

กลยุทธ์การดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนหนองหานาง จำกัด อำเภอท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี

The functional strategies of Credit Union Nongkanang Limited, Thayang District , Phetchaburi Province.

พนัชกร สิมะขจรบุญ (Panuschagone Simakhajornboon)^{*}

ณัชชา คงจีระ (Nutchka Kongjira)^{**}

บงกชกร พูลผล (Bongkotkorn Poolphol)^{**}

บทคัดย่อ

การศึกษานี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบกลยุทธ์การดำเนินงาน ปัญหาและอุปสรรคของสหกรณ์เครดิตยูเนียนหนองหานาง จังหวัดเพชรบุรี ซึ่งเป็นสหกรณ์ฯที่มีผลการดำเนินงานที่ดีอันดับ 1 ใน 10 ของประเทศ ผู้วิจัยได้ประยุกต์กรอบแนวคิดการวิจัยจากแนวคิดด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ในระดับหน้าที่ ใช้วิธีวิทยาการวิจัยแบบผสมผสานทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เริ่มจากการผู้วิจัยเป็นเครื่องมือในการวิจัยโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบไม่มีส่วนร่วมในการค้นหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับองค์ประกอบกลยุทธ์การดำเนินงาน ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน ผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้จัดการและพนักงาน รวม 11 คน ตรวจสอบน่าเชื่อถือของข้อมูลด้วยวิธีการตรวจสอบแบบสามเส้า และใช้แบบสอบถามจำนวน 372 ตัวอย่าง ที่สร้างขึ้นตามผลการศึกษาเชิงคุณภาพ เพื่อยืนยันผลสัมฤทธิ์ด้านความพึงพอใจของสมาชิกสหกรณ์ ผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์การดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนฯ ประกอบด้วย กลยุทธ์ 7 ด้าน คือ การบริหารจัดการ การตลาด การบริหารงานบุคคล การเงิน เทคโนโลยีสารสนเทศ การบริการ และการพัฒนาชุมชน กลยุทธ์ทั้ง 7 ด้าน ได้รับการยืนยันความพึงพอใจจากสมาชิกที่มีต่อกลยุทธ์การดำเนินงานโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดค่าเฉลี่ย (\bar{X}) = 4.89 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) = 0.325 ที่มาของกลยุทธ์ทั้ง 7 ด้าน เกิดจากการคำนึงถึงผลประโยชน์อันชอบธรรมของสมาชิกซึ่งยึดหลัก 5 ม. ได้แก่ มิติ มาตรฐาน มั่นคง มั่งมี และ มั่งคั่ง ส่วนปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานได้แก่ ความล่าช้าและไม่ทันต่อสถานการณ์ของ พรบ.ที่ควบคุมการเติบโตของสหกรณ์ฯ และการตีความใน พรบ.ของข้าราชการสหกรณ์ฯ ข้อเสนอแนะจากการวิจัย ทางสหกรณ์ฯควรจัดทำวิสัยทัศน์ระยะ 10 ปีขึ้นไป ไม่ควรเปลี่ยนทุก 3 ปี และควรบรรจุแผนความเสี่ยงไว้ในแผนการดำเนินงานเพื่อเตรียมความพร้อมรับมือกับเหตุการณ์พลิกผัน

คำสำคัญ : กลยุทธ์การดำเนินงาน สหกรณ์เครดิตยูเนียน

^{*} อาจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการธุรกิจทั่วไป คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี

The Lecturer of General Business Management Program, Faculty of Management Science, Silpakorn University. E-mail: panuschagone@gmail.com.

^{**} นักศึกษาสาขาวิชาการจัดการธุรกิจทั่วไป คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี

The Student of General Business Management Program, Faculty of Management Science, Silpakorn University

Abstract

The objective of this research was to study the functional strategies' factors, problems and threats of Credit Union Nongkanang Limited, Phetchaburi Provinces. That is ranking on top 10 of Credit Union in Thailand. In carrying out of this investigation, the researcher applies a conceptual framework derived from various concept of strategic management at functional level. The methodological approach adopted by the researcher blends qualitative and quantitative research methods. First, the research instrument utilized by researcher to investigate the factors of functional strategy, problem and threat to operates, by with in-depth interview of 1 manager and 10 officers. Follow by with questionnaire to investigate the member satisfaction from each functional strategy. Data were obtained from 372 sampling of Credit Union Nongkanang's member.

The data collected from qualitative method were subsequently transcript, categorized according to the concepts and content, compare the similarities and differences, and descriptive detail of the studied. The researcher validated the data by triangulation technic. For the quantitative analyzed using the standard statistics technique. The studied found that the functional strategies of this Credit Union was composed of 7 strategies as managements strategies, marketing strategies, human resource management strategies, financial strategies, technology strategies, service strategies, and community development strategies. Each strategy was confirmed about member satisfaction at maximum, $\bar{x} = 4.89$ and S.D. = 0.325.

In addition, analysis reveal that the foundations of all strategy were derived from concept of taking into account the legitimate interests of its members with 5'S as Satisfaction by take care to member at all dimension, standardization of administrative, stability organization, serve rich, and sustainable wealth. The problem and threats to operated were the out of date of its Act and Act's interpretation from administration of government officer. The suggestion from researcher; 1) Credit Union should not change its vision every 3 years, but more than 10 years, 2) Should have a risk management plan for its operation.

Key words: Functional strategy, Credit Union

บทนำ

ประเทศไทยมีการประกาศใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นับตั้งแต่ปีพ.ศ. 2504 จนถึงปัจจุบัน รวม 11 ฉบับ แต่การพัฒนาของประเทศตลอดระยะเวลา 50 กว่าปีที่ผ่านมาล้าชงก่อให้เกิดการพัฒนาประเทศอย่างไม่สมดุลและไม่ยั่งยืน สามารถเห็นได้อย่างชัดเจนจากปัญหาวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจของไทยปี พ.ศ. 2540 เกิดวิกฤตทางการเงิน ส่งผลถึงความอ่อนไหวในความเชื่อมั่นของประชาชนและธุรกิจที่ต้องแบกรับภาระต้นทุนทางการเงินที่สูงขึ้นเป็นระยะเวลายาวนาน ธนาคารพาณิชย์ชลอการปล่อยสินเชื่อและมีการปรับอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ภาคธุรกิจทยอยปิดกิจการและเลิกกิจการไปในที่สุดเนื่องมาจากการขาดสภาพคล่อง ไม่สามารถชำระหนี้ได้ทันกำหนด ส่งผลให้การจ้างงานลดลงเกิดภาวะว่างงานอย่างรุนแรง รายได้และกำลังซื้อของภาคประชาชนรวมทั้งภาคธุรกิจลดลง(จิตติมา ทับน้อย,2553: 48-52) หากภาคประชาชนยังคงมัวแต่รอการแก้ปัญหาจากภาครัฐแล้วอาจจะไม่ทันต่อเหตุการณ์ วิธีการแก้ปัญหาในระบบเศรษฐกิจภายในประเทศที่ภาคประชาชนสามารถพึงกระทำได้คือการจัดตั้งสถาบันทางการเงิน เพื่อช่วยส่งเสริมการออมเงินของประชาชน เช่น สหกรณ์สมบูรณ์ ที่มีการขยายตัวของเงินออมอย่างต่อเนื่องตามการใช้บริการของสมาชิกที่ขยายตัว (สำนักคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2556)

