรเพื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ตัวชี้วัดที่สำคัญของมุมมองนี้ เช่น อัตราการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ รอบระยะเวลาในการดำเนินงานผลิต ของเสียจากการผลิต

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต Learning and Growth Perspective จะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรในด้านต่างๆ เพื่อให้ประสิทธิภาพของกระบวนการภายในทั้งหมดขององค์กรดีขึ้น ทันสมัยขึ้น และนำไปสู่ความตอบสนองความต้องการลูกค้าได้ดียิ่งขึ้นด้วย โดยการพัฒนาหลักๆ จะมุ่งเน้นการพัฒนาทางด้านปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินงานต่างๆ เช่น ทักษะหรือความสามารถของพนักงาน ระบบสาธารณูปโภคที่สนับสนุนการดำเนินงาน ความทันสมัยของเครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ ระบบฐานข้อมูลและเทคโนโลยีขององค์กรซึ่งเป็นสิ่งสำคัญของธุรกิจในปัจจุบัน รวมทั้งการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อให้เกิดความเหมาะสม และสามารถกระตุ้นจิตใจให้พนักงานในองค์กรทุ่มเทความพยายามให้กับองค์กรมากขึ้น ตัวชี้วัดที่สำคัญในมุมมองนี้ เช่น จำนวนวันเฉลี่ยในการฝึกอบรมพนักงาน งบประมาณในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ดัชนีความพึงพอใจของพนักงาน (วรศักดิ์ ทุมมานนท์ และธีรยุทธ วัฒนาสุขโข, 2545: 264-265)

จากแนวคิดพื้นฐานของการประเมินผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ นั้นได้แบ่งมุมมองมาตรฐานไว้ 4 มุมมอง แต่การประเมินผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ ก็ยังเป็นแนวคิดที่ยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนลดมุมมองต่างๆ โดยไม่จำเป็นต้องมี 4 มุมมอง การที่จะมีกี่มุมมองนั้น ขึ้นอยู่กับปรัชญาและพื้นฐานที่สำคัญของธุรกิจมากกว่า องค์กรบางแห่งที่ทำงานด้านพลังงานอาจจะมีมุมมองในเรื่องของสิ่งแวดล้อมเพิ่มเข้ามาอีกมุมมอง หรือองค์กรที่ส่งอาหารอาจจะมีมุมมองในด้านของวัตถุดิบเพิ่มเติมก็ได้ ดังนั้นจำนวนมุมมองจึงมักจะขึ้นอยู่กับลักษณะพื้นฐาน ของธุรกิจเป็นหลัก เพียงแต่โดยทั่วไปแล้วมักจะประกอบด้วย 4 มุมมองมาตรฐาน

7. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ต้องใช้ความสามารถในการบริหารจัดการ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการทำงานของคน จะต้องมีเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน วิธีการทำงาน ความต้องการ ความคาดหวัง และปัญหาขัดข้องต่าง ๆ ในการทำงาน ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการไว้ ดังนี้

7.1 ความหมายของการบริหาร

روبินส์และเคัลเตอร์ (Robbin and Coulter, 2003, p.2) อธิบายว่า การบริหารเป็นกระบวนการในการประสานงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiently) และประสิทธิผล (Effectively)

นิตยา บรรณประสิทธิ์ (2552, หน้า 53) ให้ความหมายของการบริหารว่า การบริหารหมายถึง กระบวนการทำงานกับบุคคลอื่นหรืออาจผ่านบุคคลอื่น ซึ่งต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลปะในการทำงานโดยการใช้ทรัพยากรมนุษย์ เงินทุน วัสดุอุปกรณ์ และระยะเวลาในการดำเนินงาน การร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

