

แนวทางการพัฒนาการดำเนินงานธุรกิจของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด



นายศิริพงษ์ ทองนวล

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาสหกรณ์ สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2556

**Business Operational Development Guidelines of Nonthaburi Credit
Union Cooperatives Ltd.**

Mr. Siripoj Tongnoun

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Business Administration in Cooperatives

School of Agriculture and Cooperatives

SukhothaiThammathirat Open University

2013

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ	แนวทางการพัฒนาการดำเนินงานธุรกิจของสหกรณ์เครดิตยูเนียน นนทบุรี จำกัด
ชื่อและนามสกุล	นายศิริพจน์ ทองนวล
แขนงวิชา	สหกรณ์
สาขาวิชา	เกษตรศาสตร์และสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร. อนุชา ภูริพันธุ์ภิญโญ

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 14 มีนาคม 2557

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. อนุชา ภูริพันธุ์ภิญโญ)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. สิตดา วังนะสาริกากุล)



(รองศาสตราจารย์ ดร. อัจฉรา จิตตลดากร)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์

ชื่อการศึกษา ค้นคว้าอิสระ **แนวทางการพัฒนาการดำเนินงานธุรกิจของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด**
ผู้ศึกษา นายศิริพจน์ ทองนวล **รหัสนักศึกษา** 2559002171 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (สหกรณ์)
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. อนุชา ภูริพันธุ์ภิญโญ **ปีการศึกษา** 2556

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด เกี่ยวกับเรื่อง 1) สภาพทั่วไปของของสหกรณ์ 2) ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องต่อการดำเนินงานธุรกิจของสหกรณ์ 3) แนวทางการพัฒนาการดำเนินงานธุรกิจของสหกรณ์

ประชากรในการศึกษาคือ คณะกรรมการดำเนินการ 11 คน ผู้ตรวจสอบกิจการ 1 คน และสมาชิก 717 คน โดยการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงได้กลุ่มตัวอย่าง ดังนี้คือ คณะกรรมการดำเนินการ 11 คน ผู้ตรวจสอบกิจการ 1 คน และสมาชิก 16 คน รวมทั้งหมด 28 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์งบการเงิน การวิเคราะห์เนื้อหา การวิเคราะห์ SWOT การวัดแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าน้ำหนักเฉลี่ย

ผลการศึกษาพบว่า 1) สมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 51 – 60 ปี จบระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า มีสมาชิกในครอบครัว 1 – 2 คน ผลการวิเคราะห์งบดุลแบบฐานคงที่ และผลการวิเคราะห์กำไรขาดทุนแบบฐานคงที่ โดยใช้ปีบัญชี 2554 มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น 2) ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง มีดังนี้ จุดแข็ง ได้แก่ สหกรณ์มีสำนักงานเป็นของตนเอง มีคณะกรรมการที่เข้มแข็ง มีระบบการบริหารจัดการที่ดี จุดอ่อน ได้แก่ ทุนดำเนินงานของสหกรณ์ไม่เพียงพอ สหกรณ์ไม่มีเจ้าหน้าที่ประจำ ขาดการประชาสัมพันธ์ ปัจจัยที่เป็นโอกาส ได้แก่ หน่วยงานสนับสนุน นโยบายรัฐ กฎหมาย และเทคโนโลยี อุปสรรค ได้แก่ ขาดสารด้านลบของสหกรณ์ สภาพเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป 3) แนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของสหกรณ์ได้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ช่วงเวลาจาก ปี พ.ศ. 2557 ถึง 2559 ตามกรอบแนวคิดการวัดแบบสมดุลทั้ง 4 มุมมอง ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา สำหรับแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานธุรกิจของสหกรณ์สามารถสรุปได้ 5 แนวทาง ดังนี้ คือ (1) การพัฒนาความเข้มแข็งของสหกรณ์ให้มั่นคงและยั่งยืน (2) การส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนา (3) การพัฒนาข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศ อย่างกว้างไกล (4) การร่วมมือกับสหกรณ์, ชุมชนสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และ (5) การส่งเสริมการให้บริการที่ดีแก่สมาชิก

คำสำคัญ แนวทางการพัฒนาสหกรณ์ การดำเนินงานธุรกิจสหกรณ์เครดิตยูเนียน จังหวัดนนทบุรี

Independent Study title: Business Operational Development Guidelines of Nonthaburi Credit Union Cooperatives Ltd.

Author: Mr. Siripoj Thongnoun; **ID:** 2559002171;

Degree: Master of Business Administration (Cooperatives);

Independent Study advisor: Dr. Anucha Puripunpinyoo, Associate Professor;

Academic year: 2013

Abstract

The purposes of this research were to study Nonthaburi Credit Union Cooperatives Ltd. concerning 1) the general situations of the cooperatives; 2) environmental factors relating to the cooperatives, and 3) guidelines of the cooperatives' business development.

The population of this research consisted of 11 operational committees, an auditor and 717 members of Nonthaburi Credit Union Cooperatives Ltd. The samples were chosen through purposive sampling, consisting of 11 operational committees, an auditor, and 16 cooperatives' members, with the total of 28 samples. Data were collected by using a questionnaire and an interview form. The methods for analyzing data were financial statement analysis, content analysis, SWOT analysis, and Balanced Scorecard. Data were statistically analyzed by using percentage, mean, standard deviation, and weight means.

The study results found that 1) most cooperatives' members were male with age of 51 – 60 years, finished higher secondary education or equivalent, had 1-2 family members. The results of fixed balance sheet analysis and fixed profit and loss statement analysis by using the accounting year 2011, showed the trend of increasing. 2) Related environmental factors: the cooperatives, strengths were having its own office building, a strong operational committee, and a good management system; The weaknesses were insufficient working capital, no full time employees, and no public relations work; The opportunities were support agencies, government policy, laws and technology; Threats were negative news stories about the cooperatives and changes in the economy. 3) As an guideline to further develop and improve the cooperatives' operations, a strategic plan was formed for the years of 2014-2016 by using a four views of balanced conceptual framework which based on finance, customers, inside-process, and learning and developing. Five development approaches were identified, such as (1) strengthening the cooperatives to be stable and sustainable, (2) promoting the learning and development, (3) broader news and information development, (4) cooperation with other cooperatives, the Credit Unions of Thailand, and related organizations, and (5) promote service-mind of members.

Keywords: Cooperatives development guideline, Business operations of credit union cooperatives, Nonthaburi Province

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาครั้งนี้สำเร็จลุล่วงและสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.อนุชา ภูริพันธุ์ภิญโญ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และรองศาสตราจารย์ ดร.ลัดดา วัจนะสาธิตากุล อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ตลอดจนคณาจารย์แขนงวิชาสหกรณ์ ซึ่งได้ให้คำแนะนำ ปรึกษา ตลอดจนตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆซึ่งท่านได้เสียสละเวลาอันมีค่าให้กับผู้ศึกษามา โดย ตลอด ตั้งแต่เริ่มเข้ามาเป็นนักศึกษา โดยเฉพาะความเมตตาปราณี และความหวังใยของท่านในฐานะอาจารย์ที่มีต่อศิษย์ ตั้งแต่ผู้ศึกษาได้เข้ามาศึกษาแขนงวิชาสหกรณ์ในสถาบันแห่งนี้ จึงขอ กราบขอบพระคุณในความกรุณาของอาจารย์ทุกท่านเป็นอย่างซาบซึ้ง

ขอกราบขอบพระคุณ นายสุรพงษ์ แว่นแก้ว ประธานกรรมการ, คณะกรรมการ ดำเนินการ และสมาชิก ของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด ทุกท่าน ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ ส่งเสริมจากสำนักงานสหกรณ์จังหวัดนนทบุรี บิดา มารดา ครู และอาจารย์ที่ได้เลี้ยงดูอบรมสั่ง สอน และให้โอกาสในการศึกษามาตั้งแต่เด็กจนเติบโตใหญ่จนกระทั่งปัจจุบันนี้

ขอขอบพระคุณ ท่านสหกรณ์จังหวัดนนทบุรี (นายไชยา บุญญานุภาพ) ที่ได้ให้ คำชี้แนะ ตลอดจนให้โอกาสและให้การสนับสนุนแก่ผู้ศึกษาในการศึกษาค้นคว้าและการจัดประชุม เจริญปฏิบัติการให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี พร้อมทั้งได้กรุณาให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์สำหรับการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะต่างๆ

หากการศึกษานี้มีจุดบกพร่อง หรือข้อผิดพลาดประการใดๆ ก็ตาม ที่เกิดขึ้นจาก การศึกษาค้นคว้าอิสระในฉบับนี้ ผู้ศึกษาขออ้อมรับทุกประการแต่ผู้เดียว

ศิริพจน์ ทองนวล

มีนาคม 2557

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	2
กรอบแนวคิดการศึกษา.....	3
ประเด็นการศึกษา	4
ขอบเขตการศึกษา	4
นิยามศัพท์เฉพาะ	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	6
แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์เครดิตยูเนียน.....	6
บริบทของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด.....	13
การวิเคราะห์ SWOT	18
การวัดผลโดยใช้แนวคิดของการวัดแบบสมดุล	21
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	24
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา	36
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	36
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	36
การเก็บรวบรวมข้อมูล	37
การวิเคราะห์ข้อมูล	37

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	39
ตอนที่ 1 สภาพทั่วไปของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด	39
ตอนที่ 2 ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องต่อการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์	42
ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาการการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์	44
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	71
สรุปผลการศึกษา	71
อภิปรายผล	76
ข้อเสนอแนะ	78
บรรณานุกรม	80
ภาคผนวก	84
ประวัติผู้ศึกษา.....	96



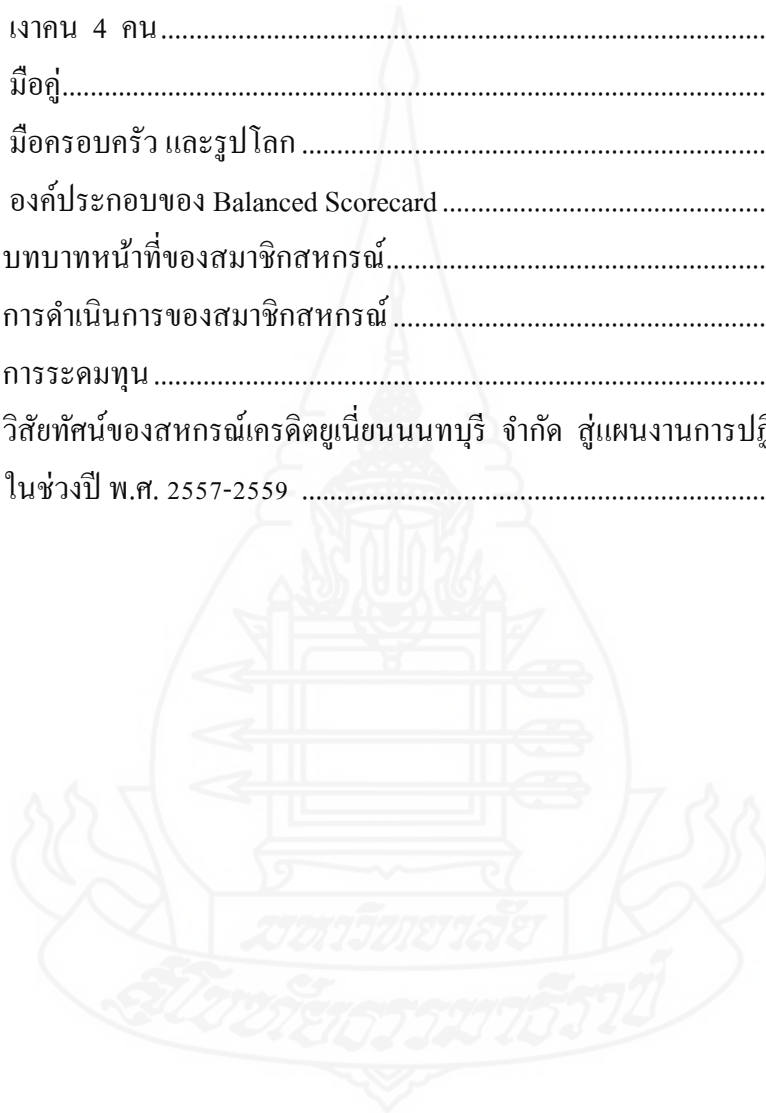
สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 2.1	จำนวนสหกรณ์/สมาชิกและการถือหุ้นของสหกรณ์เครดิตยูเนียน	7
ตารางที่ 2.2	จำนวนสหกรณ์/สมาชิกและการถือหุ้นสหกรณ์เครดิตยูเนียน ในประเทศไทย.....	8
ตารางที่ 2.3	ผลการดำเนินงานเบื้องต้น.....	17
ตารางที่ 2.4	ผลการดำเนินงานด้านสินเชื่อ.....	17
ตารางที่ 2.5	ผลการดำเนินงานด้านการรับฝากเงินสมาชิก	18
ตารางที่ 4.1	เพศของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์	39
ตารางที่ 4.2	อายุของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์	40
ตารางที่ 4.3	ระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์.....	40
ตารางที่ 4.4	สมาชิกภายในครอบครัวของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์	41
ตารางที่ 4.5	ผลการวิเคราะห์ห้วงยุคแบบฐานคงที่ โดยใช้ ปีบัญชี 2554 เป็นปีฐาน	41
ตารางที่ 4.6	ผลการวิเคราะห์ห้วงกำไรขาดทุนแบบฐานคงที่ โดยใช้ ปีบัญชี 2554 เป็นปีฐาน ...	42
ตารางที่ 4.7	อัตรารัฐเงินสนับสนุนระหว่างปีบัญชี 2554 ถึงปีบัญชี 2556	62
ตารางที่ 4.8	อัตรารัฐเงินอุดหนุนของสหกรณ์ ปีบัญชี 2555 ถึงปีบัญชี 2556.....	63
ตารางที่ 4.9	อัตรารัฐเงินอุดหนุนของหนี้ ระหว่างปีบัญชี 2555 ถึงปีบัญชี 2556.....	63
ตารางที่ 4.10	อัตรารัฐเงินอุดหนุนของสินทรัพย์ ระหว่างปีบัญชี 2555 ถึงปีบัญชี 2556	64
ตารางที่ 4.11	อัตรากำไรต่อสมาชิก ระหว่างปีบัญชี 2554 ถึงปีบัญชี 2556	65
ตารางที่ 4.12	อัตรารัฐเงินอุดหนุนต่อสมาชิก ระหว่างปีบัญชี 2554 ถึงปีบัญชี 2556.....	65
ตารางที่ 4.13	อัตรารัฐเงินอุดหนุนหมุนเวียน ระหว่างปีบัญชี 2554 ถึงปีบัญชี 2556.....	66
ตารางที่ 4.14	ระดับความพึงพอใจในด้านการการดำเนินงานของสหกรณ์	67
ตารางที่ 4.15	ระดับความพึงพอใจในด้านการจัดการสหกรณ์	68

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา	3
ภาพที่ 2.1 รูปโลก	9
ภาพที่ 2.2 เงาคน 4 คน	9
ภาพที่ 2.3 มือคู่.....	10
ภาพที่ 2.4 มือครอบคร้ว และรูปโลก	10
ภาพที่ 2.5 องค์ประกอบของ Balanced Scorecard	22
ภาพที่ 4.1 บทบาทหน้าที่ของสมาชิกสหกรณ์.....	50
ภาพที่ 4.2 การดำเนินการของสมาชิกสหกรณ์	51
ภาพที่ 4.3 การระดมทุน	52
ภาพที่ 4.4 วิสัยทัศน์ของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด สู่แผนงานการปฏิบัติ ในช่วงปี พ.ศ. 2557-2559	70



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สหกรณ์ คือ องค์กรณ์บุคคลที่สมาชิกสมัครใจร่วมกันดำเนินการเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม โดยการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ภายใต้อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ กระบวนการสหกรณ์ประกอบด้วยบุคคลหลากหลายอาชีพ ทั้งภาคการเกษตร และนอกภาคการเกษตร สหกรณ์ในประเทศไทย มี 7 ประเภท สหกรณ์ประเภทเครดิตยูเนียน เป็นหนึ่งในเจ็ดประเภทของสหกรณ์ มีเป้าหมายที่สำคัญเพื่อยกระดับมาตรฐานความเป็นอยู่ของสมาชิกของสหกรณ์ โดยจะมุ่งเน้นการระดมเงินออมและการให้กู้แก่สมาชิก เพื่อแก้ปัญหาของสมาชิกสหกรณ์เป็นหลัก จากการที่เป็นองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร จึงมีการคืนกำไรให้กับผู้มรดกสมาชิกพร้อมทั้งมีการจัดระบบสวัสดิการที่ดีให้กับสมาชิกสหกรณ์ด้วย เป็นสหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ประชาชนที่อาศัยอยู่ในวงสัมพันธ์เดียวกัน คือ อาศัยอยู่ในชุมชน หมู่บ้าน หรือตำบล หรือโรงงาน บริษัท โรงเรียนหรือวิทยาลัยเดียวกัน และบุคคลเหล่านั้น มีความปรารถนาจะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยวิธีการนำเงินของตนเองมาสะสมไว้เป็นกองทุน สมาชิกทุกคนจะต้องสะสมเงินตามความสามารถของตนเองเป็นประจำและสม่ำเสมอตามที่สหกรณ์กำหนด กองทุนที่สมาชิกช่วยกันสะสมนี้ก็จะจะมีเงินมากขึ้นก็สามารถจะให้สมาชิกที่มีความจำเป็นจะเดือดร้อนทางด้านการเงิน กู้ยืมไปบำบัดปัญหาและความเดือดร้อนเหล่านั้น พร้อมกับการชำระคืนเงินกู้ของสมาชิกแต่ละคน ก็จะสะสมเงินของตนไปในคราวเดียวกัน เงินกู้ก็จะค่อย ๆ หดไปในขณะที่เงินสะสมก็มีมากขึ้น สหกรณ์เครดิตยูเนียน จึงเป็นสหกรณ์ที่มุ่งหวังในการให้สมาชิกช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน บริหาร โดยสมาชิกและการทำกิจการทุกอย่าง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับสมาชิก ซึ่งสามารถทำให้เกิดความเข้มแข็งกับสมาชิกสหกรณ์ และระบบเศรษฐกิจของประเทศไทยด้วย

กลุ่มเครดิตยูเนียนนนทบุรี เป็นกลุ่มออมทรัพย์ในชุมชนที่ยังไม่ได้จดทะเบียนเป็นนิติบุคคลมีชื่อเรียกว่ากลุ่มเครดิตยูเนียนนนทบุรี มีผู้ริเริ่มก่อตั้ง 23 คน เมื่อวันที่ 29 พฤศจิกายน พ.ศ. 2549 มีเขตแดนดำเนินงานอยู่ในกรุงเทพมหานคร และเขตปริมณฑล ได้แก่ ปทุมธานี นนทบุรี สมุทรปราการ ต่อจากนั้นกลุ่มเครดิตยูเนียนนนทบุรี ก็เริ่มมีการพัฒนา มีระบบบริหารจัดการที่ดี

มีระบบบัญชีที่ตรวจสอบได้ โดยการส่งเสริมการจัดตั้งพัฒนาของชุมชนสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทยจำกัด และมีเพื่อนร่วมขบวนการทั่วโลกหลักการในการบริหารจัดการใช้ “จิตตารมณ์ และคุณธรรม” เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาคน ครอบครัว องค์กรชุมชนและสังคมโดยใช้เงินเป็นเครื่องมือในการพัฒนา จนกระทั่งกลุ่มเครดิตยูเนียนนนทบุรีที่ได้รับการจดทะเบียนจัดตั้งเป็นสหกรณ์ ชื่อว่า “สหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด” จังหวัดนนทบุรี เป็นสหกรณ์ประเภทสหกรณ์เครดิตยูเนียน

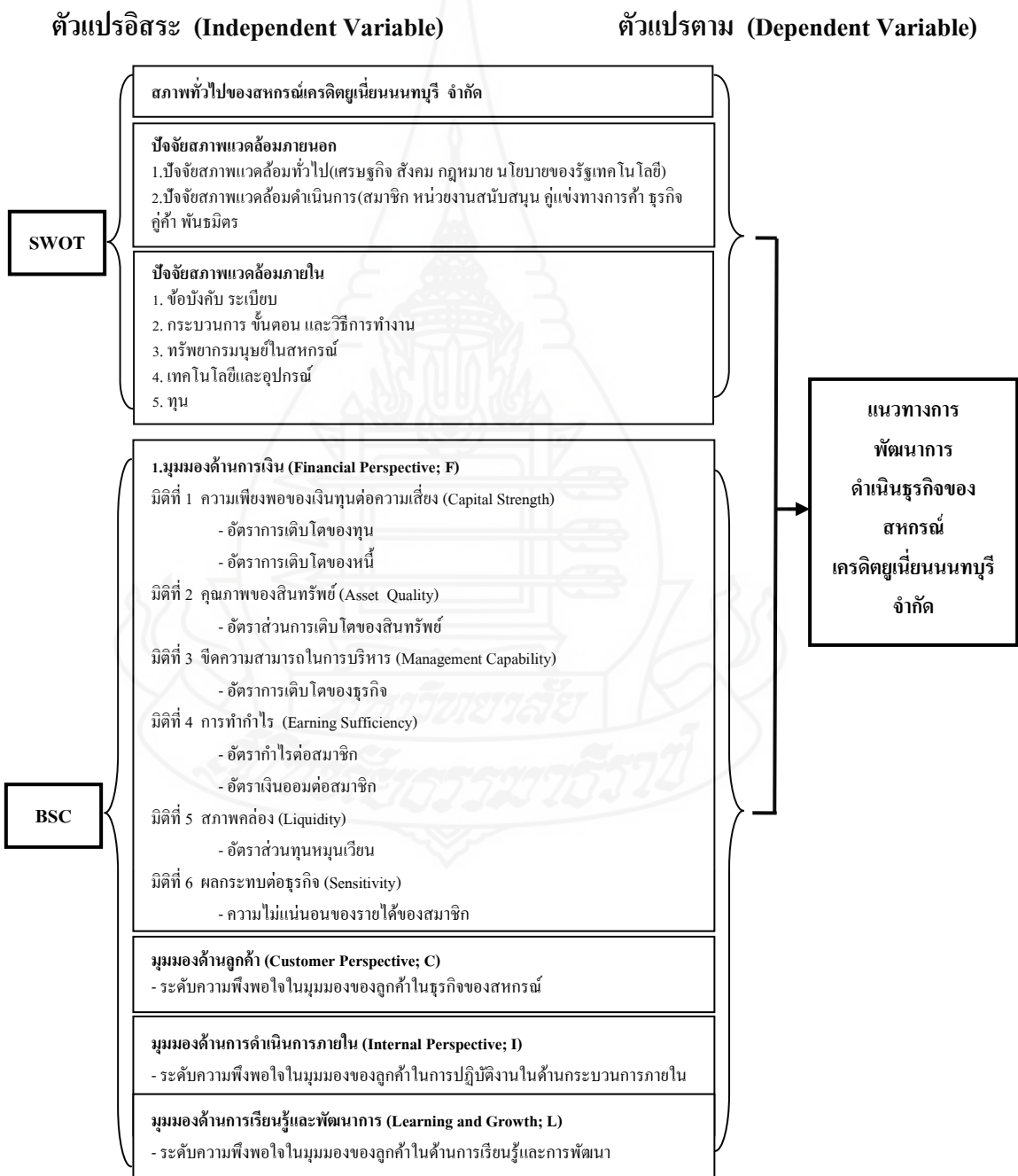
ในปัจจุบันกระแสการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และสิ่งแวดล้อม เป็นไปอย่างรวดเร็ว ทำให้เกิดความไม่เข้าใจในหลักการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เครดิตยูเนียน จนเกิดปัญหาขึ้นในสหกรณ์เครดิตยูเนียนบางแห่ง เกิดการทุจริตสร้างความเสียหายให้กับสมาชิก สหกรณ์ผู้เป็นเจ้าของ มีการดำเนินธุรกิจที่อาจขัดต่อพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2553 ข้อบังคับ ระเบียบ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องของสหกรณ์ หรือดำเนินธุรกิจที่ไม่เป็นไปตามอุดมการณ์ หลักการ วิธีการ และคุณค่าสหกรณ์ ขาดจิตสำนึกในความเป็นเจ้าของสหกรณ์ ผู้ศึกษาในฐานะที่เป็นเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมสหกรณ์ 1 สังกัดสำนักงานสหกรณ์จังหวัดนนทบุรี กรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จึงมีความสนใจที่ศึกษาหาแนวทางการพัฒนาการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด เพื่อให้สหกรณ์ได้ดำเนินธุรกิจเป็นไปตามอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ ตามหลักการพัฒนาการบริหารงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนแบบสหกรณ์แท้ โดยยึดหลักจิตตารมณ์ ผู้ศึกษาจะทำการศึกษาสภาพแวดล้อมทั่วไปของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด เหตุปัจจัยสภาพแวดล้อมอะไรบ้างที่เกี่ยวข้องต่อการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ฯ เพื่อที่จะได้กำหนดเป็นแนวทางในการพัฒนาการดำเนินธุรกิจสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด ซึ่งจะได้เป็นประโยชน์ต่อสหกรณ์ สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ แก้ไขปัญหาอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจต่าง ๆ และเพื่อเป็นประโยชน์สำหรับการส่งเสริมแนะนำสหกรณ์เครดิตยูเนียน โดยจะเป็นนำไปสู่ข้อเสนอแนะที่เหมาะสมสำหรับสหกรณ์เครดิตยูเนียนอื่น ๆ ต่อไป

2. วัตถุประสงค์การศึกษา

- 2.1 เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด
- 2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องต่อการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด
- 2.3 เพื่อหาแนวทางการพัฒนาการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด

3. กรอบแนวคิดการศึกษา

กรอบแนวคิดการวิจัยจะทำการศึกษาแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด จังหวัดนนทบุรี เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด ศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องต่อการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด เพื่อกำหนดกลยุทธ์ และเป็นแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

4. ประเด็นการศึกษา

- 4.1 สภาพทั่วไปของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด เป็นอย่างไร
- 4.2 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด มีอะไรบ้าง
- 4.3 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด มีอะไรบ้าง

5. ขอบเขตของการศึกษา

5.1 ขอบเขตด้านสถานที่ และเวลา

เป็นการศึกษาเฉพาะกรณีสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด ในการดำเนินธุรกิจ ในช่วงปีบัญชีสิ้นสุด พ.ศ. 2554 – พ.ศ. 2556

5.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

5.2.1 *ประชากร* คือ คณะกรรมการดำเนินการ จำนวน 11 คน, ผู้ตรวจสอบกิจการ 1 คน และสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี รวมทั้งสิ้น จำนวน 717 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 16 กันยายน พ.ศ. 2556)

5.2.2 *กลุ่มตัวอย่าง* ได้แก่ คณะกรรมการดำเนินการ จำนวน 11 คน ผู้ตรวจสอบกิจการ 1 คน และตัวแทนสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด จำนวน 15 คน พร้อมทั้งเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ 1 คน รวมทั้งสิ้น 28 คน

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

- สหกรณ์ หมายถึง สหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด
- สมาชิก หมายถึง สมาชิกของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด
- คณะกรรมการดำเนินการ หมายถึง คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด
- ผู้ตรวจสอบกิจการ หมายถึง ผู้ตรวจสอบกิจการของของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด
- แนวทางการพัฒนาการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ หมายถึง ข้อเสนอแนะที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้อง แบบสอบถาม หรือจากการวิเคราะห์ผลดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด ของผู้ศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้อง

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 7.1 เพื่อให้ทราบสภาพทั่วไปของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด
- 7.2 ทำให้ทราบว่าปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกมีผลต่อแนวทางการพัฒนาของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด มีอะไรบ้าง
- 7.3 เพื่อนำข้อมูลมากำหนดแผนกลยุทธ์ใช้เป็นแนวทางพัฒนาในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาการค้นคว้าอิสระเรื่อง “แนวทางการพัฒนาการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด” จังหวัดนนทบุรี ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์เครดิตยูเนียน บริบทของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด การวิเคราะห์ SWOT การวัดผลโดยใช้แนวคิดของการวัดแบบสมดุล และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากเอกสารทางวิชาการ ตำรา บทความวารสาร งานวิจัย และสืบค้นทางอินเทอร์เน็ต (Internet) ทั้งนี้ ผู้ศึกษาได้แบ่งเป็น 5 หัวข้อ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์เครดิตยูเนียน
2. บริบทของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด
3. การวิเคราะห์ SWOT
4. การวัดผลโดยใช้แนวคิดของการวัดแบบสมดุล
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์เครดิตยูเนียน

สหกรณ์เครดิตยูเนียน หมายถึง สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ประชาชนทุกสาขาอาชีพ ซึ่งมีภูมิลานาหรือประกอบอาชีพหลักหรือมีวงสัมพันธ์อย่างหนึ่งอย่างใดอยู่ในเขตท้องที่ดำเนินงานของสหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้น และบุคคลเหล่านั้น มีความปรารถนาจะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยวิธีการนำเงินของตนเองมาสะสมไว้เป็นกองทุน สมาชิกทุก ๆ คนจะต้องสะสมเงินตามความสามารถของตนเองเป็นประจำและสม่ำเสมอตามที่สหกรณ์กำหนด กองทุนที่สมาชิกช่วยกันสะสมนี้ก็จะมีความมากขึ้นสามารถจะให้สมาชิกที่มีความจำเป็นจะเดือดร้อนทางการเงิน กู้ยืมไปบำบัดปัญหาและความเดือดร้อนเหล่านั้น พร้อมกับการชำระคืนเงินกู้ของสมาชิกแต่ละคน ก็จะสะสมเงินของตนไปในคราวเดียวกันด้วย เงินกู้ก็จะค่อย ๆ หดไป ในขณะที่เงินสะสมก็มีความมากขึ้น สหกรณ์เครดิตยูเนียนจึงเป็นสหกรณ์ที่มุ่งหวังในการให้สมาชิกช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน บริหาร โดยสมาชิกและการทำกิจการทุกอย่าง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับสมาชิก

www.culthai.coop/new/index.php/20 (สืบค้นเมื่อวันที่ 27 ธันวาคม พ.ศ. 2556)

ลักษณะของสหกรณ์เครดิตยูเนียน เป็นสหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นด้วยความสมัครใจ ความไว้วางใจ เชื่อใจมารวมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของประชาชนที่อาศัยอยู่ในชุมชนเดียวกัน หรือประกอบอาชีพในโรงงาน บริษัท หรือสถานศึกษาเดียวกัน มีความปรารถนาที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยวิธีการนำเงินของตนเองมาสะสมไว้เป็นกองทุน สมาชิกทุกๆ คน จะต้องมีการสะสมเงินตามความสามารถของตนเองเป็นประจำและสม่ำเสมอตามที่สหกรณ์กำหนด และเมื่อสมาชิกมีความจำเป็นหรือเดือดร้อนสามารถกู้ยืมได้ สหกรณ์เครดิตยูเนียนจึงเป็นสหกรณ์ที่มุ่งหวังในการที่จะให้สมาชิกช่วยเหลือตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยมีสมาชิกเป็นเจ้าของสหกรณ์ บริหารงานโดยสมาชิก และใช้บริการโดยสมาชิก นอกจากนี้ยังมีการจัดหาสินค้าตามความต้องการของสมาชิกมาจำหน่าย และให้บริการอื่น ๆ ที่จำเป็นแก่สมาชิก หากมีเงินเหลือสามารถฝากหรือลงทุนตามที่พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 กำหนดไว้ ซึ่งจะเห็นได้ว่าสหกรณ์เครดิตยูเนียนในประเทศไทยมีจำนวนสหกรณ์ และปริมาณสมาชิกที่มีอัตราเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก และมีการกระจายตัวอยู่ทุกภาคของประเทศ มีปริมาณธุรกิจพอสมควร