สหกรณ์เครดิตยูเนียนจัดเป็นสหกรณ์สมบูรณ์ประเภทหนึ่ง ที่จัดตั้งขึ้นในประเทศไทยได้ 48 ปีเป็นการจัดตั้งขึ้นด้วยความสมัครใจของสมาชิกที่อยู่ในวงสัมพันธ์เดียวกัน เช่น ผู้ที่อาศัยในชุมชนเดียวกัน ประกอบอาชีพในสถานประกอบการหรืออยู่ในสถาบันการศึกษาเดียวกัน สหกรณ์เครดิตยูเนียนมีการดำเนินงานภายใต้หลักประชาธิปไตย โดยสมาชิกหนึ่งคนมีสิทธิ์ออกเสียงได้หนึ่งเสียง สมาชิกมีการสะสมทรัพย์ร่วมกันเพื่อเป็นทุนในการดำเนินงานให้สมาชิกที่มีความจำเป็นต้องใช้เงิน มากู้เงินไปใช้จ่าย การบริหารงานมาจากมติคณะกรรมการบริหาร ซึ่งเป็นผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งจากสมาชิกและโดยสมาชิกของสหกรณ์เอง ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจะได้รับการจัดสรรกลับไปสู่สมาชิกในรูปแบบของดอกเบี้ย เงินปันผล และสวัสดิการต่างๆ โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักการประหยัดและออมทรัพย์เป็นสำคัญ ส่วนการให้บริการเงินกู้แก่สมาชิกถือเป็นวัตถุประสงค์รอง จะเห็นได้ว่าสหกรณ์เครดิตยูเนียนนั้นมีความสำคัญต่อสังคม และประเทศชาติจะได้รับประโยชน์เป็นอย่างมาก เช่น การช่วยเหลือและร่วมมือกันของสมาชิก ทำให้สมาชิกมีคุณภาพ เข้มแข็งและยั่งยืนในการประกอบอาชีพสามารถยกฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมของประชากรในระดับรากหญ้าได้เป็นอย่างดี และเป็นวิธีการเดียวเท่านั้นในการสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและสังคมให้แก่ชุมชนและประเทศชาติ

จังหวัดเพชรบุรีเป็นจังหวัดที่มีสหกรณ์เครดิตยูเนียนเป็นจำนวนมากถึง 39 แห่ง ดำเนินงานครอบคลุมพื้นที่ทั้ง 8 อำเภอ (ชุมชนสหกรณ์เครดิตยูเนียน, 2556) เป็นแหล่งสินเชื่อชุมชนที่สร้างความเข้มแข็งทางด้านการเงิน อาชีพ เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ และศูนย์กลางการพัฒนาสังคมที่เข้มแข็งให้แก่ชุมชน ส่งเสริมให้การพัฒนาท้องถิ่นก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว สามารถแก้ปัญหาของชุมชนได้เป็นอย่างดี มีการบริหารจัดการงบประมาณและทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ สหกรณ์เครดิตยูเนียนหนองหานง อำเภอยาง จังหวัดเพชรบุรี จัดตั้งขึ้นมา 30 ปี และเป็นสหกรณ์เครดิตยูเนียนที่มีผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในจังหวัดเพชรบุรี มีสมาชิกเป็นจำนวนมากถึง 12,000 คน ยอดเงินฝากสูงถึง 270,172,205.31 บาท (เครดิตยูเนียนหนองหานง, รายงานกิจการประจำปี 2556: 37) ใช้หลักคุณธรรมพื้นฐาน 5 ประการในการบริหารงาน ได้แก่ ความซื่อสัตย์ ความเสียสละ ความรับผิดชอบ ความเห็นอกเห็นใจและความไว้วางใจกันรวมทั้งจริยธรรม

อันดีงาม ซึ่งสามารถก่อให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิกและส่วนรวมทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม จนสามารถอยู่ดี กินดี มีสันติสุข จากความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนหนองหานาง อำเภอน้ำขุ่น จังหวัดเพชรบุรี ผู้วิจัยจึงมีความประสงค์ที่จะทำการศึกษาและวิเคราะห์ถึงกลยุทธ์การดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนหนองหานาง อำเภอน้ำขุ่น จังหวัดเพชรบุรี เพื่อใช้เป็นแบบแผนการดำเนินงานที่ดีของสหกรณ์เครดิตยูเนียนในประเทศไทย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาองค์ประกอบกลยุทธ์การดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนหนองหานาง จำกัด อำเภอน้ำขุ่น จังหวัดเพชรบุรี

คำถามการวิจัย

สหกรณ์เครดิตยูเนียนหนองหานาง จำกัด อำเภอน้ำขุ่น จังหวัดเพชรบุรี ใช้กลยุทธ์การดำเนินงานด้านใดบ้างเพื่อสร้างความสำเร็จในการดำเนินงานและความพึงพอใจของสมาชิก

ปัญหาและอุปสรรคของสหกรณ์เครดิตยูเนียนหนองหานาง เป็นอย่างไร

สมมติฐาน

กลยุทธ์ที่ใช้ในการดำเนินงานในด้านต่างๆของสหกรณ์เครดิตยูเนียนหนองหานาง จำกัด อำเภอน้ำขุ่น จังหวัดเพชรบุรี ส่งผลให้สมาชิกเกิดความพึงพอใจและการดำเนินงานมีผลสัมฤทธิ์ตามเป้าประสงค์

