

กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี

Risk Management of Credit Union Cooperatives
of Phetchaburi Province

โดย

เทิดศักดิ์ ทองแย้ม

มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

งานวิจัยนี้ได้รับการสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ(วช.)

ปีงบประมาณ 2559

ชื่องานวิจัย กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี
ผู้วิจัย นายเทิดศักดิ์ ทองแย้ม
ปีงบประมาณ 2559

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงทางการบริหารจัดการของสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี ที่เกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย 2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารความเสี่ยงทางการบริหารจัดการของสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี 3) เพื่อหากลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงทางการบริหารจัดการของเครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี ที่เกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลสำคัญเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ได้แก่ 1. ประธานกรรมการสหกรณ์เครดิตยูเนียน แห่งละ 1 คน กรรมการแห่งละ 2 คน 2. เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการสหกรณ์เครดิตยูเนียน แห่งละ 2 คน 3. ผู้มีส่วนได้เสียสมาชิกของสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี แห่งละ ๑ จำนวน 2 คน รวม 420 คน การวิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการโดยวิเคราะห์ จุดแข็ง- จุดอ่อน ภายใน และ อุปสรรค-โอกาส ภายนอกองค์กรของสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี

ผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงทางการบริหารจัดการของสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี ที่เกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียประกอบด้วย 5 ด้าน 1. ด้านกลยุทธ์การจัดทำแผน 3-5 ปี ให้ตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่แท้จริง 2. ด้านสินเชื่อการคัดกรองและจัดชั้นสมาชิกในการอนุมัติวงเงินกู้ 3. ด้านผลตอบแทนให้ผลตอบแทนในรูปแบบที่หลากหลายและเหมาะสมกับการสร้างแรงจูงใจโดยคำนึงถึงความสามารถของแต่ละแห่ง 4. ด้านสภาพคล่องการระดมเงินฝากและการสร้างเครือข่ายของสหกรณ์เครดิตยูเนียน 5. ด้านปฏิบัติงาน ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถที่จะปฏิบัติงานเพื่อความสะดวกรวดเร็วในการให้บริการ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารความเสี่ยงทางการบริหารจัดการของสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี

ปัจจัยเสี่ยงอันเกิดขึ้นจากอิทธิพลภายใน ได้แก่ 1. ความเสี่ยงในการดำเนินงาน การวางระบบงานและสิ่งสนับสนุนการปฏิบัติงานไม่เอื้ออำนวย 2. ความเสี่ยงในเรื่องความซื่อตรงของบุคลากรที่เป็นผู้ปฏิบัติทางการเงิน 3. ความเสี่ยงเรื่องเทคโนโลยียังไม่ทันกับเปลี่ยนแปลงของระบบเทคโนโลยียุคดิจิทัล 4. ความเสี่ยงการตัดสินใจการทำธุรกิจเนื่องจากบุคลากรฝ่ายบริหารไม่ได้มีภูมิหลังมาจากนักบริหารสถาบันการเงินขนาดใหญ่ ปัจจัยเสี่ยงอันเกิดขึ้นจากอิทธิพลภายนอก ได้แก่ 1. การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีของโลกอย่างรวดเร็วกว่าเทคโนโลยีของสหกรณ์ 2. ความต้องการของลูกค้าในการใช้สินเชื่อไม่สอดคล้องกับรายได้ 3. เงื่อนไขทางเศรษฐกิจที่ซับซ้อนส่งผลต่อรายได้และความสามารถในการชำระหนี้ 4. กฎหมายและกฎระเบียบราชการ ยังไม่ครอบคลุมระบบการเงินอิเล็กทรอนิกส์อย่างทั่วถึง 5) ภาวะการแข่งขันของสถาบันการเงินและประเภทของการให้บริการของคู่แข่งที่เพิ่มมากขึ้น กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงทางการบริหารจัดการของเครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี ที่เกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย ด้านการบริหาร ได้แก่ การใช้กลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม สมาชิกเป็นเจ้าของสหกรณ์และการมีส่วนร่วมวางแผน ด้านการจัดการ ได้แก่ เทคโนโลยีที่ทันสมัยทันใจในการให้บริการ พัฒนาบุคลากรในการเต็มใจให้บริการสมาชิก

คำสำคัญ: การบริหารจัดการ , กลยุทธ์, สหกรณ์เครดิตยูเนียน

Research Title Risk Management Strategies of Credit Union Cooperatives in Phetchaburi
Researcher Mr. Terdsak Thongyam
Year 2016

Abstract

The purposes of this qualitative research were to 1) study the risk management strategies of Credit Union Cooperatives in Phetchaburi province by the stakeholders' engagement process, 2) explore factors influencing the risk management of Credit Union Cooperatives in Phetchaburi province, 3) find out strategies for risk management of Credit Union Cooperatives in Phetchaburi province using the participatory process of the stakeholders. Key informants were interviewed by using a structured interviewing method. They were a chairman and 2 committee members, 2 officers, and 2 stakeholders of each Credit Union Cooperative in Phetchaburi Province, totaling 420 persons. Analysis of risk management strategies used analyzing internal strengths and weaknesses including external barriers and opportunity of Credit Union Cooperatives in Phetchaburi.

The study revealed that risk management strategies of Credit Union Cooperatives in Phetchaburi by the participation of stakeholders consisted of 5 aspects; 1) the 3-5 year strategic planning for meeting the objectives and goals, 2) crediting, screening and classification of members to approve loans, 3) giving return in various ways and being appropriated to the motivation according to the capabilities of each person, 4) liquidity, mobilization of deposits and the creation of a network of Credit Union Cooperatives, and 5) operation using up-to-date technology and developing staff to be able to perform tasks for convenient services.