สมบัติ เวชกามา (2552, หน้า 89 - 90) กล่าวว่า การบริหาร หรือ Administration มาจากภาษาละติน คือคำว่า minor ต่อมาเป็น Ministrara หมายความว่า การรับใช้ (to serve) และต่อมา หมายถึงการปกครอง (to govern) การทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยความร่วมมือ ของคนอื่นให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดงาน ซึ่งเป็นงานที่กำหนดแนวทาง หรือการสั่งการให้กลุ่มคนได้ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ส่วนคำว่า การบริหารจัดการ หรือ Management มาจากคำในภาษาละติน Manus หมายถึง การควบคุมโดยมือ Control by hand ดังนั้น การบริหารจึงหมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์ในการนำเอาทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรมาบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

นิติรัฐ โสตานิล (2553, หน้า 9) กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารอย่างน้อย มี 4 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม ซึ่งกระบวนการดังกล่าวมีผู้บริหาร เป็นผู้รับผิดชอบที่จะให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

ณรงค์ เสียงประชา (2543 : 2-3) กล่าวว่า ปัจจัยทางการบริหาร คือการประสมประสานการใช้ทรัพยากร เพื่อให้ดำเนินงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้รายละเอียดมี ดังนี้

1. คน (Man) คือการบริหารจะประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงไรขึ้นอยู่กับบุคลากร มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับลักษณะงาน มีจำนวนคนเพียงพอต่อการดำเนินงาน การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์สมดุลกับการปฏิบัติงานของบุคลากร การดูแลรักษาและพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะฝีมือในการปฏิบัติงานในตำแหน่งและหน้าที่

2. เงิน (Money) คือการพิจารณาถึงแหล่งเงิน การจัดสรรเงิน เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในกิจกรรมและรายการต่างๆ ให้ได้สัดส่วนและผลตอบแทนที่ดีที่สุดสามารถควบคุมการใช้จ่ายไม่รั่วไหล สูญเสียหรือฟุ่มเฟือย เพื่อให้การดำเนินงานมีความราบรื่น และบรรลุเป้าหมาย

3. วัสดุอุปกรณ์ (Materials) คือเครื่องมือ เครื่องใช้ วัสดุอุปกรณ์ ที่มีประสิทธิภาพทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น รวมถึงการจัดหา การควบคุมการใช้งาน การบำรุงรักษามีความจำเป็นที่ต้องจัดทำทดแทนภายในกำหนดเวลา

4. การจัดการ (Management) คือการบริหารที่มีการกำหนดรูปแบบขององค์กร การแบ่งงานตามภาระหน้าที่และความรับผิดชอบให้การดำเนินงานมีความเป็นเอกภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์

5. ข่าวสารและข้อมูล (Information and Data) คือข้อมูลข่าวสารทั้งที่มาจากสื่อต่างๆ เช่น วิทยุ โทรศัพท์ หนังสือพิมพ์ เป็นต้น และการจัดการกับข้อมูลต่างๆ เพื่อใช้ในการดำเนินงานโดยใช้เทคโนโลยีเข้าอำนวยความสะดวก

จากการศึกษาความหมายของการบริหาร สามารถสรุปได้ว่า การบริหารหมายถึง กระบวนการทำงานกับบุคคลอื่นหรืออาจผ่านบุคคลอื่น ซึ่งต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลปะในการทำงานโดยการใช้ทรัพยากรมนุษย์ เงินทุน วัสดุอุปกรณ์ และระยะเวลาในการดำเนินงานโดยการจัดการขององค์กรและนอกองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีองค์ประกอบต่างๆ ดังนี้

1. การบริหารเป็นศิลปะในการใช้คนทำงาน
2. การการบริหารจะต้องอาศัยปัจจัยพื้นฐาน คือ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์

3. การบริหารเป็นการดำเนินงานของกลุ่ม บุคคล ในทางธุรกิจ โดยมีแนวคิดว่าการบริหาร คือ การกำหนดนโยบายและแผนการจัดการ คือ การนำนโยบายและแผนนำไปปฏิบัติ