การทบทวนวรรณกรรม

ได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ประกอบด้วยแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ ประวัติความเป็นมาของสหกรณ์เครดิตยูเนียน และบริบทของสหกรณ์เครดิตยูเนียนหนองหานาง จำกัด อำเภอน้ำขุ่น จังหวัดเพชรบุรี เพื่อนำไปสู่แนวคำถามการวิจัยและการอภิปรายผลการวิจัยในครั้งนี้

วิธีวิทยา

การศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนหนองหานาง จำกัด อำเภอน้ำขุ่น จังหวัดเพชรบุรี” ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นหลักในการวิเคราะห์ถึงองค์ประกอบของกลยุทธ์ที่ใช้ในการดำเนินงาน และใช้การวิจัยเชิงปริมาณเพื่อยืนยันถึงผลสัมฤทธิ์ด้านความพึงพอใจของสมาชิก การวิจัยเชิงคุณภาพใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation) ส่วนการวิจัยเชิงปริมาณใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) แบบปลายปิดและปลายเปิดเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อนำมาใช้วิเคราะห์และหาข้อสรุปจากการศึกษา ดังนี้

การวิจัยเชิงคุณภาพ

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) คือพนักงานที่ดำเนินงานในสหกรณ์เครดิตยูเนียนหนองหานาง จำกัด ได้แก่ ผู้จัดการ จำนวน 1 คน และพนักงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนหนองหานาง จำกัด จำนวน 10 คน รวม 11 คน

2. การรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลภาคสนามโดยการสัมภาษณ์และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation) กับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก มีการจดบันทึก การบันทึกเสียง บันทึกภาพ

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Formal Interview) และไม่เป็นทางการ (Informal Interview) อุปกรณ์ที่จำเป็นในการเก็บรวบรวมข้อมูล เช่น เครื่องบันทึกเสียง ปากกา สมุดจดบันทึก

4. การตรวจสอบความน่าเชื่อถือและการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การตรวจสอบสามเส้า (Triangulation) โดยแยกเป็นรายด้าน (Flick, 2007: 91-107) คือ

1) ด้านผู้วิจัย ใช้ผู้วิจัยสองคนในการเก็บข้อมูลพร้อมกันแล้วนำข้อมูลที่ได้อามาตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูลจากผู้วิจัยแต่ละคน 2) ด้านวิธีการ ทำการเก็บข้อมูลโดยวิธีการที่ต่างกันคือใช้วิธีการสังเกตระบบการทำงานหรือการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานในการให้บริการแก่สมาชิก การสัมภาษณ์ผู้จัดการและพนักงาน การใช้เอกสารโดยให้พนักงานตอบแบบสอบถาม

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูล นำข้อมูลที่ได้อามาจัดเป็นหมวดหมู่แยกตามประเด็นที่ศึกษาและจัดหมวดหมู่ให้เป็นไปประเด็นของการศึกษาและเรียบเรียงเนื้อหาสาระอย่างเป็นระบบแล้วทำการเปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่างของข้อมูล วิเคราะห์ผลการศึกษตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาและกรอบแนวคิดโดยเขียนบรรยายตามข้อมูลที่ได้และตรวจสอบความสมบูรณ์อีกครั้ง สรุปและเรียบเรียงผลการศึกษา

การวิจัยเชิงปริมาณ

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เลือกประชากรจากสมาชิกที่มีศักยภาพทางการเงินของสหกรณ์เครดิตยูเนียนหนองหานาง (สมาชิกที่ยังคงมีการออมเงินกับสหกรณ์อย่างต่อเนื่อง) จำนวน 5,458 คน ทำการสุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตร ยามาเน่ (Taro Yamane) กำหนดค่าเคลื่อนในการสุ่มตัวอย่างเท่ากับ 0.05 ได้กลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 372 คน กำหนดขั้นตอนในการสุ่มตัวอย่างแบบการสุ่มแบบเจาะจง (Judgmental Sampling)

2. การรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลภาคสนามโดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถาม โดยการนำข้อมูลที่ได้อามาจากการสัมภาษณ์พนักงานสหกรณ์ฯ และการปรับปรุงจากแบบสอบถามของ ญัฐสุภา จิระศิริภิญโญ (2553) แบ่งเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของสมาชิก ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน อาชีพ ลักษณะคำถามเป็นแบบปลายปิด และการทำธุรกรรมทางการเงิน ลักษณะคำถามเป็นแบบปลายเปิด

ตอนที่ 2 แบบสอบถาม ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจของสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนหนองหานาง จำกัด อำเภอท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี ทั้งหมด 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการตลาด ด้านบริหารงานบุคคล และด้านเทคโนโลยี ด้านการบริการ ด้านการพัฒนาชุมชน ลักษณะคำถามให้ตอบแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating scale) โดยใช้แบบวัดของ Likert Scale ซึ่งมีคำตอบให้เลือก 5 ระดับ (Dawes, 2008: 61)

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะของสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนหนองหานาง จำกัด อำเภอท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี ลักษณะคำถามเป็นแบบปลายเปิด

4. การวิเคราะห์ข้อมูลและประมวลผล ข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้จากแบบสอบถามจะถูกนำมาตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ ให้คะแนน จัดกลุ่มของข้อมูล ประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

ผลการศึกษา

จากการศึกษากลยุทธ์การดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนหนองหานาง จำกัด อำเภอท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี ผลการศึกษาแบ่งออกเป็นสามตอนคือ ตอนที่ 1 กลยุทธ์ที่ใช้ในการดำเนินงาน ตอนที่ 2 ผลสัมฤทธิ์ และตอนที่ 3 ปัญหาและอุปสรรค

ตอนที่ 1 กลยุทธ์ที่ใช้ในการดำเนินงาน

1.1 กลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการ

สหกรณ์เครดิตยูเนียนหนองหานาง มีการจัดทำแผนกลยุทธ์การดำเนินงาน โดยจัดทำแผนระยะสั้น 3 ปี ข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์ในการวางแผนได้มาจากแบบสอบถามที่ตอบโดยสมาชิก แสดงถึงความต้องการและทิศทางการดำเนินงานของสหกรณ์ในอีก 3 ปีข้างหน้า ซึ่งเป็นหัวใจหลักที่จะนำมาจัดแนวทางในการบริหารจัดการภายในสหกรณ์ฯ แสดงถึงการให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างโปร่งใส โดยยึดถือจากความคิดเห็นที่ตรงกันจากเสียงข้างมาก ทำให้ลดความขัดแย้งหรือการต่อต้านในการดำเนินงาน แล้วจัดทำวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับความคิดเห็นของสมาชิก ได้ดังนี้ “เป็นสหกรณ์ที่มั่นคง โปร่งใส เทคโนโลยีก้าวไกล สมาชิกอยู่ดีกินดี มีภูมิคุ้มกัน ทนต่อการเปลี่ยนแปลง”