Internal factors influencing risk management of Credit Union Cooperatives in Phetchaburi province included: 1) operational risk, incorporation of work systems and supportive practices, 2) risk on the integrity of financial staff, 3) risk on technology being unsuitable for digital technology, and 4) risk on running businesses because of the lack of background knowledge of executive personnel in management from large financial institutions.

External risk factors included: 1) rapid technological changes in the world versus cooperative technology, 2) customers' demand for credit not being consistent with their income, 3) sluggish economic conditions affecting revenue and debt capacity, 4) laws and regulations not being covered by financial electronics, and 5) increasingly competitive environment of financial institutions and the types of service provided by competitors.

When considering risk management strategies on administration and management of Credit Union Cooperatives in Phetchaburi by the participatory process of the stakeholders, it was found that administration aspects were the use of social and environmental responsibility strategy, owning cooperatives of the member, and cooperative planning. For the management aspect, there were use of modern technology, willingness for service, developing staffs for using modern technology and providing services.

Keywords: management, strategy, Credit Union Cooperative

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยเรื่องนี้สำเร็จลงได้ด้วยความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจากบุคลากรหลายฝ่าย และหลายหน่วยงาน โดยเฉพาะสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติที่ให้ทุนอุดหนุนการวิจัยครั้งนี้ รวมทั้งผู้ทรงคุณวุฒิทั้งภายในและภายนอกสถาบัน ได้ให้แนวคิดที่มีคุณค่า ซึ่งช่วยให้ได้แนวทางในการทำวิจัย เพื่อใช้ประโยชน์ในการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์เครดิตยูเนียนสาขาจังหวัดเพชรบุรีได้ดียิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ผศ.ดร.สุทัศน์ นาคจัน ที่กรุณา ในการให้คำปรึกษาแนะนำพร้อมส่งข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ทำให้งานวิจัยฉบับนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ประธานกรรมการ ผู้จัดการสหกรณ์เครดิตยูเนียนสาขาจังหวัดเพชรบุรี ที่เข้าร่วมสนทนากลุ่มและมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบคุณผู้ช่วยนักวิจัยและวิทยากร กระบวนการกลุ่มจากสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ที่ให้ความอนุเคราะห์ ช่วยเหลือในการจัดกิจกรรมกลุ่ม และช่วยกระตุ้นให้การดำเนินการสนทนากลุ่มเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ราบรื่น และสนุกสนานเป็นกันเอง รวมทั้งนักศึกษาสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ชั้นปีที่ 3 มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ที่ช่วยทำหน้าที่รับลงทะเบียน บันทึกเสียง จัดบันทึกการสนทนากลุ่ม ถ่ายภาพ เป็นผู้สังเกตการณ์และอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ตลอดการสนทนากลุ่ม

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า ผลการวิจัยเรื่องนี้จะ เป็นประโยชน์สำหรับสหกรณ์เครดิตยูเนียนที่จะนำไปใช้ในการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์เครดิตยูเนียนสาขาจังหวัดเพชรบุรี อย่างยั่งยืนสืบไป

เทิดศักดิ์ ทองแถม

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

9 มกราคม 2561

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ.....	(6)
สารบัญ.....	(7)
สารบัญตาราง.....	(9)
สารบัญภาพ.....	(10)
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	3
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	3
ข้อตกลงเบื้องต้น.....	4
ขอบเขตการวิจัย.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	8
การนำวิจัยไปใช้ประโยชน์.....	8
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร.....	9
การบริหารเชิงกลยุทธ์.....	12
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง.....	14
แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ (CSR).....	36
แนวคิดเกี่ยวกับผลการดำเนินการ.....	39
หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน.....	48

	หน้า
ความรู้เกี่ยวกับการจัดสนทนากลุ่ม.....	65
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	67
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	77
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	77
วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research Methodology).....	81
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	82
การกำหนดกรอบของการสนทนากลุ่ม.....	83
ขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลภาคสนาม.....	84
วิธีดำเนินการวิจัย.....	86
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	88
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	90
ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ.....	91
การวิเคราะห์ความเสี่ยงทางการบริหารจัดการเครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี.....	92
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	142
สรุปผลการวิจัย.....	142
การอภิปรายผล.....	149
ข้อเสนอแนะ.....	159
บรรณานุกรม.....	162
ภาคผนวก.....	168
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	169
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย.....	173
ภาคผนวก ค การจัดสนทนากลุ่ม.....	174
ประวัติผู้วิจัย.....	184

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 ปัจจัยที่ใช้ประเมินผลการดำเนินการในธุรกิจภาคอุตสาหกรรม.....	38
3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างผู้บริการ ผู้จัดการ ผู้ปฏิบัติงาน และสมาชิกสหกรณ์ เครดิตยูเนียน ในการให้ข้อมูลการสนทนากลุ่ม	77
4.1 การวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านการบริหารและการจัดการ.....	90
4.2 วิเคราะห์ SWOT กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงทางการบริหาร.....	95
4.3 ด้านกลยุทธ์.....	101
4.4 ด้านสินเชื่อ.....	102
4.5 ด้านผลตอบแทน.....	102
4.6 ด้านสภาพคล่อง.....	102
4.7 ด้านการปฏิบัติการ.....	103
4.8 การ วิเคราะห์ SWOT กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการ.....	103
4.9 ด้านกลยุทธ์.....	104