7.2 หน้าที่ทางการบริหาร

1.) หน้าที่ทางการตลาด (Marketing Function) การตลาดมีความสำคัญต่อการทำธุรกิจ การดำเนินการจัดหาตลาดไม่ได้เป็นหน้าที่ของใครคนใดคนหนึ่งแต่เป็นหน้าที่ของสมาชิกทุกคนที่จะช่วยเหลือกันในการแสวงหาช่องทางการตลาดเมื่อมีโอกาสถ้าสมาชิกในธุรกิจชุมชนสามารถหาตลาดรองรับที่แน่นอนได้ จะส่งผลให้การผลิตไม่มีสินค้าคงเหลือ ค้างสต็อก และยังเป็นการสร้างมูลค่าในตัวเองให้แก่สินค้าได้อีกด้วยตลาดมีทั้งตลาดภายในชุมชนและตลาดภายนอกชุมชนที่เป็นตลาดในประเทศและตลาดต่างประเทศผู้ประกอบการจำเป็นต้องรู้กลยุทธ์ตลอดจนเทคนิคในการขายต่างๆ จากผู้ผลิตรายอื่นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการทำการตลาด ซึ่งมีเครื่องมือทางการตลาดเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานทางการตลาดให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix) ประกอบด้วยผลิตภัณฑ์ (Product) ที่จะต้องตอบสนองต่อความพึงพอใจของผู้บริโภค ได้แก่ ประโยชน์ คุณภาพ รูปร่าง ลักษณะบรรจุภัณฑ์ ตราสินค้า มีความเหมาะสมต่อราคา ซึ่งราคา (Price) สถานที่จำหน่ายและการจัดจำหน่าย (Place หรือ Distribution) และการส่งเสริมการตลาด (Promotion) ที่ผู้ประกอบการจำเป็นต้องสื่อสารไปยังผู้บริโภค เพื่อให้เกิดการสื่อสารระหว่างกันระหว่างผู้ประกอบการกับผู้บริโภค

2.) หน้าที่ทางการผลิต (Production Function) การผลิต คือการแปรรูปปัจจัยทางการผลิตให้เป็นผลผลิตในรูปผลิตภัณฑ์และบริการต่างๆ หน้าที่ทางการผลิตประกอบด้วย การกำหนดลักษณะมาตรฐานในการผลิตต่างๆ เกี่ยวกับตัวสินค้า การวางแผนและการควบคุมการผลิต การควบคุมสินค้าคงเหลือ การตรวจสอบคุณภาพมาตรฐานผลิตภัณฑ์ ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า ในการผลิตหากชุมชนมีวัตถุดิบเพียงพอในการผลิต จะอำนวยความสะดวกให้ผู้ประกอบการมีความได้เปรียบในการผลิตวัตถุดิบรวมถึงการมีแรงงานที่มีทักษะฝีมือในชุมชนจะส่งผลให้แรงงานในการผลิตมีเพียงพอและได้สินค้าที่มีคุณภาพ

3.) หน้าที่ทางด้านการเงินและการบัญชี (Finance and Accounting Function) การจัดการทางการเงินเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตั้งแต่เริ่มตั้งกิจการจนไปถึงการดำเนินกิจการในปัจจุบัน เพื่อให้สามารถมีเงินทุนหมุนเวียนในกิจการอยู่ตลอด ผู้ประกอบการจะต้องมีการวางแผนการเงิน การจัดเก็บหนี้สิน บัญชีรับ-จ่ายของกิจการ

4.) หน้าที่ทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ทรัพยากรมนุษย์หรือคน มีความสำคัญต่อองค์กร องค์กรจะสามารถดำเนินกิจการประสบผลสำเร็จได้ มากน้อยเพียงไรขึ้นอยู่กับองค์กรมีคนที่มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะฝีมือ ดังนั้นมีความจำเป็นที่จะ ได้คนที่มีคุณภาพมาร่วมงานซึ่งการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ มีกระบวนการบริหาร ได้แก่ การสรรหา การคัดเลือก การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน ค่าจ้างและผลประโยชน์ตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน

7.3 กระบวนการบริหารจัดการ

แนวคิดในการบริหารองค์กรเน้นว่าในการพัฒนาบริหารจัดการ ควรพิจารณาในหลักการ บริหารงาน ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input Factors) ซึ่งปัจจัยดังกล่าวปัจจุบันถูกนำไปพัฒนา ทางด้านเศรษฐกิจและสังคม อันเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาปัจจัยนำเข้าทางการบริหารจัดการมี ส่วนสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ไม่ว่าการบริหารใดๆ ให้ได้ผลลัพธ์ออกมา (Output) จะต้องปัจจัย 4 อย่าง คือ คน ทรัพย์ วัสดุ และระบบการจัดการ (Material , Management) คือการนำเอาปัจจัยทั้ง 4 มารวมกันใช้ประโยชน์

คุนและดอนแนล (Koontz and Donnell, 1993, p.4) กล่าวไว้ว่า หน้าที่ของการ จัดการที่จะทำงานให้บรรลุจุดหมาย ต้องใช้การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ให้บุคคลปฏิบัติในสภาพแวดล้อมทางกายภาพ การเงิน และทรัพยากรข้อมูลขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย การกำหนดกลยุทธ์ และการพัฒนาแผนย่อยเพื่อให้เกิดการประสานงานกิจกรรมต่างๆ

2. การจัดการองค์การ (Organizing) หมายถึง การกำหนดว่าจะทำงานอะไร บุคลากร ที่มีความเหมาะสมในการทำงาน วิธีการที่จัดกลุ่มงาน ผู้รับผลรายงานการดำเนินงาน และการกำหนด จุดการตัดสินใจ ดังนั้นการจัดการองค์การเป็นกระบวนการที่เป็นทางการในการจัดบุคลากรเข้าทำงาน (Staffing) เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีพนักงาน ที่มีความสามารถในงานทุกระดับ เพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์กรทั้งในระยะสั้น และระยะยาว

3. การนำ (Leading) ประกอบด้วย 1) การจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา 2) การสั่งการ และ 3) การเลือกช่องทางการสื่อสารในการดำเนินงาน ตลอดจนการแก้ปัญหาด้วยความขัดแย้ง

4. การควบคุม (Controlling) หมายถึง กิจกรรมการติดตามผล และการแก้ไขปรับปรุง สิ่งที่เป็นไปเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่างานบรรลุตามที่ได้วางแผนไว้

การดำเนินธุรกิจโดยทั่วไปของสหกรณ์การเครดิตยูเนียนโดยรวม หรือธุรกิจแต่ละด้าน จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการดำเนินงานเป็นกระบวนการ เพื่อให้เกิดการดำเนินงานด้านต่างๆ ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยจะต้องเริ่มต้นจากการวางแผน การจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การวินิจฉัยสั่งการควบคุม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1 การวางแผน (Planning) เป็นหน้าที่สำคัญประการแรกของกระบวนการบริหารจัดการ เป็นการพิจารณาว่าจะทำอะไร ที่ไหน อย่างไร เมื่อใด และใครเป็นผู้ทำ เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้ประสบความสำเร็จบรรลุตามจุดมุ่งหมาย เป็นการพิจารณาจัดเตรียมก่อนการปฏิบัติจริงเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระเบียบมาสืบสน และสำเร็จได้ในเวลาที่เหมาะสมมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ ถ้าพบข้อบกพร่องก็สามารถแก้ไขได้ทันทั่วทั้งที่ การวางแผนเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อนต้องอาศัยข้อมูลและประสบการณ์ในการวิเคราะห์ตัดสินใจที่ดีเพื่อให้เกิดแผนงานที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ การเริ่มต้นของการบริหารจัดการสหกรณ์เครดิตยูเนียนทั้งหมดในแต่ละด้านจะต้องมีการวางแผนเป็นอย่างดี เพื่อจะช่วยให้บริหารงานในแต่ละขั้นต่อไปได้ง่ายขึ้นและเป็นระบบการควบคุมและติดตามผลการปฏิบัติงานด้วย