ตารางที่ 2.1 จำนวนสหกรณ์/สมาชิกและการถือหุ้นของสหกรณ์เครดิตยูเนียน ปี พ.ศ. 2554 และ พ.ศ. 2555

รายการ	ปี 2555	ปี 2554	อัตราการเพิ่มลด (ร้อยละ)
จำนวน (แห่ง)			
สหกรณ์			
ตามทะเบียน	540	516	4.65
รวบรวมข้อมูลได้	471	469	0.43
จำนวนสมาชิก (คน)	620,799	651,296	(4.68)
เงินออมของสมาชิก (ล้านบาท)	27,679.61	24,621.71	12.49
ทุนเรือนหุ้น	13,627.50	12,164.89	12.02
เงินรับฝาก	14,070.11	12,456.82	12.95
เงินออมต่อสมาชิก (บาท)	44,616.07	37,804.18	18.02
หนี้สินของสมาชิก (ล้านบาท)	31,610.60	30,140.04	4.88
หนี้สินต่อสมาชิก (บาท)	50,919.22	46,277.02	10.03

ที่มา : กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ปี พ.ศ. 2555

ในปี พ.ศ. 2555 จะเห็นได้ว่า สหกรณ์เครดิตยูเนียน ไม่รวมชุมนุมมีจำนวนตามทะเบียนทั้งสิ้น 540 สหกรณ์ ขยายตัวเพิ่มมากขึ้นจากปีก่อน ร้อยละ 4.65 รวบรวมข้อมูลได้จำนวน 471 สหกรณ์ ขยายตัวเพิ่มมากขึ้นจากปีก่อน ร้อยละ 0.43 มีสมาชิกทั้งสิ้น 620,799 คน ลดลงจากปีก่อน ร้อยละ 4.68 มีเงินออมของสมาชิก 27,678.61 ล้านบาท ขยายตัวเพิ่มมากขึ้นจากปีก่อน ร้อยละ 12.49 แยกเป็นทุนเรือนหุ้น 13,627.50 ล้านบาท เงินรับฝาก 14,070.11 ล้านบาท มีเงินออมต่อสมาชิก 44,616.07 บาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน ร้อยละ 18.02 หนี้สินของสมาชิก 31,610.60 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน ร้อยละ 4.88 หนี้สินต่อสมาชิก 50,919.22 เพิ่มขึ้นจากปีก่อน ร้อยละ 10.03

ตารางที่ 2.2 จำนวนสหกรณ์/สมาชิกและการถือหุ้นของสหกรณ์เครดิตยูเนียนในประเทศไทย

ข้อมูล ณ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2555

	สหกรณ์		สมาชิก		ทุนเรือนหุ้น	
	จำนวน (แห่ง)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (ล้านบาท)	ร้อยละ
กรุงเทพและปริมณฑล	52	11.04	108,664	17.50	6,637.57	47.24
ภาคกลาง	8	1.70	4,458	0.72	44.59	0.33
ภาคตะวันตก	65	13.80	169,907	27.37	2,477.03	18.18
ภาคตะวันออก	42	8.92	33,096	5.33	650.86	4.78
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	130	27.60	118,669	19.12	952.84	6.99
ภาคใต้	33	11.25	59,400	9.57	1,104.23	8.10
ภาคเหนือ	121	25.69	126,605	20.39	1,960.38	14.38
รวม	471	100	620,799	100	13,627.50	100

ที่มา: กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ปี พ.ศ. 2555

แสดงให้เห็นว่าสหกรณ์เครดิตยูเนียนมีจำนวนสหกรณ์ทั้งสิ้น 471 แห่ง มีสมาชิกทั้งหมดคงเหลือเมื่อวันสิ้นปีรวมทั้งสิ้น 620,799 คน มีทุนเรือนหุ้น 13,627.50 ล้านบาท ส่วนใหญ่อยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 130 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 27.60 รองลงมาคือภาคเหนือ จำนวน 121 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 25.69 และลำดับต่อมาคือ กรุงเทพและปริมณฑล จำนวน 52 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 11.04 ตามลำดับ

1.1 ประวัติความเป็นมาสหกรณ์เครดิตยูเนียน

ในประเทศไทยมีการรวมกลุ่มกันเพื่อดำเนินการตามแนวคิดของสหกรณ์เครดิตยูเนียนเป็นการรวมคนจากย่านชุมชนแออัดห้วยขวาง ดินแดง เมื่อวันที่ 17 กรกฎาคม 2508 ใช้ชื่อว่า “เครดิตยูเนียนแห่งศูนย์กลางเทวา” แต่ไม่ได้จดทะเบียนเป็นสหกรณ์ สหกรณ์ที่ได้รับการจดทะเบียนแห่งแรกคือ "สหกรณ์เครดิตยูเนียนแม่มุด จากัด" จังหวัดอุบลราชธานี ได้รับการจดทะเบียนเมื่อวันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2522 ประเภทสหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์เครดิตยูเนียนเดิมเป็นสหกรณ์ออมทรัพย์ในชุมชน จึงอยู่ในรูปย่อยของประเภท "สหกรณ์ออมทรัพย์" และต่อมาได้รับการกำหนดให้เป็นประเภท "สหกรณ์เครดิตยูเนียน" ตามกฎกระทรวง กำหนดประเภทสหกรณ์ที่จะรับจดทะเบียน พ.ศ. 2548

1.2 ความหมายของตราสัญลักษณ์เครดิตยูเนียน

สัญลักษณ์นี้เป็นเครื่องหมายแทนสหกรณ์เครดิตยูเนียน ในทุกหนทุกแห่งทั่วโลก องค์ประกอบของสัญลักษณ์นี้บ่งบอกถึงความหมายและความสัมพันธ์กับอุดมการณ์สหกรณ์เครดิตยูเนียน ดังนี้



ภาพที่ 2.1 รูปโลก

ที่มา : ชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทยจำกัด : 2556

เป็นองค์ประกอบของสัญลักษณ์นี้ เพื่อแสดงให้เห็นว่าสหกรณ์เครดิตยูเนียน เป็นองค์กรทางการเงินประเภทหนึ่งที่มีอยู่ทั่วโลก



ภาพที่ 2.2 เกาคน 4 คน

ที่มา : ชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทยจำกัด : 2556

แสดงถึงหน่วยสถาบันครอบครัวของมนุษยชาติ ผู้ทิศตนทำงานเพื่อประโยชน์ร่วมกัน โดยส่วนรวม เหตุที่แสดงเป็นภาพเงาก็เพื่อที่จะหลีกเลี่ยงการแสดงให้เห็นถึง ความแตกต่างของเครื่องแต่งกายประชาชาติ เพราะสหกรณ์เครดิตยูเนียนนั้นรับใช้และบริการแก่คนทุกคนทั่วโลก



ภาพที่ 2.3 มือคู่

ที่มา : ชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทยจำกัด : 2556

แสดงถึงคุณลักษณะแห่งการช่วยเหลือ ตนเองของสหกรณ์เครดิตยูเนียน เมื่อเราเป็นสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียน ก็เท่ากับเราเป็นส่วนหนึ่งในครอบครัวของประชาชนผู้สะสมเงินร่วมกัน และให้บริการเงินกู้ซึ่งกันและกันตามจำนวนเงินทุนที่มี ในฐานะที่เป็นสมาชิกเราก็คือเจ้าของกิจการ และมีส่วนในการกำกับควบคุมนโยบายเพราะสหกรณ์เครดิตยูเนียนเป็นองค์กรของเรา



ภาพที่ 2.4 มือ ครอบครัว และรูปโลก

ที่มา : ชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทยจำกัด : 2556

มือ ครอบครัวและรูปโลก คือ เครื่องหมายของสหกรณ์เครดิตยูเนียน เป็นสัญลักษณ์ ของการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่งทั่วโลก ตามหลักวิธี ของสหกรณ์เครดิตยูเนียน เมื่อนำองค์ประกอบทั้งหมดมารวมกัน จะเป็นสัญลักษณ์ของสหกรณ์เครดิตยูเนียน ต่าง ๆ ในทุกชาติทุกภาษา หัวใจสำคัญ คือ ความเป็นสากลและการแสดงภาพรวมของสหกรณ์เครดิตยูเนียน ในลักษณะที่สามารถหลับตาเห็นภาพรายละเอียดได้ทันที

1.3 หลักเกณฑ์การจัดตั้งสหกรณ์เครดิตยูเนียน

ระเบียบนายทะเบียนสหกรณ์ ว่าด้วยการจัดตั้งสหกรณ์ประเภทสหกรณ์เครดิตยูเนียน พ.ศ. 2548 กำหนดว่า “สมาชิกสหกรณ์อาจประกอบด้วยบุคคลทุกสาขาอาชีพ ซึ่งมีภูมิลำเนาหรือประกอบอาชีพหลักหรือมีวงสัมพันธ์อย่างหนึ่งอย่างใดอยู่ในเขตท้องที่ดำเนินงานของสหกรณ์ที่จะจัดตั้ง โดยให้กำหนดคุณสมบัติไว้ในข้อบังคับของสหกรณ์” เพื่อให้เกิดความชัดเจน จึงกำหนดแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการกำหนดข้อบังคับเกี่ยวกับสหกรณ์เครดิตยูเนียน จะให้ความสำคัญและให้บริการแก่ทุกคนที่เห็นคุณค่า และต้องการเข้ามามีส่วนร่วมการตัดสินใจต่าง ๆ จะต้องพิจารณาถึงความสัมพันธ์และประโยชน์ที่จะเกิดกับชุมชนโดยส่วนรวมด้วย www.cpd.go.th (สืบค้นวันที่ 25 ธันวาคม พ.ศ. 2556)

1.4 การจัดตั้งสหกรณ์เครดิตยูเนียน

การขอจดทะเบียนจัดตั้งสหกรณ์จะต้องปฏิบัติเป็นไปตามมาตรา 33, 34, 35, 36 และ 37 แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 ประกอบระเบียบนายทะเบียนสหกรณ์ ว่าด้วยการดำเนินการจดทะเบียนจัดตั้งสหกรณ์ พ.ศ.2552 กล่าวคือ เป็นการรวบรวมบุคคลที่มีกิจการร่วมกันหรือมีความเดือดร้อนเหมือนกัน รวมตัวกันเพื่อจัดตั้งสหกรณ์มาดำเนินธุรกิจเพื่อให้บริการแก่สมาชิกหรือเป็นตัวแทนของสมาชิก อันมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของบรรดาสมาชิก โดยวิธีช่วยเหลือและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์ การจัดตั้งสหกรณ์ขึ้นมาจึงต้องพิจารณาความเป็นไปได้ทางธุรกิจ และจะต้องเป็นกิจการร่วมกันที่มุ่งกระทำธุรกิจกับสมาชิกเป็นหลัก มิใช่จะพิจารณาแต่เฉพาะการปฏิบัติตามขั้นตอนและเอกสารประกอบการพิจารณาถูกต้องหรือไม่ อีกทั้งความพร้อมและความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกถือเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จเบื้องต้น ที่จะก้าวไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์ต่อไป เพื่อให้ผู้ขอจัดตั้งสหกรณ์สามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และได้มีการเตรียมการเบื้องต้น จึงได้กำหนดแนวทางปฏิบัติหลักๆ ไว้ 6 ขั้นตอน ในการดำเนินการขอจัดตั้งสหกรณ์ไว้ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 เตรียมการเบื้องต้น

- 1) รวบรวมกลุ่มบุคคลที่มีกิจการร่วมกันจำนวนไม่น้อยกว่าสิบคน บุคคลที่รวมกันนี้ต้องเป็นบุคคลธรรมดา และบรรลุนิติภาวะ
- 2) กำหนดวัตถุประสงค์และกิจกรรมของสหกรณ์ที่จะจัดตั้งขึ้น เพื่อให้บริการและส่งเสริมฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมของบรรดาสมาชิก ทั้งนี้ จะต้องเป็นไปตามหลักการอุดมการณ์ และวิธีการสหกรณ์ เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดประเภทสหกรณ์

3) จัดทำร่างแผนดำเนินการเกี่ยวกับธุรกิจหรือกิจกรรมตามวัตถุประสงค์ของ สหกรณ์ที่จะจัดตั้งขึ้นอย่างคร่าว ๆ อย่างน้อย 1 – 3 ปี ประกอบด้วยธุรกิจที่จะให้บริการแก่สมาชิก การจัดจ้างเจ้าหน้าที่ แหล่งที่มาของเงินทุน รายได้และค่าใช้จ่ายต่างๆ เพื่อพิจารณาความเป็นไปได้ และความเหมาะสมในการจัดตั้งสหกรณ์

เมื่อได้ดำเนินการตามข้อ 1.1 – 1.3 แล้ว หากผู้สนใจจะจัดตั้งสหกรณ์เห็นว่ามี ความเป็นไปได้ในการขอจดทะเบียนสหกรณ์ จึงดำเนินการในขั้นตอนที่ 2 ต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 ประสานงาน คณะบุคคลซึ่งประสงค์จะจัดตั้งสหกรณ์แต่งตั้งตัวแทน ใน การประสานงานกับเจ้าหน้าที่กลุ่มจัดตั้งและส่งเสริมสหกรณ์ ณ สำนักงานสหกรณ์จังหวัด สำหรับ กรุงเทพมหานครติดต่อที่สำนักงานส่งเสริมสหกรณ์ พื้นที่ 1, พื้นที่ 2 ในพื้นที่ที่จะจัดตั้งสหกรณ์ (เว็บไซต์หน่วยงานต่างๆ ในสังกัดกรมส่งเสริมสหกรณ์)

1) เพื่อดำเนินการประชุมและจัดให้มีการฝึกอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการสหกรณ์ ไม่น้อยกว่า 6 ชั่วโมง จากผู้ทรงคุณวุฒิ หรือนักวิชาการ หรือผู้ที่มีประสบการณ์ด้านสหกรณ์

2) ขอคำแนะนำในการจัดทำแผนดำเนินการเกี่ยวกับธุรกิจหรือกิจกรรมของ สหกรณ์และอื่น ๆ

3) กำหนดวันประชุมในแต่ละครั้ง เพื่อให้เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์เข้าร่วม ประชุมชี้แจง และแนะนำการดำเนินการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 3 จัดประชุมผู้ซึ่งประสงค์จะเป็นสมาชิกสหกรณ์ เพื่อพิจารณา

1) กำหนดชื่อสหกรณ์ที่จะขอจัดตั้งอย่างน้อย 3 ชื่อ เรียงลำดับตามความต้องการ

2) คัดเลือกบุคคลในที่ประชุม จำนวนไม่น้อยกว่า 10 คน เป็นผู้แทนเพื่อ ดำเนินการ ขอจดทะเบียนสหกรณ์ เรียกว่า “คณะผู้จัดตั้งสหกรณ์” แล้วให้คณะผู้จัดตั้งสหกรณ์เลือก ในระหว่างกันเอง เป็นประธาน รองประธาน เลขานุการ และเหรัญญิก

3) เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์ ประเภทของสหกรณ์ กำหนดแผนดำเนินการเกี่ยวกับธุรกิจหรือกิจกรรมของสหกรณ์ และร่างข้อบังคับ (เฉพาะส่วนที่ สำคัญ) เพื่อให้คณะผู้จัดตั้งสหกรณ์ใช้ประกอบการพิจารณาต่อไป

4) คณะผู้จัดตั้งจะต้องดำเนินการยื่นเรื่องขอจองชื่อสหกรณ์ ซึ่งสามารถดำเนินการ ได้ 2 วิธี คือ

(1) จองชื่อสหกรณ์ผ่าน website ของกรมส่งเสริมสหกรณ์

http://www.cpd.go.th/cpd_regisonline.html หรือ

(2) แจ้งชื่อสหกรณ์ให้สำนักงานสหกรณ์จังหวัด เพื่อดำเนินการจองชื่อ สหกรณ์

ขั้นตอนที่ 4 ประชุมคณะผู้จัดตั้งสหกรณ์ เพื่อพิจารณา

- 1) เลือกประเภทสหกรณ์ และกำหนดวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ที่จะจัดตั้ง
- 2) จัดทำแผนดำเนินการเกี่ยวกับธุรกิจหรือกิจกรรมของสหกรณ์
- 3) จัดทำบัญชีรายชื่อผู้ซึ่งประสงค์จะเป็นสมาชิกสหกรณ์ตามใบสมัครที่รวบรวมได้ พร้อมทั้งกำหนดรูปแบบการจัดทาทะเบียนสมาชิกและทะเบียนหุ้น
- 4) จัดทำร่างข้อบังคับสหกรณ์

ขั้นตอนที่ 5 ประชุมผู้ซึ่งจะเป็นสมาชิก เพื่อพิจารณา

- 1) รับทราบชื่อ การกำหนดประเภท และวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ ที่คณะผู้จัดตั้งสหกรณ์เสนอ
- 2) แผนดำเนินการเกี่ยวกับธุรกิจหรือกิจกรรมของสหกรณ์
- 3) ร่างข้อบังคับของสหกรณ์

ขั้นตอนที่ 6 คณะผู้จัดตั้งสหกรณ์ยื่นคำขอจดทะเบียนสหกรณ์ พร้อมเอกสารประกอบ ที่สำนักงานสหกรณ์จังหวัดหรือสำนักงานส่งเสริมสหกรณ์ พื้นที่ 1, พื้นที่ 2 แห่งท้องที่ที่ตั้งสำนักงานสหกรณ์ ประกอบด้วย

- 1) คำขอจดทะเบียนสหกรณ์ จำนวน 2 ชุด
- 2) สำเนารายงานการประชุมผู้ซึ่งประสงค์จะเป็นสมาชิกสหกรณ์ จำนวน 2 ชุด
- 3) สำเนารายงานการประชุมผู้ซึ่งจะเป็นสมาชิกสหกรณ์ จำนวน 2 ชุด
- 4) บัญชีรายชื่อผู้ซึ่งจะเป็นสมาชิกสหกรณ์ จำนวน 2 ชุด
- 5) แผนดำเนินการเกี่ยวกับธุรกิจหรือกิจกรรมของสหกรณ์ จำนวน 2 ชุด
- 6) ข้อบังคับสหกรณ์ จำนวน 4 ชุด

2. บริบทของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด

2.1 ลักษณะทั่วไปของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด

สหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด จดทะเบียนจัดตั้งเป็นสหกรณ์ เมื่อวันที่ 9 เมษายน 2553 ทะเบียนเลขที่ 1200000225534 วันสิ้นปีทางบัญชี 31 ธันวาคม ของทุกปี เป็นสถาบันการเงินของชุมชนซึ่งมีสมาชิกเป็นเจ้าของสหกรณ์ หากสมาชิกสหกรณ์มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติของคณะกรรมการดำเนินการตระหนักในการมีส่วนร่วมการเป็นเจ้าของ และแนวทางในการปฏิบัติงานที่ถูกต้องร่วมกัน จะส่งเสริมพัฒนากิจการของสหกรณ์ให้มีความเจริญก้าวหน้าและเติบโตขึ้นเป็นลำดับ ณ วันสิ้นปีบัญชี วันที่ 31 ธันวาคม 2556 มีสมาชิก 545 คน สหกรณ์มีคณะกรรมการดำเนินการจำนวน 11 คน

สหกรณ์ยังไม่มีเจ้าหน้าที่ประจำในการปฏิบัติงานประจำ มีทุนดำเนินงานทั้งหมดจำนวน 9,490,969.03.- บาท ประกอบด้วย หนี้สินจำนวน 5,084,033.25.- บาท ทุนเรือนหุ้นจำนวน 3,588,228.- บาท เงินรับฝาก 790,338.18.- บาท ทุนสำรองและทุนอื่น ๆ จำนวน 20,330.- บาท และกำไรสุทธิประจำปี 2556 จำนวน 63,275.81.-บาท ภายใต้การบริหารจัดการโดยคณะกรรมการดำเนินการโดยยึดหลักการ อุดมการณ์และวิธีการสหกรณ์ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสมาชิก บริการหลักของสหกรณ์ ได้แก่ บริการด้านเงินฝากออมทรัพย์ บริการด้านสินเชื่อ และบริการด้านสวัสดิการต่าง ๆ เพื่อสมาชิก จากการบริการทั้ง 3 ด้านนี้ การบริการด้านสินเชื่อเป็นบริการที่สมาชิกมาใช้บริการมากที่สุด เงินให้กู้คงเหลืออยู่ที่สมาชิกจำนวน 250 ราย เป็นเงิน 6,713,450.- บาท รายได้จากดอกเบี้ยรับเงินให้กู้แก่สมาชิกจำนวน 395,024.- บาท คิดเป็นร้อยละ 71.34 ของรายได้ทั้งหมด (สหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด : ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2556)

ธุรกิจหลักของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด คือ ธุรกิจด้านสินเชื่อ และธุรกิจด้านการรับฝากเงิน และธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย แต่สหกรณ์ฯ ยังไม่ได้นำธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายสมาชิกเข้ามาในระบบของสหกรณ์ฯ ทำกันในลักษณะการขายฝากมากกว่า ในการศึกษาครั้งนี้จะกล่าวถึงในส่วนของธุรกิจหลักด้านการให้บริการด้านสินเชื่อ และธุรกิจรับฝากเงิน

2.2 ประเภทการให้บริการด้านสินเชื่อของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด

สหกรณ์ฯ ให้เงินกู้แก่สมาชิก 3 ประเภท คือ

2.2.1 เงินกู้เพื่อเหตุฉุกเฉิน

เมื่อสมาชิกมีเหตุฉุกเฉิน อันแสดงหลักฐานพิสูจน์ได้และประสงค์จะขอกู้เงิน ก็ให้ยื่นคำขอกู้ต่อสหกรณ์ตามแบบที่กำหนดไว้

คณะกรรมการอาจมอบอำนาจให้ประธานกรรมการ หรือรองประธานกรรมการ และหรือกรรมการอื่น ๆ ตามที่เห็นสมควร เป็นผู้วินิจฉัยให้เงินกู้เพื่อเหตุฉุกเฉินแทนได้ และให้ผู้ได้รับมอบอำนาจดังกล่าว แสดงรายการเงินกู้เพื่อเหตุฉุกเฉินที่ให้ผู้ไปต่อคณะกรรมการเพื่อทราบทุกเดือน

เงินกู้เพื่อเหตุฉุกเฉินที่ให้แก่สมาชิกผู้กู้รายหนึ่ง ให้มีจำนวนไม่เกินครึ่งหนึ่งของเงินได้รายเดือนของสมาชิกนั้น แต่ไม่เกินจำนวน 20,000.- บาท

2.2.2 เงินกู้สามัญ

เงินกู้สามัญ หมายถึง เงินกู้สามัญทั่วไป สมาชิกที่จะมีสิทธิ์กู้เงินสามัญได้ ต้องเป็นสมาชิกในสหกรณ์นี้ติดต่อกันและจะต้องมีการออมกับสหกรณ์เป็นเวลาไม่น้อยกว่าหกเดือน (6 เดือน) สมาชิกผู้ประสงค์ขอกู้เงินสามัญ ต้องเสนอคำขอกู้ต่อสหกรณ์ตามแบบที่กำหนดไว้ คำขอกู้เงินสามัญของสมาชิก ต้องเสนอโดยผ่านการพิจารณาให้ความเห็นจากคณะกรรมการพิจารณาเงินกู้

เงินกู้สามัญที่ให้สมาชิกผู้รายหนึ่งให้กู้ได้ไม่เกินวงเงิน 300,000.00 บาท (สามแสนบาทถ้วน) แต่ไม่เกิน 5 เท่า ของเงินหุ้นที่สมาชิกมีอยู่ในขณะนั้น และต้องมีผู้ค้ำประกัน 3 คน

ทั้งนี้ สมาชิกผู้กู้เงินแต่ละประเภทกู้ได้ไม่เกินวงเงินที่กำหนดไว้ และผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการเงินกู้และโดยการอนุมัติของคณะกรรมการดำเนินการ

คณะกรรมการอาจใช้ดุลยพินิจพิจารณาให้เงินกู้สามัญแก่สมาชิกที่ยังส่งคืนเงินกู้สามัญ หรือเงินกู้เพื่อเหตุฉุกเฉินครั้งก่อนไม่เสร็จก็ได้

ในการให้เงินกู้สามัญแก่สมาชิก ให้คณะกรรมการกำหนดแนวทางในการจัดลำดับในการพิจารณาเงินกู้

2.3 หลักประกันสำหรับเงินกู้

การให้เงินกู้ทุกประเภท ผู้กู้ต้องทำหนังสือกู้ให้ไว้ต่อสหกรณ์ฯ ตามแบบที่กำหนดหลักประกันสำหรับเงินกู้นั้น ให้มีข้อกำหนดดังต่อไปนี้

2.3.1 เงินกู้เพื่อเหตุฉุกเฉินนอกจากหนังสือกู้ซึ่งผู้กู้ได้ทำไว้ต่อสหกรณ์แล้ว มิต้องมีหลักประกันอย่างอื่น

2.3.2 เงินกู้สามัญ ถ้าเงินกู้สามัญรายใดมีจำนวนเกินกว่าค่าหุ้น ซึ่งมีอยู่ในสหกรณ์ ต้องมีหลักประกันอย่างใดอย่างหนึ่ง ดังต่อไปนี้

มีสมาชิกซึ่งคณะกรรมการเห็นสมควรมีจำนวนผู้ค้ำประกัน เป็นผู้ค้ำประกันเงินกู้อย่างไม่จำกัดจำนวนเงิน สำหรับวงเงินกู้ สมาชิกผู้ค้ำประกันต้องทำหนังสือค้ำประกันให้ไว้ต่อสหกรณ์ตามแบบที่กำหนดไว้ เมื่อผู้ค้ำประกันคนใดตายหรือออกจากสหกรณ์โดยเหตุอื่น คณะกรรมการเห็นว่าไม่สมควรที่จะเป็นผู้ค้ำประกันต่อไป ผู้กู้จะต้องจัดให้สมาชิกคนอื่นซึ่งคณะกรรมการเห็นสมควรเข้าเป็นผู้ค้ำประกันแทนคนเดิม ให้เสร็จภายในระยะเวลาที่คณะกรรมการกำหนด

การที่ผู้ค้ำประกันออกจากสหกรณ์ ไม่ว่าเพราะเหตุใดๆ ไม่เป็นเหตุให้ผู้ค้ำประกันหลุดพ้นจากการค้ำประกันจนกว่าผู้กู้ได้จัดให้สมาชิกอื่น ซึ่งคณะกรรมการเห็นสมควรเข้าเป็นผู้ค้ำประกันแทน

2.4 เงินงวดชำระหนี้สำหรับเงินกู้

เงินงวดชำระหนี้สำหรับเงินกู้นั้นให้กำหนดไว้ดังนี้

2.4.1 เงินกู้เพื่อเหตุผลฉุกเฉิน ให้ผู้กู้ส่งเงินต้นพร้อมดอกเบี้ยภายในสิ้นเดือนที่คิดดอกเบี้ยเดือนแรก หรือให้ส่งเป็นงวดรายเดือนเท่ากันไม่เกินสิบสองงวด (12 งวด) โดยส่งใช้เงินต้นพร้อมดอกเบี้ย ตามงวดให้ครบถ้วนในสัญญา จึงจะมีสิทธิกู้เงินเพื่อเหตุผลฉุกเฉินครั้งใหม่ได้

2.4.2 เงินกู้สามัญ ให้ผู้กู้ส่งคืนเงินต้นเป็นงวดรายเดือนเท่ากันพร้อมดอกเบี้ยไม่เกินสามสิบหกงวด (36 งวด) เว้นแต่งวดสุดท้ายในกรณีจำนวนไม่ลงตัวหรือส่งเงินต้นพร้อมดอกเบี้ยรวมกันงวดละเท่า ๆ กันทุกเดือน ยกเว้นเดือนสุดท้าย ทั้งนี้ให้เป็นไปตามประกาศหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการกู้เงินที่สหกรณ์กำหนด

เงินงวดชำระหนี้ นั้น ให้ส่งชำระตั้งแต่เดือนที่คิดดอกเบี้ยเดือนแรก ยกเว้นเงินงวดชำระหนี้เพื่อเงินกู้สามัญเพื่อการศึกษาของตนเอง ผู้กู้สามารถร้องขอส่งเฉพาะดอกเบี้ยเงินกู้สามัญเพื่อการศึกษาเท่าที่ระยะเวลาที่ผู้กู้กำลังศึกษา หรือระยะเวลาที่กำหนดไว้ในหลักสูตรของการศึกษา หากเมื่อสำเร็จการศึกษาและหรือครบกำหนดระยะเวลาที่กำหนดของแต่ละหลักสูตรที่ศึกษา ผู้กู้จะต้องส่งเงินต้นพร้อมดอกเบี้ยตามความในวรรคแรก

ในกรณีผู้กู้มีคำขอเป็นหนังสือและคณะกรรมการเห็นว่าเหตุสมควรผ่อนผันเป็นพิเศษจะผ่อนผันเวลาการส่งเงินงวดชำระหนี้สำหรับเงินกู้สามัญที่กำหนดไว้ตามวรรคแรกให้แก่ผู้กู้คราวละหนึ่งหรือหลายเดือนก็ได้ แต่การผ่อนผันเวลานี้ รวมทั้งหมดสำหรับเงินกู้สามัญรายหนึ่งๆ ต้องไม่เกินหกเดือน

เงินงวดชำระหนี้ ให้ส่งชำระตั้งแต่เดือนที่คิดดอกเบี้ยเดือนแรกและไม่มี การผ่อน เวลา การส่งเงินชำระหนี้เงินกู้ทุกประเภท ซึ่งผู้กู้ต้องส่งสหกรณ์นั้น ให้ส่งโดยวิธีหักจากเงินได้รายเดือนของผู้กู้ ณ ที่จ่าย และให้ถือว่าเงินงวดชำระหนี้แต่ละงวดถึงกำหนดส่งในวันสิ้นเดือนนั้น

2.5 ดอกเบี้ยเงินกู้

ให้เรียกเก็บดอกเบี้ยเงินกู้ทุกประเภท ในอัตราตามที่คณะกรรมการกำหนด โดยจัดทำเป็นประกาศของสหกรณ์ แต่ทั้งนี้ไม่เกินร้อยละสิบสองต่อปี (12 %) ดอกเบี้ยเงินกู้ให้คิดเป็นรายวัน

2.6 ช่องทางการชำระหนี้เงินกู้

2.6.1 ชำระที่สำนักงานสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด

2.6.2 ชำระผ่านธนาคาร

2.6.3 ชำระผ่านหัวหน้ากลุ่ม / ประธานกลุ่ม

2.7 ประเภทการให้บริการด้านเงินรับฝากของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด

สหกรณ์ให้บริการรับฝากเงินแก่สมาชิก 2 ประเภท คือ

2.7.1 บัญชีเงินฝากออมทรัพย์ อัตราดอกเบี้ยร้อยละ 4.25 ต่อปี

2.7.2 บัญชีเงินฝากออมทรัพย์พิเศษ อัตราดอกเบี้ยร้อยละ 4.50 ต่อปี

ตารางที่ 2.3 การดำเนินธุรกิจเบื้องต้น หน่วย : บาท

รายการ	ปี	2554	2555	2556
จำนวนสมาชิก (ราย)		235	626	717
สมาชิกมีหนี้กับสหกรณ์ (ราย)		55	120	250
สมาชิกไม่มีหนี้กับสหกรณ์ (ราย)		165	506	275
ทุนเรือนหุ้นที่ชำระแล้ว		477,940	2,345,850	3,588,268
ทุนสำรองและทุนอื่นๆ		-	-	21,400
เงินรับฝาก		41,943.90	93,272.66	798,338.18
ทุนดำเนินงาน		797,106.39	4,081,205.91	9,554,245.24
เงินกู้คงเหลือ ณ สิ้นปี		393,330	1,593,183.25	5,002,263.25
รายได้		47,688.48	330,016.65	553,669.48
ค่าใช้จ่าย		156,839.45	181,782.09	490,393.67
กำไรสุทธิ		(109,150.97)	148,234.56	63,275.81

ที่มา : สหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด : 2556

ตารางที่ 2.4 การดำเนินงานด้านสินเชื่อ หน่วย : บาท

รายการ	ปี	2554	2555	2556
จำนวนสัญญา		25	86	105
เงินกู้สามัญ		515,000	3,335,799	6,269,950
จำนวนสัญญา		55	120	250
เงินกู้ฉุกเฉิน + พิเศษ		12,000	203,434	923,300
รวมจำนวนสัญญา		80	206	385
รวมเงินกู้ทุกประเภท		527,000	3,741,233	7,193,450

ที่มา : สหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด : 2556

ตารางที่ 2.5 การดำเนินธุรกิจด้านการรับฝากเงินจากสมาชิก

หน่วย : บาท

รายการ	ปี	2554	2555	2556
จำนวน (ราย)		7	7	7
ออมทรัพย์		65,932	126,548	98,338.18
จำนวน (ราย)		-	-	1
ออมทรัพย์พิเศษ		-	-	700,000
รวมจำนวน (ราย)		7	7	8
รวมรับฝากทุกประเภท		65,932	126,548	798,338.12

ที่มา : สหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด : 2556

3. การวิเคราะห์ SWOT

จุมพล อุดมภาสกุล (2554 : 40-43) SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์กร หรือหน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งทีอาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต

SWOT เป็นตัวย่อที่มีความหมายดังนี้

Strengths - จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ

Weaknesses - จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ

Opportunities - โอกาสที่จะดำเนินการได้

Threats - อุปสรรค ข้อจำกัด หรือปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงานขององค์กร

หลักการสำคัญของ SWOT ก็คือการวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ 2 ด้าน คือ สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก ดังนั้นการวิเคราะห์ SWOT จึงเรียกได้ว่าเป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์ (Situation Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อองค์กรธุรกิจ และจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถด้านต่าง ๆ ที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กรระดับองค์กรที่เหมาะสมต่อไป

3.1 ประโยชน์ของการวิเคราะห์ SWOT

วิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้แต่ละอย่างจะช่วยให้เข้าใจได้ว่ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร จุดแข็งขององค์กรจะเป็นความสามารถภายในที่ถูกใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่จุดอ่อนขององค์กรจะเป็นคุณลักษณะภายใน ที่อาจจะทำลายผลการดำเนินงาน โอกาสทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ให้โอกาสเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรในทางกลับกัน อุปสรรคทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผลจากการวิเคราะห์ SWOT นี้จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาไปในทางที่เหมาะสม

3.2 ขั้นตอน / วิธีการดำเนินการทำ SWOT Analysis

การวิเคราะห์ SWOT จะครอบคลุมขอบเขตของปัจจัยที่กว้างด้วยการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์กร ทำให้มีข้อมูล ในการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายที่จะถูกสร้างขึ้นมาบนจุดแข็งขององค์กร และแสวงหาประโยชน์จากโอกาสทางสภาพแวดล้อม และสามารถ กำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งเอาชนะอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมหรือลดจุดอ่อนขององค์กร ให้มีน้อยที่สุดได้ ภายใต้การวิเคราะห์ SWOT นั้น จะต้องวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก องค์กร โดยมีขั้นตอนดังนี้

3.2.1 การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร จะเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กร ทุก ๆ ด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร แหล่งที่มาเบื้องต้นของข้อมูลเพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน คือระบบข้อมูลเพื่อ การบริหาร ที่ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งในด้านโครงสร้าง ระบบ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงาน และทรัพยากรในการบริหาร (คน เงิน วัสดุ การจัดการ) รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาขององค์กรเพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์และผลกลยุทธ์ก่อนหน้านี้ด้วย

- จุดแข็งขององค์กร (S-Strengths) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรนั่นเองว่าปัจจัยใดภายในองค์กรที่เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นขององค์กรที่องค์กรควรนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้ และควรดำรงไว้เพื่อการ เสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร

- จุดอ่อนขององค์กร (W- Weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในจากมุมมอง ของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรนั้น ๆ เองว่าปัจจัยภายในองค์กรที่เป็นจุดด้อย ข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือจัดให้หมดไป อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

3.2.2 การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก

ภายใต้การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรนั้น สามารถค้นหาโอกาสและอุปสรรคทางการดำเนินงานขององค์กรที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบาย การเงิน การงบประมาณ สภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น ระดับการศึกษาและอัตราผู้หนังสือของประชาชน การตั้งถิ่นฐานและการอพยพของประชาชน ลักษณะชุมชน ขนบธรรมเนียม ประเพณี ค่านิยม ความเชื่อและวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทางการเมือง เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา มติคณะรัฐมนตรี และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี หมายถึงกรรมวิธีใหม่ๆ และพัฒนาการทางด้านเครื่องมือ อุปกรณ์ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและให้บริการ

โอกาสทางสภาพแวดล้อม (O-Opportunities) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กร ปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบต่อประโยชน์ ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินการขององค์กรในระดับมหภาค และองค์กรสามารถฉกฉวยข้อดีเหล่านี้มาเสริมสร้างให้ หน่วยงานเข้มแข็งขึ้นได้

อุปสรรคทางสภาพแวดล้อม (T-Threats) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กร ปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบในระดับมหภาคในทางที่จะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งองค์กรจำต้องหลีกเลี่ยง หรือปรับสภาพองค์กรให้มีความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญแรงกระทบดังกล่าวได้

3.2.3 ระบุสถานการณ์จากการประเมินสภาพแวดล้อม

เมื่อได้ข้อมูลเกี่ยวกับ จุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส-อุปสรรค จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกแล้ว ให้นำจุดแข็ง-จุดอ่อนภายในมาเปรียบเทียบกับ โอกาส-อุปสรรค จากภายนอกเพื่อดูว่าองค์กร กำลังเผชิญสถานการณ์เช่นใดและภายใต้สถานการณ์ เช่นนั้น องค์กรควรจะทำอย่างไร โดยทั่วไป ในการวิเคราะห์ SWOT ดังกล่าวนี้องค์กร จะอยู่ในสถานการณ์ 4 รูปแบบดังนี้

1) สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง-โอกาส) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนาที่สุด เนื่องจากองค์กรค่อนข้างจะมีหลายอย่าง ดังนั้น ผู้บริหารขององค์กรควรกำหนดกลยุทธ์

ในเชิงรุก (Aggressive –Strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้และฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดมาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

2) สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน-ภัยอุปสรรค) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์กรกำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอกและมีปัญหาจุดอ่อนภายในหลายประการ ดังนั้น ทางเลือกที่ดีที่สุดคือกลยุทธ์ การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหนีภัยอุปสรรคต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด

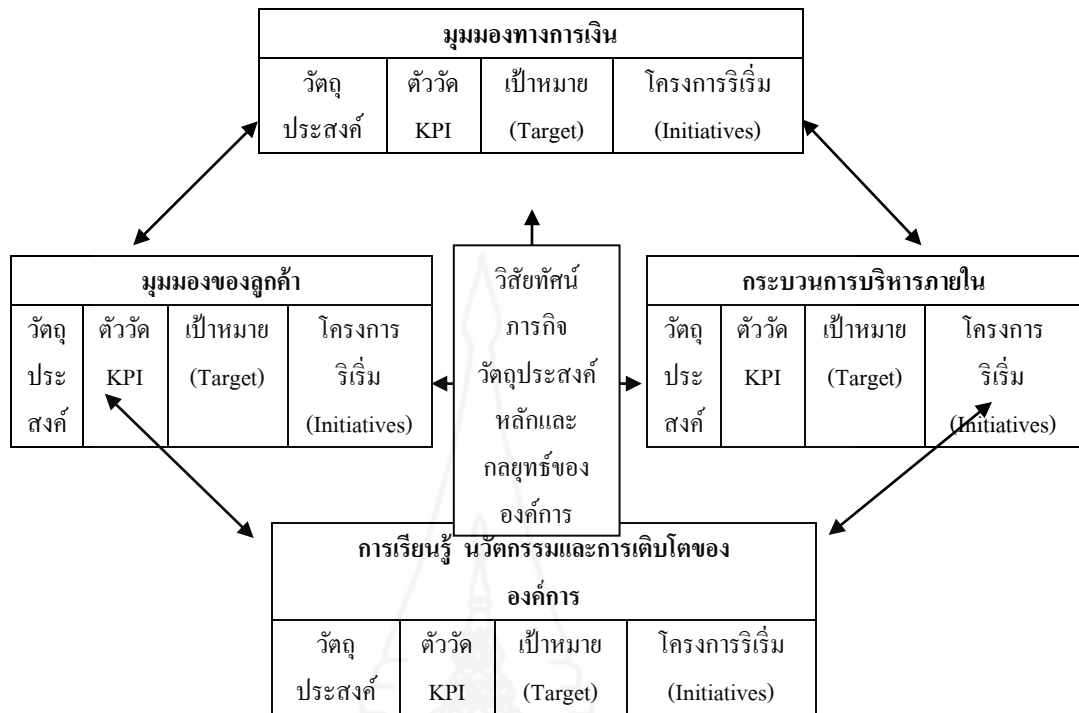
3) สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน-โอกาส) สถานการณ์องค์กรมีโอกาเป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคที่เป็นจุดอ่อนอยู่ หลายอย่างเช่นกัน ดังนั้น ทางออกคือกลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-oriented Strategy) เพื่อจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่าง ๆ ให้ พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้

4) สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง-อุปสรรค) สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน แต่ตัวองค์กรมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งหลายประการ ดังนั้น แทนที่จะรอจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ก็สามารที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัว หรือขยายขอบข่ายกิจการ (Diversification Strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีสร้างโอกาสในระยะยาวด้านอื่น ๆ แทน

4. การวัดผลโดยใช้แนวคิดของการวัดแบบสมดุล

Balanced Scorecard แนวคิดของ Robert S. Kaplan และ David P. Norton (1996: P.9) ได้เสนอแนวคิดในการวัดผลงานของกิจการที่จะทำให้ผู้บริหารระดับสูงเห็นภาพรวมของธุรกิจได้ชัดเจนขึ้น ให้ได้ภาพรวมขององค์กรอย่างครอบคลุม และอย่างสัมพันธ์กัน และสมดุลขึ้น โดยนอกจากการวัดทางการเงินที่เป็นผลของการดำเนินงานที่เกิดขึ้นมาแล้ว ควรต้องมีการวัดผลด้านกระบวนการบริหารงาน การสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้า ตลอดจนการสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ให้แก่องค์กรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและสร้างอนาคตให้้องค์การด้วย ด้วยแนวคิดนี้ ผู้บริหารจะสามารถประเมินศักยภาพโดยรวมขององค์กรและความสามารถในการแข่งขันและอนาคตขององค์กรนั้นๆ ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

Balanced Scorecard จึงเป็นการวัดผลความสำเร็จขององค์กรสำหรับผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญๆ ขององค์กร ผู้ถือหุ้นและลูกค้า ซึ่งเน้นการวัดผลจากภายนอก (external measure) และวัดผลเพื่อผู้บริหาร พนักงานและองค์กร โดยเน้นวัดผลภายใน (internal measure) ในเรื่องกระบวนการภายในของธุรกิจ และการสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ขององค์กร (สุพานี สฤญภูวานิช, 2546: 129)



ภาพที่ 2.5 องค์ประกอบของ Balanced Scorecard

ที่มา: สุพานี สฤษฏ์ วานิช (2546: 133)

ขอบเขตหรือองค์ประกอบในการวัดผลตามแนวคิดของ Balance Scorecard โดยทั่วไปจะแบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านมุมมองของลูกค้า หรือความพอใจของลูกค้า ด้านกระบวนการบริหารภายใน และด้านการมุ่งสร้างการเรียนรู้ นวัตกรรม และการเจริญเติบโตให้เกิดขึ้นแก่องค์กร

4.1 ด้านการเงิน

เป็นการมุ่งวัดผลประกอบการทางการเงิน เพื่อตอบสนองผลประโยชน์ให้แก่เจ้าของหรือผู้ลงทุนเป็นสำคัญ เช่น ความสามารถในการทำกำไรของกิจการ การเจริญเติบโตของทรัพย์สิน ผลกำไร ยอดขาย สภาพคล่องของกิจการหรือมูลค่าสุทธิของผู้ถือหุ้น เป็นต้น

4.2 ด้านมุมมองของลูกค้า หรือความพอใจของลูกค้า

เป็นการวัดผลงานของกิจการจากมุมมองของลูกค้า คือ ความพอใจของลูกค้า ความสามารถในการรักษาลูกค้า ความสามารถในการแสวงหาลูกค้ารายใหม่ ๆ และผลกำไรจากลูกค้าเพื่อที่จะทำให้กิจการบรรลุตามวิสัยทัศน์และภารกิจที่ได้กำหนดไว้ เช่น

4.2.1 ตัวสินค้าและบริการ ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจแค่ไหน ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้แค่ไหน

4.2.2 เวลาที่ลูกค้าได้รับสินค้า สะดวก รวดเร็ว เป็นไปตามระยะเวลาที่เหมาะสมหรือไม่

4.2.3 คุณภาพของสินค้า โดยตัวของสินค้าและการใช้งานเป็นอย่างไร

4.2.4 ต้นทุนและราคาของสินค้ามีความเหมาะสมกับคุณภาพ เหมาะสมกับการรับรู้ของลูกค้าหรือไม่

4.2.5 ยอดขาย, ส่วนครองตลาด

4.2.6 อัตราการซื้อซ้ำ

4.2.7 จำนวนลูกค้ารายใหม่ที่เพิ่มขึ้น

4.2.8 อัตราการสูญเสียลูกค้า เป็นต้น

4.3 ด้านกระบวนการบริหารภายใน

เนื่องจากกระบวนการบริหารหรือการดำเนินงานของกิจการจะมีผลกระทบต่อความพอใจของลูกค้า และการสร้างโอกาสในการแข่งขันของกิจการในอนาคต ผู้บริหารต้องศึกษากระบวนการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของกิจการ และความสามารถหลัก (core competencies) ที่จะใช้ในการแข่งขันที่กิจการจะเลือกใช้ แล้วเลือกตัววัดที่เหมาะสม เช่น ถ้ากิจการต้องการใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง ตัววัดก็อาจจะเป็นความสามารถในการพัฒนาทางเทคโนโลยีของกิจการ ระยะเวลา การส่งมอบ คุณภาพของสินค้าและบริการ เวลาที่ใช้ในการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ เวลาที่ใช้ในการปรับปรุงกระบวนการผลิต อัตราเพิ่มผลผลิตใหม่ ๆ เป็นต้น แต่ถ้ากิจการเน้นกลยุทธ์ต้นทุนต่ำตัววัดก็อาจจะเป็นความสามารถในการลดหรือควบคุมต้นทุน ความสามารถในการเพิ่มประสิทธิภาพงาน เป็นต้น

โดยภาพรวมของการวัดผลทางด้านกระบวนการในการดำเนินงานอย่างเหมาะสมแล้ว จะเน้นที่คุณภาพและความสม่ำเสมอของกระบวนการ ระยะเวลาที่ใช้การส่งมอบงาน ต้นทุนและการประสานพลังร่วม (synergy) ของทีมงานและการรักษาสภาพแวดล้อม เป็นต้น

4.4 ด้านการมุ่งสร้างการเรียนรู้นวัตกรรม และการเจริญเติบโตให้เกิดขึ้นแก่องค์กร

เป็นการวัดเพื่อดูว่ากิจการจะสามารถรักษาข้อได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อบรรลุภารกิจขององค์กรและอยู่รอดในระยะยาวหรือไม่ ถ้ากิจการใดมีการมุ่งสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ให้แก่องค์กร องค์กรนั้นย่อมจะเจริญเติบโตแข็งแกร่ง และมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันจากรากฐานที่สำคัญ คือ การมุ่งสร้างนวัตกรรมต่างๆ รากฐานที่สำคัญของมุมมองด้านนี้ คือ

4.4.1 กิจการมีเทคโนโลยี และระบบข่าวสารข้อมูลที่เหมาะสม

4.4.2 บุคลากรมีความสามารถ

4.4.3 มีบรรยากาศในการทำงาน

เครื่องมือที่ใช้วัดมักจะเป็นงบประมาณในการวิจัยและพัฒนา จำนวนบุคลากรทางสายงานวิจัยและพัฒนา เวลาที่ใช้ในการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ เวลาในการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ อัตราการปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในองค์กร ซึ่งงานต่างๆ เหล่านี้จะเป็นผลผลิตของบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถ มีศักยภาพและการพัฒนาตนเอง มีการเรียนรู้ มีทัศนคติ มีขวัญและกำลังใจที่ดี ดังนั้นจึงต้องมีการจัดงบประมาณในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน อัตราการขาดงานและความพึงพอใจและทัศนคติต่างๆ ของพนักงานด้วย

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ฉวีวรรณ จันต๊ะชัย (2550 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การวัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพ Balanced Scorecard ของสำนักงานเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ ภายใต้สภาพแวดล้อมในปัจจุบันที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรง ทำให้องค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ต่างเร่งปรับตัวและแสวงหาเครื่องมือทางด้านบริหารการจัดการแนวใหม่ๆ เข้ามาเป็นตัวช่วยในการบริหารและพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรเสมอ ให้มีศักยภาพอยู่เหนือคู่แข่ง เครื่องมือทางด้านจัดการเครื่องมือหนึ่งที่กำลังได้รับความนิยมและได้รับความสนใจอย่างแพร่หลายในองค์กรต่างๆ ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คือ การวัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพ Balanced Scorecard : BSC ซึ่งเป็นแนวคิดที่เป็นประโยชน์อย่างมากในการบริหารองค์กรสมัยใหม่ เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่สามารถช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ อีกทั้งยังก่อให้เกิดความเข้าใจและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในองค์กร รวมทั้งเกิดการวัดผลการดำเนินงานที่เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงได้ศึกษาการวัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพ Balanced Scorecard ของสำนักงานเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชาชนที่มาใช้บริการ พนักงานและผู้บริหารสำนักงานเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ จำนวน 372 คน 234 คน และ 52 คน ตามลำดับ และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ t-test และ F-test (ANOVA) ผลการศึกษา พบว่า 1) ประชาชนมีความพึงพอใจต่อการให้บริการของสำนักงานเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์โดยรวมและเป็นรายด้าน จำนวน 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านพนักงาน ด้านการบริการ ด้านสถานที่ และด้านการพัฒนาคุณภาพ ประชาชนที่มีความแตกต่างกันในเรื่องเพศ อายุ สถานภาพ และระดับการศึกษา มีความพึงพอใจต่อการให้บริการของสำนักงานเทศบาลเมือง

กาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์โดยรวมและเป็นรายด้านไม่แตกต่างกัน แต่ประชาชนที่มีอาชีพแตกต่างกัน มีความคิดเกี่ยวกับการมีความพึงพอใจโดยรวมและเป็นรายด้าน จำนวน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านพนักงานและด้านการพัฒนาคุณภาพแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($p > 0.05$) 2) พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีกระบวนการภายในโดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก พนักงานที่มีความแตกต่างกันในเรื่องอายุ สถานภาพ และประสบการณ์การทำงานมีความเห็นเกี่ยวกับการมีกระบวนการภายในโดยรวมและเป็นรายด้านไม่แตกต่างกัน แต่พนักงานที่มีความแตกต่างกันในเรื่องเพศ ระดับการศึกษาและรายได้ปัจจุบันมีความเห็นเกี่ยวกับการมีกระบวนการภายในแตกต่างกัน และพนักงานที่มีสังกัดหน่วยงานต่างกัน มีความเห็นเกี่ยวกับการมีกระบวนการภายในโดยรวมและเป็นรายด้าน จำนวน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านสถานที่ ด้านการบังคับบัญชา และด้านความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($p > 0.05$) พนักงานที่มีความแตกต่างกันในเรื่องเพศ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือนในปัจจุบันและหน่วยงานที่สังกัด มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมี การรู้ และการพัฒนาแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($p > 0.05$) 3) ผู้บริหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารการเงินโดยรวมและเป็นรายด้าน จำนวน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการประหยัด ด้านความคุ้มค่า ด้านความมีประสิทธิภาพ และด้านความโปร่งใสอยู่ในระดับมากทุกด้าน ผู้บริหารที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นด้วยด้านความมีประสิทธิภาพแตกต่างกันและพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนปัจจุบันแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยด้านความมีประสิทธิภาพและด้านความโปร่งใสแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($p > 0.05$) แต่ผู้บริหารที่มีความแตกต่างกันในเรื่องเพศ สถานภาพ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน และตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ มีความคิดเห็นด้วยไม่แตกต่างกัน โดยสรุป การวัดการดำเนินงานแบบดุลยภาพ Balanced Scorecard ด้านการบริหาร ด้านกระบวนการภายในด้านการเรียนรู้และพัฒนา และด้านการบริหารการเงิน ของสำนักงานเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ อยู่ในระดับมากทุกด้าน ผลลัพธ์ที่ได้จากการศึกษาสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการ การกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย การวางแผนการดำเนินงานพัฒนา และปรับปรุงการให้บริการประชาชน ตลอดจนส่งเสริมกระบวนการการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร สำนักงานเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ ให้สามารถก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคโลกาภิวัตน์ต่อไปอย่างมั่นคง และยั่งยืนในระยะยาว

ณรงค์เวทย์ รุ่งโรจน์ทวีศักดิ์ (2553 : 1-9) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การเสริมสร้างความเข้มแข็งของสหกรณ์เครดิตยูเนียน : กรณีศึกษา สหกรณ์เครดิตยูเนียนบ้านทับคาง จำกัด ตำบลทับคาง อำเภอเขาย้อย จังหวัดเพชรบุรี ในการศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ของการศึกษาคือ

- 1) เพื่อศึกษาประวัติและความเป็นมาของสหกรณ์
- 2) เพื่อศึกษาความสอดคล้องในการดำเนินงาน

ของสหกรณ์กับอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ 3) เพื่อศึกษาปัจจัยเสริมสร้างความเข้มแข็งของสหกรณ์มีอะไรบ้าง เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อความหมาย ดีความ เพื่อวิเคราะห์ และมุ่งพรรณนาปรากฏการณ์ การดำเนินการของสหกรณ์ เครดิตยูเนียนบ้านทับคาง จำกัด ซึ่งการรวบรวมข้อมูลจากทั้งเอกสาร และการให้สัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลหลักที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์เครดิตยูเนียนบ้านทับคาง จำกัด ได้แก่ คณะกรรมการดำเนินการ ผู้จัดการ สมาชิก และเจ้าหน้าที่ชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย โดยให้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก และการสัมภาษณ์แบบกลุ่ม รวมถึงการรวบรวมข้อมูลจากการสังเกต แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ จากการศึกษาพบว่า การดำเนินงานของสหกรณ์มีความสอดคล้องกับอุดมการณ์สหกรณ์ การร่วมกันดำเนินธุรกิจโดยการช่วยเหลือตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยนำหลักจิตตารมณ์ คุณธรรมความดีงาม สมาชิกต้องผ่านการอบรมของสหกรณ์ มีการจัดกิจกรรมครอบคลุมและตอบสนองความต้องการของสมาชิก ในธุรกิจต่าง ๆ เช่น ธุรกิจสินเชื่อ รับฝากเงิน สะสมหุ้น และการให้สวัสดิการต่าง ๆ สหกรณ์มีการให้ความร่วมมือกับสหกรณ์และขบวนการสหกรณ์ และมีปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในสหกรณ์และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกสหกรณ์มีส่วนที่สำคัญในการเสริมสร้างความเข้มแข็งของสหกรณ์เครดิตยูเนียนบ้านทับคาง จำกัด

ทศเทพ เทศวานิช (2554: บทคัดย่อ) ได้ทำการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงแม่โถ จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ โดยเทคนิคการวัดแบบสมดุล ผลการวิจัยพบว่า มุมมองด้านการเงิน วิเคราะห์จากอัตราส่วนทางการเงิน พบว่ามีค่าใกล้เคียงกับอัตราส่วนเฉลี่ยของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ แต่มีแนวโน้มลดลงเนื่องจากสหกรณ์มีสินทรัพย์ หมุนเวียน (เงินฝากธนาคาร) จำนวนมากโดยที่ไม่ได้นำไปลงทุนให้เกิดผลตอบแทนที่สูงกว่าดอกเบี้ยเงินฝากธนาคาร มุมมองด้านลูกค้า สมาชิกในฐานะลูกค้าของสหกรณ์ มีระดับความพึงพอใจด้านธุรกิจด้านการบริหารจัดการและด้านนโยบายของสหกรณ์ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.58) แต่ควรเพิ่มประเภทธุรกิจตามการประกอบอาชีพของสมาชิก เช่น การรวบรวมหรือแปรรูปผลผลิตการเกษตรที่สมาชิกผลิต มุมมองด้านกระบวนการภายใน กรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการ มีระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการลูกค้า(สมาชิกสหกรณ์) ด้านการดำเนินงานของสหกรณ์ และด้านสังคม ในระดับมาก(ค่าเฉลี่ย 3.52) แต่ควรมีการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อเป็นทิศทางการทำงานในระยะยาว และ มุมมองด้านการเรียนรู้ และการเจริญเติบโตกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการมีระดับความคิดเห็นในการพัฒนาทักษะ การสร้างขวัญกำลังใจบุคลากรสหกรณ์ ด้านนวัตกรรม และการมีระบบสารสนเทศ ในระดับปานกลาง(ค่าเฉลี่ย 3.34) แต่ควร

สนับสนุนให้มี การให้ความรู้และเพิ่มทักษะ ประสบการณ์จากการเข้ารับการอบรม การเข้าร่วม ประชุมกับหน่วยงานและเครือข่ายสหกรณ์ทั้งในและนอกพื้นที่จังหวัด

พิชัย ขวัญทอง (2553 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ผลสัมฤทธิ์การบริหาร จัดการสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน เพื่อความยั่งยืนของเศรษฐกิจชุมชนภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ในการศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ของการศึกษาคือ 1) เพื่อศึกษานโยบายของรัฐบาลกับนโยบายของ สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน 2) ศักยภาพการบริหารสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนเพื่อสร้างความยั่งยืนเศรษฐกิจ ชุมชน 3) ผลสัมฤทธิ์การบริหารสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ ประชากรได้แก่ ประชาชนที่ขึ้นทะเบียนเป็นสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนทั้ง 5 แห่ง ได้แก่ สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนพระบาทนาสิงห์ จำกัด สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนโพธิ์หมากแข้ง จำกัด สหกรณ์ เครดิตยูเนี่ยนหัวหลัวสามัคคี จำกัด สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนบ้านคองสามัคคี จำกัด และสหกรณ์ เครดิตยูเนี่ยนท่าแร่ จำกัด จำนวน 17,335 คน ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 376 คน เครื่องมือที่ใช้ใน การวิจัยเป็นแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์เชิงลึกอีกจำนวน 15 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการ แปลความ ตีความ และวิเคราะห์ความ ผลการศึกษาพบว่า นโยบายของสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน มีวัตถุประสงค์การพัฒนาศักยภาพชุมชนอย่างชัดเจน และมีขั้นตอนการพัฒนาที่เป็นระบบ สอดคล้องกับนโยบายเศรษฐกิจและสังคมของรัฐบาลทุกประการ ศักยภาพในการบริหารจัดการ สหกรณ์โดยภาพรวมมีจุดเด่น ได้แก่ การบริหารงานบุคคลที่เป็นระบบ มวลสมาชิกสามารถ บริหารจัดการด้วยตนเอง จุดด้อยได้แก่ มวลสมาชิกยังขาดความรู้ความเข้าใจในหลักการสหกรณ์ เครดิตยูเนี่ยนอย่างถ่องแท้ และมีความเข้าใจอย่างคลาดเคลื่อน โอกาส ได้แก่ หน่วยงานทางการ ศึกษา หน่วยงานราชการ และสถาบันการเงิน เริ่มให้ความสนใจต่อแนวทางการบริหารจัดการ สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนเพิ่มมากขึ้น วิฤติ ได้แก่ มวลสมาชิกเครดิตยูเนี่ยนยังไม่ตระหนักถึง อุดมการณ์สหกรณ์อย่างแท้จริงกระบวนการปลูกฝังยังทำได้ไม่เต็มที่ ผลสัมฤทธิ์ของการบริหาร จัดการสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนขึ้นอยู่กับความชัดเจนของวัตถุประสงค์ การสนับสนุนจากภาครัฐ การมีทรัพยากรการบริหาร และการมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์

ไพรัช ศักดิ์สนิท (2547 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน เพื่อการพัฒนาชุมชน มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เปรียบเทียบแนวคิด ปรัชญา ของการพัฒนาชุมชน กับสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน 2) ศึกษาสภาพทั่วไปทางเศรษฐกิจและสังคม ของสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน ในจังหวัดเชียงใหม่ 3) ศึกษาความคิดเห็นของสมาชิกเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของ สหกรณ์ 4) ศึกษาปัญหา อุปสรรค ของสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้เก็บ รวบรวมข้อมูลจาก 2 กลุ่ม คือ (1) สมาชิกสหกรณ์ (2) ผู้นำสหกรณ์ และพัฒนากร โดยกลุ่มที่ 1 จะรวบรวมข้อมูลจากสมาชิกจำนวน 383 ราย ส่วนกลุ่มที่ 2 จะรวบรวมข้อมูลจากผู้นำสหกรณ์

และพัฒนาชุมชน จำนวน 46 ราย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถาม พร้อมการสัมภาษณ์ ซึ่งข้อมูลที่ได้มานั้นใช้วิธีวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์ SPSS/PC