สหกรณ์ได้จัดทำพันธกิจเพื่อสานต่อวิสัยทัศน์ให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น ประกอบด้วยพันธกิจ 5 ด้าน พันธกิจที่ 1 พัฒนาบุคลากร “เพิ่มศักยภาพบุคลากรของสหกรณ์ทุกฝ่าย ด้วยการอบรม ประชุมสัมมนา ประชุมปฏิบัติการ พัฒนาทักษะเฉพาะทางให้กับกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการทุกตำแหน่ง ศึกษาดูงานสหกรณ์หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่ประสบความสำเร็จ สนับสนุนให้ฝ่ายจัดการทุกคนเรียนรู้ภาษาต่างประเทศรองรับประชาคมอาเซียน”

พันธกิจที่ 2 บริหารเงินทุน “เพื่อให้สหกรณ์มีความมั่นคงด้านการเงิน เสริมสร้างความมั่นคงในเรื่องการเงินของสหกรณ์โดย ระดมหุ้น เงินฝาก ติดตามหนี้ค้างชำระ นำผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับแผนการปฏิบัติงานทุกเดือน และออกงบทุก 3 เดือน”

พันธกิจที่ 3 ขยายธุรกิจและเพิ่มสาขาย่อย “เพื่อให้บริการสมาชิกครบวงจร สหกรณ์เป็นศูนย์กลางกระจายสินค้าไปยังบ้านสมาชิกที่มีร้านค้า ตั้งสาขาย่อยของสหกรณ์”

พันธกิจที่ 4 ส่งเสริมอาชีพ พัฒนาสวัสดิการและห่วงใยชุมชน “สนับสนุนสมาชิกรวมกลุ่มทำอาชีพเสริม ส่งเสริมการทำบัญชีครัวเรือน จัดทำห้องสมุดการเกษตรเป็นแหล่งเรียนรู้ด้านอาชีพ เพิ่มสวัสดิการให้หลากหลายเข้าร่วมกิจกรรมกับชุมชนตามเทศกาลและโอกาสที่เหมาะสม”

พันธกิจที่ 5 จัดตั้งศูนย์สารสนเทศของสหกรณ์ “จัดจ้างเจ้าหน้าที่คอมพิวเตอร์เพิ่มดูแลโปรแกรมจัดทำและพัฒนาโปรแกรมขึ้นเองสำหรับรองรับการใช้งานและการบริการธุรกรรมทางการเงินของสหกรณ์”

นอกจากนี้สหกรณ์เครดิตยูเนียนหนองหานาง ได้วางหลักการบริหารจัดการสหกรณ์ โดยยึด “หลัก 5 ม.” มีองค์ประกอบดังนี้

1.1 มิติ คือ การดูแลสมาชิกและมองเหตุผลของสมาชิกถึงความจำเป็นในทุกๆด้านให้ประโยชน์สูงสุดแก่สมาชิก เช่น ด้านการส่งเสริมการประกอบอาชีพ ด้านการให้สวัสดิการ

1.2 มาตรฐาน สหกรณ์ต้องการสร้างมาตรฐานให้เกิดขึ้นในองค์การที่สมาชิกและบุคลากรยึดปฏิบัติและความเข้าใจที่ตรงกัน การสร้างมาตรฐานยังส่งผลให้เกิดความเป็นธรรมแก่ทุกคน ซึ่งทุกคนต้องปฏิบัติตามตามกฎระเบียบของสหกรณ์

1.3 มั่นคง สหกรณ์ต้องมีความมั่นคงเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่สมาชิก ซึ่งส่งผลให้สมาชิกมีความมั่นคงในชีวิต เช่น สหกรณ์มีการวางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ โดยดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจที่ตั้งไว้

1.4 มั่งมี สหกรณ์มีการบริหารจัดการองค์การที่ดี ส่งผลให้สมาชิกสามารถมีเงินใช้จ่ายในการดำรงชีวิตอย่างเป็นปกติสุข เช่น การสนับสนุนจัดทำบัญชีครัวเรือน เพื่อประเมินค่าใช้จ่ายในครัวเรือน และวางแผนการเงินในครัวเรือนให้เหมาะสมกับการดำรงชีวิต

1.5 มั่งคั่ง สหกรณ์สามารถสร้างความมั่งคั่งให้เกิดแก่สมาชิก โดยที่สมาชิกมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีศักยภาพในการบริหารเงิน การเก็บออมเงินไว้ใช้จ่ายในยามจำเป็น เช่น การสนับสนุนการออมทรัพย์ของสมาชิก

จากการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พบว่ามีการกำหนดทิศทาง มีความมุ่งหวัง และตอบโจทย์กลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ชัดเจน และแนวโน้มในการเป็นสหกรณ์ที่มั่นคง มีการบริหารงานอย่างโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่พอดีกับกำลังการทำงาน ส่งเสริมให้สมาชิกอยู่ดีกินดีและมีภูมิคุ้มกันด้านการเงินและอาชีพ ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

พันธกิจของสหกรณ์ฯ มีความสอดคล้องและปฏิบัติได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ทั้งนี้สหกรณ์ฯ ยึดหลักการบริหารจัดการที่เกิดจากข้อคิดเห็นของสมาชิก ส่งผลให้สมาชิกมีความพึงพอใจด้านการบริหารจัดการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) = 4.96 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) = 0.244

1.2 กลยุทธ์ทางการตลาด การวางแผนการตลาดมีการดำเนินงาน ดังนี้

1.2.1 การแบ่งส่วนตลาด และ กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

สหกรณ์เครดิตยูเนียนหนองหานางได้ทำการแบ่งส่วนตลาดและเลือกกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้เป็นสองกลุ่ม ดังนี้

- กลุ่มเป้าหมายหลัก คือ กลุ่มอาชีพ แบ่งเป็น เกษตรกรรม ค้าขาย ข้าราชการ รวมเป็นเงินทั้งสิ้น 264,520,118.30 บาท คิดเป็นร้อยละ 97.90 ของยอดเงินฝากทั้งหมด

- กลุ่มเป้าหมายรอง คือ กลุ่มนักเรียน โดยการจัดตั้งโครงการออมทรัพย์กับพี่น้องน้อยโดยเข้าร่วมกับโรงเรียน 21 แห่งในจังหวัดเพชรบุรี รวมเป็นเงินทั้งสิ้น 5,652,087 บาท คิดเป็นร้อยละ 2.10 ของยอดเงินฝากทั้งหมด