2 การจัดการองค์กร (Organizing) ผลจากการวางแผนย่อมก่อให้เกิดกิจกรรมต่างๆ ขึ้นมากมายในอันที่จะก่อให้เกิดการดำเนินงานโดยส่วนรวมประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องมีการกำหนดจัดระเบียบกิจกรรมทั้งหลายให้เป็นหมวดหมู่สมดุลกัน ซึ่งผู้รับผิดชอบจะต้องตกลงใจว่าจะมีผังงาน หรือโครงสร้างองค์การแบบใด จะกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในแต่ละกิจกรรมอย่างไร จึงจะกระทำให้การดำเนินงานราบรื่น ไม่ก้ำกัวยากันและกันเป็นผลดีที่สุด เช่น สหกรณ์การเครดิตยูเนียน การจัดการเป็นคณะกรรมการซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการมีหน้าที่สูงสุดในการควบคุมดูแลการดำเนินงาน มีหัวหน้าฝ่ายต่างๆและพนักงาน เจ้าหน้าที่ เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างปฏิบัติตามลำดับขั้น

3 การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) เป็นจักรกลที่สำคัญที่ทำให้การดำเนินงานสามารถก้าวไปข้างหน้าให้ได้ กล่าวคือ บุคคล เพราะคนนั้นเป็นทั้งผู้ปฏิบัติงานและเป็นผู้บริหาร ฉะนั้นต้องการพิจารณาบริหารจัดการบุคคลเพื่อผลงานจากการปฏิบัติงานของบุคคลให้ได้มากที่สุดทั้งปริมาณและคุณภาพ ซึ่งขบวนการในการจัดคนเข้าทำงานต้องอาศัยเทคนิคการคัดเลือกบุคคลให้

เหมาะสมกับภาระงาน ความรู้ความสามารถ พัฒนาบุคคลให้มีความรู้ความสามารถอยู่ตลอดเวลา รวมถึงการจูงใจและการบำรุงรักษาบุคคลให้มีความสุขในการทำงานอย่างเหมาะสม

4 การวินิจฉัยสั่งการ (Directing and Leading) เมื่อภายในองค์กรประกอบด้วย กิจกรรมหลายกิจกรรม และบุคคลต่างๆ หลายบุคคล การที่จะชักจูงบุคคลทั้งหมดให้สามารถทำงานไปในทิศทางเดียวกันย่อมทำให้เกิดขึ้นไม่ได้ถ้าขาดการวินิจฉัยสั่งการ หรือการเป็นผู้นำการประสานงานในด้านการบริหารจำเป็นต้องมีการประสานงาน หรือติดต่อสัมพันธ์กันให้เกิดความรู้ ความเข้าใจทุกคน ทุกหน่วยงาน เพื่อลดความขัดแย้งและความซ้ำซ้อนในการทำงาน

5 การควบคุม (Controlling) เนื่องจากในการดำเนินงานนั้น ข้อบกพร่อง ความเข้าใจ ผิด และอุปสรรคต่างๆ ย่อมเกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด ซึ่งการวางแผนงาน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน และการวินิจฉัยสั่งการ อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่อาจประกันได้ว่าการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายได้ถ้าไม่มีระบบของการควบคุม จึงจำเป็นต้องมีผู้รับผิดชอบในการบริหารจัดการต้องทราบถึงเหตุการณ์คาดเคลื่อนไปจากแผนงานได้ทันทั่วทั้งที่ เพื่อให้สามารถปรับการดำเนินงานให้ได้ผลตามเป้าหมาย ซึ่งหมายถึงการควบคุมจำเป็นต้องเกิดขึ้นเป็นหน้าที่สำคัญสุดท้ายของกระบวนการบริหารจัดการ โดยผลจากการควบคุมจะเป็นแนวทางในการแก้ไขข้อแตกต่างของสิ่งที่เกิดขึ้นกับสิ่งที่ต้องการให้การดำเนินงานผ่านพ้นปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ไปด้วยดีและประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