ผลการศึกษาพบว่าสมาชิกสหกรณ์เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 57.7 มีอายุระหว่าง 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 36.6 ส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ คิดเป็นร้อยละ 75.3 สมรสแล้ว ร้อยละ 69.0 การศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 35.5 มีอาชีพรับจ้างทั่วไป ร้อยละ 30.1 มีรายได้ระหว่าง 5,001-10,000 บาทต่อเดือน คิดเป็นร้อยละ 34.1 มีรายจ่ายเฉลี่ยต่อเดือน 5,001-10,000 บาทต่อเดือน คิดเป็นร้อยละ 46.6 และเป็นสมาชิกสหกรณ์น้อยกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 36.4 รู้จักสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน จากการเผยแพร่ของพนักงานสหกรณ์ และเข้ามาเป็นสมาชิกสหกรณ์เพราะต้องการสะสมเงินเป็นเหตุผลอันดับ 1 ส่วนใหญ่ทราบว่าสหกรณ์จัดตั้งขึ้นมาเพื่อสร้างความสามัคคีช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สหกรณ์เป็นประโยชน์มากกับท้องถิ่นและมวลสมาชิก เพราะสหกรณ์เป็นแหล่งเงินกู้ของสมาชิก และเป็นที่พึ่งช่วยเหลือยามฉุกเฉิน นอกจากนี้ส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า เมื่อเข้ามาเป็นสมาชิกสหกรณ์แล้ว ชีวิตมีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น คิดเป็นร้อยละ 79.3 มีการสะสมเพิ่มขึ้นและสามารถปลดปล่อยหนี้สินได้ การร่วมกิจกรรมของสมาชิก ส่วนใหญ่สมาชิกจะใช้บริการเงินกู้และเงินฝากของสหกรณ์มากที่สุด และมีความพึงพอใจมากต่อการบริการและการจัดสวัสดิการของสหกรณ์ นอกจากนี้สมาชิกร้อยละ 48.9 ไม่เคยขาดการประชุมเพราะรู้สึกว่าเป็นหน้าที่ที่จะต้องมาประชุม สมาชิกมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของสหกรณ์อยู่ในระดับปานกลาง มีความรู้ลึกความเข้าใจในหลักและวิธีการสหกรณ์ ในระดับน้อยและความรู้ความเข้าใจในจิตตารมณ์ของสหกรณ์ ในระดับดี ส่วนปัญหาและอุปสรรคอันดับ 1 คือสมาชิกขาดความรู้ความเข้าใจในอุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์ นอกจากนี้สมาชิกให้ความเห็นว่า พนักงานสหกรณ์มีความจำเป็นต่อสหกรณ์พอสมควร โดยพนักงานที่ดีควรให้คำปรึกษาที่มีประโยชน์ มีความจริงใจช่วยเหลือสหกรณ์ เข้มแข็งอย่างสม่ำเสมอ ดูแลมากกว่าควบคุมและเป็นกันเอง

สำหรับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของสหกรณ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่ เพศ อายุ ศาสนา สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อาชีพ ค่าใช้จ่าย ระยะเวลาการเป็นสมาชิกสหกรณ์ ความรู้ความเข้าใจในหลักและวิธีการสหกรณ์ และการมีส่วนร่วมกับสหกรณ์

สภาพทั่วไปของผู้นำสหกรณ์และพัฒนกร เป็นเพศหญิงร้อยละ 63.0 มีอายุระหว่าง 41-50 ปี ร้อยละ 37.0 นับถือศาสนาพุทธ ร้อยละ 65.2 สมรสแล้ว ร้อยละ 69.6 การศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 60.9 ส่วนความคิดเห็นเกี่ยวกับสหกรณ์ของผู้นำ ทั้งผู้นำสหกรณ์และพัฒนกร ส่วนใหญ่ ร้อยละ 84.8 เห็นว่า สหกรณ์เป็นประโยชน์ต่อประชาชนในท้องถิ่นมาก

ส่วนการเปรียบเทียบแนวความคิด ปรัชญา ของพัฒนาชุมชนกับสหกรณ์เครดิตยูเนียน ในด้านพัฒนาอาชีพ พัฒนาเครดิต และการปกครองตนเอง พบว่า มีความเข้มข้นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 โดยความเข้มข้นในแนวความคิด ปรัชญาของสหกรณ์เครดิตยูเนียน มีความเข้มข้นมากกว่าของพัฒนาชุมชน

ชงพล พรหมสาขา ณ สกลนคร และอุทิศ สังขรัตน์ (2553 : 25-52) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนในเขตลุ่มทะเลสาบสงขลา ในการศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ของการศึกษาคือ 1) เพื่อศึกษาสภาพการณ์ของวิสาหกิจชุมชน ในเขตลุ่มทะเลสาบสงขลา 2) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน ในเขตลุ่มทะเลสาบสงขลา และ 3) เพื่อหาแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน ในเขตลุ่มทะเลสาบสงขลา โดยผู้วิจัยใช้การศึกษาเชิงคุณภาพด้วยการศึกษาเชิงสำรวจ การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้ประกอบการ จำนวน 32 ราย ด้วยการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง Snowball sampling และการสนทนากลุ่มด้วยการเชิญผู้เชี่ยวชาญ ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน และเจ้าหน้าที่รัฐ จำนวน 9 ท่าน มาร่วมอภิปรายเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์หับบริบทเชิงเนื้อหา และการวิเคราะห์เชิงบรรยาย ผลการศึกษาสภาพการณ์ของวิสาหกิจชุมชนพบว่า ปัจจัยด้านการเมือง ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ และปัจจัยทางด้านสังคม เอื้ออำนวยต่อผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน ส่วนปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีและปัจจัยทางนิเวศวิทยา เป็นปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน ในด้านปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนมีดังนี้ ปัญหาด้านการตลาด ปัญหาด้านบัญชีและการเงิน ปัญหาด้านการผลิต ปัญหาด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ปัญหาด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ และปัญหาต้นทุนการผลิต โดยแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน หน่วยงานภาครัฐเป็นหน่วยงานสำคัญของการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ทั้งในด้านการให้ความรู้ การพัฒนาทักษะด้านต่างๆ การสนับสนุนด้านการตลาด และการกำหนดระเบียบต่างๆ เพื่อสนับสนุนวิสาหกิจชุมชน

ลัดดา ทองอาบ (2548 : 16-19) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การวิจัยและพัฒนาระบบการบริการของสหกรณ์เครดิตยูเนียนบ้านหนองกระทุ่มพัฒนา จำกัด จังหวัดเพชรบุรี วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อเป็นการพัฒนาระบบการบริหารการบริการของสหกรณ์เครดิตยูเนียนบ้านหนองกระทุ่มพัฒนา จำกัด จังหวัดเพชรบุรี เพื่อสร้างและทดลองยุทธศาสตร์ในการพัฒนาระบบการให้บริการของสหกรณ์ด้วยการให้ความรู้โดยการฝึกอบรมผู้ปฏิบัติในการติดต่อใช้บริการแก่สมาชิก และใช้กลุ่มตัวอย่างได้แก่สมาชิกสหกรณ์ จำนวน 60 คน แบ่งแยกออกเป็นกลุ่มทดลองจำนวน 30 คน กลุ่มควบคุมจำนวน 30 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ คู่มือการฝึกอบรมแบบทดสอบความรู้เกี่ยวกับสหกรณ์เครดิตยูเนียนและระบบการติดต่อใช้บริการกับสหกรณ์

แบบสอบถามความพึงพอใจต่อระบบการให้บริการของสหกรณ์ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ t-test ผลการศึกษาสรุปได้ว่า สมาชิกให้ความสนใจในการให้บริการที่ดีของสหกรณ์ด้วย

วินัย กสิรักษ์ (2551 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด (จัดทำแผนกลยุทธ์) แลสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด (ไม่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์) จังหวัดเพชรบุรี 1) ศึกษาสภาพทั่วไปของเครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด และสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด 2) วิเคราะห์เปรียบเทียบการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด และสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด 3) ศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะการดำเนินงานของเครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด และสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด รูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพ โดยศึกษาจากข้อมูลทุติยภูมิที่ได้จากรายงานประจำปีของสหกรณ์ รายงานของผู้สอบบัญชีประจำปี 2548-2550 แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ เอกสารทางวิชาการ แนวคิดทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สำหรับการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการดำเนินงานของเครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด และสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด จังหวัดเพชรบุรี โดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard วิเคราะห์เพียง 3 มุมมอง คือมุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองการเรียนรู้และพัฒนา และใช้อ็องศ์ประกอบสำคัญในการบริหารองค์กรของ McKinsey's 7S เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์มุมมองต่างๆ ของสหกรณ์ ผลการวิจัยการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการดำเนินงานของเครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด และสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด พบว่า 1) ด้านการเงินสหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด (สหกรณ์ที่ไม่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์) มีอัตราส่วนทางการเงินที่ดีกว่า สหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด (สหกรณ์จัดทำแผนกลยุทธ์) 2) ด้านกระบวนการภายใน พบว่าด้านโครงสร้างและด้านรูปแบบการบริหารจัดการไม่มีความแตกต่างกันชัดเจน สำหรับด้านกลยุทธ์ศึกษาเฉพาะสหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด พบว่าสหกรณ์ฯ ได้กำหนดแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับภารกิจสหกรณ์ แต่สหกรณ์ยังไม่ได้มีการติดตามและประเมินผลในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ทำให้การจัดทำแผนกลยุทธ์ยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควรในส่วนสหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด ไม่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์จัดทำเพียงแผนปฏิบัติงานประจำปีเท่านั้น 3) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยศึกษาข้อมูลด้านบุคลากรและทักษะในการดำเนินงาน พบว่า สหกรณ์ทั้งสองสหกรณ์ไม่มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน

ศิวิลยูนิเวอร์ซิตี (2554: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์เครดิตยูเนียนพระฤทธิชัยเชียงใหม่ จำกัด ผลการวิจัย พบว่า ผลการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนพระฤทธิชัยเชียงใหม่ จำกัด โดยภาพรวมมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ประกอบด้วยจำนวนสมาชิก สิ้นทรัพย์ทั้งสิ้น และทุนของสหกรณ์ ฐานะทางการเงินของสหกรณ์ด้านสินทรัพย์พบว่าตลอดระยะเวลา 5 ปี มีการเปลี่ยนแปลง คือ สินทรัพย์หมุนเวียนของสหกรณ์เพิ่มขึ้น ในขณะที่เดียวกันสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนกลับลดลงด้านหนี้สิน พบว่า หนี้สินหมุนเวียนของสหกรณ์มีการเปลี่ยนแปลง คือ หนี้สินหมุนเวียนลดลง ด้านทุน พบว่าส่วนผสมของทุนในรอบ 5 ปี ที่ผ่านมาได้มีการเปลี่ยนแปลง คือ ทุนเพิ่มขึ้น และประสิทธิภาพในการบริหารการเงินของสหกรณ์มีสภาพคล่องที่ดี อัตราส่วนหนี้สินต่อทุนต่ำ อัตราส่วนร้อยละของรายได้ต่อสินทรัพย์ทั้งสิ้นต่ำ แสดงถึงการใช้จ่ายประโยชน์จากสินทรัพย์ไม่เต็มประสิทธิภาพอัตราการทำกำไรสูง แสดงว่าสหกรณ์สามารถควบคุมต้นทุนทางการเงินอยู่ในเกณฑ์ที่ดีมาก

ศุภลักษณ์ แร่เพชร (2547 : 66-68) ได้ทำการศึกษาผลการดำเนินงานสหกรณ์ด้วยเทคนิค Balanced Scorecard กรณีศึกษาสหกรณ์การเกษตรเมืองชัยภูมิ จำกัด ด้านความพึงพอใจของสมาชิกสหกรณ์ ด้านการปฏิบัติงานภายในองค์กร ด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม ด้านการเงิน และปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน โดยผลการศึกษาพบว่า ด้านความพึงพอใจของสมาชิกสหกรณ์ สมาชิกสหกรณ์มีความพึงพอใจต่อคุณภาพการให้บริการอยู่ในระดับมากที่สุด 4 ประเด็น ได้แก่ ด้านเจ้าหน้าที่ ด้านอาคารสถานที่ ด้านข้อมูลข่าวสาร และด้านบริหารทั่วไป สมาชิกสหกรณ์ มีความพึงพอใจต่อการให้บริการด้านธุรกิจในระดับมากที่สุด 5 ธุรกิจ ได้แก่ ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจรวบรวมผลผลิต ธุรกิจการรับฝากเงิน ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายและธุรกิจให้บริการการส่งเสริมการเกษตร ด้านการปฏิบัติงานภายในองค์กร สหกรณ์ดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ที่ขจัดตั้งและมีผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบแผนงานประจำปี พบว่ายังไม่บรรลุผลสำเร็จเท่าที่ควร โดยเฉพาะธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย และการรวบรวมผลผลิตยังมีปริมาณธุรกิจไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่ายคงที่ การวางแผนปฏิบัติงานยังขาดประสิทธิภาพ และควรติดตามผลการดำเนินงานตามแผนอย่างต่อเนื่อง สหกรณ์ได้ดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มติ คำสั่ง และปฏิบัติตามคำแนะนำของนายทะเบียนสหกรณ์ รองนายทะเบียนสหกรณ์ ผู้ตรวจการสหกรณ์ และผู้สอบบัญชีได้เป็นอย่างดี

ด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมพบว่า สหกรณ์ได้ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้และนวัตกรรมเป็นไปตามเป้าหมาย คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการ เข้ารับการฝึกอบรมในส่วนที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอเป็นประจำ ระบบคอมพิวเตอร์และฐานข้อมูล สมาชิกมีความพึงพอใจในระดับมาก ในด้านคุณภาพการให้บริการเพราะ ได้รับการบริการที่รวดเร็ว ถูกต้อง

แม่นยำ สหกรณ์มีการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบ และจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ เพื่อเป็นแผนปฏิบัติการในการพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ ด้านการเงิน สหกรณ์มีรายได้ลดลง ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ลูกหนี้ค้างนาน ดอกเบี้ยค้าง ค่าปรับค้าง ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญเพิ่มขึ้น อัตราหมุนเวียนของสินทรัพย์มีอัตราลดลงอย่างต่อเนื่อง ด้านมีปัญหาอุปสรรค การประสานงานในฝ่ายต่างๆ ยังมีการประสานงานไม่ดีเท่าที่ควร การวางแผนการปฏิบัติงานและการติดตามผลยังไม่ชัดเจนและต่อเนื่อง คณะกรรมการดำเนินงานไม่มีนโยบายการบริหารงานที่ชัดเจนมีปัญหาในระดับน้อย สมาชิกสหกรณ์ยังขาดความรู้เกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์มีปัญหาลูกอยู่ในระดับมาก

สุพจน์ วัฒนวิเชียร และคณะ (2552 : 57-63) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาการดำเนินงาน ของสหกรณ์การเกษตรในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประเทศไทย การศึกษารั้วนี้มีวัตถุประสงค์ประการแรกเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประการที่สองเพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และประการที่สามเพื่อประเมินผลรูปแบบการพัฒนาการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ วิธีการการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร ประชากร คือ สหกรณ์การเกษตรในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 320 สหกรณ์ จากการสุ่มตามระดับชั้น ใช้แบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานได้แก่ การวิเคราะห์จำแนกประเภท (Discriminant analysis) แบบเป็นขั้นตอน (Stepwise method) และสหสัมพันธ์แคนนอนิคอล (Canonical correlation analysis) ระยะที่ 2 การสร้างรูปแบบการพัฒนาการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตร นำรูปแบบพัฒนาสหกรณ์ไปขอความคิดเห็นจากผู้มีประสบการณ์ตรง (Critical incident technique) ทางด้านสหกรณ์ แล้วจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ 1 วัน โดยเน้นกับกลุ่มที่มีส่วนร่วม (Focus Groups) กลุ่มเป้าหมาย ประกอบด้วย ประธานกรรมการ สหกรณ์ 15 คน ฝ่ายจัดการสหกรณ์ 15 คน และจากเจ้าหน้าที่ฝ่ายส่งเสริมสหกรณ์ 15 คน รวมทั้งหมด 45 คน แล้วนำข้อเสนอแนะของแต่ละกลุ่มสรุปเป็นผลการอภิปราย ทั้งหมด โดยผู้วิจัยได้รวบรวมข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ ทำการปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาสหกรณ์ให้สมบูรณ์ ระยะที่ 3 การประเมินผลรูปแบบการพัฒนาการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร ผู้วิจัยนำรูปแบบพัฒนาสหกรณ์ไปทดลองกับสหกรณ์การเกษตร 9 สหกรณ์ โดยนำผลจากการเก็บข้อมูล งบดุลเปรียบเทียบก่อนการทดลองและหลังการทดลองหลังจากการทดลองได้จัดทำงบดุล งบกำไรขาดทุนของสหกรณ์อีกครั้งหนึ่งโดยเปรียบเทียบข้อมูลจากทรัพย์สิน ทุน เงินรับฝากจากสมาชิก ปริมาณธุรกิจ และรายรับของสหกรณ์ ทำการวิเคราะห์ความแปรปรวนหลายตัว

แปร ตามแบบวัดซ้ำ (Repeated measure multivariate analysis of variance : MANOVA) ผลการวิจัยพบว่า

1) ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มี 7 ปัจจัย คือ การวางแผนเงินช่วยเหลือจากรัฐบาล การฝึกอบรม ศักยภาพผู้จัดการสหกรณ์ เงินรับฝาก ศักยภาพกรรมการสหกรณ์ และเงินช่วยเหลือพนักงานสหกรณ์ ผู้วิจัยได้คัดเลือกปัจจัยที่สามารถควบคุมได้ 3 ปัจจัย ได้แก่ การวางแผน การฝึกอบรม และเงินรับฝากจากสมาชิกสหกรณ์

2) การสร้างรูปแบบการพัฒนาสหกรณ์การเกษตร ได้จัดทำกิจกรรมในการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรมี 3 ด้าน 15 กิจกรรม ประกอบด้วย การวางแผน โดยฝึกอบรมการวางแผน และจัดทำแผนปฏิบัติงาน การฝึกอบรม มี 7 กิจกรรม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 อบรมสมาชิกสหกรณ์ จัดให้มีการฝึกอบรมให้สมาชิกสหกรณ์ได้รู้จักสิทธิ หน้าที่ หลักการ อุดมการณ์ การดำเนินธุรกิจกับสหกรณ์ และระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับสมาชิก 1 กิจกรรม กลุ่มที่ 2 อบรมพนักงานสหกรณ์ จัดอบรม 2 กิจกรรมจัดอบรมการให้บริการที่ดี จัดอบรมการบริหารจัดการ กลุ่มที่ 3 อบรมกรรมการสหกรณ์ จัดอบรมคุณธรรมและจริยธรรม

สุวรรณ แลสันกลาง (2553 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนากระบวนการของการสหกรณ์เครดิตยูเนียนแจ้ซ้อน จำกัด จังหวัดลำปาง การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบริบทชุมชน การบริหารจัดการสหกรณ์เครดิตยูเนียน ศึกษาปรัชญา แนวคิดการก่อเกิดระบบสหกรณ์ ความสอดคล้องระบบคิดของสมาชิกเกี่ยวกับปรัชญา แนวคิดสหกรณ์เครดิตยูเนียน และเพื่อพัฒนาให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีของระบบการสหกรณ์เครดิตยูเนียน โดยใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research-PAR) ในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในชุมชน ตามแนวทางหลักการบริหารจัดการที่ดี และการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) พร้อมทั้งใช้หลักการติดตามแบบมีส่วนร่วมของชุมชนคือประเมินผลแบบแผนที่ผลลัพธ์ (Outcome mapping) การศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้ดำเนินไปในลักษณะการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อให้ได้ข้อสรุปเป็นขั้นๆ อย่างเป็นองค์รวม (Holistic Approach) ผลการวิจัยพบว่า บริบทชุมชนตำบลแจ้ซ้อน อำเภอเมืองปาน จังหวัดลำปาง เป็นชุมชนเก่าแก่ มีทรัพยากรธรรมชาติที่อุดมสมบูรณ์ แต่กระแสนิยม บริโภคนิยม บั๊จเจกนิยม ได้มีอิทธิพลครอบงำคนในชุมชน ทำให้มีปัญหานี้สิน มีวิถีคิดแบบแยกส่วน มีความเป็นปัจเจกชนที่หวังพึ่งพารัฐ ขาดการพึ่งพาตนเอง และเริ่มมีชีวิตที่เคร่งเครียดบีบคั้นที่ต้องหาทางออก ผลจากการศึกษาพบว่า ปรัชญา แนวคิดการก่อเกิดสหกรณ์นั้น เกิดจากการบีบคั้นทางด้านเศรษฐกิจสังคมของผู้ใช้แรงงานในช่วงการปฏิวัติอุตสาหกรรมจึงทำให้เกิดความร่วมมือกัน (Co-operation) ตามแนวคิดการทำกิจกรรมร่วม (Collective Action) และหลักการช่วยตนเองโดยช่วยเหลือซึ่งกัน

และกัน (Self help by mutual help) เป็นแนวดำเนินงานที่เน้นการสนองความต้องการทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการร่วมกันบนพื้นฐานแห่งคุณค่าของการช่วยตนเอง ความรับผิดชอบต่อตนเอง ความเป็นประชาธิปไตย ความเสมอภาค ความเที่ยงธรรม และความเป็นเอกภาพของสมาชิก

สหกรณ์เครดิตยูเนียนแจ้ซ้อน จำกัด เป็นสหกรณ์ที่เกิดขึ้นโดยชุมชนได้ร่วมกันก่อตั้งขึ้น เพื่อมุ่งหมายให้คนรู้จักช่วยเหลือตนเองโดยช่วยเหลือกันและกันในด้านเศรษฐกิจและสังคม ด้วยการประหยัดทรัพย์แล้วนำมาสะสมรวมกันทีละเล็กละน้อยอย่างสม่ำเสมอ ขณะเดียวกัน ก็พบว่า ระบบคิดของสมาชิกสหกรณ์ยังไม่สอดคล้องกับปรัชญา แนวคิด หลักการสหกรณ์ เนื่องจากขาดกระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ซึ่งได้ก่อให้เกิดปัญหาต่างๆ เช่น การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์กร ความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร ปัญหาหนี้สินค้ำค้างในสหกรณ์ การบริหารจัดการที่เป็นลักษณะแบบแยกส่วน

ผลจากการพัฒนาการบริหารจัดการระบบการสหกรณ์เครดิตยูเนียนแจ้ซ้อน จำกัด พบว่า หลังจากที่ทำแผนบัญชีรับ-จ่ายครัวเรือนแล้ว ทำให้สมาชิกสหกรณ์ได้มองปัญหาของตนเอง และได้รู้วิธีการแก้ไขที่ถูกจุด และก่อให้เกิดความตระหนักที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในงานพัฒนาสหกรณ์ และการจัดทำบัญชีครัวเรือนซึ่งเป็นกระบวนการเก็บและการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยตัวของสมาชิกสหกรณ์นั้น ได้ทำให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Study) ช่วยให้สมาชิกสหกรณ์ได้รู้เห็นข้อมูลและเริ่มตระหนัก คิดใคร่ครวญ เพื่อปรับตัวเองในท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงในชุมชน และเกิดรวมกลุ่มสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนที่จะค้นหาทางออกร่วมกัน

นอกจากนี้พบว่า คณะกรรมการบริหารสหกรณ์ ได้เกิดการเรียนรู้ถึงจุดอ่อนของวิธีคิดแบบเดิมในการทำงานสหกรณ์เครดิตยูเนียน ที่ขาดการเชื่อมโยงเป็นระบบความสัมพันธ์กับมิติอื่นๆ ในขบวนการสหกรณ์ และสามารถเห็นพฤติกรรมซ้ำๆ จนเป็นแบบแผน (Pattem) ของปัญหาต่างๆ ที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กัน (Causal loops) และมีผลกระทบต่อระบบต่างๆ แบบองค์รวมอย่างเป็นกระบวนการ (System thinking is a process of thinking) และปรับเปลี่ยนแนวทางการทำงานสหกรณ์เครดิตยูเนียน ที่เชื่อมโยงกิจกรรมต่างๆ ตั้งแต่การรับสมาชิกที่ต้องมีการอบรมให้เข้าใจหลักการสหกรณ์อย่างจริงจัง จึงจะได้สมาชิกที่ดีมีคุณภาพ และเมื่อปล่อยเงินกู้ก็จะไปเป็นไปตามแผนงานพัฒนาสหกรณ์ ขณะเดียวกันก็ได้ปรับเปลี่ยนความสัมพันธ์ในการทำงานอย่างเป็นทีมมากขึ้น

ผลจากการศึกษาได้พบประเด็นสำคัญคือ การเปิดโอกาสให้กรรมการและสมาชิกสหกรณ์ได้เรียนรู้การทำวิจัยร่วมกันตั้งแต่เริ่มต้นนั้นพบว่า คำถามวิจัยหลายๆ ประเด็นได้รับคำตอบในตัวเองโดยกระบวนการมีส่วนร่วม เพราะได้ตระหนักรู้ในตนเอง (Self Awareness)

ภายในเวทีและกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันนั้น ก็ได้สร้างพลังขับเคลื่อนที่สามารถแก้ไขปัญหาของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดผลดีในการสร้างความเข้มแข็ง และความยั่งยืนแก่ชุมชน

อำพัน เจริญรูป (2552 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องความคิดเห็นของสมาชิกต่อภาพลักษณ์สหกรณ์เครดิตยูเนียนศรีหฤทัยขลุง จำกัด จังหวัดจันทบุรี การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของสมาชิกที่มีต่อภาพลักษณ์สหกรณ์เครดิตยูเนียนศรีหฤทัยขลุง จำกัด จังหวัดจันทบุรี รวมทั้งเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อภาพลักษณ์ของสหกรณ์เครดิตยูเนียนศรีหฤทัยขลุง จำกัด จังหวัดจันทบุรี กลุ่มตัวอย่างจำนวน 376 คน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง โดยมีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเป็น .827 วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า t-test ค่า F-test โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ผลการวิจัยพบว่า 1) ด้านปัจจัยส่วนบุคคล สมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนศรีหฤทัยขลุง จำกัด จังหวัดจันทบุรี ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุอยู่ระหว่าง 31 – 40 ปี จบการศึกษาระดับประถมศึกษา ประกอบอาชีพรับจ้าง มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน น้อยกว่า 10,000 บาท มีสถานภาพสมรส มีระยะเวลาการเป็นสมาชิกน้อยกว่า 13 ปี ชำระค่าหุ้นรายเดือนอยู่ระหว่าง 301 – 600 บาท 2) สมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนศรีหฤทัยขลุง จำกัด จังหวัดจันทบุรี มีความคิดเห็นต่อภาพลักษณ์อยู่ในระดับสูง 3) สมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนศรีหฤทัยขลุง จำกัด จังหวัดจันทบุรี มีระดับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ระดับสูงทั้งในด้านความเชื่อถือต่อองค์กร ด้านช่องทางการสื่อสาร ด้านความคิดเห็นต่อกิจกรรม ด้านการรับรู้และความประทับใจ 4) ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความคิดเห็นของสมาชิกต่อภาพลักษณ์สหกรณ์เครดิตยูเนียนศรีหฤทัยขลุง จำกัด จังหวัดจันทบุรี พบว่าสมาชิกที่มีรายได้ต่อเดือน ความเชื่อถือในองค์กร ความคิดเห็นต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ และการรับรู้และความประทับใจในองค์กรต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาพลักษณ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนสมาชิกที่มีเพศ อายุ การศึกษา สถานภาพสมรส อาชีพ ระยะเวลาการเป็นสมาชิก มูลค่าการชำระค่าหุ้นรายเดือนต่างกัน ไม่ส่งผลกระทบต่อความคิดเห็นต่อภาพลักษณ์แตกต่างกัน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด จังหวัดนนทบุรี” ครั้งนี้ ให้ความสำคัญกับการวิจัยเชิงคุณภาพ จึงจำเป็นต้องแสดงให้เห็นถึงระเบียบวิธีวิจัย หรือวิธีดำเนินการวิจัย ใ่ว่างชัดเจน โดยผู้ศึกษาได้กำหนดวิธีการดำเนินการศึกษาไว้ 4 หัวข้อ ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

ประชากร คือ คณะกรรมการดำเนินการ จำนวน 11 คน, ผู้ตรวจสอบกิจการ 2 คน และสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี รวมทั้งสิ้นจำนวน 717 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 16 กันยายน พ.ศ. 2556)

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ คณะกรรมการดำเนินการ จำนวน 11 คน ผู้ตรวจสอบกิจการ 1 คน และตัวแทนสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด จำนวน 16 คน รวมทั้งสิ้น 28 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ผู้ศึกษาเครื่องมือ ได้แก่

2.1 แบบบันทึกข้อมูลประเด็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth Interview) โดยการสัมภาษณ์ คณะกรรมการดำเนินการ ผู้ตรวจสอบกิจการ และตัวแทนสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด ซึ่งประเด็นหลักประกอบด้วยปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน

2.2 **แบบสอบถาม** สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นคำถามปลายเปิด ระดับความพึงพอใจในด้านการดำเนินงานของสหกรณ์ ระดับความพึงพอใจในด้านการจัดการของสหกรณ์ ระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานในด้านกระบวนการภายใน และระดับความคิดเห็นในด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ซึ่งเป็นข้อคำถามลักษณะประเมินค่า (Rating Scale) โดยวิธีการประเมินระดับความพึงพอใจ มีให้เลือก 5 คำตอบ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดย ระดับความพึงพอใจ

มากที่สุด มีค่าเท่ากับ 5 คะแนน

มาก มีค่าเท่ากับ 4 คะแนน

ปานกลาง มีค่าเท่ากับ 3 คะแนน

น้อย มีค่าเท่ากับ 2 คะแนน

น้อยที่สุด มีค่าเท่ากับ 1 คะแนน

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 **ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)** ได้พิจารณาเก็บรวบรวมจากแบบบันทึกข้อมูลประเด็นสัมภาษณ์เชิงลึก ของผู้เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ และแบบสอบถามสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด

3.2 **ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)** ได้จากการรวบรวมข้อมูล ดังต่อไปนี้

3.2.1 รายงานประจำปีของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด

3.2.2 เอกสารทางวิชาการของหน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ

3.2.3 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว คำนวณข้อมูลโดยใช้เครื่องมือทางสถิติ ดังต่อไปนี้