นอกจากนี้ยังได้จัดอันดับประเภทของสมาชิก โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ลูกค้าชั้นดีและสมาชิกที่ไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนด โดยมีเงื่อนไขในการให้เครดิตในการทำธุรกรรมที่แตกต่างกัน คือ ลูกค้าชั้นดีจะได้รับเครดิตในการทำธุรกรรมที่ดีกว่าคือสามารถกู้เงินได้ในวงเงิน 2 เท่าของเงินฝาก และไม่ต้องมีผู้ค้ำประกัน ส่วนสมาชิกที่ไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดของสหกรณ์จะไม่สามารถได้รับสิทธิในการรับสวัสดิการและการกู้ยืมเงินที่ควรจะได้รับจนกว่าจะได้รับการคัดเลือกให้เป็นลูกค้าชั้นดีเสียก่อน

1.2.2 กลยุทธ์ทางการตลาด มีดังนี้

1.2.2.1 สินค้าหรือบริการ (Product)

- ด้านเงินฝาก กำหนดให้สมาชิกมีการฝากประจำทุกเดือน โดยมีวงเงินขั้นต่ำ จำนวน 100 บาท ซึ่งสมาชิกที่ไม่ได้ทำการฝากประจำทุกเดือนจะไม่สามารถรับสิทธิในการกู้
- ด้านเงินกู้ ให้เครดิตสำหรับผู้กู้ที่ทำการชำระเงินคืนตามข้อกำหนดของสัญญา โดยให้วงเงินในการกู้เป็น 2 เท่าของเงินฝาก หากลูกหนี้ขาดการชำระเงินคืนจะมีการติดตามหนี้ค้างชำระ “ให้ทันท่วงที” โดยกำหนดให้มีการติดตามทวงถามภายในระยะเวลา 3 เดือน โดยการจัดทำหนังสือเตือนหรือให้พนักงานเข้าพบสมาชิกโดยตรง เพื่อติดตามถึงปัญหาในการขาดส่งการชำระเงินคืนของสมาชิกและช่วยหาหนทางแก้ไขร่วมกัน ก่อให้เกิดผลประโยชน์ร่วมระหว่างแก่สมาชิกและสหกรณ์เป็นอย่างมาก

1.2.2.2 ราคา (Price)

- การเก็บค่าธรรมเนียมแรกเข้าในการเป็นสมาชิก 100 บาท
- อัตราดอกเบี้ยเงินฝาก ร้อยละ 7 ต่อปี
- อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ คิดในอัตราที่ต่ำกว่าเงื่อนไขของ พรบ.สหกรณ์ฯที่กำหนดไว้ที่ ร้อยละ 19

เงินกู้ปกติ เช่น เงินกู้ฉุกเฉินอัตราดอกเบี้ยร้อยละ 12 ต่อปี

เงินกู้สวัสดิการ เช่น โครงการรถจักรยานยนต์ อัตราดอกเบี้ยร้อยละ 9 ต่อปี

เงินกู้พิเศษสวัสดิการ เช่น เงินกู้พิเศษเพื่อปลูกสร้างที่อยู่อาศัย อัตราดอกเบี้ยร้อยละ 8 ต่อปี

การกำหนดราคาในการทำธุรกรรมที่แตกต่างกัน เป็นการพิจารณาตามความเหมาะสมจากวัตถุประสงค์ของการนำเงินไปใช้จ่ายของสมาชิก และสร้างรายได้ให้กับสหกรณ์ รายได้ที่ได้รับนั้นจะนำไปใช้จ่ายในเรื่องของเงินเดือนการพัฒนาบุคลากร สวัสดิการของบุคลากรและสมาชิก และใช้จ่ายในด้านการดูแลภายในสหกรณ์ฯ

1.2.2.3 การส่งเสริมการขาย (Promotion)

มีการนำไปเสร็จจากการชำระเงินกู้ งวดวันที่ 1 – 25 ของทุกเดือน ส่งมาร่วมชิงโชคเพื่อรับของสัมมนาคุณจากสหกรณ์ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ลูกค้ามาทำธุรกรรมในระยะเวลาก่อนช่วงสิ้นเดือน เนื่องจาก

ลูกค้าจำนวนมากมักมาใช้บริการในช่วงสิ้นเดือนจนก่อให้เกิดความล่าช้าในการให้บริการ การส่งเสริมการขายนี้ช่วยให้สหกรณ์แบ่งเบาภาระในการให้บริการกับลูกค้าในช่วงสิ้นเดือนได้เป็นอย่างดี

1.2.2.4 สถานที่ (Place)

มีการตั้งสาขาย่อยของสหกรณ์ เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่สมาชิกที่อยู่ห่างไกล และเป็น การระดมทุนเข้าสู่สหกรณ์ได้เพิ่มขึ้นอีกทางหนึ่ง

การขยายธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับสมาชิก เพื่อให้บริการสมาชิกแบบครบวงจร เช่น การจัดตั้ง ร้านค้าสหกรณ์ทั้งค้าปลีกและค้าส่งเพื่อเป็นศูนย์กลางกระจายสินค้าไปยังบ้านสมาชิกที่มีร้านค้า และ บุคคลภายนอก สินค้าที่ขายเป็นสินค้าที่ตรงกับความต้องการของสมาชิกโดยให้สมาชิกเป็นผู้เสนอรายการสินค้า เช่น ปุ๋ยและยาฆ่าแมลง ผลิตภัณฑ์ที่สมาชิกเป็นผู้ผลิต

1.2.2.5 กระบวนการให้บริการ (Process)

สหกรณ์มีระบบการอนุมัติที่รวดเร็วไม่เกิน 15 วันทำการ โดยพิจารณาจากความจำเป็นที่ต้อง ใช้เงินเพื่ออาชีพ และการค้าประกันกันเองภายในสมาชิกด้วยกัน หลังจากสมาชิกได้รับการอนุมัติเงินกู้แล้ว สมาชิกทุกคนจะต้องเข้ารับการอบรมกับทางสหกรณ์ฯ ให้เข้าใจถึงระเบียบการชำระเงิน การสะท้อนคิดให้เข้าใจ ในภาระการกู้เงินเพื่อใช้ในการอาชีพที่ก่อให้เกิดรายได้ การไม่นำเงินกู้ไปใช้จ่ายอย่างไม่เกิดประโยชน์ การเสริม สร้างภูมิคุ้มกันในการใช้เงินที่กู้ไป และสร้างวินัยในการชำระเงิน