ตารางที่	หน้า
4.10 ด้านสินเชื่อ.....	105
4.11 ด้านผลตอบแทน.....	105
4.12 ด้านสภาพคล่อง.....	105
4.13 ด้านปฏิบัติการ.....	105
4.14 ความเสี่ยงในการดำเนินงาน.....	106
4.15 ความเสี่ยงในเรื่องความซื่อตรง.....	106
4.16 ความเสี่ยงในการมอบอำนาจ.....	106
4.17 ความเสี่ยงเรื่องเทคโนโลยี.....	107
4.18 ความเสี่ยงการตัดสินใจการทำธุรกิจ.....	107
4.19 การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี.....	108
4.20 ความต้องการของลูกค้า.....	108
4.21 เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ.....	108
4.22 กฎหมายและกฎระเบียบราชการ.....	108
4.23 ภาพการณ์แข่งขัน.....	109
4.24 SWOT and TOWS Matrix จากปัจจัยเสี่ยงในการบริหารจัดการสหกรณ์เครดิตยูเนียน และการดำเนินงาน.....	113

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
2.1 กระบวนการประเมินผลการดำเนินการ.....	42
2.2 โครงสร้างคณะกรรมการในสหกรณ์เครดิตยูเนียน.....	54
2.3 ลักษณะโครงสร้างการจัดองค์กรของสหกรณ์เครดิตยูเนียน.....	61
3.2 แสดงแผนที่ชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด (ช.ส.ค.).....	80
5.1 กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงทางการบริหารจัดการสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัด.....	80

เพชรบุรี.....	147
---------------	-----

บทที่ 1

บทนำ

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

สถานการณ์ความผันผวนทางเศรษฐกิจของโลกยุคปัจจุบัน มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ตามยุคของข้อมูลข่าวสารที่ไร้พรมแดน ซึ่งสถานการณ์ดังกล่าวจะส่งผลกระทบในทุกด้าน โดยเฉพาะด้านการคลังและการเงินรวมถึงสถาบันการเงินทั้งระบบ การบริหารระบบการเงินจึงมีความจำเป็นต้องมีการเตรียมการเพื่อรับมือกับสถานการณ์หรือความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นและจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของสถาบันการเงินและรูปแบบ การบริหารความเสี่ยงจึงนับเป็นเครื่องมือในการป้องกันความเสียหาย(ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ที่อาจจะเกิดขึ้น การบริหารความเสี่ยงเป็นกลไกหนึ่งสำหรับองค์กรทุกองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน สถาบันการเงินต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น ธนาคารพาณิชย์ บริษัทประกันชีวิต บริษัทประกันภัย บริษัทหลักทรัพย์ต่างถูกกำกับดูแลให้ต้องจัดทำการบริหารความเสี่ยง เหตุผลโดยทั่วไปของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรก็คือ เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่องค์กร สถาบันการเงินและยังเป็นการสร้างความเข้มแข็งให้แก่ระบบการเงินและระบบเศรษฐกิจของประเทศ

สหกรณ์ในประเทศไทยเป็นองค์กรนิติบุคคลการจัดตั้งและการดำเนินการโดยมีกฎหมายรองรับฉบับแรก คือ พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2471 (ถูกยกเลิก) ปัจจุบันใช้พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 (แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พ.ศ.2553) ปัจจุบันนี้สหกรณ์มีทั้งหมด 7 ประเภท โดยมีสหกรณ์ประเภทที่ 7 เพิ่มเติมมา คือ สหกรณ์เครดิตยูเนียน โดยประเภทที่ 7 คือ สหกรณ์เครดิตยูเนียน ซึ่งได้รับการจดทะเบียนเป็นสหกรณ์เครดิตยูเนียน เมื่อวันที่ 29 มิถุนายน พ.ศ.2548 มีวัตถุประสงค์ในการส่งเสริมพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิกและชุมชนโดยทั่วไปให้รู้จักการช่วยเหลือตนเองเพื่อดำเนินธุรกิจร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ส่งเสริม สนับสนุนให้เป็นสถาบันการเงินและสวัสดิการ การชุมชนเพื่อชุมชน โดยสหกรณ์เครดิตยูเนียนมีอำนาจกระทำการตามข้อบังคับ ดังนี้ 1) ส่งเสริม การออมทรัพย์ของสมาชิก 2) จัดหาทุนและบริการสินเชื่อเพื่อการประกอบอาชีพและการดำรงชีพ 3) การจัดทำหรือจัดหาปัจจัยการผลิต รวมซื้อ รวมขายสินค้าและบริการของสมาชิก รวมทั้งจำหน่ายสินค้า อุปโภคบริโภคหรือแปรรูปผลผลิตของสมาชิก 4) ร่วมมือกับสหกรณ์อื่น ชุมชนสหกรณ์ฯ สันนิบาตสหกรณ์ แห่งประเทศไทย องค์กรชุมชนภาคเอกชนและหน่วยงานของรัฐ เพื่อส่งเสริมและปรับปรุงกิจการของสหกรณ์ และ 5) ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิกและชุมชน (สหกรณ์เครดิตยูเนียน, 2552 : 5)