สรุปการบริหารสหกรณ์เครดิตยูเนียน เพื่อให้สหกรณ์สามารถดำเนินงานไปได้ประสบความสำเร็จนั้นนอกจากการบริหารจัดการธุรกิจแต่ละด้านแล้ว ได้แก่ สหกรณ์ต้องมีระบบการบริหารจัดการเงินที่ดี การจัดหาแหล่งเงินทุนและการใช้เงินทุนอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องมีระบบบัญชีการควบคุมตรวจสอบการรายงานทางการเงินของสหกรณ์และการดำเนินงานของสหกรณ์ การบริหารการจัดการด้านการเงิน เป็นการบริหารจัดการทรัพยากรเกี่ยวกับเงินทุนจะต้องใช้การประเมินความต้องการ เงินทุนการตัดสินใจ การวิเคราะห์ เกี่ยวกับแหล่งเงินทุนและต้นทุนของเงิน การพิจารณาการใช้เงินทุนให้มีประสิทธิภาพ ตลอดจนการออกแบบและวางระบบข้อมูลการวางแผนทางการเงินเพื่อการตัดสินใจที่เกี่ยวกับการได้มาและใช้ไปของเงินทุนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด การบริหารจัดการการเงินของสหกรณ์เครดิตยูเนียน ผู้บริหารจะต้องพิจารณาจัดหาแหล่งเงินทุน โดยจะต้องจัดหาเงินทุนให้เพียงพอกับความต้องการและที่สำคัญต้นทุนทางการเงินต้องต่ำด้วย และเมื่อสหกรณ์หาเงินทุนมาได้แล้ว จะต้องบริหารเงินทุนนั้นเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สหกรณ์และไม่เสี่ยงจนเกินไป จะเห็นได้ว่าการบริหารจัดการด้านการเงินของสหกรณ์เครดิตยูเนียน ประกอบด้วย การจัดการแหล่งเงินทุน ซึ่งอาจเป็นทุนระยะสั้น เช่น เงินกู้ระยะสั้น เจ้าหนี้การค้า หรือเงินรับฝากจากสมาชิกสั้นๆ การจัดหาเงินทุนระยะยาวเช่น ทุนเรือนหุ้นของสมาชิก กำไรสะสม หรือ เงินทุน

สำรอง หรือเงินกู้ยืมระยะยาว เป็นต้น เมื่อมีเงินลงทุนแล้ว สหกรณ์ต้องจัดโครงสร้างหรือสัดส่วนเงินทุนให้เหมาะสมด้วยวัตถุประสงค์ให้สหกรณ์มีต้นทุนทางการเงินต่ำที่สุดและสามารถจัดหาเงินทุนได้เมื่อมีความต้องการใช้เงินทุน ทำให้สหกรณ์ไม่ขาดสภาพคล่อง ส่วนในด้านการบริหารจัดการการใช้เงินทุนของสหกรณ์เครดิตยูเนียนทั้งสินทรัพย์หมุนเวียน เช่น การจัดการเงินสด การจัดการลูกหนี้ การจัดการสินค้าคงเหลือ เป็นต้น การบริหารสินทรัพย์ถาวร เช่น การจัดสร้างอาคาร โรงเรือน การจัดซื้อเครื่องจักร การจัดหาที่ดิน เป็นต้น วัตถุประสงค์เพื่อให้สหกรณ์ได้รับผลตอบแทนสูงสุด และมีสภาพคล่องที่ดี มีความเสี่ยงต่ำ และเป้าหมายสุดท้ายในการบริหารจัดการทางการเงินของสหกรณ์เครดิตยูเนียน เพื่อให้สหกรณ์มีรายได้มากกว่ารายจ่าย หรือ มีกำไร และสหกรณ์เครดิตยูเนียนมีฐานะทางการเงินที่มั่นคง เป็นสถาบันที่เอื้อประโยชน์แก่สมาชิกไปตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