สมาชิกมีความพึงพอใจด้านการตลาดโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) = 4.68 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) = 0.543

3. กลยุทธ์ทางการบริหารงานบุคคล

3.1 การคัดเลือกพนักงาน มอบหมายให้หัวหน้าฝ่ายงานร่วมกับผู้จัดการทำการสัมภาษณ์ผู้สมัคร โดยคัดเลือกตามหลักเกณฑ์ที่ต้องการในแต่ละฝ่ายงาน เพื่อให้สามารถคัดเลือกพนักงานที่ตรงใจทั้งหัวหน้าฝ่าย งานและผู้จัดการ และอีกทั้งยังเป็นการลดเส้นสายการฝากเข้าทำงาน

3.2 การอบรมและพัฒนาพนักงาน ทำการพัฒนาทักษะเฉพาะทางให้กับกรมการดำเนินการและ พนักงานฝ่ายปฏิบัติการ ได้ศึกษาดูงานสหกรณ์หรือหน่วยงานอื่นที่ประสบความสำเร็จสนับสนุนให้ฝ่ายปฏิบัติการ ทุกคนเรียนรู้ภาษาต่างประเทศเพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน มีการฝึกอบรมพัฒนาทีมงานให้มีศักยภาพ ที่สูงขึ้นอยู่เป็นประจำตามความเหมาะสม

3.3 สวัสดิการ มีการสนับสนุนด้านการศึกษาต่อของพนักงานโดยชำระค่าการศึกษาให้ส่วนหนึ่ง การดูแลสุขภาพของบุคคลในครอบครัวพนักงานโดยการให้เบิกค่ารักษาพยาบาล

3.4 ค่าตอบแทน พบว่ากรมการดำเนินงานของสหกรณ์ที่คัดเลือกจากสมาชิก ไม่มีค่าตอบแทน จากการดำเนินงานทำให้ลดปัญหาทางการเมืองในการเข้ามาดำเนินงาน

สมาชิกมีความพึงพอใจด้านการบริหารงานบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) = 4.93 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) = 0.172

4. กลยุทธ์ทางการเงิน

รายได้หลักของสหกรณ์ได้มาจาก อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ และค่าธรรมเนียมของสมาชิก ซึ่งจัดเก็บใน อัตราที่แตกต่างกันไปตามระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ยังมีการระดมทุนหุ้น การกำหนดให้สมาชิก

มีการลงทุนในหุ้นเป็นประจำทุกเดือน โดยกำหนดราคาหุ้น ขั้นต่ำ คือ 100 บาท สูงสุดไม่เกิน 5,000บาทต่อเดือน แต่สมาชิกผู้ถือหุ้นได้รับสิทธิในการออกเสียงเพียง 1 เสียงต่อ 1 บัญชี ซึ่งต่างจากระบบการถือหุ้นในบริษัทที่ผู้ถือหุ้นจำนวนมากจะมีสิทธิในการบริหารงานของบริษัท

การนำทรัพยากรทางการเงินไปใช้ให้เกิดประโยชน์

- จัดสรรตามกฎหมาย เช่น เงินสำรอง ค่าบำรุง สันนิบาตสหกรณ์

- จัดสรรโดยที่ประชุมใหญ่ที่ได้จากการระดมความคิดเห็นของสมาชิกในที่ประชุม ได้มีส่วนร่วมในการแสดงข้อคิดในการใช้ประโยชน์จากกำไรที่ได้ของสหกรณ์ เช่น เงินปันผล เงินเฉลี่ยคืน ทุนการศึกษา ทุนเพื่อการจัดสวัสดิการสมาชิก ทุนเพื่อส่งเสริมกลุ่มอาชีพ ทุนสาธารณประโยชน์ โบนัสพนักงาน สนับสนุนกิจกรรมชุมชน ทั้งนี้เพื่อผลประโยชน์แก่สมาชิกด้วยกันเอง

สมาชิกมีความพึงพอใจด้านการเงินโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) = 4.84 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) = 0.432

5. กลยุทธ์ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

สหกรณ์เครดิตยูเนียนหนองหานาง พัฒนาโปรแกรมการรับฝาก ถอน กู้ ขึ้นเองเพื่อรองรับการใช้งานที่เหมาะสมกับการทำธุรกรรมของสมาชิก คือ การดำเนินงานบน Web Application ที่มีความสะดวกรวดเร็วในการให้บริการก่อให้เกิดการเก็บฐานข้อมูลที่ใหญ่ และง่ายต่อการใช้งาน มีการป้องกันความปลอดภัยโดยการใช้ระบบ Authentication เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น และการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล โปรแกรมที่พัฒนายังสามารถต่อยอดและปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมได้ตามความต้องการของสหกรณ์

สมาชิกมีความพึงพอใจด้านเทคโนโลยี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) = 4.95 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) = 0.189

6. กลยุทธ์การบริการ

6.1 ความรวดเร็ว เนื่องจากสมาชิกเข้ามาใช้บริการในเวลาใกล้เคียงกันโดยเฉพาะเวลาเช้าก่อนออกไปทำการเกษตร ส่งผลให้สหกรณ์ให้บริการสมาชิกไม่ทันต่อความต้องการของสมาชิกที่มีจำนวนมากและคับคั่งในเวลานั้นๆ จึงใช้วิธีการให้สมาชิกที่มาถึงก่อนทำการลงชื่อเพื่อจับบัตรคิวเข้ารับบริการ โดยการจัดทำบัตรคิว 2 ชั้น คือ การมาลงชื่อจองคิวไว้ที่สหกรณ์ และสมาชิกสามารถไปปฏิบัติภารกิจส่วนตัวได้โดยไม่ต้องรอนัดจุดนัดพบ แต่ต้องกลับมาให้ทันเวลาที่ลงชื่อไว้ หากกลับมาไม่ทันเวลาต้องเริ่มลงชื่อเพื่อรับบัตรรับคิวใหม่ วิธีการนี้เป็นมติของสมาชิกและช่วยผ่อนคลายความตึงเครียดจากการรอและการลัดคิวของสมาชิกได้เป็นอย่างมาก