สหกรณ์เครดิตยูเนียน เป็นสหกรณ์สมบูรณ์ประเภทหนึ่ง ซึ่งจัดตั้งขึ้นโดยความสมัครใจของสมาชิกที่อยู่ในวงสัมพันธ์เดียวกัน อาทิ ชุมชนเดียวกัน ประกอบอาชีพในโรงงาน บริษัท หรือสถาบันการศึกษาเดียวกัน ดำเนินการภายใต้หลักประชาธิปไตย คือ หนึ่งคนหนึ่งเสียง บุคลากรของเครดิตยูเนียนประกอบด้วย คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ สมาชิก โดยสมาชิกจะสะสมทรัพย์ร่วมกันเพื่อเป็นทุนดำเนินการให้สมาชิกที่มีความเดือดร้อนกู้ยืม คณะกรรมการบริหารมาจากการเลือกตั้งจากสมาชิกและโดยสมาชิกของสหกรณ์เอง ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจะได้รับการจัดสรรสู่มวลสมาชิกในรูปแบบของดอกเบี้ยเงินปันผลและสวัสดิการต่าง ๆ โดยสหกรณ์และกลุ่มเครดิตยูเนียนทั่วประเทศมีอยู่จำนวนกว่า 1,310 แห่ง สมาชิกมากกว่า 1,261,302 คน มีทุนดำเนินการรวม 58,172 ล้านบาท (จากหนังสือที่ระลึกครบรอบ 48 ปี เครดิตยูเนียนไทย) แบ่งเป็น 6 สาขาได้แก่ 1) ชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด สาขาภาคเหนือ 2) ชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด สาขาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 3) ชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด สาขาภาคตะวันออก 4) ชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด สาขาภาคกลาง 5) ชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด สาขาภาคใต้ และ 6) ชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด สาขาจังหวัดเพชรบุรี โดยมีชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด เป็นศูนย์กลางควบคุม ดูแลในการขับเคลื่อน

ชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด เป็นองค์กรกลางระดับประเทศของขบวนการสหกรณ์เครดิตยูเนียน เป็นผู้แทนในการให้ความคุ้มครองและรักษาผลประโยชน์ร่วมกันของสมาชิก ซึ่งจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 มีวัตถุประสงค์เพื่ออำนวยความสะดวกแก่บรรดาสมาชิกทั่วประเทศที่เป็นสหกรณ์ประเภทเครดิตยูเนียน โดยมีหลักการในการดำเนินงานของชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด และสหกรณ์เครดิตยูเนียนโดยรวม

ชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนสาขาจังหวัดเพชรบุรี มีเครดิตยูเนียนต่าง ๆ ในจังหวัดรวมกัน 60 แห่ง ตั้งกระจายอยู่ทุกท้องที่อำเภอในจังหวัดเพชรบุรี ครอบคลุมหมู่บ้านต่าง ๆ มากกว่า 500 หมู่บ้าน มีสมาชิกมากกว่า 260,000 คน มีเงินทุนหมุนเวียนประมาณ 6,500 ล้านบาท แบ่งเป็นสหกรณ์เครดิตยูเนียนขนาดใหญ่มากจำนวน 36 แห่ง สหกรณ์เครดิตยูเนียนขนาดใหญ่ 20 แห่ง และสหกรณ์เครดิตยูเนียน ขนาดกลาง 4 แห่ง ปัจจุบันเครดิตยูเนียนได้พัฒนาเป็น “สถาบันการเงินและสวัสดิการชุมชนเพื่อชุมชน” สามารถแข่งขันกับธนาคารพาณิชย์ในด้านระดมเงินออม เงินฝาก และการให้บริการกู้ยืม ซึ่งสมาชิกสามารถฝาก-ถอน กู้ยืมได้สะดวกและง่าย เครดิตยูเนียนส่วนใหญ่แต่ละแห่งจะมีสมาชิก 2,000 - 5,000 คน มีเงินทุนหมุนเวียนแห่งละ 200-700 ล้านบาท โดยธรรมชาติของเครดิตยูเนียนสมาชิกประกอบด้วยประชาชนทุกคนที่อยู่ในวงศ์สัมพันธ์เดียวกัน สมาชิกทุกคนจะต้องนำเงินฝาก ชำระหนี้ จ่ายดอกเบี้ยด้วยตนเอง มีการบริหารจัดการโดยคณะกรรมการที่เป็นสมาชิกของชุมชน ผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันมาบริหารคนละไม่เกิน 2 วาระ ๆ ละ 2 ปี ดังนั้น สหกรณ์เครดิตยูเนียนซึ่งมีลักษณะเป็นสถาบันการเงิน

รูปแบบหนึ่งจึงมีปัจจัยเสี่ยงหลายด้าน เช่น ชีตความสามารถของคณะกรรมการ การบริหารจัดการ เนื่องจากมาจากสมาชิกของชุมชนซึ่งได้รับเลือกเข้ามาทำหน้าที่ในการบริหารอาจไม่ใช่นักบริหารเงินมืออาชีพทุกคน ด้านคุณธรรมและความมีวินัยของสมาชิก การบริหารสินเชื่อ ด้านเงินทุนหรือสภาพคล่อง และคู่แข่งที่เข้มแข็งกว่า รวมถึงแนวทางในการทุจริตของผู้ที่เกี่ยวข้องด้วย ไม่ว่าจะเป็นคณะกรรมการ ดำเนินการ สมาชิก หรือฝ่ายจัดการที่เกิดจากการบริหารงานที่ผิดพลาด เป็นต้น

ดังนั้น สหกรณ์เครดิตยูเนียนเป็นสถาบันการเงินที่มีความเสี่ยงและมีความจำเป็นต้องมีการบริหารความเสี่ยงโดยเฉพาะความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการ ซึ่งนับว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หลักของการดำเนินการตามกระบวนการของเครดิตยูเนียน เพื่อที่จะดำเนินงานให้ราบรื่น และเจริญเติบโตในภาวะการแข่งขันที่เข้มข้น และจะมีปัจจัยเสี่ยงมากขึ้นเมื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) อีกทั้งการบริหารความเสี่ยงจะส่งผลต่อการดำเนินงานและการปฏิบัติงานของชุมชนสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย องค์กรใดที่นำการบริหารความเสี่ยงมาใช้จะส่งผลให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ การบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กรประกอบด้วย คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ และสมาชิก ควรมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ กำหนดกลยุทธ์ นโยบาย แผนงาน แผนปฏิบัติการกิจกรรมของสหกรณ์เครดิตยูเนียน เพื่อการปฏิบัติและการสื่อสารที่ตรงกันทั่วทั้ง องค์กร ประกอบกับ ผู้วิจัยเป็นสมาชิกและเป็นผู้ตรวจสอบกิจการของสหกรณ์เครดิตยูเนียนมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี จึงมีความสนใจศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการของสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนา การดำเนินการของสหกรณ์เครดิตยูเนียนให้มีความเข้มแข็ง มั่นคงเป็นสถาบันการเงินของชุมชนต่อไป