นอกจากนี้ การพัฒนาการบริหารจัดการด้านการเงินที่ดีและถูกต้องนั้นจะต้องอาศัยหลักการพัฒนาการจัดการด้วยกระบวนการบริหารจัดการรวมถึงสิ่งต่างๆ ดังนี้

1. การวางแผนเงินสดที่ต้องการให้ถูกต้อง ทั้งการจัดการการเงินและการใช้จ่ายการวางแผนจะต้องสอดคล้องรัดกุม
2. การควบคุมที่ดีเกี่ยวกับเงินสด เข้า-ออก มีการตรวจสอบการปฏิบัติตามระเบียบว่าด้วยการเงินอย่างเคร่งครัด
3. การใช้เงินสดเหลือใช้ให้ได้ผลดี พิจารณาถึงความจำเป็นและประโยชน์ขององค์กรที่จะนำเงินสดไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

7.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พิเศษ เขียวอินทร์ (2545): ได้ศึกษาเรื่องความคิดเห็นของสมาชิกที่มีต่อการดำเนินงานสหกรณ์เครดิตยูเนียนวัดนาพรหม จำกัด โดยผลการวิจัยพบว่า สมาชิกมีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก เนื่องจากสมาชิกได้รับการบริการที่เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของตนเอง ได้รับผลประโยชน์อย่างเป็นธรรมทางด้านเจ้าหน้าที่ก็เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ มีอัธยาศัยดี มีความคิดริเริ่ม และมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ส่วนด้านสวัสดิการสมาชิกมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก เนื่องจากสมาชิกมีความพอใจต่อการจัดสวัสดิการของสหกรณ์ที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งสวัสดิการต่างๆ เหล่านี้สามารถช่วยบรรเทาความเดือดร้อนและสร้างโอกาสในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิกเอง ส่วนทางด้านการประชาสัมพันธ์สมาชิกมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางเนื่องจากสถานที่ทำการของสหกรณ์ยังไม่ได้มาตรฐานและยังไม่เป็นเอกเทศ

เรณู ศุภรัฐปรีชา (2543): ได้ศึกษาเรื่องการประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนริมออน จำกัด อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า 1. อัตราส่วนทางการเงินพบว่าผลการดำเนินงานของสหกรณ์โดยเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งอัตราการเพิ่มของทุนดำเนินงานดอกเบี้ยเงินกู้และกำไรสุทธิประจำปีโดยเฉลี่ยสูง อัตราส่วนทุนดำเนินงานดอกเบี้ยเงินกู้และกำไรสุทธิประจำปีโดยเฉลี่ยสูง อัตราส่วนทุนดำเนินงานอัตราส่วนสภาพคล่องและอัตราส่วนผลตอบแทนต่อเงินลงทุนของผู้ถือหุ้น มีอัตราเฉลี่ยใกล้เคียงกับเกณฑ์มาตรฐานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ อัตราส่วนหนี้ อัตราส่วนผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ทั้งหมด อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อรายได้และอัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ผลการศึกษาสภาพทั่วไปของสหกรณ์ พบว่า สมาชิกจะออมเงินไว้กับสหกรณ์มากกว่าสถาบันการเงิน ทั้งนี้หากมีปัญหาด้านการเงินสามารถกู้ยืมได้สะดวกและเสียดอกเบี้ยในอัตราที่ต่ำกว่าท้องตลาด ด้านเข้าใจสมาชิกมีความเข้าใจว่าสหกรณ์เป็นที่สมาชิกรวมกันจัดตั้งขึ้น สมาชิกรับทราบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสหกรณ์และเห็นว่าสหกรณ์สามารถช่วยแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจได้ ตลอดจนเห็นว่าสหกรณ์ให้ประโยชน์แก่สมาชิกเป็นอย่างมาก ด้านการให้บริการรับฝากเงินสมาชิกมีความเห็นว่าสหกรณ์ให้บริการดี ส่วนการให้บริการเงินกู้ สมาชิกเห็นสมควรให้มีการปรับปรุงในด้านการพิจารณาอนุมัติเงินกู้ให้มีความรวดเร็วขึ้น และสมาชิกสหกรณ์เห็นว่าบุคคลที่ทำให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จประกอบด้วยประธานกรรมการดำเนินงาน คณะกรรมการดำเนินงานและสมาชิกทุกคน