6.2 ระบบการให้บริการ ทำการแบ่งฝ่ายในการให้บริการอย่างเป็นระบบเพื่อลดความสับสนง่ายแก่การจดจำให้แก่สมาชิก ได้แก่ จุดบริการเงินฝาก จุดบริการชำระเงินกู้ จุดบริการสินเชื่อการแยกส่วนให้บริการนี้ยังช่วยลดปัญหาการจราจรภายในอาคารได้เนื่องจากการทำธุรกรรมแต่ละจุดนั้นใช้เวลาต่างกันมากโดยเฉพาะจุดบริการสินเชื่อที่ต้องใช้เวลามากเป็นพิเศษ

6.3 สภาพแวดล้อม มีการพัฒนาและปรับปรุงภูมิทัศน์บริเวณภายในสหกรณ์เป็นประจำและรักษาความสะอาด เพื่อสร้างภูมิทัศน์ที่ดีให้กับลูกค้าในระหว่างการรอทำธุรกรรม

6.4 การอำนวยความสะดวก มีรถตู้โมบายเคลื่อนที่วิ่งบริการแก่สมาชิกภายในชุมชนที่ห่างไกลจากบริเวณสหกรณ์ ให้บริการ 10 วันต่อเดือน เพื่อสร้างความสะดวกในการทำธุรกรรมให้กับสมาชิกที่ไม่สามารถเข้าถึงสำนักงานของสหกรณ์ได้

จากการให้บริการของสหกรณ์ ส่งผลให้สมาชิกมีความพึงพอใจโดยภาพรวมด้านกลยุทธ์การบริการอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) = 4.94 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) = 0.189

7. กลยุทธ์การพัฒนาชุมชน

7.1 มิติด้านสังคม การดำเนินงานที่ให้สิทธิในการดำเนินงานแก่สมาชิกโดยการให้สมาชิกเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ เพื่อเข้าใจและเข้าถึงการพัฒนาที่ตรงจุดที่สมาชิกต้องการรวมถึงการประสานความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสหกรณ์กับสมาชิก นอกจากนี้สหกรณ์ยังส่งเสริมให้สมาชิกมีการเลือกผู้นำชุมชนเพื่อทำหน้าที่เป็นตัวแทนในการประสานงานและดูแลสมาชิกในชุมชนของตนเอง

7.2 มิติด้านเศรษฐกิจ การดำเนินงานที่มุ่งเน้นให้สมาชิกอยู่ดีกินดี มีภูมิคุ้มกัน ซึ่งเป็นวิสัยทัศน์ของสหกรณ์มีการสนับสนุนการจัดทำบัญชีครัวเรือน สนับสนุนด้านอาชีพโดยการเลี้ยงสัตว์เศรษฐกิจ แปรรูปสินค้าเกษตรและอาหารสัตว์ สนับสนุนการจัดทำแหล่งเรียนรู้และการท่องเที่ยวเชิงเกษตรภายในชุมชน โดยสนับสนุนให้สมาชิกรวมตัวกันพัฒนาพื้นที่การเกษตรให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวเพื่อเพิ่มรายได้

7.3 มิติด้านอนุรักษ์ มีการสนับสนุนกิจกรรมที่ทำนุบำรุงศาสนา และอนุรักษ์ประเพณี และวัฒนธรรมภายในชุมชน เช่น การทำบุญทอดผ้าป่าสามัคคี การจัดงานประเพณีวันสงกรานต์ เป็นการเสริมสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นภายในชุมชน

จากการดำเนินกลยุทธ์การพัฒนาชุมชนของสหกรณ์ฯ ส่งผลให้สมาชิกมีความพึงพอใจด้านการพัฒนาชุมชน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) = 4.97 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) = 0.507

ตอนที่ 2 ผลสัมฤทธิ์

2.1 รายได้จากการดำเนินงาน อยู่ในเกณฑ์ติดอันดับ 1 ใน 10 ของสหกรณ์ทั่วประเทศ พบว่ามีกำไรสุทธิจากการดำเนินงาน ดังนี้

ปี พ.ศ.	กำไร	ส่วนเพิ่ม	ร้อยละอัตราส่วนเพิ่ม
2554	27,337,545.43		
2555	27,803,638.60	466,093.17	1.70
2556	28,219,302.80	415,664.20	1.50

2.2 ความพึงพอใจของสมาชิก

ความพึงพอใจของสมาชิกในแต่ละด้าน	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
กลยุทธ์การบริหารจัดการ	4.96	0.244
กลยุทธ์ทางการตลาด	4.68	0.543
กลยุทธ์ทางการบริหารงานบุคคล	4.93	0.172
กลยุทธ์ทางการเงิน	4.84	0.432
กลยุทธ์ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.95	0.189
กลยุทธ์การบริการ	4.94	0.189
กลยุทธ์การพัฒนาชุมชน	4.97	0.507
ความพึงพอใจโดยรวม	4.89	0.325

ตอนที่ 3 ปัญหาและอุปสรรค

ด้วยเหตุที่ผู้จัดการสหกรณ์ฯ ได้ไปศึกษาดูงานยังสหกรณ์ของประเทศอื่นๆ จึงมีแนวความคิดที่จะนำสิ่งที่ได้พบเห็นมาใช้กับสหกรณ์ที่ตนปฏิบัติงานอยู่ เช่น การเปิดร้านจำหน่ายสินค้าอุปโภค บริโภคที่จำเป็นแก่สมาชิก การรับฝากเงินกับเยาวชน การเปิดสาขา ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถูกตีความจากเจ้าหน้าที่สหกรณ์ว่าฝ่าฝืน พรบ. สหกรณ์ อีกทั้งเจ้าหน้าที่สหกรณ์ระดับหัวหน้ามีการโยกย้ายเป็นประจำทำให้นโยบายบางอย่างที่ต้องอาศัยการตีความนั้นเปลี่ยนไปตามเจ้าหน้าที่

วิจารณ์และสรุปผล

จากการศึกษา กลยุทธ์การดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนหนองหานาง พบว่า ผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงาน เกิดจากการประยุกต์ใช้กลยุทธ์ 7 ด้านด้วยกัน คือ กลยุทธ์การบริหารจัดการกลยุทธ์ทางการตลาด กลยุทธ์การบริหารงานบุคคล กลยุทธ์ทางการเงิน กลยุทธ์ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ กลยุทธ์การบริการ และกลยุทธ์การพัฒนาชุมชน