คำถามการวิจัย

จากปัญหาของการวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้ตั้งคำถามของการวิจัยไว้ดังนี้ เพื่อชี้ให้เห็นประเด็นปัญหาของการวิจัย

1. กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงทางการบริหารจัดการ ของสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี ที่เกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้เสีย เป็นอย่างไร
2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารความเสี่ยงทางการบริหารจัดการของสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี มีอะไรบ้าง
3. กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับการบริหารความเสี่ยงทางการบริหารจัดการของเครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี ที่เกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้เสีย เป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษากลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงทางการบริหารจัดการ ของสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนในจังหวัดเพชรบุรี ที่เกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้เสีย
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารความเสี่ยงทางการบริหารจัดการของสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนในจังหวัดเพชรบุรี
3. เพื่อหากลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงทางการบริหารจัดการของเครดิตยูเนี่ยนในจังหวัดเพชรบุรี ที่เกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้เสีย

ข้อตกลงเบื้องต้น

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ทำการศึกษาได้ใช้ข้อมูลทั้งปฐมภูมิและทุติยภูมิ

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) โดยการสัมภาษณ์ประธานกรรมการและผู้จัดการสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนกรรมการ สมาชิกเครดิตยูเนี่ยน และเข้าสังเกตการณ์ในการประชุมสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนที่ชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนแห่งประเทศไทยสาขาจังหวัดเพชรบุรี เพื่อศึกษาถึงการบริหารจัดการเนื่องจากชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนแห่งประเทศไทยสาขาจังหวัดเพชรบุรี เป็น องค์กรกลางที่ควบคุมดูแลสหกรณ์ภายในจังหวัด
2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยการศึกษาข้อมูลจากตัวเลขทางบัญชีของรายงานผลการดำเนินการสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนสาขาจังหวัดเพชรบุรี ในช่วงปีทางบัญชี 2558 - 2559 ณ วันที่ 30 กันยายน ของทุกปีบัญชี และรายงานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ เอกสารบทความทางวิชาการต่าง ๆ

ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยได้มุ่งเน้นไปที่การดำเนินการบริหารจัดการของฝ่ายบริหาร ฝ่ายปฏิบัติการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินการสหกรณ์เครดิตยูเนียน โดยศึกษาการกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการของสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี ได้ศึกษาเกี่ยวกับบริบทการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการ และผลการดำเนินการการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการของสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี

2. ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

2.1 ตัวแปรต้น (Independent Variables) คือ

2.1.1 องค์ประกอบส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ อาชีพ รายได้ และระดับการศึกษา

2.1.2 ปัจจัยด้านฐานะที่เกี่ยวข้อง

1. ผู้บริหาร
2. ผู้ปฏิบัติงาน
3. สมาชิก

2.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variables) คือ แนวทางดำเนินการการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการของสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี

1. ด้านกลยุทธ์
2. ด้านสินเชื่อ
3. ด้านผลตอบแทน
4. ด้านสภาพคล่อง
5. ด้านปฏิบัติการ

3. ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ประธานกรรมการสหกรณ์หรือผู้จัดการหรือตัวแทน เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี จำนวน 60 แห่ง ๆ ละ 2 คน จำนวน 120 คน และฝ่ายปฏิบัติการของสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี จำนวน 60 แห่ง ๆ ละ 2 คน จำนวน 120 คน

4. ขอบเขตด้านพื้นที่

ทำการศึกษาสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี ที่อยู่พื้นที่ของสหกรณ์เครดิตยูเนียนสาขาในจังหวัดเพชรบุรี

5. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ผู้วิจัยได้กำหนดระยะเวลาในการทำวิจัยตั้งแต่เดือนตุลาคม 2558 ถึงเดือนกันยายน 2559 รวมระยะเวลา 2 ปี

นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการศึกษาการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำเสนอคำนิยามศัพท์ที่สำคัญและมีความเกี่ยวข้องกับตัวแปรในการทำวิจัย ไว้ดังนี้

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ การกระทำใดๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและจะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

ปัจจัยเสี่ยง หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด เกิดขึ้นได้อย่างไรและทำไม

การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่กำหนดขึ้นจากคณะกรรมการดำเนินการฝ่ายจัดการและบุคลากรทุกระดับในองค์กร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิธีการที่จะทำให้การปฏิบัติงานภายในองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ กระบวนการที่กำหนดขึ้นจะช่วยชี้ให้เห็นเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในอนาคต เพื่อลดความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านเครดิต ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ

ผู้มีส่วนได้เสีย หมายถึง บุคคล/กลุ่มบุคคล หรือสมาชิกที่อาจมีผลกระทบหรือได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์เครดิตยูเนียน ได้แก่ ผู้บริหาร คณะกรรมการ ผู้ปฏิบัติงาน สมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียน

ความเสี่ยงทางด้านกลยุทธ์ หมายถึง ความเสี่ยงจากการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ เช่น ความไม่สมบูรณ์ที่เกิดขึ้นจากแผนนโยบาย โครงการ แผนงาน หรือ วิสัยทัศน์ที่ผิดพลาดคลาดเคลื่อน

ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ หมายถึง ความเสี่ยงทางการเงินที่เกิดจากการที่สมาชิกไม่สามารถนำเงินมาชำระหนี้ได้ตามกำหนดเวลา

ความเสี่ยงด้านผลตอบแทน หมายถึง ความเสี่ยงในปัจจุบันหรืออนาคตที่การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยการตลาด เช่น ดอกเบี้ย ราคาตลาดหลักทรัพย์

ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง หมายถึง ความเสี่ยงในปัจจุบันหรืออนาคตที่สหกรณ์เครดิตยูเนียนไม่สามารถจัดหาเงินสดเพื่อชำระภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนด

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน หมายถึง ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงาน บุคลากรขาดความรู้ทักษะในการปฏิบัติงาน สิ่งสนับสนุนการปฏิบัติงานไม่เอื้ออำนวย การวางระบบงานไม่เหมาะสม เช่น ไม่มีคู่มือที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ไม่มีระบบการตรวจสอบที่มีคุณภาพ

กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงทางด้านการบริหาร หมายถึง การบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ สำหรับผู้บริหาร คือ ประชานและกรรมการของสหกรณ์เครดิตยูเนียน

กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงทางด้านการจัดการ หมายถึง การปฏิบัติให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ สำหรับผู้ปฏิบัติงาน คือ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียน

จุดแข็ง (Strengths) หมายถึง ความสามารถและสถานการณ์ภายในสหกรณ์เครดิตยูเนียนที่เป็นบวกซึ่งนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์

จุดอ่อน (Weaknesses) หมายถึง สถานการณ์ภายในสหกรณ์เครดิตยูเนียนที่เป็นลบและด้อยความสามารถ ซึ่งไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์

โอกาส (Opportunities) หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการของสหกรณ์เครดิตยูเนียน

อุปสรรค (Threats) หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ขัดขวางการทำงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนไม่ใหบรรลุวัตถุประสงค์

กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) หมายถึง การนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วมกันเพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรุกของสหกรณ์เครดิตยูเนียน

กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) หมายถึง การนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกันเพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงป้องกัน

กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) หมายถึง การนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาร่วมกันเพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงแก้ไข

กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) หมายถึง การนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรับ

ฝ่ายบริหาร หมายถึง ประธานกรรมการและกรรมการสหกรณ์เครดิตยูเนียน

ฝ่ายปฏิบัติการ หมายถึง ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในสหกรณ์เครดิตยูเนียน

สมาชิก หมายถึง สมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี

ความเสี่ยงด้านการบริหาร หมายถึง ความเสี่ยงอันเกิดจากการบริหาร เช่น ผู้บริหารขาดความรู้ ขาดหลักธรรมาภิบาลและการกำกับติดตามที่ดี

ความเสี่ยงด้านการจัดการ หมายถึง ความเสี่ยงอันเกิดจากการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการปฏิบัติงานขาดคุณภาพ ไม่สุจริต

การจัดการสนทนากลุ่ม หมายถึง การที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้มาพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิด และการเรียนรู้ประสบการณ์ซึ่งกันและกันเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์เครดิตยูเนียนสาขาจังหวัดเพชรบุรี

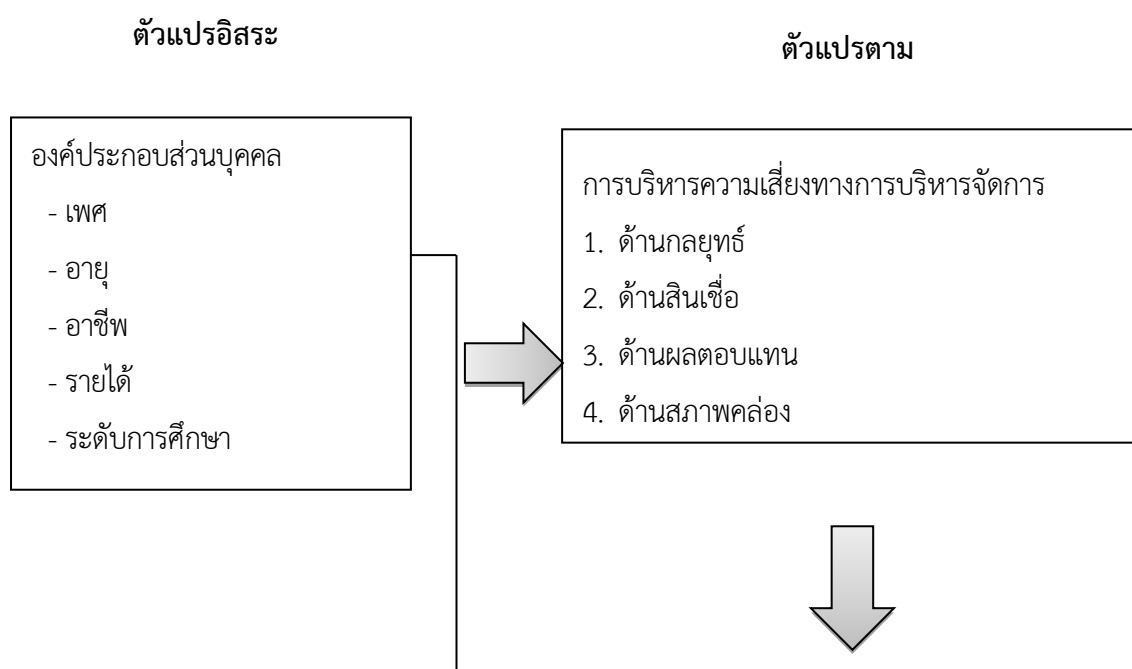
ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ หมายถึง ประธานกรรมการและผู้จัดการสหกรณ์เครดิตยูเนียนที่เข้าร่วมสนทนากลุ่มเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์เครดิตยูเนียนสาขาจังหวัดเพชรบุรี