ชลดา มุขโต (2550): ได้ศึกษาเรื่องวิเคราะห์ประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนบางนกแขวก จำกัด จังหวัดสมุทรสงคราม พบว่า สหกรณ์เครดิตยูเนียนบางนกแขวก จำกัด สมุทรสงคราม มีผลการดำเนินงานระหว่างปี พ.ศ. 2544-2548 อยู่ในเกณฑ์ดี และมีอัตราส่วนทางการเงินสูงกว่าอัตราส่วนมาตรฐานที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์คำนวณไว้ แสดงว่าสหกรณ์มีผลการดำเนินงานอยู่ในเกณฑ์ดี และ มีการวิเคราะห์โดยใช้ swot analysis พบว่า สหกรณ์มีโอกาสจากภายนอกที่สำคัญด้านนโยบายรัฐบาลที่เพิ่มทางเลือกในการลงทุนให้แก่สหกรณ์และมีจุดแข็งจากภายในองค์กรที่เกิดจากสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายบริหารที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความเข้าใจในหลักสหกรณ์เป็นอย่างดี พบว่า จุดแข็งคือกลยุทธ์ และวิเคราะห์ด้วย BCG matrix ซึ่งวัดจาก จำนวนสมาชิก ทุนเรือนหุ้น เงินรับฝาก และสินทรัพย์พบว่า สหกรณ์เครดิตยูเนียนบางนกแขวก จำกัด จังหวัดสมุทรสงครามอยู่ในช่องดาว หรืออยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีการขยายตัวและมีส่วนครองตลาดสูง ซึ่งความสำเร็จขึ้นอยู่กับกำไรและความสามารถในการยกระดับชีวิตความเป็นอยู่ให้แก่สมาชิกให้ดีขึ้นอีกด้วย

จิตติมา ทับน้อย (2553): ได้ศึกษาเรื่องความคิดเห็นต่อการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนหนองหานาง จำกัด อำเภอท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี พบว่าความคิดเห็นที่มีต่อการดำเนินงานอยู่ในระดับมากเป็นรายด้านได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านสวัสดิการ ด้านการประชาสัมพันธ์ และด้านการบริการ ข้อเสนอในการปรับปรุงการให้บริการให้ดียิ่งขึ้นตามความต้องการของสมาชิกทั้งในด้านการฝากถอน การให้บริการเงินกู้ และจัดสวัสดิการอื่นๆ ด้วยความรวดเร็วและเต็มใจที่จะให้บริการอย่างเต็มที่และควรจัดส่งเจ้าหน้าที่เข้ารับการศึกษาศึกษาหรืออบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถเพื่อให้เกิดผลในการปฏิบัติงาน การให้บริการและส่งเสริมความเป็นอยู่ของสมาชิกให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

สันติ โชติมิตร (2547): ได้ศึกษาวิจัยตรวจสอบแผนยุทธศาสตร์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการสหกรณ์เครดิตยูเนียนวัดนาพรม จำกัด จังหวัดเพชรบุรี กลุ่มตัวอย่างที่ในการวิจัย คือ บุคลากรของสหกรณ์จำนวน 40 คน และสมาชิกสหกรณ์จำนวน 297 คน ผลการวิจัยพบว่าความสามารถของคณะกรรมการดำเนินการเมื่อมีแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจนก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่เกิดจากความรู้ ความเข้าใจในการบริหารจัดการสหกรณ์ที่ดีของผู้ปฏิบัติและเป็นไปตามอุดมการณ์หลักการของสหกรณ์