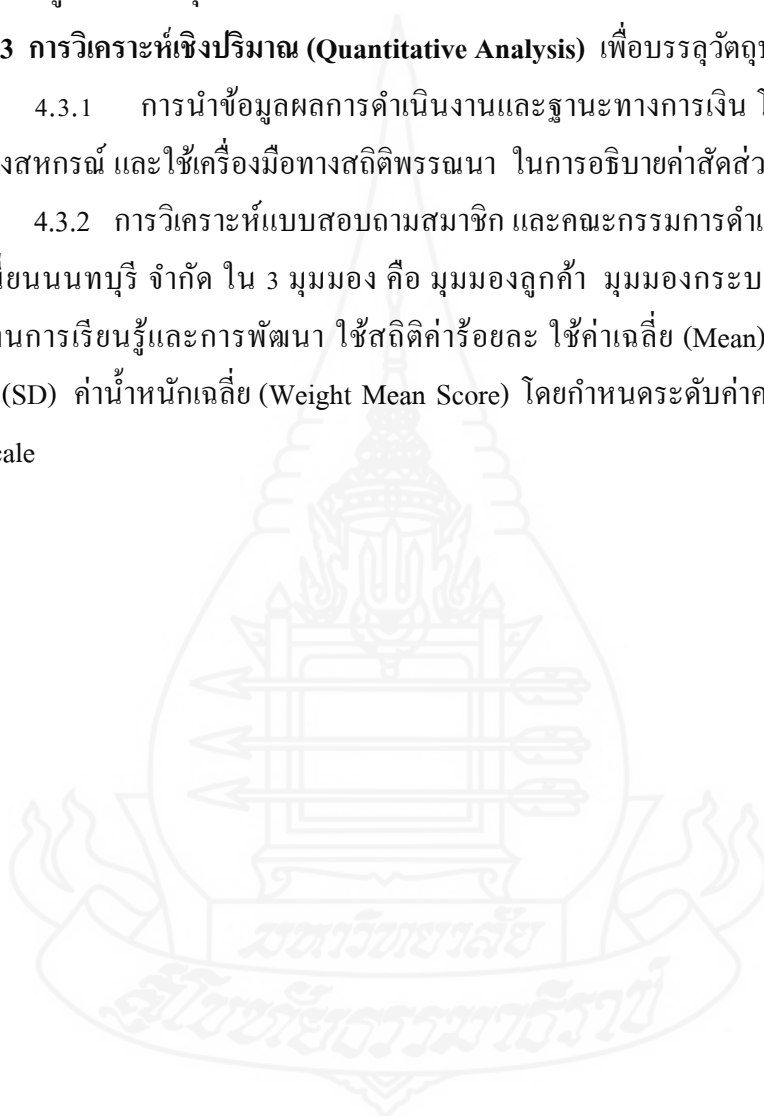
4.1 **การวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive analysis)** เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เป็นการนำข้อมูลที่รวบรวมมาได้ มาวิเคราะห์เพื่ออธิบายสภาพทั่วไปของสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา จำนวนสมาชิกภายในครอบครัว ใช้สถิติค่าสัดส่วนร้อยละ และการวิเคราะห์งบการเงินของสหกรณ์

4.2 การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ (Qualitative Data) เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 และ วัตถุประสงค์ข้อ 3 เป็นการนำข้อมูลจากแบบบันทึกข้อมูลประเด็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) มาอธิบายผลแยกเป็นปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องต่อการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด และหาแนวทางในการพัฒนาการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด

4.3 การวิเคราะห์เชิงปริมาณ (Quantitative Analysis) เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ข้อที่ 3

4.3.1 การนำข้อมูลผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงิน โดยการวิเคราะห์งบการเงินของสหกรณ์ และใช้เครื่องมือทางสถิติพรรณนา ในการอธิบายค่าสัดส่วนร้อยละ

4.3.2 การวิเคราะห์แบบสอบถามสมาชิก และคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด ใน 3 มุมมอง คือ มุมมองลูกค้า มุมมองกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ใช้สถิติค่าร้อยละ ใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) คำนวณน้ำหนักเฉลี่ย (Weight Mean Score) โดยกำหนดระดับค่าคะแนนตามแบบของ Likert's scale



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาแนวทางการพัฒนาการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด จังหวัดนนทบุรี แบ่งผลการศึกษาออกเป็น 3 ส่วน คือ

1. ศึกษาสภาพทั่วไปของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด
2. ศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องต่อการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด
3. เพื่อหาแนวทางการพัฒนาการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด

ตอนที่ 1 ศึกษาสภาพทั่วไปของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด

การศึกษาครั้งนี้ คณะกรรมการดำเนินการ จำนวน 11 คน ผู้ตรวจสอบกิจการ 1 คน และตัวแทนสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด จำนวน 16 คน รวมทั้งสิ้น 28 คน มีข้อมูลทั่วไป ดังนี้

ตารางที่ 4.1 เพศของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	18	64.29
หญิง	10	35.71
รวม	28	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่าส่วนใหญ่มีเพศชาย จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 64.29 และเป็นเพศหญิง จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 35.71

ตารางที่ 4.2 อายุของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 31 ปี	2	7.14
31 – 40 ปี	5	17.86
41 – 50 ปี	6	21.43
51 – 60 ปี	11	39.29
61 ปีขึ้นไป	4	14.28
รวม	28	100.00

จากตารางที่ 4.2 พบว่าสมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่มีอายุ 50– 60 ปีขึ้นไป จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 39.29 รองลงมาคือ มีอายุระหว่าง 41 - 50 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 21.43 มีอายุระหว่าง 31 - 40 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 17.86 และมีอายุ 61 ปีขึ้นไป จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 14.28 และมีอายุต่ำกว่า 31 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 7.14 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ประถมศึกษา	1	3.57
มัธยมศึกษาตอนต้น	4	14.28
มัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า	12	42.86
อนุปริญญาหรือเทียบเท่า	3	10.71
ปริญญาตรี	5	17.86
สูงกว่าปริญญาตรี	3	10.74
รวม	28	100.00

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ระดับการศึกษาส่วนใหญ่จบในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 42.86 รองลงมาคือ ระดับปริญญาตรี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 17.86 และจบระดับมัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 14.28 จบการศึกษาในระดับอนุปริญญาหรือเทียบเท่าและสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 3 คน เท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 10.74 และจบในระดับประถมศึกษา จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 3.57 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 สมาชิกภายในครอบครัวของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

จำนวนของสมาชิก	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1 - 2	10	35.72
3 - 4	7	25.00
5 - 6	8	28.57
มากกว่า 6	3	10.71
รวม	28	100.00

จากตารางที่ 4.4 พบว่า สมาชิกภายในครอบครัวส่วนใหญ่มีสมาชิกในครอบครัว 1 - 2 คน จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 35.72 รองลงมาคือ มีสมาชิกในครอบครัว 5 - 6 คน 3 คน จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 28.57 และมีสมาชิกในครอบครัว 3 - 4 คน จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 และมีสมาชิกในครอบครัวมากกว่า 6 คน จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 10.71 ตามลำดับ

จากข้อมูลงบดุลและงบกำไรขาดทุนจากรายงานประจำปีของสหกรณ์ ได้ผลการวิเคราะห์ดังนี้

ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์งบดุลแบบฐานคงที่ โดยใช้ ปีบัญชี 2554 เป็นปีฐาน

รายการ	ปี 2554	ปี 2555	ปี 2556	การเปลี่ยนแปลงเพิ่มลด (อัตราร้อยละ)		
				2554	2555	2556
สินทรัพย์หมุนเวียน	770,047.31	4,035,595.64	8,499,590.97	100.00	524.07	1,103.78
สินทรัพย์ไม่ หมุนเวียน + อื่นๆ	27,059.08	45,610.27	1,054,654.27	100.00	168.56	3,897.60
รวมสินทรัพย์	797,106.39	4,081,205.91	9,554,245.24	100.00	512.00	1,198.62
หนี้สินหมุนเวียน	139,770.95	216,555.91	2,748,338.18	100.00	154.94	1,966.32
หนี้สินไม่หมุนเวียน	306,200.00	1,497,400.00	3,134,033.25	100.00	489.03	1,023.52
รวมหนี้สิน	445,970.95	1,713,955.91	5,882,371.43	100.00	384.32	1,319.00
ทุนของสหกรณ์	351,135.44	2,367,250.00	3,671,873.81	100.00	674.17	1,045.71
รวมหนี้สินและทุน ของสหกรณ์	797,106.39	4,081,205.91	9,554,245.24	100.00	512.00	1,198.62

จากตารางที่ 4.5 จะเห็นได้ว่าผลการวิเคราะห์หั่งบุคคลแบบฐานคงที่ โดยใช้ ปีบัญชี 2554 เป็นปีฐาน สินทรัพย์ หนี้สิน และทุนของสหกรณ์ มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น โดยในปีบัญชี 2555 และปีบัญชี 2556 สินทรัพย์เพิ่มขึ้นจากปีบัญชี 2554 เป็นร้อยละ 512 และร้อยละ 1,198.62 ตามลำดับ หนี้สินเพิ่มขึ้นจากปีบัญชี 2554 เป็นร้อยละ 348.32 และร้อยละ 1,319.00 ตามลำดับ และทุนของสหกรณ์เพิ่มขึ้นจากปีบัญชี 2554 เป็นร้อยละ 647.17 และร้อยละ 1,045.71 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์หั่งกำไรขาดทุนแบบฐานคงที่ โดยใช้ ปีบัญชี 2554 เป็นปีฐาน

รายการ	ปี 2554	ปี 2555	ปี 2556	การเปลี่ยนแปลงเพิ่มลด (อัตราร้อยละ)		
				2554	2555	2556
รายได้	47,688.48	330,016.65	353,669.48	100.00	692.03	741.62
ค่าใช้จ่าย	156,839.45	181,782.09	490,393.67	100.00	115.90	312.67
กำไรสุทธิ	(109,150.97)	148,234.56	63,275.81	100.00	135.81	57.97

จากตารางที่ 4.6 จะเห็นได้ว่าผลการวิเคราะห์กำไรขาดทุนแบบฐานคงที่ โดยใช้ ปีบัญชี 2554 เป็นปีฐาน รายได้ มีแนวโน้มสูงขึ้นจากปีบัญชี 2554 เป็นร้อยละ 692.03 และร้อยละ 714.62 ตามลำดับ ค่าใช้จ่ายของสหกรณ์ มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นเช่นเดียวกัน จากปีบัญชี 2554 เป็นร้อยละ 115.90 และร้อยละ 312.67 ตามลำดับ ส่วนกำไรสุทธินั้น มีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นจากปีบัญชี 2554 เป็นร้อยละ 135.81 และร้อยละ 57.97 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องต่อการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เครดิต

ยูเนียนนทบุรี จำกัด

ผู้ศึกษาทำการศึกษาโดยใช้เครื่องมือแบบบันทึกข้อมูลประเด็นการสัมภาษณ์เชิงลึก ในการเก็บข้อมูลรวบรวมข้อมูล ตามหัวข้อแบบการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) กับ คณะกรรมการดำเนินการ จำนวน 11 คน ผู้ตรวจสอบกิจการ 1 คน และตัวแทนสมาชิกสหกรณ์ เครดิตยูเนียนนทบุรี จำกัด จำนวน 15 คน พร้อมทั้งเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ 1 คน รวมทั้งสิ้น 28 คน เป็นคำถามเกี่ยวกับปัญหา ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และการดำเนินธุรกิจของ สหกรณ์เครดิตยูเนียนนทบุรี จำกัด ตามแบบทฤษฎีแบบสมดุล (Balance Scorecard) ในการเก็บ รวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ของสหกรณ์ เพื่อพิจารณา

จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threats) โดยการวิเคราะห์ จุดแข็ง และจุดอ่อน นั้น จะเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร ส่วนการวิเคราะห์โอกาส และอุปสรรค จะเป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับสภาวะแวดล้อมภายนอกที่น่าจะมีผลกระทบต่อการดำเนินกิจการขององค์กร ผลจากการศึกษาพบว่า

2.1 จุดแข็ง (Strengths)

- S1 มีสำนักงานเป็นของตนเอง เดินทางได้สะดวก ตั้งอยู่ในย่านชุมชน
- S2 มีผู้นำที่เข้มแข็ง มีความน่าเชื่อถือในวงการสหกรณ์
- S3 มีคณะกรรมการที่ดี เสียสละ เข้าร่วมประชุมทุกครั้ง
- S4 มีสมาชิกส่วนใหญ่ที่คุณภาพ มีอาชีพประจำ ขยันประกอบอาชีพ
- S5 ระบบบริหารจัดการที่ดี ได้รับมาตรฐานสหกรณ์
- S6 สหกรณ์มีเว็บไซต์ของสหกรณ์ โดยได้รับความช่วยเหลือจากกรมส่งเสริมสหกรณ์
- S7 ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งของพนักงานมีคุณภาพ และคณะกรรมการมีคุณภาพ
- S8 การแบ่งอำนาจหน้าที่ชัดเจนในหมู่คณะกรรมการ โดยมีการจัดทำเป็นมติที่ประชุม และคำสั่งมอบหมายงานอย่างชัดเจน
- S9 มีข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง ข้อกฎหมาย ที่ชัดเจน
- S10 มีการจัดการอบรมให้ความรู้สมาชิกใหม่ ตามคู่มือ 3 เล่ม ต้องสอบให้ผ่าน
- S11 มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์การให้บริการ ตามความต้องการของสมาชิก

2.2 จุดอ่อน (Weakness)

- W1 ทุนดำเนินงานยังไม่เพียงพอ
- W2 ฝ่ายจัดการ ไม่มีพนักงานหรือเจ้าหน้าที่ประจำ รวมทั้งผู้ปฏิบัติหน้าที่ยังขาดทักษะในด้านต่าง ๆ
- W3 ไม่มีระบบการบริหารจัดการกลุ่มที่มีประสิทธิภาพเป็นลักษณะกลุ่มเป็นเป็นทางการ
- W4 การติดต่อสื่อสารระหว่างสหกรณ์กับสมาชิกไม่ดีเท่าที่ควร
- W5 ช่องทางการมีส่วนร่วมในการทำธุรกิจกับสหกรณ์สมาชิกส่วนใหญ่ขาดจิตตารมณ์
- W6 สหกรณ์ฯ ไม่มีสิ่งจูงใจ หรือค่าตอบแทน ให้กับคณะกรรมการดำเนินงานในการปฏิบัติหน้าที่
- W7 ขาดการประชาสัมพันธ์ให้กับบุคคลภายนอก เพื่อเชิญชวนเป็นสมาชิก

2.3 โอกาส (Opportunity)

- O1 ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานของรัฐ เช่น สำนักงานสหกรณ์จังหวัดนนทบุรี และสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์นนทบุรี
- O2 ได้รับการสนับสนุนจากชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย
- O3 ได้รับการสนับสนุนจากสันนิบาตสหกรณ์
- O4 ได้รับการสนับสนุนด้านเงินทุนจากสำนักงานสหกรณ์จังหวัดนนทบุรี และจากชุมนุมสหกรณ์เครดิตแห่งประเทศไทย
- O5 ได้รับการสนับสนุนจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี

2.4 อุปสรรค (Threats)

- T1 ข่าวดสาร และเหตุการณ์ในแง่ลบของสหกรณ์เครดิตยูเนียน ในปัจจุบันที่เกิดจากสหกรณ์เครดิตคลองจั่น
- T2 สถานะเศรษฐกิจในปัจจุบัน ทำให้การประกอบอาชีพในปัจจุบันยาก และลำบาก
- T3 ค่าครองชีพที่สูงขึ้นในปัจจุบันผลกระทบต่อสมาชิกและสหกรณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น การเพิ่ม/ลดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้

ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด

ในการศึกษาได้มีการแบ่งกลุ่มย่อยเพื่อการอภิปรายผล จำนวน 4 กลุ่ม และได้แบ่งหัวข้อการอภิปรายแนวทางการพัฒนาการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัดดังนี้

กลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 อภิปรายในหัวข้อเรื่อง

- 1) แนวทางการแก้ไขปัญหาด้านกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบฯ ของสหกรณ์
- 2) แนวทางการแก้ไขปัญหาด้านการตรวจสอบ และการควบคุมภายในของสหกรณ์

กลุ่มที่ 3 และกลุ่มที่ 4 อภิปรายในหัวข้อเรื่อง

- 1) แนวทางการแก้ไขปัญหาด้านกระบวนการ ขั้นตอน วิธีการทำงานของสหกรณ์
 - 2) ส่วนที่ 2 แนวทางการแก้ไขปัญหาด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์
- ผลสรุปการอภิปรายมีรายละเอียดพอสรุปได้ดังต่อไปนี้

กลุ่มที่ 1 สรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

ปัญหาด้านกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบฯ การตรวจสอบ และการควบคุมภายในของสหกรณ์ สรุปแนวทางในการดำเนินการแก้ไขไว้ในเบื้องต้น 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 แนวทางการแก้ไขปัญหาด้านกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบฯ ของสหกรณ์

1. จัดทำคู่มือเกี่ยวกับบทบาท หน้าที่ ของสมาชิก ระเบียบและข้อกฎหมายต่าง ๆ ที่สมาชิกควรทราบโดยรวบรวมไว้เป็นรูปเล่มขนาดกะทัดรัด พกพาง่าย
2. ระเบียบที่เกี่ยวข้องหรือว่าด้วยการกู้เงิน ควรระบุรายละเอียดหรือข้อปฏิบัติให้ชัดเจนกรณีผิดนัดชำระหนี้ และแจ้งให้สมาชิกทราบโดยทั่วกัน
3. เพิ่มเติมเรื่องกฎหมายการคุ้มครองเงินฝากให้ครอบคลุมถึงกรณีเงินฝากของสหกรณ์ด้วย
4. การรักษาสภาพคล่องของสหกรณ์ของสหกรณ์ ยังเป็นที่สับสนไม่ชัดเจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรอธิบายให้สหกรณ์ทราบถึงแนวทางปฏิบัติที่ถูกต้องและชัดเจน

ส่วนที่ 2 แนวทางการแก้ไขปัญหาด้านการตรวจสอบ และการควบคุมภายในของสหกรณ์

การรายงานการตรวจสอบกิจการของผู้ตรวจสอบกิจการของสหกรณ์ ควรแจ้งให้สมาชิกทราบ มากกว่าการรายงานในที่ประชุมใหญ่เพียงปีละครั้ง โดยอาจจะเพิ่มเป็น 3 เดือน/ครั้ง หรือ 6 เดือน/ครั้ง โดยตีพิมพ์ประกาศโดยเปิดเผย หรือประกาศให้ทราบทางเว็บไซต์ของสหกรณ์หรือช่องทางอื่น ๆ ที่เข้าถึงได้ง่าย

กลุ่มที่ 2 สรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

ส่วนที่ 1 แนวทางการแก้ไขปัญหาด้านกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบฯ ของสหกรณ์

ระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์ฯ ที่มีอยู่เดิมนั้น เอื้อต่อการทำงานของสหกรณ์ดีแล้ว แต่อาจจะต้องเสริมหรือเพิ่มเติมให้มีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น และจากปัญหาที่เกิดขึ้นกับสหกรณ์ ไม่ว่าจะเป็น เรื่องทุนดำเนินงานไม่เพียงพอ หรือสมาชิกมาชำระหนี้ไม่ตรงตามกำหนดก็ตาม เป็นผลสืบเนื่องจากสมาชิก เป็นผู้ที่ไม่มีรายได้ที่แน่นอนหรือมีรายได้เป็นรายเดือน แต่ด้วยสมาชิกมีความภักดีต่อสหกรณ์และไม่ได้มีเจตนาที่จะผิดชำระหนี้ จึงจะใช้ประเด็นดังกล่าวในการขับเคลื่อนสหกรณ์ให้ผ่านวิกฤติไปได้ด้วยดี โดยอาศัยคณะกรรมการ ตัวแทนของสหกรณ์ซึ่งก็คือ ประธานกลุ่ม ที่สมาชิกแต่ละคนสังกัดอยู่ เนื่องจากบุคคลเหล่านี้จะมีความคุ้นเคยกับสมาชิกมากกว่า และจัดทีมงานจากสหกรณ์ออกไปเยี่ยมเยียนให้บริการแก่สมาชิกถึงชุมชนที่สมาชิกอาศัยอยู่ รวมถึงขอความร่วมมือจากสมาชิกในการสะสมหุ้นรายเดือน ให้ตรงตามระยะเวลาที่กำหนดไว้

ในส่วนการชำระหนี้ นั้น หากสมาชิกมีความพร้อมในการชำระหนี้ แต่ไม่มีเวลา หรือไม่สะดวกมาชำระที่สหกรณ์ได้ ก็จะใช้วิธีชำระผ่านเจ้าหน้าที่ที่จะสับเปลี่ยนหมุนเวียนกันลงพื้นที่ให้บริการ โดยมีประธานกลุ่มเป็นแกนหลักในการดำเนินงาน ซึ่งจะเป็นการลดข้อจำกัดต่าง ๆ ลงได้ โดยอาจจะต้องมีการปรับระเบียบ หรือวิธีการทำงานต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีความ

คล่องตัวขึ้น ซึ่งอาจจะต้องมีรายจ่ายที่เพิ่มขึ้นบ้าง แต่น่าจะดีกว่าประหยัดค่าใช้จ่ายแต่ทำให้สหกรณ์เสียหาย

สิ่งสำคัญคือ สมาชิกต้องมีความซื่อตรง ซื่อสัตย์ต่อสหกรณ์ มีวินัย เสมอต้นเสมอปลายในการชำระหนี้และการออมทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

ส่วนที่ 2 แนวทางการแก้ไขปัญหาด้านการตรวจสอบ และการควบคุมภายในของสหกรณ์

การตรวจสอบกิจการ และการควบคุมภายใน สิ่งแรกที่จะต้องตรวจสอบ คือ

- **สัญญาเงินกู้** ซึ่งถือเป็นหัวใจหลักของการให้สินเชื่อ รายละเอียดที่ต้องตรวจสอบ เป็นอย่างแรกคือ เอกสารหลักฐานประกอบสัญญาเงินกู้ โดยสหกรณ์ต้องตรวจสอบว่า เอกสารหลักฐานต่าง ๆ มีความถูกต้องครบถ้วนหรือไม่ ลงลายมือชื่อในเอกสารสำคัญทั้งในส่วนของผู้กู้ และผู้ค้ำประกันครบถ้วนหรือไม่ ตลอดจนตรวจสอบค่านูมัติเงินกู้จากประธานคณะกรรมการพิจารณาเงินกู้ สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือ ที่อยู่ของสมาชิก ควรเป็นที่อยู่ที่สามารถติดต่อได้สะดวก และในทุกขั้นตอนของการขอสินเชื่อ สมาชิกควรมาดำเนินการด้วยตนเองที่สหกรณ์

- **การเบิกจ่ายเงินหรือเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายต่าง ๆ** หลักฐานสำหรับเบิกจ่าย ควรมีชื่อที่อยู่ร้านค้าหรือผู้รับเงิน และมีการลงรายมือชื่อผู้รับเงินไว้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน ชัดเจน สำหรับผู้อนุมัติเบิกจ่ายเงินก็เช่นกัน ควรเป็นบุคคลที่มีอำนาจอนุมัติและลงลายมือชื่อผู้อนุมัติให้ชัดเจน

- **การเก็บรักษาเอกสารต่าง ๆ** เนื่องจากสหกรณ์มีทุนดำเนินงานน้อย ไม่ได้จัดซื้อตู้นิรภัยสำหรับจัดเก็บเอกสารสำคัญ และไม่มีได้มีการจัดจ้างเจ้าหน้าที่ การเก็บเอกสารจึงมีความเสี่ยงและไม่ปลอดภัย โดยเฉพาะเอกสารสำคัญ และไม่มีกรลงทะเบียนครุภัณฑ์สำหรับสหกรณ์ด้วย ทำให้ยากที่จะตรวจสอบที่มาของครุภัณฑ์สหกรณ์

- **การประชุมคณะกรรมการ** โดยปกติ สหกรณ์ฯ จะประชุมคณะกรรมการ 3 เดือน/ครั้ง และบางครั้งตรงกับวันทำการ ทำให้คณะกรรมการบางท่านซึ่งติดภารกิจหรืองานประจำที่ต้องทำ ทำให้ไม่สามารถเข้าร่วมประชุมได้ ประกอบกับการเดินทางมาประชุม มีค่าใช้จ่ายและค่าเดินทาง และด้วยข้อจำกัดด้านงบประมาณ จึงไม่ได้จัดสรรไว้สำหรับเบี้ยประชุมคณะกรรมการ ซึ่งในอนาคต หากสหกรณ์มีส่วนต่างจากการดำเนินงานเพิ่มขึ้น ก็อาจจะมีการกำหนดเบี้ยประชุมสำหรับคณะกรรมการให้ตามความเหมาะสม

- **การเก็บรักษาเงินสดในมือ** ตามระเบียบฯ ของสหกรณ์ฯ สามารถเก็บรักษาเงินสดไว้ที่สหกรณ์ได้ไม่เกิน 15,000.00 บาท แต่ในบางครั้งสหกรณ์อาจมีการเก็บรักษาเงินสดไว้เกินกว่าที่ระเบียบกำหนดกำหนดบ้าง ด้วยข้อจำกัดเรื่องระยะทางการนำฝากไปยังธนาคาร ประกอบกับในละแวกใกล้เคียงไม่มีผู้รับฝากเงินอัตโนมัติ จึงต้องนำฝากเงินในวันทำการถัดไปแทน สหกรณ์จึง

ควรมีการวางแผนเรื่องการเก็บรักษาเงินสดให้รอบคอบ และสหกรณ์ไม่ควรเก็บรักษาเงินสดไว้เกินกว่าที่ระเบียบฯ กำหนดบ่อยครั้งโดยไม่มีคามจำเป็น

- **การหนี้ค้างชำระ** สมาชิกมีหนี้ค้างชำระกับสหกรณ์มากพอสมควร ซึ่งสมาชิกเองควรตระหนักและรักษาไว้ซึ่งจิตตารมณ์ รวมถึงมีวินัยในการชำระหนี้และการส่งชำระค่าหุ้นให้แก่สหกรณ์ ซึ่งถือเป็นจิตสำนึกที่สมาชิกควรยึดถือและปฏิบัติ เพื่อลดปัญหาหนี้ค้างชำระ โดยต้องเริ่มจากคณะกรรมการฯ ของสหกรณ์เองเป็นลำดับแรก ที่จะต้องทำตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีต่อสมาชิกไม่ค้างชำระหรือขาดส่งเงินกู้สหกรณ์

- **สถานะภาพของสหกรณ์** ในการประชุมประจำคณะกรรมการทุกครั้ง ควรมีการนำเสนองบทดลองให้ที่ประชุมทราบทุกครั้ง เพื่อจะได้รับรู้ร่วมกันเกี่ยวกับสถานะภาพและฐานะทางการเงินของสหกรณ์

กลุ่มที่ 3 สรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

ส่วนที่ 1 แนวทางการแก้ไขปัญหาด้านกระบวนการ ขั้นตอน วิธีการทำงานของสหกรณ์

สหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด ดำเนินธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจรับฝากเงินออมทรัพย์จากสมาชิกและธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ดังนั้น ในการสร้างความเข้มแข็งด้านกระบวนการทำงาน จะต้องมีการนำเอากระบวนการทำงานของแต่ละธุรกิจมาอธิบายว่าจะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในแต่ละขั้นตอนได้อย่างไรบ้าง ดังนี้

- **การบริหารธุรกิจสินเชื่ออย่างมีประสิทธิภาพ** สหกรณ์จะต้องรู้ความต้องการของสมาชิก โดยมีการสอบถามความต้องการและให้สมาชิกมีแผนในการใช้เงินกู้ นั้น สหกรณ์ต้องมีระเบียบที่เกี่ยวข้อง มีคำสั่งมอบหมายผู้รับผิดชอบทำหน้าที่ด้านสินเชื่อ และดำเนินการตามระเบียบ มติคณะกรรมการที่กำหนด ได้แก่

1. การจัดทำคำขอกู้ สัญญาขอกู้ หลักประกันเงินกู้ ต้องลงรายการในคำขอกู้ สัญญากู้ หนังสือค้ำประกันให้ครบถ้วน ถูกต้องตามแบบที่กำหนด
2. การจัดหาหลักประกันให้ค้ำประกันนี้ จัดทำทะเบียนค้ำประกัน ให้เป็นปัจจุบัน
3. การอนุมัติเงินกู้ การจ่ายเงินกู้ นั้น เงินกู้ทุกสัญญาต้องผ่านการอนุมัติก่อนจ่ายเงินกู้ มีหลักฐานการจ่ายเงินกู้ที่ถูกต้องครบถ้วนจัดทำทะเบียนย่อยลูกหนี้ให้เป็นปัจจุบัน
4. มีการติดตามตรวจสอบแนะนำการใช้เงินกู้ อย่างสม่ำเสมอ เป็นงวดระยะเวลา
5. การเร่งรัดหนี้และการรับชำระหนี้ ต้องมีการจำแนกลูกหนี้ มีแผนปฏิบัติงานเร่งรัดหนี้ มีหลักฐานการรับชำระหนี้ครบถ้วน แยกบุคคลที่ทำหน้าที่สินเชื่อ บัญชี และการเงิน

6. การจัดเก็บเอกสาร หลักฐานการให้เงินกู้ต้องจัดเก็บไว้ในที่ปลอดภัยในสำนักงานสหกรณ์

7. การตรวจสอบและติดตาม มีการวิเคราะห์อายุหนี้ รายงานการปฏิบัติงานการให้สินเชื่อต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการประจำเดือน ควบคุมยอดลูกหนี้รายตัว ให้ตรงกับบัญชีแยกประเภทเป็นรายวัน/รายเดือน

8. การสุ่มสอบทานหนี้ ต้องมีการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

- **ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย** การบริหารธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย สหกรณ์จะต้องรวบรวมความต้องการจากสมาชิก แล้วจัดหาสินค้าอุปโภคบริโภค หรือสิ่งของเครื่องใช้มาให้สมาชิกอย่างตรงตามความต้องการและความจำเป็นของสมาชิกที่ต้องอุปโภคบริโภคสินค้านั้น สหกรณ์สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการได้ ดังนี้

1. มีการกำหนดระเบียบเกี่ยวกับการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ไว้เป็นหลักในการดำเนินธุรกิจ

2. ต้องมีการอนุมัติจากผู้มีอำนาจ ก่อนการจัดซื้อสินค้าทุกครั้ง หรือการจำหน่ายสินค้าเป็นเงินเชื่อต้องเป็นไปตามระเบียบที่กำหนด

3. ต้องตรวจรับสินค้าให้ถูกต้องครบถ้วนตามหลักฐานการจัดซื้อ

4. จัดเก็บสินค้าไว้ในที่ที่ปลอดภัยและเหมาะสมตรวจสอบง่าย และจัดทำทะเบียนคุมสินค้าให้เป็นปัจจุบัน

5. จัดทำทะเบียนย่อยเจ้าหน้าที่การค้าและลูกหนี้การค้า ให้เป็นปัจจุบัน

6. ติดตามเจ้าหน้าที่การค้าและลูกหนี้การค้าให้เป็นไปตามสัญญา ซื้อ - ขายเชื่อ

7. มีหลักฐานและเอกสารเกี่ยวกับการจัดซื้อและจำหน่ายสินค้าถูกต้องครบถ้วนตามระเบียบที่กำหนด และเก็บรักษาไว้ในที่ปลอดภัยในสำนักงานสหกรณ์

8. การตรวจสอบและติดตาม สหกรณ์ต้องมีการตรวจสอบและติดตามอย่างสม่ำเสมอเป็นประจำทุกเดือน เช่น ตรวจนับสินค้าคงเหลือ หรือสุ่มตรวจสอบยืนยันยอดจากการตรวจนับกับทะเบียนคุม

- **ธุรกิจรับฝากเงิน** นอกจากเป็นการส่งเสริมการออมแก่สมาชิกแล้วยังเป็นการระดมทุนเพื่อนำไปดำเนินธุรกิจอื่น ๆ อันก่อให้เกิดผลกำไรแก่สมาชิกได้ ดังนั้น การดำเนินธุรกิจรับฝากเงินคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ จำเป็นต้องมีความรู้ด้านการบริหารจัดการ และการควบคุมภายในที่ดี เพื่อดำเนินธุรกิจนี้ให้มีประสิทธิภาพ สหกรณ์สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการได้ ดังนี้