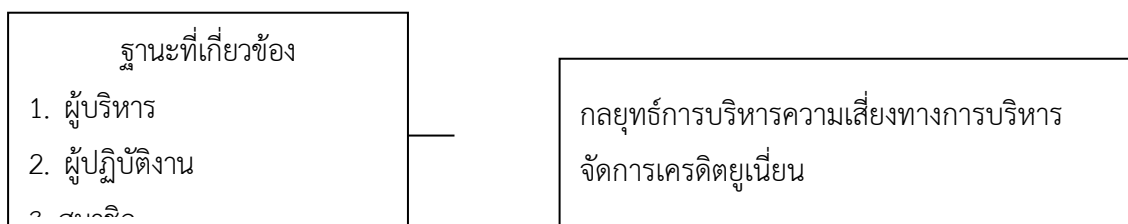
ผลการดำเนินการ หมายถึง ผลของกระบวนการปฏิบัติงาน ซึ่งจะสร้างสมดุลระหว่างวัตถุประสงค์ในระยะสั้นและระยะยาว ระหว่างผลลัพธ์ที่ปรารถนาและสิ่งผลักดัน ทำให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามผลลัพธ์ที่ตั้งเป้าหมายไว้

สหกรณ์เครดิตยูเนียน หมายถึง คณะบุคคลซึ่งร่วมกันดำเนินกิจการเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม โดยช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 โดยหมายถึงสหกรณ์เครดิตยูเนียนสาขาจังหวัดเพชรบุรี

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมของแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทำให้ได้กรอบแนวคิดสำหรับการวิจัยเพื่อกำหนดแนวทางในการศึกษาวิจัย ดังนี้





ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ประโยชน์ที่ได้รับการวิจัย

1. ผู้บริหาร บุคลากรและสมาชิกของสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี ทราบกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการของสหกรณ์เครดิตยูเนียน
2. ผู้บริหาร บุคลากรและสมาชิกของสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี ทราบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารสหกรณ์เครดิตยูเนียน
3. เพื่อนำกลยุทธ์ไปใช้ในการบริหารจัดการสหกรณ์เครดิตยูเนียนเพื่อบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน
4. เป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้าและวิจัยทำนองเดียวกับกับกลุ่มตัวอย่างอื่น หรือพื้นที่อื่นต่อไป

การนำผลของการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. เพื่อนำผลการศึกษาไปใช้ในการวางแผนกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการของสหกรณ์เครดิตยูเนียน
2. นำไปใช้ปฏิบัติเพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะเกิดความเสียหายและลดขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ควบคุมได้และตรวจสอบได้เพื่อให้สหกรณ์เครดิตยูเนียนมีผลการดำเนินการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์
3. นำกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการไปใช้เพื่อให้การดำเนินการสำเร็จตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ของเครดิตยูเนียนแต่ละแห่งที่กำหนดไว้
4. เป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้าและวิจัยทำนองเดียวกับกับกลุ่มตัวอย่างอื่นหรือพื้นที่อื่นต่อไป

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี โดยผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้อง รายละเอียดมีดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร
2. การบริหารเชิงกลยุทธ์
3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง
4. แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ (CSR)
5. แนวคิดเกี่ยวกับผลการดำเนินการ
6. หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์เครดิตยูเนียน
7. ความรู้เกี่ยวกับการสหกรณ์กลุ่ม
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร

ความหมายของการบริหาร

ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter F.Drucker อ้างถึงใน ยุพิน คนดี, 2548) กล่าวว่า การบริหาร คือ การทำให้งานต่างๆ ลุล่วงไปโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ตาม ภายในสภาพองค์การ ทรัพยากรด้านบุคคล จะเป็นทรัพยากรหลักขององค์การที่เข้าร่วมกันทำงานในองค์การ ซึ่งคนเหล่านั้นจะเป็นผู้ใช้ทรัพยากรวัตถุดิบ วัสดุอื่น ๆ เช่น เครื่องจักร อุปกรณ์ วัตถุดิบ เงินทุน รวมทั้งข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ เพื่อผลิตสินค้า หรือบริการออกจำหน่ายและตอบสนองความพอใจให้กับสังคม การบริหารเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์การทุกขนาด ทุกประเภท และจำเป็นต้องจัดทำให้ทุกระดับขององค์การ

กุลlick และเออวิก (Gulick & Urwick, 1937 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2549 : 1-8) การบริหารเป็นการนำการบริหารมาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอน ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการ การประสานงาน การรายงานผล และการจัดการงบประมาณ ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีความสามารถทุกด้าน มีความรักดีต่อองค์การจึงจะสามารถบริหารงานในองค์การให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ดุสิต จิตตะรัตน์ (2548) กล่าวว่า การบริหารมาจากภาษาอังกฤษว่า Administration มีความหมายใกล้เคียงกับคำว่าจัดการ หรือ Management โดยทั่วไปมีแนวโน้มจะใช้คำว่าการบริหาร

กับการดำเนินการในภาครัฐ และการจัดการสำหรับการดำเนินการในภาคเอกชนเป็นส่วนใหญ่ และในปัจจุบันมีแนวโน้มที่จะใช้คำศัพท์ทั้ง 2 คำ ในลักษณะที่สามารถทดแทนกันได้ การบริหาร คือ การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน เงิน วัสดุ สิ่งของ เป็นอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2548 : 5) กล่าวว่า การบริหารเป็นแนวทางหรือวิธีการบริหารงาน ภาครัฐที่หน่วยงานของรัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐ นำมาใช้ในการปฏิบัติราชการเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารราชการ มีกระบวนการบริหารงานหรือกระบวนการบริหารจัดการ ที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การคิด (Thinking) หรือการวางแผน (Planning) การลงมือปฏิบัติงาน (Acting) และการประเมินผล (Evaluating) และมีจุดหมายปลายทาง คือ การพัฒนาประเทศไปในทิศทางที่ทำให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น รวมทั้งประเทศชาติมีความเจริญก้าวหน้าและมั่นคงเพิ่มขึ้น