กลยุทธ์การบริหารจัดการ จัดเป็นกลยุทธ์แรกที่สหกรณ์เครดิตยูเนียนใช้ในการดำเนินงานโดยมีหลักมาจากการมีส่วนร่วมของสมาชิกที่ร่วมกันเสนอความคิดเห็นอย่างเป็นรูปธรรมและโปร่งใส โดยยึดหลักการ 5 ม. เพื่อนำมาปรับสร้างวิสัยทัศน์และพันธกิจ จากนั้นจึงแปลงวิสัยทัศน์และพันธกิจ และถ่ายทอดออกมาในรูปแบบของกลยุทธ์การดำเนินงานด้านต่างๆ ได้แก่ การตลาด การบริหารงานบุคคล การเงิน เทคโนโลยีสารสนเทศ การบริการ และการพัฒนาชุมชน ซึ่งกลยุทธ์ในแต่ละด้านมีการปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของสหกรณ์ สิ่งหนึ่งที่ทำให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จในด้านรายได้คือการปลูกฝังให้สมาชิกได้ตระหนักถึงการใช้จ่ายเงินเพื่อสร้างรายได้ก่อนที่จะรับเงินกู้จากสหกรณ์ จากกลยุทธ์การดำเนินงานของสหกรณ์ฯ ทั้ง 7 ด้านที่ปฏิบัติงานเป็นไปตามวิสัยทัศน์และพันธกิจ ได้รับการยืนยันความพึงพอใจจากสมาชิกที่มีต่อผลการดำเนินงานโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X}) = 4.89 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) = 0.325 สอดคล้องกับ จิตติมา ทัพน้อย (2553: 51) ที่พบว่าความคิดเห็นของสมาชิกต่อการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนหนองหานาง จำกัด

อยู่ในระดับมากเช่นกัน นอกจากนี้ยังพบว่า ความสำเร็จในด้านการดำเนินงานของสหกรณ์เป็นผลมาจากสมาชิกและคณะกรรมการดำเนินงานช่วยกันวางแผนและควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์อย่างใกล้ชิดและฝ่ายบริหารมีเวลาในการปรับปรุงวิธีการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพ รวดเร็ว และทันต่อความต้องการของสมาชิก พนักงานทุกคนมีความสุขในการปฏิบัติงานส่งผลให้สมาชิกเกิดความพอใจ (ชลดา มุขโต, 2550: 74)

สหกรณ์ฯ มีผลกำไรสุทธิจากการดำเนินงาน ปี 2556 ทั้งสิ้น 28,219,302.80 บาท คิด 1 ใน 10 ของประเทศ นับเป็นสหกรณ์ที่มีผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานที่ดี มีการให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อนำมาปรับเป็นกลยุทธ์ในการดำเนินงานและเห็นคุณค่าของชุมชนโดยการพัฒนาชุมชนไปพร้อมกับสมาชิกเมื่อชุมชนเข้มแข็งจึงส่งผลให้การดำเนินงานของสหกรณ์มีผลสัมฤทธิ์ตามที่คาดหวังและสมาชิกเกิดความพึงพอใจ สอดคล้องกับ เจษฎาพร สิทธิ. (2553: 70)

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัยพบว่า สหกรณ์มีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ทุกๆ 3 ปี ซึ่งผลการดำเนินงานอาจยังไม่สามารถเข้าถึงวิสัยทัศน์ในระยะระยะขั้นขีดได้ จึงควรกำหนดวิสัยทัศน์ในระยะยาวมากกว่า 10 ปีขึ้นไป

นอกจากนี้ สหกรณ์ยังขาดการบริหารความเสี่ยงที่มีได้บรรจุไว้ในวาระการดำเนินงานอย่างเป็นทางการ จึงเสนอให้สหกรณ์ควรทำการวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความเสี่ยงในการดำเนินงานเพื่อหาหนทางในการป้องกันและแก้ไขในคราวต่อไป

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ควรทำการวิจัยกลยุทธ์การดำเนินงานของสหกรณ์อื่นที่ติดอยู่ใน 10 อันดับแรกของสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทยที่มีผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานที่ดีเพื่อนำมาหาข้อสรุปแนวทางในการปฏิบัติที่ดีที่สุดให้แก่สหกรณ์เครดิตยูเนียนในประเทศไทยต่อไป

กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบพระคุณ คุณจันทกานต์ พุ่มเพชร ผู้จัดการสหกรณ์เครดิตยูเนียนหนองหานาง จำกัด อำเภอท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี พนักงาน และสมาชิกทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูล และตอบแบบสอบถามในการวิจัย

ขอขอบพระคุณ ผศ.สุวิทย์ เปี้ยผ่อง ที่ปรึกษาชุมชนสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด ที่กรุณาให้ข้อมูลเบื้องต้นและนำแนวทางในการทำงานวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ นางสาวณัชชา คงจีระ และ นางสาวบงกชกร พูลผล นักศึกษาสาขาการจัดการธุรกิจทั่วไป คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร ที่ช่วยเก็บข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

จิตติมา หับน้อย. (2553). “ความคิดเห็นต่อการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนหนองหานาง จำกัด

อำเภอท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี.” วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและเอกชน

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

- เจษฎาพร สิทธิ. (2553). การประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์เครดิตยูเนียนลานนาออล์ฟ จำกัด. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- ชลดา มุขโต. (2550). วิเคราะห์ประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนบางนกแขวก จำกัด จังหวัดสมุทรสงคราม. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด. (2556). ความหมายของสหกรณ์เครดิตยูเนียน. เข้าถึงเมื่อ 9 มกราคม. เข้าถึงได้จาก http://www.itcoopsthai.cultthai.coop/index.php/en/2013-05-03-03-43-37/images/stories/data/law/3_20.pdf January 09 2013.
- สหกรณ์เครดิตยูเนียนหนองหานาง จำกัด. รายงานกิจการประจำปี 2556.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2554). การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ. พิมพ์ครั้งที่ 10 กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2554.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2556). ภาวะเศรษฐกิจรายไตรมาสและแนวโน้มเศรษฐกิจไทยปี 2556 (ไตรมาส 2): 2556. เข้าถึงเมื่อ 19 สิงหาคม 2556 เข้าถึงได้จาก <http://www.nesdb.go.th/Default.aspx?tabid=504> August 19 2013.
- ณัฐสุภา จิระศิริภิญโญ. (2553). “การศึกษาความพึงพอใจของลูกค้าต่อกระบวนการให้บริการด้านเงินฝากของธนาคารออมสินสำนักราชดำเนิน.” วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการประกอบการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ภาษาต่างประเทศ

- Dawes, John G. (2008). “Do data characteristics change according to the number of scale points used?” *International Journal of marketing Research* 50, 1: 61-77.
- Flick, Uwe. (2007). *Managing Quality in Qualitative Research*. London : SAGE Publication.