การรับฝากเงินจากสมาชิก

1. สมาชิกที่ประสงค์จะฝากเงินเขียนใบรับฝากเงินด้วยตนเองยื่นต่อเจ้าหน้าที่การเงิน
2. เจ้าหน้าที่การเงินของสหกรณ์นำไปรับฝากเงินของสมาชิกไปให้เจ้าหน้าที่บัญชี
3. เจ้าหน้าที่บัญชีของสหกรณ์ลงยอดเงินรับฝากในคาร์ดรายตัวของสมาชิก
4. เจ้าหน้าที่บัญชีพิมพ์สมุดคู่ฝากประจำตัวสมาชิกแล้วประทับตราในสมุด
5. กรรมการสหกรณ์ที่ได้รับมอบหมาย ตรวจสอบความถูกต้อง
6. เจ้าหน้าที่การเงินรับเงินฝากจากสมาชิกแล้วคืนสมุดคู่ฝากให้แก่สมาชิก
7. เจ้าหน้าที่การเงินนำไปรับฝากเงินไปให้เจ้าหน้าที่บัญชีลงบัญชี โดยทำสรุปลงรายชื่อยอดเงินฝากให้ผู้จัดการ หรือผู้ได้รับมอบหมายลงลายมือชื่อผู้รับเงิน
8. ทุกสิ้นวันทำการกรรมการสหกรณ์ที่ได้รับมอบหมายจะต้องตรวจสอบยอดเงินฝากเทียบกับยอดเงินฝากในบัญชีแยกประเภท

การถอนฝากเงินของสมาชิก

1. สมาชิกที่มีความประสงค์ถอนเงินเขียนใบถอนเงินด้วยตนเองยื่นต่อเจ้าหน้าที่การเงินของสหกรณ์
2. เจ้าหน้าที่การเงินตรวจสอบลายมือชื่อผู้มีอำนาจถอนเงินฝากเทียบกับลายมือชื่อตัวอย่าง
3. เจ้าหน้าที่บัญชีนำไปถอนเงินของสมาชิกไปลงยอดการถอนเงินในคาร์ดรายตัวของสมาชิก
4. เจ้าหน้าที่บัญชีพิมพ์ยอดเงินที่สมาชิกถอนและยอดเงินคงเหลือ และประทับตราในสมุดคู่ฝากของสมาชิก
5. กรรมการสหกรณ์ที่ได้รับมอบหมายตรวจสอบความถูกต้อง
6. เจ้าหน้าที่การเงินจ่ายเงินและคืนสมุดให้สมาชิก
7. เจ้าหน้าที่การเงินนำไปถอนเงินของสมาชิกให้เจ้าหน้าที่บัญชีลงบัญชี
8. เจ้าหน้าที่การเงินสรุปยอดเงินรับฝากให้ผู้ได้รับมอบหมายลงลายมือชื่อเป็นผู้รับเงิน
9. กรรมการสหกรณ์ผู้ได้รับมอบหมายลงลายมือชื่อผู้รับเงินในสมุดรับฝากเงิน
10. กรรมการสหกรณ์ผู้ได้รับมอบหมายต้องตรวจสอบยอดการถอนเงินเปรียบเทียบกับบัญชีแยกประเภททุกสิ้นวันทำการ

ส่วนที่ 2 แนวทางการแก้ไขปัญหาด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์

การที่สหกรณ์จะเข้มแข็ง จะต้องมาจากบุคคลภายในของสหกรณ์มีความเข้มแข็งมาก่อน ทั้งในด้านของอุดมการณ์สหกรณ์ การปฏิบัติตามหน้าที่ของตน จากการระดมความเห็นร่วมกัน จึงสามารถสรุปประเด็นการสร้างเสริมเข้มแข็งด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์และคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ ได้ดังนี้

สมาชิกสหกรณ์ สมาชิกสหกรณ์เป็นทั้งเจ้าของสหกรณ์และผู้รับบริการจากสหกรณ์ การดำรงอยู่ของสหกรณ์จึงขึ้นอยู่กับสมาชิกเป็นสำคัญ ดังนั้น สมาชิกจะต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง ในฐานะเจ้าของสหกรณ์โดยการ



ภาพที่ 4.1 บทบาทหน้าที่ของสมาชิกสหกรณ์

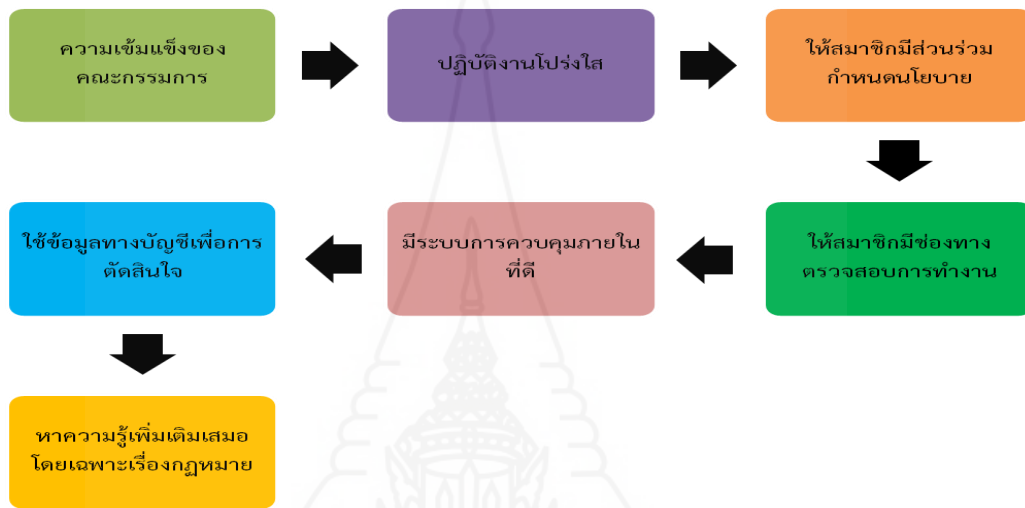
1. สมาชิกจะต้องให้ความสำคัญในการเข้าร่วมประชุมใหญ่เพื่อรับทราบผลการดำเนินงาน กำหนดนโยบาย คัดเลือกคณะกรรมการ ผู้ตรวจสอบกิจการ อนุมัติงบประมาณและแผนงาน งบประมาณประจำปี

2. สมาชิกจะต้องมีวินัยต่อตนเองทั้งในการออมเงินและการจ่ายชำระหนี้คืนแก่สหกรณ์ ในฐานะผู้ใช้บริการของสหกรณ์ หากสหกรณ์มีกระแสเงินสดเข้ามาอย่างต่อเนื่องแล้วจะเป็นผลให้สหกรณ์มีสภาพคล่องทางการเงินสามารถนำเงินไปชำระหนี้เงินกู้ได้ตามกำหนดสัญญา พร้อมกับมีเงินทุนสำหรับบริหารจัดการในสหกรณ์ได้อย่างเพียงพอด้วย เพื่อที่จะอำนวยความสะดวกให้แก่สมาชิกและทำยที่สุดผลประโยชน์ที่ได้รับก็จะกลับคืนมาสู่สมาชิกหรือชุมชนสหกรณ์นั่นเอง

3. สมาชิกควรยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการดำรงชีวิต กล่าวคือ การให้ความสำคัญกับการอยู่อาศัยแบบพอเพียง โดยยึดหลักพออยู่ พอกิน พอใช้ ไม่ใช่จ่ายเกินตัว เกินฐานะที่หามาได้ควบคู่ไปกับการมุ่งลดรายจ่าย หารายได้เพิ่มอย่างต่อเนื่องและหลีกเลี่ยงการก่อหนี้เพิ่ม ซึ่งเมื่อสมาชิกเกิดความพอดี และมีจิตใจเข้มแข็ง มีจิตสำนึกที่ดี มองโลกในแง่ดี มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ คำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวม หรือชุมชนสหกรณ์เป็นที่ตั้ง สามารถพึ่งพาตนเองได้ ส่งผลให้เกิดความพอดีทางด้านสังคม ทำให้เป็นสังคมที่เอื้ออาทรต่อกัน มีความ

ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน รู้รักสามัคคี อันจะทำให้เกิดความเข้มแข็งแก่ครอบครัวและชุมชนได้อย่าง มั่นคงตลอดไป

คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ซึ่งสมาชิกเลือกขึ้นมาเป็นตัวแทนของตนในการบริหารงานของสหกรณ์ ต้องมีความรับผิดชอบในการบริหารจัดการ และดำเนินการทั้งปวงของสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งต่อสมาชิกและสหกรณ์ โดยการ



ภาพที่ 4.2 การดำเนินการของสมาชิกสหกรณ์

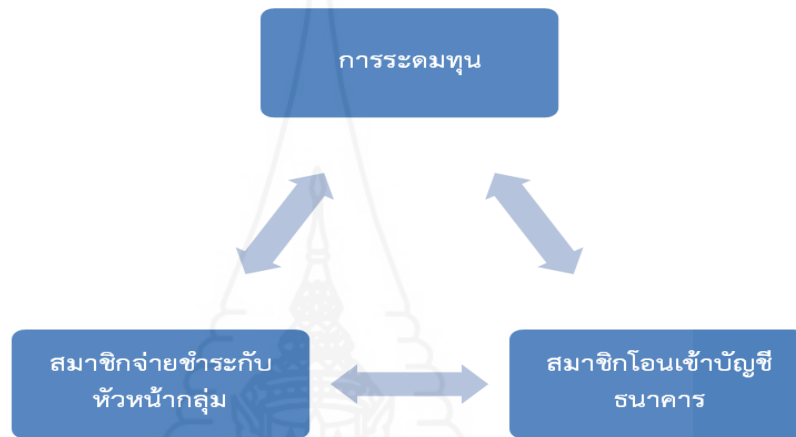
1. คณะกรรมการต้องปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต เป็นที่เชื่อถือศรัทธาแก่สมาชิก มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบ มีความเสมอภาคในการให้บริการ
2. เปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และตรวจสอบการทำงานของกรรมการได้มากขึ้น เพื่อให้การบริหารงานของสหกรณ์มีประสิทธิภาพพร้อมทั้งให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารงานเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง
3. การสนับสนุนให้สหกรณ์มีระบบการควบคุมภายในที่ดีและเพียงพอต่อการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ รวมทั้งการสรรหาฝ่ายจัดการที่มีความรู้ความสามารถมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามระบบ และปรับปรุงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป
4. คณะกรรมการต้องรู้จักใช้ข้อมูลทางบัญชีในการบริหารงานเพื่อช่วยในการตัดสินใจ และสามารถกำหนดนโยบาย แผนงาน งบประมาณ ได้อย่างเหมาะสม
5. คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ต้องหมั่นศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์กับกฎหมายที่สหกรณ์จะต้องปฏิบัติให้ถูกต้อง

กลุ่มที่ 4 สรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

ส่วนที่ 1 แนวทางการแก้ไขปัญหาด้านกระบวนการ ขั้นตอน วิธีการทำงานของสหกรณ์

จากการระดมความเห็นร่วมกันของผู้เข้ารับการสัมมนา ได้ร่วมกันแสดงความคิดเห็นถึงแนวทางที่จะช่วยให้กระบวนการ วิธีการทำงานของสหกรณ์มีความเข้มแข็งได้ ดังนี้

1. การระดมทุน สมาชิกสามารถชำระค่าหุ้นให้กับสหกรณ์ ได้ 2 วิธี คือ สมาชิกสามารถชำระ โอนเข้าบัญชีธนาคารของสหกรณ์ หรือสามารถชำระกับหัวหน้าของแต่ละกลุ่ม



ภาพที่ 4.3 การระดมทุน

2. สมาชิกสหกรณ์สามารถฝากเงินกับสหกรณ์ โดยสมาชิกจะได้รับดอกเบี้ยเงินฝากธนาคารมากกว่าสถาบันทางการเงินทั่วไป เงินฝากออมทรัพย์ของสหกรณ์แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ เงินฝากออมทรัพย์ และเงินฝากออมทรัพย์พิเศษ

3. ในการจัดหาสินค้ามาจำหน่ายของสหกรณ์นั้น สหกรณ์ควรสำรวจความต้องการของสมาชิกว่าสมาชิกต้องการสินค้าประเภทใด ซึ่งสมาชิกของสหกรณ์บางส่วนประกอบอาชีพขับรถแท็กซี่ สหกรณ์อาจนำสินค้าประเภท น้ำกลั่น ไม้สกรอง น้ำมันเครื่อง มาจำหน่ายให้กับสมาชิกได้

4. เจ้าหน้าที่สหกรณ์ สหกรณ์ควรรับเจ้าหน้าที่สหกรณ์เพื่อให้สามารถบริการแก่สมาชิกที่มาใช้บริการให้ได้รับความสะดวก รวดเร็วมากยิ่งขึ้น

ส่วนที่ 2 แนวทางการแก้ไขปัญหาด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์

การที่สหกรณ์จะเข้มแข็ง จะต้องมาจากบุคคลหลายฝ่ายของสหกรณ์ ทั้งจากสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ จากการระดมความเห็นร่วมกันจึงได้แนวทางการสร้างความเข้มแข็งด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์และคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ ได้ดังนี้

สมาชิกสหกรณ์ สมาชิกสหกรณ์เป็นทั้งเจ้าของสหกรณ์และผู้รับบริการจากสหกรณ์ การดำรงอยู่ของสหกรณ์จึงขึ้นอยู่กับสมาชิกเป็นสำคัญ ดังนั้น สมาชิกจะต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง ในฐานะเจ้าของสหกรณ์

บทบาทหน้าที่ของสมาชิก

1. ศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับสหกรณ์ เช่น มีความรู้ ความเข้าใจ ในบทบาทหน้าที่และความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการดำเนินการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ และนายทะเบียนสหกรณ์ เป็นต้น
2. ศึกษาระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมายสหกรณ์ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
3. มีความรักดีกับสหกรณ์ คือ
 - 3.1 ทำธุรกิจกับสหกรณ์ด้วยการซื้อขายสินค้าและบริการกับสหกรณ์
 - 3.2 ทำธุรกิจสินเชื่อกับสหกรณ์โดยไม่ก่อหนี้กับแหล่งเงินทุนภายนอก
 - 3.3 ต้องชำระหนี้ให้กับสหกรณ์ตามกำหนดเวลาที่สัญญาไว้กับสหกรณ์
4. ให้ความร่วมมือเข้าประชุมกับเจ้าหน้าที่สหกรณ์ รับการฝึกอบรม และเข้าประชุมใหญ่
5. ติดตามความเคลื่อนไหวในสหกรณ์อย่างใกล้ชิด เพื่อควบคุมการดำเนินงานสหกรณ์ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง
6. ต้องรู้จักออมทรัพย์ โดยถือหุ้นเพิ่มและฝากเงินกับสหกรณ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ตนเองมีเงินใช้ในยามจำเป็น ขณะเดียวกันสหกรณ์ก็มีเงินทุนในการบริหารจัดการช่วยเหลือสมาชิกที่ขาดแคลนปัจจัยการประกอบอาชีพ

คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ซึ่งสมาชิกเลือกขึ้นมาเป็นตัวแทนของตนในการบริหารงานของสหกรณ์ ต้องมีความรับผิดชอบในการบริหารจัดการ และดำเนินการทั้งปวงของสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพเกิดประโยชน์สูงสุดทั้งต่อสมาชิกและสหกรณ์ โดยการ

1. คณะกรรมการต้องปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต เป็นที่เชื่อถือศรัทธาแก่สมาชิก มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบ มีความเสมอภาคในการให้บริการ
2. เปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และตรวจสอบการทำงานของกรรมการได้มากขึ้น เพื่อให้การบริหารงานของสหกรณ์มีประสิทธิภาพพร้อมทั้งให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารงานเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง
3. การสนับสนุนให้สหกรณ์มีระบบการควบคุมภายในที่ดีและเพียงพอต่อการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ รวมทั้งการสรรหาฝ่ายจัดการที่มีความรู้ความสามารถมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามระบบ และปรับปรุงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

4. คณะกรรมการต้องรู้จักใช้ข้อมูลทางบัญชีในการบริหารงานเพื่อช่วยในการตัดสินใจ และสามารถกำหนดนโยบาย แผนงาน งบประมาณ ได้อย่างเหมาะสม

5. คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ต้องหมั่นศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์กับกฎหมายที่สหกรณ์จะต้องปฏิบัติให้ถูกต้อง

เมื่อคณะกรรมการดำเนินการ และผู้เข้าร่วมประชุม ได้ร่วมกันดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ ซึ่งได้จากการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ได้กำหนดจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของสหกรณ์แล้ว ผู้ศึกษาใช้กระบวนการกำหนดกลยุทธ์จากการวิเคราะห์ จุดแข็ง (S) จุดอ่อน(W) โอกาส (O) และอุปสรรค (T) ตามตาราง การวิเคราะห์ SWOT ดังนี้

	ภายใน	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
ภายนอก			
โอกาส (O)		(S1 O2) , (S2 O1, S7 O3)	(W1 O4)
อุปสรรค (T)		(S10 T1) , (S4 T2)	-

ได้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรีจำกัด เพื่อเป็นกรอบในการบริหารงานในช่วง ปี พ.ศ. 2557-2559 ดังนี้

วิสัยทัศน์ : สหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี สร้างสวัสดิการแก่สมาชิกให้เข้มแข็ง และมีคุณธรรม

พันธกิจ : การสร้างความเข้มแข็งให้กับสหกรณ์ บริหารจัดการสหกรณ์ โดยให้สมาชิกมีความเชื่อมั่นและยอมรับ

กำหนดประเด็นกลยุทธ์ 5 ด้าน คือ

กลยุทธ์ที่ 1. การพัฒนาความเข้มแข็งของสหกรณ์ให้มั่นคงและยั่งยืน (S1 O2)

กลยุทธ์ที่ 2. การส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนา (W1 O4)

กลยุทธ์ที่ 3. การพัฒนาข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศ อย่างกว้างไกล (S10 T1)

กลยุทธ์ที่ 4. การร่วมมือกับสหกรณ์, ชุมชนสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (S2 O1, S7 O3)

กลยุทธ์ที่ 5. การส่งเสริมการให้บริการที่ดีแก่สมาชิก (S4 T2)

กลยุทธ์ที่ 1. การพัฒนาความเข้มแข็งของสหกรณ์ให้มั่นคง และยั่งยืน ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ คือ

แผนงานที่ 1 การพัฒนาทรัพยากรบุคคลในสหกรณ์

- 1.1 โครงการปรับปรุงสถานที่ อาคารสำนักงาน และเครื่องใช้สำนักงาน
- 1.2 โครงการอบรมและพัฒนาความรู้ และการพัฒนาอาชีพ
- 1.3 โครงการศึกษาดูงานของสหกรณ์

แผนงานที่ 2 การสร้างความเข้มแข็งด้านเงินทุนของสหกรณ์

- 2.1 โครงการส่งเสริมเงินออมของสมาชิก
- 2.2 โครงการเปิดรับสมาชิกสามัญ และสมาชิกสมทบ

กลยุทธ์ที่ 2. การส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนา ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ คือ

แผนงานที่ 1 การส่งเสริมให้มีการศึกษาอบรมสมาชิก

- 1.1 โครงการฝึกอบรมให้ความรู้สมาชิกอย่างต่อเนื่อง
- 1.2 โครงการจัดทำกลุ่มสมาชิกของสหกรณ์
- 1.3 โครงการสัมมนาคณะกรรมการดำเนินงาน และเจ้าหน้าที่สหกรณ์
- 1.4 โครงการเปิดคู่มือความคิดเห็นของสมาชิก

แผนงานที่ 2 การส่งเสริมอาชีพและพัฒนาการสร้างรายได้

- 2.1 โครงการส่งเสริมการประกอบอาชีพสมาชิก
- 2.2 โครงการจัดทำสินค้าโอท็อปโดยสมาชิก

กลยุทธ์ที่ 3. การพัฒนาข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศ อย่างกว้างไกล ประกอบด้วย

2 กลยุทธ์ คือ

แผนงานที่ 1 การพัฒนาแหล่งสืบค้นข้อมูลสหกรณ์

- 1.1 โครงการจัดทำเว็บไซต์ของสหกรณ์
- 1.2 โครงการจัดบอร์ดประชาสัมพันธ์
- 1.3 โครงการเพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์
- 1.4 โครงการจัดกิจกรรมวันประชุมใหญ่สามัญประจำปี

แผนงานที่ 2 การพัฒนากลุ่มสมาชิกให้เข้มแข็ง

- 2.1 โครงการจัดประชุมกลุ่มสมาชิก
- 2.2 โครงการการบริหารจัดการกลุ่มสมาชิกในรูปแบบคณะ

กรรมการบริหารกลุ่ม

กลยุทธ์ที่ 4. การร่วมมือกับสหกรณ์, ชุมชนสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ คือ

แผนงานที่ 1 การทำเครือข่ายสหกรณ์เครดิตยูเนียน

- 1.1 โครงการเพื่อนช่วยเพื่อน (ด้านเงินทุน)
- 1.2 โครงการเชื่อมโยงธุรกิจของสหกรณ์

แผนงานที่ 2 การสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้

- 2.1 โครงการเข้าร่วมประชุมข่าวสารทางวิชาการ

กลยุทธ์ที่ 5. การส่งเสริมการให้บริการที่ดีแก่สมาชิก ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ คือ

แผนงานที่ 1 การจัดสวัสดิการขั้นพื้นฐานให้สมาชิก

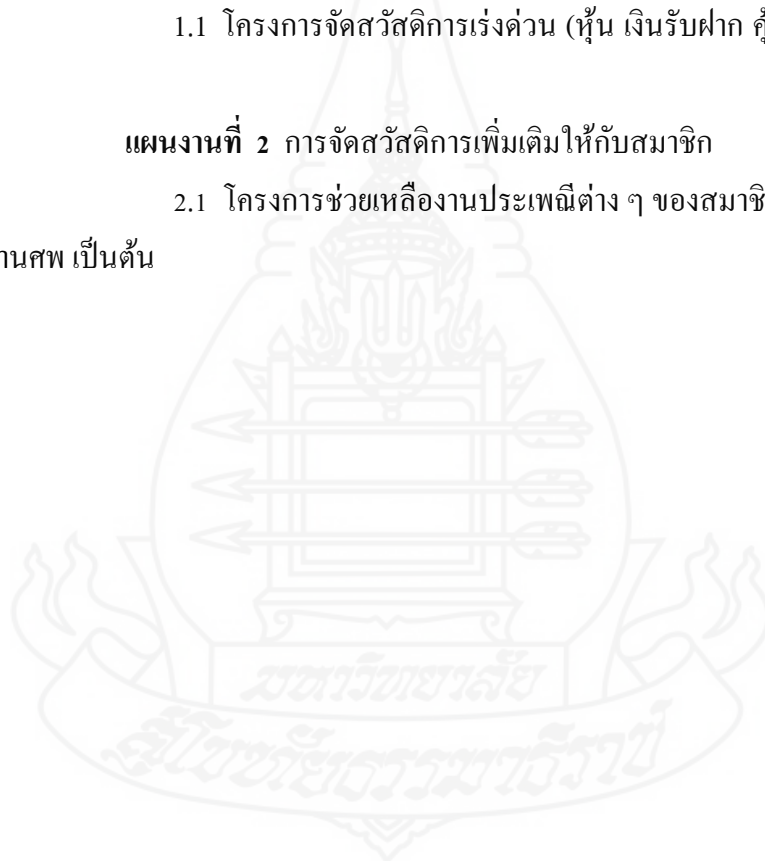
- 1.1 โครงการจัดสวัสดิการเร่งด่วน (หุ้น เงินรับฝาก กลุ่มครองเงินฝาก และ

สก.1,2,5)

แผนงานที่ 2 การจัดสวัสดิการเพิ่มเติมให้กับสมาชิก

- 2.1 โครงการช่วยเหลืองานประเพณีต่าง ๆ ของสมาชิก เช่น งานบวช

งานแต่ง งานศพ เป็นต้น



กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาความเข้มแข็งของสหกรณ์ให้มั่นคงและยั่งยืน

เป้าประสงค์ : เป็นองค์กรที่มีความเข้มแข็งในการบริหารจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพ ได้รับความเชื่อมั่นจากสมาชิก

แผนงาน	โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลาดำเนินการ			ผู้รับผิดชอบ
			2557	2558	2559	
1. การพัฒนาทรัพยากรบุคคลในสหกรณ์	1.1 โครงการปรับปรุงสถานที่ อาคารสำนักงาน และเครื่องใช้สำนักงาน	ปีละ 1 ครั้ง	√	√	√	คณะกรรมการดำเนินการ
	1.2 โครงการอบรมและพัฒนาความรู้ และการพัฒนาอาชีพ	ปีละ 2 ครั้ง	√	√	√	กรรมการฝ่ายการศึกษา
	1.3 โครงการศึกษาดูงานของสหกรณ์	ปีละ 1 ครั้ง	√	√	√	คณะกรรมการดำเนินการ
2. การสร้างความเข้มแข็งด้านเงินทุนของสหกรณ์	2.1 โครงการส่งเสริมเงินออมของสมาชิก	ปีละ 2 ครั้ง	√	√	√	คณะกรรมการดำเนินการ
	2.2 โครงการเปิดรับสมาชิกสามัญ และสมาชิกสมทบ	ปีละ 2 ครั้ง	√	√	√	คณะกรรมการดำเนินการ

กลยุทธ์ที่ 2 การส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนา

เป้าประสงค์ : เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในสหกรณ์

แผนงาน	โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา ดำเนินการ			ผู้รับผิดชอบ
			2557	2558	2559	
1. การส่งเสริมให้มีการศึกษา อบรมสมาชิก	1.1 โครงการฝึกอบรมให้ความรู้สมาชิก อย่างต่อเนื่อง	ปีละ 1 ครั้ง	√	√	√	กรรมการฝ่ายการศึกษา
	1.2 โครงการจัดทำกลุ่มสมาชิกของ สหกรณ์	ปีละ 2 ครั้ง	√	√	√	คณะกรรมการดำเนินการ
	1.3 โครงการสัมมนาคณะกรรมการ ดำเนินงาน และเจ้าหน้าที่สหกรณ์	ปีละ 1 ครั้ง	√	√	√	กรรมการฝ่ายการศึกษา
	1.4 โครงการเปิดรับความคิดเห็นของ สมาชิก	ตลอดทั้งปี	√	√	√	คณะกรรมการดำเนินการ
2. การส่งเสริมอาชีพและ พัฒนาการสร้างรายได้	2.1 โครงการส่งเสริมการประกอบอาชีพ สมาชิก	ปีละ 2 ครั้ง	√	√	√	คณะกรรมการดำเนินการ
	2.2 โครงการจัดทำสินค้าโอท็อปโดย สมาชิก	ปีละ 2 ครั้ง	√	√	√	คณะกรรมการดำเนินการ

กลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนาข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศ อย่างกว้างไกล

เป้าประสงค์ : เพื่อการประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่าง ๆ ให้สมาชิกทราบ และบุคคลทั่วไปรู้จักสหกรณ์มากขึ้น

แผนงาน	โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลาดำเนินการ			ผู้รับผิดชอบ
			2557	2558	2559	
1. การพัฒนาแหล่งสืบค้นข้อมูล สหกรณ์	1.1 โครงการจัดทำเว็บไซต์ของสหกรณ์	ปีละ 3 ครั้ง	√	√	√	กรรมการฝ่ายการศึกษา
	1.2 โครงการจัดบอร์ดประชาสัมพันธ์	ปีละ 6 ครั้ง	√	√	√	คณะกรรมการดำเนินการ
	1.3 โครงการเพิ่มช่องทางการ ประชาสัมพันธ์	ปีละ 1 ครั้ง	√	√	√	กรรมการฝ่ายการศึกษา
	1.4 โครงการจัดกิจกรรมวันประชุมใหญ่ สามัญประจำปี	ตลอดทั้งปี	√	√	√	คณะกรรมการดำเนินการ
2. การพัฒนากลุ่มสมาชิกให้ เข้มแข็ง	2.1 โครงการจัดประชุมกลุ่มสมาชิก	ปีละ 2 ครั้ง	√	√	√	คณะกรรมการดำเนินการ
	2.2 โครงการการบริหารจัดการกลุ่ม สมาชิกในรูปแบบคณะกรรมการบริหาร กลุ่ม	ปีละ 2 ครั้ง	√	√	√	คณะกรรมการดำเนินการ

กลยุทธ์ที่ 4 การร่วมมือกับสหกรณ์, ชุมชนสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

เป้าประสงค์ : เพื่อการขยายความร่วมมือ เชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจ ข้อมูลทางวิชาการ

แผนงาน	โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลาดำเนินการ			ผู้รับผิดชอบ
			2557	2558	2559	
1. การทำเครือข่ายสหกรณ์ เครดิตยูเนียน	1.1 โครงการเพื่อนช่วยเพื่อน (ด้านเงินทุน)	ปีละ 3 ครั้ง	√	√	√	กรรมการฝ่ายการศึกษา
	1.2 เชื่อมโยงธุรกิจของสหกรณ์	ปีละ 2 ครั้ง	√	√	√	คณะกรรมการดำเนินการ
2. การสร้างเครือข่าย แลกเปลี่ยนเรียนรู้	2.1 โครงการการสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยน เรียนรู้	ปีละ 3 ครั้ง	√	√	√	คณะกรรมการดำเนินการ
	2.2 โครงการเข้าร่วมประชุมข่าวสารทาง วิชาการ	ปีละ 3 ครั้ง	√	√	√	กรรมการฝ่ายการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 5 การพัฒนาข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศ อย่างกว้างไกล

เป้าประสงค์ : สร้างความพึงพอใจด้วยการเพิ่มและขยายสวัสดิการให้กับสมาชิก

แผนงาน	โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลาดำเนินการ			ผู้รับผิดชอบ
			2557	2558	2559	
1. การจัดสวัสดิการขั้นพื้นฐานให้สมาชิก	1.1 โครงการจัดสวัสดิการเร่งด่วน (หุ้น เงินรับฝาก คุ่มครองเงินฝาก และ สก.1,2,5)	ปีละ 3 ครั้ง	√	√	√	กรรมการฝ่ายการศึกษา
2. การจัดสวัสดิการเพิ่มเติมให้กับสมาชิก	2.1 โครงการช่วยเหลืองานประเพณีต่างๆ ของสมาชิก เช่น งานบวช งานแต่ง งานศพ	ปีละ 2 ครั้ง	√	√	√	คณะกรรมการดำเนินการ

เมื่อกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ โดยแสวงหาข้อมูลจากปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในที่จำเป็น การวิเคราะห์งบการเงิน การใช้ประโยชน์จากข้อมูลทางการบัญชี การมีส่วนร่วม จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาประกอบการตัดสินใจและวางแผน และกำหนดทิศทาง กำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์แล้ว ต่อจากนั้น นำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยใช้แผนปฏิบัติการ (Action Plan) เป็นเครื่องมือ เพื่อการจัดการทรัพยากรที่เหมาะสม และระยะเวลา และผู้ปฏิบัติ ตลอดจน กิจกรรมที่ต้องปฏิบัติแต่ละช่วงเวลาต่อไป

การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสหกรณ์โดยใช้เทคนิคการวัดแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) ใน 4 มุมมอง มีผลการวิเคราะห์ ดังนี้

1. มุมมองด้านการเงิน

การศึกษาด้านการเงินใช้การวิเคราะห์งบการเงิน โดยใช้อัตราส่วนทางการเงิน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

มิติที่ 1 ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง (Capital Strength)

อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน

เป็นอัตราส่วนที่แสดง สัดส่วนของหนี้สินต่อทุนว่าความสามารถในการชำระหนี้ของสหกรณ์มีความเสี่ยงมากน้อยเพียงใด

$$\text{อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (เท่า)} = \frac{\text{หนี้สินทั้งสิ้น}}{\text{ทุนของสหกรณ์}}$$

ตารางที่ 4.7 อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน ระหว่างปีบัญชี 2554 ถึงปีบัญชี 2556

ปี	หนี้สินทั้งสิ้น (บาท)	ทุนของสหกรณ์ (บาท)	อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (เท่า)
2554	445,970.95	351,135.44	1.270
2555	1,713,955.91	2,367,250.00	0.724
2556	5,882,371.43	3,671,873.81	1.602

เกณฑ์มาตรฐานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ 0.63 เท่า

จากตารางที่ 4.7 พบว่า อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน ตั้งแต่ปีบัญชี 2554 ถึงปีบัญชี 2556 มีแนวโน้มสูงขึ้น และมากกว่าเกณฑ์มาตรฐานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

อัตราการเติบโตของสหกรณ์

เป็นอัตราส่วนที่แสดงถึงการปรับตัวเพิ่มขึ้นหรือปรับตัวลดลงของทุนของสหกรณ์ เมื่อเปรียบเทียบกับปีก่อน

$$\text{อัตราการเติบโตของทุนของสหกรณ์ (\%)} = \frac{\text{ทุนของสหกรณ์ปีปัจจุบัน} - \text{ทุนของสหกรณ์ปีก่อน}}{\text{ทุนของสหกรณ์ปีก่อน}}$$

ตารางที่ 4.8 อัตราการเติบโตของสหกรณ์ ปีบัญชี 2555 ถึงปีบัญชี 2556

ปี	ทุนของสหกรณ์ปีปัจจุบัน (บาท)	ทุนของสหกรณ์ปีก่อน (บาท)	อัตราการเติบโตของสหกรณ์ (%)
2555	2,367,250.00	351,135.44	5.741
2556	3,671,873.81	2,367,250.00	0.551

เกณฑ์มาตรฐานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ 2.32 %

จากตารางที่ 4.8 พบว่าอัตราการเติบโตของสหกรณ์ ปีบัญชี 2555 มีอัตราการเติบโตของสหกรณ์ สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ส่วนปีบัญชี 2556 มีแนวโน้มลดลง ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

อัตราการเติบโตของหนี้

เป็นอัตราส่วนที่แสดงถึงการปรับตัวเพิ่มขึ้นหรือปรับตัวลดลงของหนี้ เมื่อเทียบกับปีก่อน

$$\text{อัตราการเติบโตของหนี้ (\%)} = \frac{\text{หนี้สิ้นปีปัจจุบัน} - \text{หนี้สิ้นปีก่อน}}{\text{หนี้สิ้นปีก่อน}}$$

ตารางที่ 4.9 อัตราการเติบโตของหนี้ ระหว่างปีบัญชี 2555 ถึงปีบัญชี 2556

ปี	หนี้สิ้นปีปัจจุบัน (บาท)	หนี้สิ้นปีก่อน (บาท)	อัตราการเติบโตของหนี้ (%)
2555	1,713,955.91	445,970.95	2.843
2556	5,882,371.43	1,713,955.91	2.432

เกณฑ์มาตรฐานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (1.78) %

จากตารางที่ 4.9 พบว่า อัตราการเติบโตของหนี้ ตั้งแต่ปีบัญชี 2555 ถึงปีบัญชี 2556 มีแนวโน้มลดต่ำลงเล็กน้อย แต่มากกว่าเกณฑ์มาตรฐานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

มิติที่ 2 คุณภาพของสินทรัพย์ (Asset Quality)

อัตราการเติบโตของสินทรัพย์

เป็นอัตราส่วนที่แสดงถึงการปรับตัวเพิ่มขึ้นหรือปรับตัวลดลงของสินทรัพย์เมื่อเทียบกับปีก่อน

$$\text{อัตราการเติบโตของสินทรัพย์ (\%)} = \frac{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นปีปัจจุบัน} - \text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นปีก่อน}}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้นปีก่อน}}$$

ตารางที่ 4.10 อัตราการเติบโตของสินทรัพย์ ระหว่างปีบัญชี 2555 ถึงปีบัญชี 2556

ปี	สินทรัพย์รวมปีปัจจุบัน (บาท)	สินทรัพย์รวมปีก่อน (บาท)	อัตราการเติบโตของ สินทรัพย์ (%)
2555	4,081,205.91	797,106.39	4.12
2556	9,554,245.24	4,081,205.91	1.34

เกณฑ์มาตรฐานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ 0.69 %

จากตารางที่ 4.10 พบว่า อัตราส่วนการเติบโตของสินทรัพย์ ตั้งแต่ปีบัญชี 2555 ถึงปีบัญชี 2556 มีแนวโน้มลดต่ำลง แต่มากกว่าเกณฑ์มาตรฐานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

มิติที่ 3 ชีตความสามารถในการบริหาร (Management Capability)

อัตราการเติบโตของธุรกิจ

เป็นอัตราส่วนที่แสดงถึงการปรับตัวเพิ่มขึ้นหรือปรับตัวลดลง จากความสามารถในการบริหารธุรกิจ โดยวัดจากมูลค่าธุรกิจที่เพิ่มขึ้นหรือลดลง

$$\text{อัตราการเติบโตของธุรกิจ (\%)} = \frac{\text{มูลค่าธุรกิจรวมปีปัจจุบัน} - \text{มูลค่าธุรกิจรวมปีก่อน}}{\text{มูลค่าธุรกิจรวมปีก่อน}}$$

พบว่า อัตราการเติบโตของธุรกิจ สหกรณ์ยังไม่สามารถคำนวณได้ เนื่องจากสหกรณ์เพิ่งเริ่มดำเนินธุรกิจได้เพียง 3 ปี

มิติที่ 4 การทำกำไร (Earning Sufficiency)

อัตรากำไรต่อสมาชิก

เป็นอัตราส่วนแสดงกำไรสุทธิของเฉลี่ยต่อคน

$$\text{อัตรากำไรต่อสมาชิก (บาท)} = \frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{จำนวนสมาชิก}}$$

ตารางที่ 4.11 อัตรากำไรต่อสมาชิก ระหว่างปีบัญชี 2554 ถึงปีบัญชี 2556

ปี	กำไรสุทธิ (บาท)	จำนวนสมาชิก	อัตรากำไรต่อสมาชิก (บาท)
2554	(109,150.97)	235	-464.47
2555	148,234.56	626	236.79
2556	63,275.81	717	88.25

เกณฑ์มาตรฐานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ 602.25 บาท

จากตารางที่ 4.11 พบว่า อัตรากำไรต่อสมาชิก ตั้งแต่ปีบัญชี 2554 ต่ำมาก คือ มีอัตรากำไรต่อสมาชิก -464.47 บาท เนื่องจากสหกรณ์ขาดทุนสุทธิ ในปีบัญชี 2555 มีอัตรากำไรต่อสมาชิกสูงขึ้น แต่ยังคงต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และในปีบัญชี 2556 มีอัตรากำไรต่อสมาชิก ต่ำกว่าปีบัญชี 2555 67 เท่าว่าเกณฑ์มาตรฐานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ เนื่องจากสหกรณ์มีกำไรสุทธิลดลง

อัตราเงินออมต่อสมาชิก

เป็นอัตราส่วนแสดงเงินออมของสมาชิกสหกรณ์เฉลี่ยต่อคน

$$\text{อัตราเงินออมต่อสมาชิก (บาท)} = \frac{\text{เงินฝากสมาชิก} + \text{ทุนเรือนหุ้น}}{\text{จำนวนสมาชิก}}$$

ตารางที่ 4.12 อัตราเงินออมต่อสมาชิก ระหว่างปีบัญชี 2554 ถึงปีบัญชี 2556

ปี	เงินออม (บาท)	จำนวนสมาชิก	อัตราเงินออมต่อสมาชิก (บาท)
2554	519,913.90	235	2,212.39
2555	2,439,122.66	626	3,896.36
2556	4,386,606.18	717	6,118.00

เกณฑ์มาตรฐานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ 15,351.82 บาท

จากตารางที่ 4.12 พบว่า อัตราเงินออมต่อสมาชิก ตั้งแต่ปีบัญชี 2554 ถึงปีบัญชี 2556 มีแนวโน้มสูงขึ้น แต่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

มิตินี้ 5 สภาพคล่อง (Liquidity)

อัตราส่วนทุนหมุนเวียน

เป็นอัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นของสหกรณ์ ถ้าอัตราส่วนนี้ต่ำ สหกรณ์มีความเสี่ยงสูงที่อาจไม่สามารถชำระหนี้ต่อเจ้าหนี้ได้ตามกำหนด เนื่องจากสินทรัพย์หมุนเวียนที่มีอยู่ไม่เพียงพอที่จะเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ทันเวลาในการชำระหนี้ระยะสั้น

$$\text{อัตราส่วนทุนหมุนเวียน (เท่า)} = \frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}}$$

ตารางที่ 4.13 อัตราส่วนทุนหมุนเวียน ระหว่างปีบัญชี 2554 ถึงปีบัญชี 2556

ปี	สินทรัพย์หมุนเวียน (บาท)	หนี้สินหมุนเวียน (บาท)	อัตราส่วนทุนหมุนเวียน (เท่า)
2554	770,047.31	139,770.95	5.50
2555	4,035,595.64	216,555.91	18.63
2556	8,499,590.97	2,748,338.18	3.09

เกณฑ์มาตรฐานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ 1.74 เท่า

จากตารางที่ 4.13 พบว่า อัตราส่วนทุนหมุนเวียน ตั้งแต่ปีบัญชี 2554 ถึงปีบัญชี 2556 ลดลง ในปีบัญชี 2554 เพิ่มขึ้นในปีบัญชี 2555 และลดลงในปีบัญชี 2556 ซึ่งมากกว่าเกณฑ์มาตรฐานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ทั้ง 3 ปีบัญชี

มิตินี้ 6 ผลกระทบต่อธุรกิจ (Sensitivity)

ปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญคือ ความไม่แน่นอนของรายได้ของสมาชิก ซึ่งมีหลากหลายอาชีพ จึงต้องควบคุมการกู้ยืมเงินและการชำระหนี้ให้เป็นไปตามกำหนด เพื่อไม่ให้เกิดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์

2. มุมมองด้านลูกค้า

การประเมินผลการดำเนินงานธุรกิจของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด ในมุมมองด้านลูกค้า (สมาชิกสหกรณ์) จากแบบสัมภาษณ์ จำนวน 28 ชุด ในการวัดความพึงพอใจในมุมมองลูกค้าใน 2 ด้าน ประกอบด้วย

ตารางที่ 4.14 ระดับความพึงพอใจในด้านการดำเนินงานธุรกิจของสหกรณ์

รายการ	ระดับความพึงพอใจ		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
ธุรกิจสินเชื่อ			
1. ประเภทของสินเชื่อตรงตามความต้องการของสมาชิก	3.86	0.59	มาก
2. สหกรณ์ให้บริการสินเชื่อมีขั้นตอนให้บริการสะดวกรวดเร็ว	3.96	0.51	มาก
3. สหกรณ์กำหนดวงเงินกู้ยืมประเภทต่าง ๆ ได้เหมาะสมและเพียงพอ	3.50	0.69	มาก
4. พนักงานสินเชื่อให้บริการแก่สมาชิกด้วยความประทับใจ	3.67	0.68	มาก
ธุรกิจรับฝากเงิน			
5. อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ยืมอยู่ในระดับที่เหมาะสม	3.64	0.62	มาก
6. สหกรณ์มีบริการประเภทเงินฝากออมทรัพย์เป็นที่พอใจแก่สมาชิก	3.86	0.52	มาก
7. สหกรณ์กำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินฝากออมทรัพย์ได้เหมาะสม	3.50	0.75	มาก
8. สหกรณ์มีขั้นตอนการให้บริการรับฝาก-ถอนเงินสะดวก รวดเร็ว	3.79	0.42	มาก
	3.72	0.11	มาก

จากตารางที่ 4.14 พบว่า สหกรณ์ให้บริการสินเชื่อมีขั้นตอนให้บริการสะดวกรวดเร็ว มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 รองลงมาคือ ประเภทของสินเชื่อตรงตามความต้องการของสมาชิกมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.86 พนักงานสินเชื่อให้บริการแก่สมาชิกด้วยความประทับใจมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.67 และสหกรณ์กำหนดวงเงินกู้ยืมประเภทต่าง ๆ ได้เหมาะสมและเพียงพอมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.50 ตามลำดับ

ความพึงพอใจต่อการให้บริการของสหกรณ์ในธุรกิจรับฝากเงินสหกรณ์มีบริการประเภทเงินฝากออมทรัพย์เป็นที่พอใจแก่สมาชิกสหกรณ์ ความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 สหกรณ์มีขั้นตอนการให้บริการรับฝาก-ถอนเงินสะดวก รวดเร็ว สหกรณ์ ความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 มีความพึงพอใจในเรื่องอัตรา

ดอกเบี้ยเงินกู้ยืมอยู่ในระดับที่เหมาะสมอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 และสหกรณ์ กำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินฝากออมทรัพย์ได้เหมาะสมความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 ตามลำดับ

จะเห็นได้ว่าสมาชิกสหกรณ์มีระดับความพึงพอใจในมุมมองของลูกค้าในธุรกิจของ สหกรณ์ มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.72

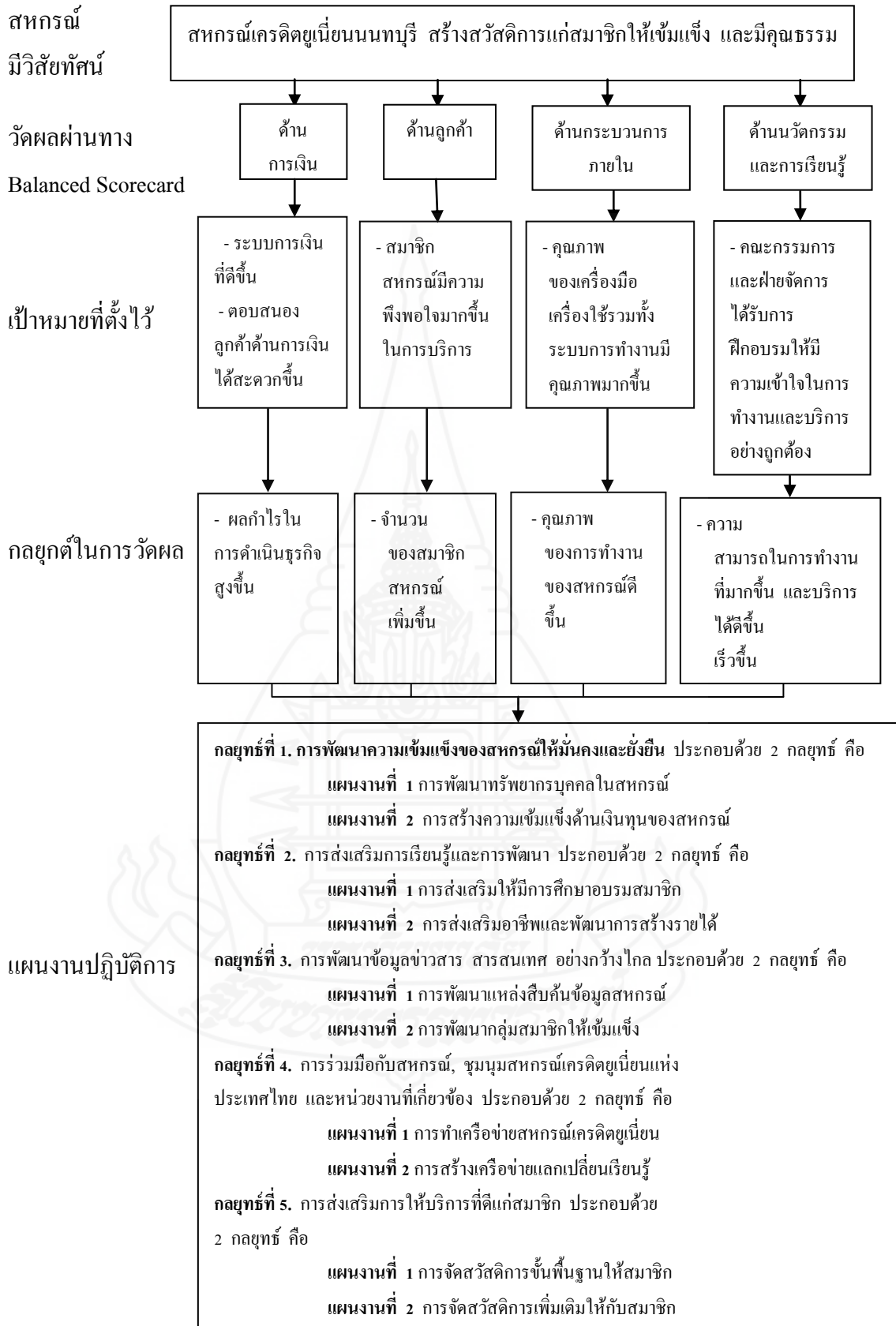
ตารางที่ 4.15 ระดับความพึงพอใจในด้านการจัดการสหกรณ์

รายการ	ระดับความพึงพอใจ		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
1. สหกรณ์มีการแบ่งหน้าที่ฝ่าย ต่าง ๆ ทำให้การปฏิบัติงานสะดวก และรวดเร็ว	3.82	0.48	มาก
2. กรรมการให้ความสะดวกแก่สมาชิกในการที่เข้าไปติดต่อ ประสานงาน	4.14	0.52	มาก
3. สหกรณ์มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของกรรมการอย่าง ชัดเจน	4.07	0.54	มาก
4. กรรมการแต่ละคนเอาใจใส่ต่อการให้บริการกับสมาชิกด้วย ความรวดเร็ว	3.75	0.52	มาก
5. สหกรณ์จัดให้มีประชุมกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ	3.04	0.58	ปานกลาง
6. สหกรณ์มีการจัดสถานที่ทำงานเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับ สมาชิกสหกรณ์	3.57	0.84	มาก
7. ระบบการทำงานภายในสหกรณ์เป็นไปด้วยความรวดเร็วและมี ประสิทธิภาพ	3.36	0.73	ปานกลาง
8. สหกรณ์มีกรรมการดูแล กำกับ ควบคุมงานแต่ละฝ่าย	3.29	0.60	ปานกลาง
9. สหกรณ์มีการมอบหมายงานสอดคล้องกับความรู้ความสามารถ ของพนักงานแต่ละคน	3.79	0.63	มาก
10. สหกรณ์มีการจัดอบรมให้ความรู้แก่สมาชิกเป็นประจำ	3.64	0.56	มาก
11. สหกรณ์มีการจัดสวัสดิการทางสังคมให้แก่สมาชิก เช่น งานศพ	3.93	0.54	มาก
	3.67	0.11	มาก

จากตารางที่ 4.15 ความพึงพอใจในด้านการจัดการของสหกรณ์พบว่า กรรมการให้ความสะดวกแก่สมาชิกในการที่เข้าไปติดต่อประสานงานอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 4.14 สหกรณ์มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของกรรมการอย่างชัดเจนอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 4.07 สหกรณ์มีการจัดสวัสดิการทางสังคมให้แก่สมาชิก เช่น งานศพอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.93 สหกรณ์มีการแบ่งหน้าที่ฝ่าย ต่าง ๆ ทำให้การปฏิบัติงานสะดวกและรวดเร็วอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.82 สหกรณ์มีการมอบหมายงานสอดคล้องกับความรู้ความสามารถของพนักงานแต่ละคนอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.79 กรรมการแต่ละคนเอาใจใส่ต่อการให้บริการกับสมาชิกด้วยความรวดเร็วอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.75 สหกรณ์มีการจัดอบรมให้ความรู้แก่สมาชิกเป็นประจำอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.64 สหกรณ์มีการจัดสถานที่ทำงานเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับสมาชิกสหกรณ์อยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.57 ระบบการทำงานภายในสหกรณ์เป็นไปด้วยความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับปานกลาง มีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.36 สหกรณ์มีกรรมการดูแล กำกับ ควบคุมงานแต่ละฝ่ายอยู่ในระดับปานกลาง มีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.29 และสหกรณ์จัดให้มีประชุมกลุ่มอย่างสม่ำเสมออยู่ในระดับปานกลาง มีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.04 จะเห็นได้ว่าสมาชิกสหกรณ์มีระดับความพึงพอใจในมุมมองของลูกค้านำด้านการจัดการสหกรณ์ มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.67

3. มุมมองกระบวนการภายใน

การประเมินผลการดำเนินงานธุรกิจของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด ในมุมมองกระบวนการภายใน จากแบบสัมภาษณ์ จำนวน 28 ชุด ในการวัดความพึงพอใจในมุมมองกระบวนการภายใน ประกอบด้วย



ภาพที่ 4.4 วิสัยทัศน์ของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด คู่แผนงานการปฏิบัติ ในช่วงปี พ.ศ. 2557-2559

บทที่ 5

สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด จังหวัดนนทบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด เพื่อศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องต่อการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด และเพื่อหาแนวทางการพัฒนาการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด ผลการศึกษามีสรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. สรุปการศึกษา

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้ คือ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ คณะกรรมการดำเนินการ จำนวน 11 คน ผู้ตรวจสอบกิจการ 1 คน และตัวแทนสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด จำนวน 16 คน รวมทั้งสิ้น 28 คน

1.1 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษานี้ การประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group Discussion) ใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) โดยแบบสอบถามชุดที่ 1 แบบบันทึกข้อมูลประเด็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (Indept Interview) เรื่อง แนวทางการพัฒนาการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด จังหวัดนนทบุรี แบบสอบถามชุดที่ 2 เป็นแบบสอบถามในมุมมองด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในในการทงาน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา

1.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลและจัดทำข้อมูล ในการศึกษานี้ ใช้ข้อมูลที่จำแนกตามแหล่งที่มา 2 ส่วน คือ ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ได้พิจารณาเก็บรวบรวมจากแบบบันทึกข้อมูลประเด็นสัมภาษณ์เชิงลึก ของผู้เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ และแบบสอบถามสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้จากการรวบรวมข้อมูล ดังต่อไปนี้ รายงานประจำปีของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด เอกสารทางวิชาการของหน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1.3 การวิเคราะห์ข้อมูล ที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว โดยนำข้อมูลจากแบบบันทึกข้อมูลประเด็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth Interview) มาอธิบายผลแยกเป็นปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องต่อการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด และหาแนวทางในการพัฒนาการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด และวิธีคำนวณ

ข้อมูลโดยใช้เครื่องมือทางสถิติ โดยใช้เครื่องมือทางสถิติพรรณนาในการอธิบายค่าสัดส่วนร้อยละ ค่าเฉลี่ยของข้อมูล และการกระจายข้อมูล เพื่อแจกแจงความถี่ และระดับค่าคะแนนตามแบบของ Likert's scale ใน 3 มุมมอง คือ มุมมองลูกค้า มุมมองกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ใช้สถิติค่าร้อยละ ใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) คำนวณน้ำหนักเฉลี่ย (Weight Mean Score)

1.4 สภาพทั่วไปของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 64.29 มีอายุ 51 – 60 ปี ร้อยละ 39.29 มีระดับการศึกษา จบระดับมัธยมปลายหรือเทียบเท่า ร้อยละ 42.86 มีสมาชิกในครอบครัว 1 – 2 คน ร้อยละ 35.72

ผลการวิเคราะห์ห้วงดุลแบบฐานคงที่ โดยใช้ ปีบัญชี 2554 เป็นปีฐาน สินทรัพย์ หนี้สิน และทุนของสหกรณ์ มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น โดยในปีบัญชี 2555 และปีบัญชี 2556 สินทรัพย์เพิ่มขึ้นจากปีบัญชี 2554 เป็นร้อยละ 512 และร้อยละ 1,198.62 ตามลำดับ หนี้สิน เพิ่มขึ้นจากปีบัญชี 2554 เป็นร้อยละ 348.32 และร้อยละ 1,319.00 ตามลำดับ และทุนของสหกรณ์เพิ่มขึ้นจากปีบัญชี 2554 เป็นร้อยละ 647.17 และร้อยละ 1,045.71 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์กำไรขาดทุนแบบฐานคงที่ โดยใช้ ปีบัญชี 2554 เป็นปีฐาน รายได้ มีแนวโน้มสูงขึ้นจากปีบัญชี 2554 เป็นร้อยละ 692.03 และร้อยละ 714.62 ตามลำดับ ค่าใช้จ่ายของสหกรณ์ มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นเช่นเดียวกัน จากปีบัญชี 2554 เป็นร้อยละ 115.90 และร้อยละ 312.67 ตามลำดับ ส่วนกำไรสุทธินั้น มีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นจากปีบัญชี 2554 เป็นร้อยละ 135.81 และร้อยละ 57.97 ตามลำดับ

1.1 ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องต่อการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด

1.1.1 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในสหกรณ์ จากการศึกษาพบว่า

1) สหกรณ์มีอาคารสำนักงานเป็นของตนเอง สมาชิกสามารถเดินทางมาติดต่อสหกรณ์ได้อย่างสะดวก และง่าย เพราะตั้งอยู่ในสถานที่ที่เป็นชุมชน ทำให้สมาชิกสามารถมาติดต่อสหกรณ์ได้รวดเร็ว

2) กรรมการมีคุณสมบัติและลักษณะที่ดี เป็นผู้นำที่เข้มแข็ง มีความน่าเชื่อถือในวงการสหกรณ์ เป็นที่ยอมรับและได้รับความเชื่อมั่นจากสมาชิกในเรื่องของความเสียสละ ซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันในหมู่มวลสมาชิกของสหกรณ์ และกรรมการยังได้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เข้าร่วมรับการฝึกอบรมกับชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย

อย่างสม่ำเสมอ และกรรมการยังได้รับความไว้วางใจให้ดำรงตำแหน่งที่สำคัญในชุมนุมสหกรณ์ เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทยด้วย

3) สมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด ส่วนใหญ่เป็นสมาชิกที่มีคุณภาพ มีอาชีพประจำ มีคุณลักษณะขยันในการประกอบอาชีพ ทำให้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจอย่างสม่ำเสมอ และสหกรณ์มีการจัดอบรมให้ความรู้สมาชิกใหม่ ตามคู่มือ 3 เล่ม ของสหกรณ์ เครดิตยูเนียน ถ้าจะเป็นสมาชิกสหกรณ์ต้องสอบให้ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้

4) สหกรณ์มีระบบการบริหารจัดการที่ดี ได้รับมาตรฐานสหกรณ์ จากกรมส่งเสริมสหกรณ์ ถึงแม้สหกรณ์จะไม่มีพนักงานสหกรณ์ประจำ ใช้กรรมการทำหน้าที่ฝ่ายจัดการ แต่ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งพนักงานมีความรู้ ความสามารถ ได้รับการพัฒนาอบรมให้ความรู้อย่างเป็นประจำและต่อเนื่อง

5) สหกรณ์มีโครงสร้างในการบริหารจัดการ มีการแบ่งอำนาจหน้าที่ ในหมู่คณะกรรมการอย่างชัดเจน โดยมีการจัดทำเป็นคำสั่งมอบหมายงานอย่างชัดเจน ตามมติที่ประชุม คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ มีการปฏิบัติงานตาม พรบ.สหกรณ์ กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง ที่ชัดเจน

6) สหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด ได้มีการพัฒนาสื่อทางระบบอินเทอร์เน็ต สหกรณ์มีเว็บไซต์ของสหกรณ์เพื่อการสืบค้นข้อมูล และการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูล ข่าวสารกับสมาชิกด้วย

1.1.2 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกสหกรณ์ จากการศึกษาพบว่า

1) การได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานของรัฐ เช่น สำนักงานสหกรณ์จังหวัด นนทบุรี สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์นนทบุรี องค์กรบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี และขบวนการสหกรณ์เครดิตยูเนียน ได้แก่ ชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ในเรื่องของทุนดำเนินงาน และสวัสดิการของสมาชิกในด้านต่าง ๆ การศึกษาดูงาน การพัฒนาระบบการบริหารจัดการ การอบรมให้ความรู้ต่าง ๆ ซึ่งได้รับการสนับสนุนเป็นอย่างมาก

1.2. แนวทางการพัฒนาการเกี่ยวข้องต่อการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เครดิตยูเนียน นนทบุรี จำกัด

จากแบบบันทึกข้อมูลประเด็นการสัมภาษณ์เชิงลึก ได้ความคิดเห็นในเรื่องการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ที่เรียกว่า SWOT (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค) ที่เกี่ยวข้องและมีผลกระทบต่อการค้าดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด ในจังหวัดนนทบุรี พบว่า สหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด ควรใช้โอกาสจาก

หน่วยงานสนับสนุนต่างๆ เข้ามาช่วยเหลือสนับสนุนการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ฯ และหลีกเลี่ยงอุปสรรคจากภายนอก โดยเฉพาะคู่แข่งขั้นทางการค้าในจังหวัดนนทบุรี ที่มีความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจมากกว่า และแก้ไขจุดอ่อน โดยการสร้างความรู้ความเข้าใจระหว่างสหกรณ์ฯ ด้วยกัน สร้างข้อตกลงร่วมกัน ระหว่างสมาชิกกับสหกรณ์ฯ และได้กำหนดแนวทางการพัฒนาการธุรกิจของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด สรุปได้ดังนี้

แนวทางการพัฒนาที่ 1 คือ การพัฒนาความเข้มแข็งของสหกรณ์ให้มั่นคงและยั่งยืน สหกรณ์ฯ ดำเนินการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในสหกรณ์ ให้เกิดความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ที่ดีต่อสหกรณ์ และสหกรณ์ต้องสร้างความเข้มแข็งด้านเงินทุนให้กับสหกรณ์ด้วย

แนวทางการพัฒนาที่ 2 คือ การส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนา ส่งเสริมให้มีการศึกษาอบรมสมาชิก การส่งเสริมอาชีพและพัฒนารายได้ ให้กับสมาชิกสหกรณ์

แนวทางการพัฒนาที่ 3 คือ การพัฒนาข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศ อย่างกว้างไกล ด้วยการพัฒนาแหล่งสืบค้นข้อมูลให้กว้างไกล และการพัฒนากลุ่มสมาชิกให้เข้มแข็ง

แนวทางการพัฒนาที่ 4 คือ การร่วมมือกับสหกรณ์, ชุมชมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การทำเครือข่ายสหกรณ์เครดิตยูเนียน และการสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้

แนวทางการพัฒนาที่ 5 คือ การส่งเสริมการให้บริการที่ดีแก่สมาชิก การจัดสวัสดิการขั้นพื้นฐานให้กับสมาชิก และการจัดสวัสดิการเพิ่มเติมให้กับสมาชิก

จากผลการการสัมมนาเชิงลึก เมื่อคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ และผู้เข้าร่วมการประชุม ได้ร่วมกันวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม และซึ่งได้ทำการวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของสหกรณ์แล้ว ได้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด เพื่อเป็นกรอบในการบริหารงานในช่วง ปี พ.ศ. 2557-2559 ดังนี้

วิสัยทัศน์ : สหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี สร้างสวัสดิการแก่สมาชิกให้เข้มแข็ง และมีคุณธรรม

พันธกิจ : การสร้างความเข้มแข็งให้กับสหกรณ์ บริหารจัดการสหกรณ์ โดยให้สมาชิกมีความเชื่อมั่นและยอมรับ

กำหนดประเด็นกลยุทธ์ 5 ด้าน คือ

กลยุทธ์ที่ 1. การพัฒนาความเข้มแข็งของสหกรณ์ให้มั่นคงและยั่งยืน

กลยุทธ์ที่ 2. การส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนา

กลยุทธ์ที่ 3. การพัฒนาข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศ อย่างกว้างไกล

กลยุทธ์ที่ 4. การร่วมมือกับสหกรณ์, ชุมชนสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย และกลยุทธ์ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

กลยุทธ์ที่ 5. การส่งเสริมการให้บริการที่ดีแก่สมาชิก

ผลการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด โดยใช้แนวความคิดการวัดแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) พบว่า

1) มุมมองด้านการเงิน

มิติที่ 1 ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง (Capital Strength)

อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน ตั้งแต่ ปี 2554 – 2556 มีแนวโน้มสูงขึ้น

อัตราการเติบโตของสหกรณ์ ตั้งแต่ ปี 2555 – 2556 โดยปีบัญชี 2555 มีอัตราการเติบโตของสหกรณ์ สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ส่วนปีบัญชี 2556 มีแนวโน้มลดลง ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

อัตราการเติบโตของหนี้ ตั้งแต่ ปี 2555 – 2556 มีแนวโน้มลดต่ำลงเล็กน้อย แต่มากกว่าเกณฑ์มาตรฐานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

มิติที่ 2 คุณภาพของสินทรัพย์ (Asset Quality)

อัตราส่วนการเติบโตของสินทรัพย์ ตั้งแต่ ปีบัญชี 2555 ถึง ปีบัญชี 2556 มีแนวโน้มลดต่ำลง แต่มากกว่าเกณฑ์มาตรฐานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

มิติที่ 3 ชีตความสามารถในการบริหาร (Management Capability)

อัตราการเติบโตของธุรกิจ สหกรณ์ยังไม่สามารถคำนวณได้ เนื่องจากสหกรณ์เพิ่งเริ่มดำเนินธุรกิจได้เพียง 3 ปี

มิติที่ 4 การทำกำไร (Earning Sufficiency)

อัตรากำไรต่อสมาชิก ตั้งแต่ ปีบัญชี 2554 ต่ำมาก คือ มีอัตรากำไรต่อสมาชิก -464.47 บาท เนื่องจากสหกรณ์ขาดทุนสุทธิ ในปีบัญชี 2555 มีอัตรากำไรต่อสมาชิกสูงขึ้น แต่ยังต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และในปีบัญชี 2556 มีอัตรากำไรต่อสมาชิกต่ำกว่าปีบัญชี 2555 และต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ เนื่องจากสหกรณ์มีกำไรสุทธิลดน้อยลง

อัตราเงินออมต่อสมาชิก ตั้งแต่ ปีบัญชี 2554 ถึงปีบัญชี 2556 มีแนวโน้มสูงขึ้น แต่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

มติที่ 5 สภาพคล่อง (Liquidity)

อัตราส่วนทุนหมุนเวียน ตั้งแต่ปีบัญชี 2554 ถึงปีบัญชี 2556 ลดลง ในปีบัญชี 2554 เพิ่มขึ้นในปีบัญชี 2555 และลดลงในปีบัญชี 2556 ซึ่งมากกว่าเกณฑ์มาตรฐานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ทั้ง 3 ปีบัญชี

มติที่ 6 ผลกระทบต่อธุรกิจ (Sensitivity)

ปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญคือ ความไม่แน่นอนของรายได้ของสมาชิก ซึ่งมีหลากหลายอาชีพ จึงต้องควบคุมการกู้ยืมเงินและการชำระหนี้ให้เป็นไปตามกำหนด เพื่อไม่ให้เกิดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์

1) มุมมองด้านลูกค้า สมาชิกสหกรณ์มีระดับความพึงพอใจในมุมมองของลูกค้าในธุรกิจของสหกรณ์ มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 และสมาชิกสหกรณ์มีระดับความพึงพอใจในมุมมองของลูกค้าในด้านการจัดการสหกรณ์ มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.67

2) มุมมองด้านกระบวนการภายใน สมาชิกสหกรณ์มีระดับความพึงพอใจในมุมมองของลูกค้าในการปฏิบัติงานในด้านกระบวนการภายในด้านต่าง ๆ มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.14

3) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา สมาชิกสหกรณ์มีระดับความพึงพอใจในมุมมองของลูกค้าระดับความคิดเห็นในด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.54

2. อภิปรายผล

จากการศึกษาสภาพทั่วไปของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด ผลการศึกษาพบว่าสหกรณ์ฯ เป็นสหกรณ์เครดิตยูเนียนขนาดเล็ก เพิ่งเริ่มก่อตั้ง และพัฒนามาจากกลุ่มเครดิตยูเนียนในจังหวัดนนทบุรี พื้นที่ดำเนินงานอยู่ในเขตจังหวัดนนทบุรี ดำเนินธุรกิจด้านสินเชื่อธุรกิจรับฝากเงิน และให้บริการด้านต่าง ๆ การติดต่อสื่อสารในบางครั้งต้องผ่านประธานกลุ่มสมาชิกสหกรณ์และผู้นำกลุ่ม การประชุมใหญ่สามัญประจำปีโดยใช้สมาชิก สหกรณ์จะไปพบสมาชิกสหกรณ์ในคราวประชุมกลุ่มเพื่อติดตามเร่งรัดหนี้สินของสหกรณ์ ทำให้สมาชิกรับรู้ข่าวสารและมาติดต่อกับสหกรณ์น้อย

ซึ่งหากพิจารณาจากข้อมูลและตัวเลขจะเห็นได้ว่าสหกรณ์เริ่มมีการพัฒนาธุรกิจเพิ่มสูงขึ้น จากการศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด เมื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ผลการศึกษาพบว่า

สหกรณ์มีอาคารสำนักงานที่เอื้ออำนวยต่อการบริหารจัดการ ฐานะทางการเงินของสหกรณ์ ยังขาดแคลนเงินทุน ขาดแคลนบุคลากร สหกรณ์ยังไม่มีพนักงานประจำที่คอยให้บริการสมาชิก สำหรับปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการทำงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด สรุปได้ดังนี้ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส ได้แก่ หน่วยงานสนับสนุน นโยบายรัฐ กฎหมาย และเทคโนโลยี โดยเฉพาะหน่วยงานสนับสนุนต่างๆ เช่น ชุมนุมสหกรณ์ เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย ที่ให้การช่วยเหลือ สนับสนุนเป็นอย่างดี และมีบทบาทอย่างมาก ในการกระตุ้น ส่งเสริมให้เกิดสวัสดิการต่าง ๆ ของสมาชิก สำนักงานสหกรณ์จังหวัดนนทบุรี สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์นนทบุรี ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นอุปสรรค ได้แก่ คู่แข่งขันทางการค้า สภาพเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน ซึ่งอุปสรรคที่สำคัญในการพัฒนาการดำเนินงานของสหกรณ์ ด้านคู่แข่งขันทางการค้าที่มีอยู่มากมายในจังหวัดนนทบุรี ไม่ว่าจะเป็น ธนาคารพาณิชย์ พ่อค้า บริษัทห้างร้านต่าง ๆ หรือแม้แต่เงินกู้ยืมจากระบบที่สมาชิกใช้บริการ ทำให้สมาชิกสหกรณ์มีทางเลือกที่ดีกว่าและหันไปใช้บริการหรือทำธุรกิจด้วย

จากการศึกษาแนวทางการพัฒนาการธุรกิจของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ควรใช้แนวทางต่างๆ ดังนี้

แนวทางการพัฒนาที่ 1 คือ การพัฒนาความเข้มแข็งของสหกรณ์ให้มั่นคงและยั่งยืน

แนวทางการพัฒนาที่ 2 คือ การส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนา

แนวทางการพัฒนาที่ 3 คือ การพัฒนาข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศ อย่างกว้างไกล

แนวทางการพัฒนาที่ 4 คือ การร่วมมือกับสหกรณ์, ชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

แนวทางการพัฒนาที่ 5 คือ การส่งเสริมการให้บริการที่ดีแก่สมาชิก

ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาธุรกิจของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด ใช้วิธีการการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้ได้แนวทางการพัฒนาที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และสามารถพัฒนาการธุรกิจของสหกรณ์เครดิตยูเนียนได้ โดยกำหนดและมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ สหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด เพื่อเป็นกรอบในการบริหารงานในช่วงปี พ.ศ. 2557-2559 ดังนี้ โดยเริ่มตั้งแต่การศึกษาสภาพทั่วไปของสหกรณ์ ศึกษาการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม ตามแนวการการวิเคราะห์ SWOT ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนา ซึ่งแนวทางการพัฒนาที่ได้สอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎีต่างๆ ที่นำมาถ่วงถ่วง ได้แก่ การวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้ม การเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อองค์กรธุรกิจ

และจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถด้านต่าง ๆ ที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กรระดับองค์กรที่เหมาะสมต่อไป นอกจากนี้งานวิจัยของณรงค์เวชย์ รุ่งโรจน์ทวีศักดิ์ ได้ศึกษาพบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสหกรณ์มีส่วนที่สำคัญในการเสริมสร้างความเข้มแข็งของสหกรณ์เครดิตยูเนียนบ้านทับคาง จำกัด รวมทั้งงานวิจัยของพิชัย ขวัญทอง ได้ศึกษาพบว่า ผลสัมฤทธิ์ของการบริหารจัดการสหกรณ์เครดิตยูเนียนขึ้นอยู่กับความชัดเจนของวัตถุประสงค์ การสนับสนุนจากภาครัฐ การมีทรัพยากรในการบริหาร และการมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาธุรกิจของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด ที่ได้กำหนดขึ้นมา

3. ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาแนวทางการพัฒนาธุรกิจของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี ทำให้ได้ผลการศึกษาและองค์ความรู้ที่ค้นพบ ผู้ศึกษาเห็นว่า มีประเด็นที่สำคัญใคร่ขอเสนอแนะดังต่อไปนี้

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้

3.1.1 การนำแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด จังหวัดนนทบุรี ไปให้สหกรณ์ใช้ประโยชน์และเป็นแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ที่สามารถนำไปสู่แผนปฏิบัติการได้

3.1.2 เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ ควรนำแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด อำเภอเมืองนนทบุรี จังหวัดนนทบุรี นี้ไปใช้ในการแนะนำส่งเสริม ให้สหกรณ์เครดิตยูเนียนอื่น ๆ หรือสหกรณ์ออมทรัพย์ เห็นความสำคัญและมีการปฏิบัติตามแนวทางดังกล่าว แม้จะไม่มีเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ หรือหน่วยงานอื่นๆ จากภาครัฐคอยสนับสนุนช่วยเหลือแล้วก็ตาม

3.1.3 แนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด จังหวัดนนทบุรี ที่ได้ เป็นแนวทางการพัฒนาฯ สำหรับสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดนนทบุรี หากนำไปใช้เป็นแนวทางในจังหวัดอื่น ๆ ควรต้องมีการปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพพื้นที่ และสภาพทั่วไปของสหกรณ์ เนื่องจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องไม่เหมือนกัน รวมทั้งศักยภาพต่าง ๆ ของสหกรณ์ที่แตกต่างกันด้วย

3.2 ข้อเสนอแนะในการทำการศึกษากครั้งต่อไป

3.2.1 แนวทางการพัฒนาการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด จังหวัดนนทบุรี ที่กำหนดขึ้น เป็นแนวทางที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมในช่วงระยะเวลาหนึ่งที่ทำการศึกษา ซึ่งในอนาคตมีการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี ได้จึงควรต้องทำการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมใหม่ เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาที่มีความสอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์ในอนาคตต่อไป

3.2.2 การศึกษาเพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด แนวทางการพัฒนา ได้มาจากการศึกษาโดยการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องและมีผลกระทบ และกำหนดเป็นแนวทางการพัฒนา โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ดังนั้น ควรมีการศึกษาถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมต่าง ๆ แต่ละปัจจัยว่าปัจจัยดังกล่าวมีผลกระทบมากน้อยเพียงใด ต่อการแนวทางการพัฒนาการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด

3.2.3 ควรศึกษาต่อไปว่าแนวทางพัฒนาที่กำหนดขึ้นนี้ เมื่อนำไปปฏิบัติจริงสามารถพัฒนาการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด ได้มากน้อยเพียงใด แนวทางใดที่ใช้ได้ดีหรือใช้ไม่ได้ มาจากสาเหตุอะไร เพื่อให้ได้แนวทางพัฒนาที่ดีที่สุด





บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (2545) *คู่มือการใช้งานอัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์และ
กลุ่มเกษตรกร* กรุงเทพมหานคร ม.ป.ท.
- กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (2555) “สารสนเทศความรู้ทางการเงิน สหกรณ์เครดิตยูเนียน”
กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2556) “การจัดตั้งสหกรณ์” คืบค้นวันที่ 25 ธันวาคม 2556
จาก <http://www.cpd.go.th>
- จุมพล อุคตภาสกุล (2554) *แนวทางการพัฒนาการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจของสหกรณ์และกลุ่ม
เกษตรกรในจังหวัดแพร่* นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ฉวีวรรณ จันดิชัย (2550) “การวัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพ Balanced Scorecard
ของสำนักงานเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์” คืบค้นวันที่ 31 มีนาคม
2557 จาก <http://tdc.thailis.or.th/tdc//browse>.
- ชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย (2556) “เกี่ยวกับสหกรณ์เครดิตยูเนียน”
คืบค้นวันที่ 27 ธันวาคม 2556 จาก <http://www.culthai.coop/new/index.php/20>
- ณรงค์เวทย์ รุ่งโรจน์ทวีศักดิ์ (2553) “การเสริมสร้างความเข้มแข็งของสหกรณ์เครดิตยูเนียน :
กรณีศึกษา สหกรณ์เครดิตยูเนียนบ้านทับคาง จำกัด ตำบลทับคาง อำเภอเขาย้อย
จังหวัดเพชรบุรี” คืบค้นวันที่ 9 มีนาคม 2557 จาก <http://www.gvc.tu.ac.th>
- ธงพล พรหมสาขา ณ สกลนคร และอุทิศ สังขรัตน์ (2553) *แนวทางการพัฒนาการดำเนินงาน
ของวิสาหกิจชุมชนในเขตลุ่มทะเลสาบสงขลา* สงขลา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
- พิชัย ขวัญทอง (2553) “ผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการสหกรณ์เครดิตยูเนียน เพื่อความ
ยั่งยืนของเศรษฐกิจชุมชนภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน” คืบค้นวันที่ 9 มีนาคม
2557 จาก <http://www.gs.rmu.ac.th/rmuj/myfile/pichai.docx>
- ไพรัช ศักดิ์สินิท (2547) “สหกรณ์เครดิตยูเนียนเพื่อการพัฒนาชุมชน” คืบค้นวันที่ 18 มีนาคม
2557 จาก <http://www.archives.mju.ac.th/mjuknowledgebank/searching>.
- ลัดดา ทองอาบ (2548) *การวิจัยและพัฒนาระบบการบริการของสหกรณ์เครดิตยูเนียนบ้านหนอง
กระทุ่มพัฒนา จำกัด จังหวัดเพชรบุรี* เพชรบุรี มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

- วินัย กลีร์กษย์ (2551) “การวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียน
โพธิ์ลอยพัฒนา จำกัด (จัดทำแผนกลยุทธ์) แลสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจทำยาง
จำกัด (ไม่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์) จังหวัดเพชรบุรี” ค้นคืนวันที่ 30 มีนาคม 2557
จาก <http://tdc.thailis.or.th/tdc/browse>.
- ศิวัชญา กาสนุก (2554) “การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์เครดิต
ยูเนียนพระหฤทัยเชียงใหม่ จำกัด” การศึกษาค้นคว้าอิสระ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
(สหกรณ์) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ศุภลักษณ์ แร่เพชร (2547) “ศึกษาผลการดำเนินงานสหกรณ์ด้วยเทคนิค Balanced
Scorecard กรณีศึกษาสหกรณ์การเกษตรเมืองชัยภูมิ จำกัด” เชียงใหม่ วิทยานิพนธ์
ปริญญาโท มหาวิทยาลัยแม่โจ้
- สุพจน์ วัฒนวิเชียร และคณะ (2552) “การพัฒนาการดำเนินงาน ของสหกรณ์การเกษตรใน
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประเทศไทย” ค้นคืนวันที่ 21 ธันวาคม 2556
- สุพานี สฤษฏ์วานิช (2546) การบริหารเชิงกลยุทธ์:แนวคิดและทฤษฎี (พิมพ์ครั้งที่2)
กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- สุวรรัฐ แลต้นกลาง (2553) “การพัฒนากระบวนการระบบของการสหกรณ์เครดิตยูเนียนแจ้ซ้อน จำกัด
จังหวัดลำปาง” ค้นคืนวันที่ 18 มีนาคม 2557 จาก <http://tdc.thailis.or.th/tdc/browse>.
- สหกรณ์เครดิตยูเนียนนทบุรี จำกัด (2556) “สหกรณ์เครดิตยูเนียนนทบุรี จำกัด” ค้นคืนวันที่
27 ธันวาคม 2556 จาก http://www.coopthai.com/cu_nonthaburi
- สำนักงานสหกรณ์จังหวัดแพร่ (2556) ค้นคืนวันที่ 25 ธันวาคม 2556 จาก
Webhost.cpd.go.th/coopharae/download
- สหกรณ์เครดิตยูเนียนนทบุรี จำกัด (2554) “รายงานการประชุมใหญ่สามัญประจำปีสิ้นสุดวันที่
31 ธันวาคม 2553” สืบค้นคืนวันที่ 24 เมษายน 2554
- สหกรณ์เครดิตยูเนียนนทบุรี จำกัด (2555) “รายงานการประชุมใหญ่สามัญประจำปีสิ้นสุดวันที่
31 ธันวาคม 2553” สืบค้นคืนวันที่ 31 มีนาคม 2556
- อำพัน เจริญรูป (2552) “ความคิดเห็นของสมาชิกต่อภาพลักษณ์สหกรณ์เครดิตยูเนียนศรีหฤทัย
ขลุง จำกัด จังหวัดจันทบุรี” ค้นคืนวันที่ 18 มีนาคม 2557 จาก
<http://tdc.thailis.or.th/tdc/browse>.

Miller, Alex (1998) Strategy Management. New York : McGraw – Hill Companies Inc.

Peter. Michael E. (1980) Competitive Strategy. New York : The Free4 Press.

Robert S. Kaplan, David P. Norton. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.





ชุดที่ 1

แบบบันทึกข้อมูลประเด็นการสัมภาษณ์เชิงลึก(Indept Interview)

เรื่อง แนวทางการพัฒนาการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด จังหวัด
นนทบุรี

ขั้นตอนการสัมภาษณ์

1. นำเสนอข้อมูลสภาพทั่วไปของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด จากการสนทนากลุ่ม (ข้อมูลปฐมภูมิ) และ (ข้อมูลทุติยภูมิ) จากเอกสารและรายงานต่างๆ ที่เก็บรวบรวมมาได้
2. นำเสนอข้อมูลสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด จากประธานกรรมการสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด และข้อมูลจากการอภิปรายผลจากการสัมมนาของกลุ่มนักศึกษาบัณฑิตศึกษาด้านบริหารธุรกิจบัณฑิต (สหกรณ์) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ภาคกลาง 1 และ 2 หัวข้อ “แนวทางการสร้างความเข้มแข็งของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด” เพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้นประกอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT)
3. ให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติมจากข้อมูลที่น่าเสนอในข้อ 2) พร้อมทั้งแก้ไขปรับปรุง เพิ่มเติม การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมให้สมบูรณ์เพื่อนำไปสู่ประเด็นในการหาแนวทางพัฒนาสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด
4. นำเสนอแนวทางการพัฒนาเบื้องต้นจากการสอบถามความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องในการร่วมสนทนากลุ่มเพื่อเป็นแนวทางให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้กำหนดแนวทางพัฒนาที่สมบูรณ์สามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรมได้
5. ให้ผู้เข้าร่วมประชุมระดมสมองเพื่อกำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด ต่อไป

การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม

1. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน

1.1) โครงสร้างองค์กร

.....

.....

.....

.....

1.2) สมาชิก

.....

.....

.....

.....

1.3) คณะกรรมการดำเนินการ

.....

.....

.....

.....

1.3) เจ้าหน้าที่

.....

.....

.....

.....

1.4) ผู้ตรวจสอบกิจการ

.....

.....

.....

.....

1.5) ทูม

.....

.....

.....

.....

1.6) ระบบงานและการควบคุมภายใน

.....

.....

.....

.....

1.7) การเงิน

.....

.....

.....

.....

1.8) การบริการ

.....

.....

.....

.....

1.9) ธุรกิจของสหกรณ์

.....

.....

.....

.....

1.10) สำนักงาน/เทคโนโลยี/อุปกรณ์ที่ใช้

.....

.....

.....

.....

1.11)

.....

.....

.....

.....

1.12)

.....

.....

2. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก

ก) ปัจจัยสภาพแวดล้อมทั่วไป

2.1) เศรษฐกิจ

.....

.....

.....

2.2) สังคม

.....

.....

.....

2.3) การเมือง

.....

.....

.....

2.4) กฎหมาย

.....

.....

.....

2.5) นโยบายรัฐ

.....

.....

.....

2.6) เทคโนโลยี

.....
.....
.....

2.7) สิ่งแวดล้อม

.....
.....

2.8).....

.....
.....
.....

๗) สภาพแวดล้อมดำเนินการ

2.9) สมาชิก(ในฐานะเป็นผู้ให้บริการ)

.....
.....
.....

2.10) หน่วยงานสนับสนุน

.....
.....
.....

2.11) คู่แข่งทางการค้า

.....
.....
.....

2.12) ธุรกิจคู่ค้า

.....
.....
.....

2.13) พันธมิตรธุรกิจ

.....
.....
.....

2.14

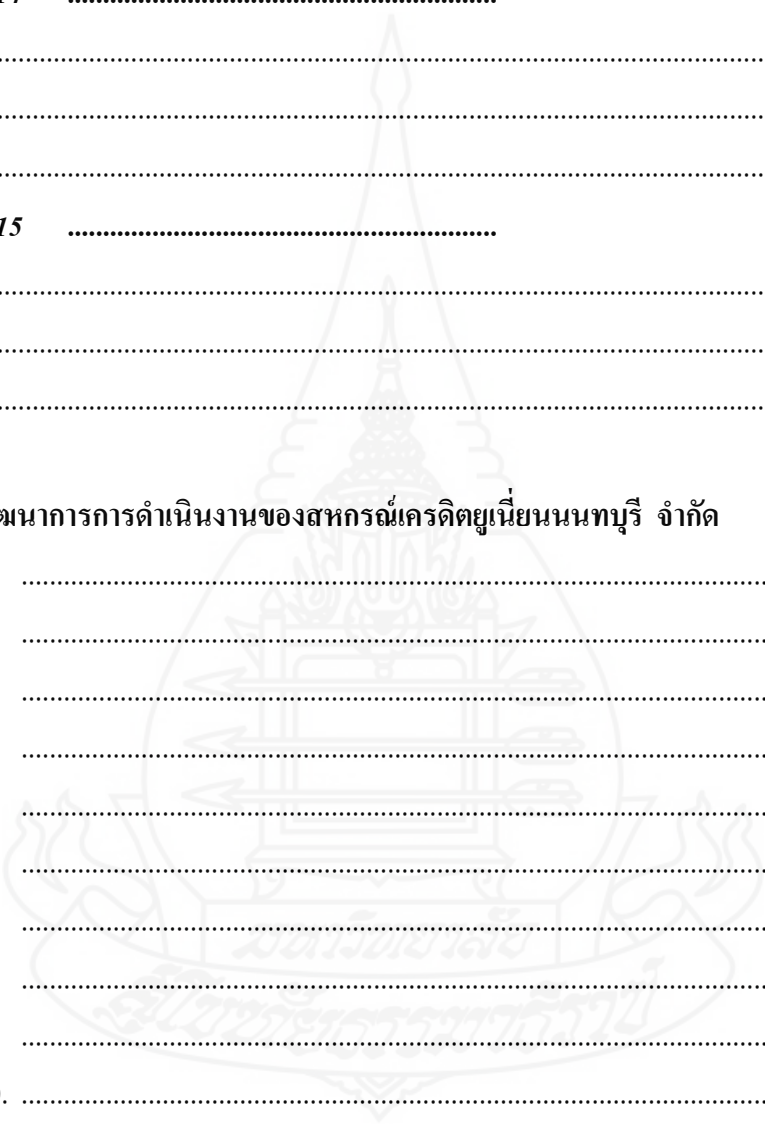
.....
.....
.....

2.15

.....
.....
.....

แนวทางพัฒนาการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนนทบุรี จำกัด

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.



ชุดที่ 2

แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อประโยชน์ในการศึกษา โดยข้อมูลเป็นส่วนหนึ่งในการจัดทำคั่นคว่ำอิสระ ของนักศึกษาหลักสูตร สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์ แขนงวิชาสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์กรอกข้อมูลตามความเป็นจริง เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาสหกรณ์ต่อไป

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง ให้ผู้ตอบแบบสอบถามทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ที่ตรงกับความเป็นจริง

1. เพศ

ชาย หญิง

2. อายุ.....ปี

3. ระดับการศึกษา

ประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น มัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า
 อนุปริญญาหรือเทียบเท่า ปริญญาตรี สูงกว่าปริญญาตรี

3. สมาชิกภายในครอบครัว.....คน

โปรดอ่านข้อความแต่ละข้อ พร้อมใส่เครื่องหมาย / ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ส่วนที่ 2 ระดับความพึงพอใจในด้านการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์

ข้อความ	ระดับความพึงพอใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ธุรกิจสินเชื่อ					
1. ประเภทของสินเชื่อตรงตามความต้องการของสมาชิก					
2. สหกรณ์ให้บริการสินเชื่อมีขั้นตอนให้บริการสะดวกรวดเร็ว					
3. สหกรณ์กำหนดวงเงินกู้ยืมประเภทต่าง ๆ ได้เหมาะสมและเพียงพอ					

ข้อความ	ระดับความพึงพอใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
4. พนักงานสินเชื่อให้บริการแก่สมาชิกด้วยความประทับใจ					
5. อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ที่อยู่ในระดับที่เหมาะสม					
ธุรกิจรับฝากเงิน					
6. สหกรณ์มีบริการประเภทเงินฝากออมทรัพย์ เป็นที่พอใจแก่สมาชิก					
7. สหกรณ์กำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินฝากออมทรัพย์ได้เหมาะสม					
8. สหกรณ์มีขั้นตอนการให้บริการรับฝาก-ถอนเงินสะดวก รวดเร็ว					

ระดับความพึงพอใจในด้านการจัดการของสหกรณ์

ข้อความ	ระดับความพึงพอใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. สหกรณ์มีการแบ่งหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ทำให้การปฏิบัติงานสะดวกและรวดเร็ว					
2. กรรมการให้ความสะดวกแก่สมาชิกในการที่เข้าไปติดต่อประสานงาน					
3. สหกรณ์มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของกรรมการอย่างชัดเจน					

ข้อความ	ระดับความพึงพอใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
4. กรรมการแต่ละคนเอาใจใส่ต่อการให้บริการกับสมาชิกด้วยความรวดเร็ว					
5. สหกรณ์จัดให้มีประชุมกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ					
6. สหกรณ์มีการจัดสถานที่ทำงานเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับสมาชิกสหกรณ์					
7. ระบบการทำงานภายในสหกรณ์เป็นไปด้วยความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ					
8. สหกรณ์มีกรรมการดูแล กำกับ ควบคุมงานแต่ละฝ่าย					
9. สหกรณ์มีการมอบหมายงานสอดคล้องกับความรู้ความสามารถของพนักงานแต่ละคน					
10. สหกรณ์มีการจัดอบรมให้ความรู้แก่สมาชิกเป็นประจำ					
11. สหกรณ์มีการจัดสวัสดิการทางสังคมให้แก่สมาชิก เช่น งานศพ					

ส่วนที่ 3 ระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานในด้านกระบวนการภายใน

ข้อความ	ระดับความพึงพอใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
กระบวนการด้านนวัตกรรม 1. สหกรณ์มีการประชาสัมพันธ์ข่าวสาร และ ดัดประกาศข่าวสารใหม่ ๆ ณ สำนักงาน และ บ้านหัวหน้ากลุ่ม และตามสถานที่ต่าง ๆ ในชุมชน ให้สมาชิกทราบ					
กระบวนการด้านบริหารลูกค้า 2. สหกรณ์มีการเก็บความต้องการของลูกค้า					
กระบวนการด้านการดำเนินงาน 3. สหกรณ์จัดให้มีการประชุมคณะกรรมการเป็นประจำ ทุกเดือน					
4. สหกรณ์มีการส่งเสริมให้สมาชิกฝากออมทรัพย์เป็น ประจำทุกเดือน					
กระบวนการด้านสังคม 5. สหกรณ์จัดสวัสดิการให้ค่าปลงศพ (สก.5) ให้แก่ สมาชิกชั้นดีก่อน					

ส่วนที่ 4 ระดับความคิดเห็นในด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

ข้อความ	ระดับความพึงพอใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านการพัฒนาทักษะของบุคลากร					
1. สหกรณ์จัดให้มีโครงการศึกษาอบรมสมาชิก					
2. สหกรณ์ได้จัดส่งกรรมการและสมาชิกเข้าร่วมอบรม/สัมมนาเป็นประจำ					
ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ					
3. ให้รางวัลและประกาศเกียรติคุณให้กับลูกหนี้ที่ชำระหนี้ตรงตามกำหนด					
4. สหกรณ์มอบหมายอำนาจหน้าที่ ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน					
ด้านการมีระบบสารสนเทศที่ดี					
6. สหกรณ์มีการนำเครื่องคอมพิวเตอร์มาให้บริการฝาก-ถอนเงินให้แก่สมาชิก เพื่อบริการสมาชิก					
7. สหกรณ์มีการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการบันทึกโปรแกรมบัญชี					
8. สหกรณ์มีการนำคอมพิวเตอร์มาบันทึกข้อมูลในธุรกิจสินเชื่อและเงินฝาก					
9. สหกรณ์มีการจัดทำฐานข้อมูลสมาชิกด้วยระบบคอมพิวเตอร์					

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นายศิริพจน์ ทองนวล
วัน เดือน ปี	8 ตุลาคม พ.ศ. 2510
สถานที่เกิด	เขตบางกอกน้อย จังหวัดกรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	ปริญญาตรี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม นครปฐม จบปีการศึกษา 2541
สถานที่ทำงาน	สำนักงานสหกรณ์จังหวัดนนทบุรี กรมส่งเสริมสหกรณ์
ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมสหกรณ์ 1