คันสนีย์ ทองอยู่ (2553) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การสำรวจความคิดเห็นในการบริหาร ความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูปทุมธานี จำกัด ผลการวิจัยพบว่า การสร้างรูปแบบการบริหาร ความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูอุทัยธานี จำกัด ที่ผ่านการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ พบว่า รูปแบบ การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูอุทัยธานี จำกัด เป็นการบริหารงานเชิงระบบ ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต และข้อมูลป้อนกลับ มีการบริหารความเสี่ยงด้าน ต่างๆ 7 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านผลตอบแทน 2) ด้านการปฏิบัติการ 3) ด้านการลงทุน 4) ด้านสภาพคล่อง 5) ด้านสินเชื่อ 6) ด้านกลยุทธ์ และ 7) ด้านการฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการ ร้ายและบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรมีความคิดเห็นในการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออม ทรัพย์ครูปทุมธานี จำกัด ประกอบด้วย การบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยงด้าน เครดิต การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง และการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

จากการศึกษาสามารถสรุปความหมายของคำว่าบริหาร คือ กระบวนการทำงานที่ทำให้ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยอาศัยทรัพยากรต่างๆ เช่น คน เงิน วัสดุ สิ่งของเข้ามาช่วยในการทำงานนั้น

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร

ทฤษฎีการบริหารของ เฮนรี ฟาโยล (Henri Fayol) (อ้างถึงใน ยุพิน คนดี, 2548) ซึ่งมีความ เชื่อว่าเป็นไปได้ที่เราจะหาทางศึกษาถึงศาสตร์เกี่ยวกับการบริหาร ซึ่งสามารถใช้ได้กับการบริหารทุก ชนิด ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานอุตสาหกรรมหรืองานรัฐบาล

เฮนรี ฟาโยล (Henri Fayol) สรุปสาระสำคัญไว้ดังนี้

1. เกี่ยวกับหน้าที่การบริหาร (Management function) ประกอบด้วยหน้าที่ (Functions) ทางการบริหาร 5 ประการ คือ

1.1 การวางแผน (Planning)

- 1.2 การจัดองค์การ (Organizing)
- 1.3 การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding)
- 1.4 การประสานงาน (Coordinating)
- 1.5 การควบคุม (Controlling)

2. ผู้บริหารจะต้องมีคุณลักษณะพร้อมด้วยความสามารถทางร่างกาย จิตใจ ไหวพริบ การศึกษาหาความรู้ เทคนิคในการทำงาน และประสบการณ์ต่างๆ คุณสมบัติทางด้านเทคนิควิธีการทำงานนั้น สำคัญที่สุดในระดับคนงานธรรมดา แต่สำหรับระดับสูงขึ้นไวกว่านั้น ความสามารถทางด้านการบริหาร จะเพิ่มพูนตามลำดับและมีความสำคัญมากที่สุดในระดับผู้บริหารชั้นสูงสุด (Top Executive) วิชาการบริหารเป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้กันได้ และสมควรอย่างยิ่งที่จะนำไปเสนอให้กับผู้ซึ่งออกไปทำงานในแทบทุกระดับ นั่นก็คือ ควรจะมีการอบรม ความรู้ทางด้านการบริหารควบคู่ไปกับการรู้ทางเทคนิคในการทำงาน

3. เกี่ยวกับหลักบริหาร (Management Principles) หลักทั่วไปในการบริหารซึ่งใช้เป็นแนวทางปฏิบัติสำหรับผู้บริหารมีดังนี้

- 3.1 หลักที่เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority & Responsibility)
- 3.2 หลักของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว (Unity of Command)
- 3.3 หลักการของการมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Unity of Direction)
- 3.4 หลักการธารงไว้ซึ่งสายงาน (Scalar Chain)
- 3.5 หลักการของการแบ่งงานกันทำ (Division of Work or Specialization)
- 3.6 หลักเกี่ยวกับระเบียบวินัย (Discipline)
- 3.7 หลักของการรวมอำนาจไว้ส่วนกลาง (Centralization)
- 3.8 หลักของความมีระเบียบเรียบร้อย (Order)
- 3.9 หลักของความเสมอภาค (Equity)
- 3.10 หลักของความเสถียรภาพของการว่าจ้างทำงาน (Stability of Tenure)
- 3.11 หลักของความสามัคคี (Esprit de corps)

ลูเธอร์ กุลลิค (Luther Gulick) (อ้างถึงใน ยุพิน คนดี, 2548) ได้นำหลักการของ Fayol มาประยุกต์ใช้กับการบริหารราชการได้ขยายหลักการนี้สรุปเป็นเทคนิคการบริหาร 7 ประการ คือ

1. การวางแผน P (Planning) หมายถึง การจัดวางโครงการและแผนปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าว่า จะต้องทำอะไรบ้าง และทำอย่างไร เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้
2. การจัดองค์การ O (Organizing) หมายถึง การจัดหน่วยงานกำหนดโครงสร้างของหน่วยงานการแบ่งส่วนงาน การจัดสายงาน

3. การจัดบุคลากรปฏิบัติงาน S (Staffing) หมายถึง การจัดตัวบุคคล เป็นการบริหารด้านบุคคลอันได้แก่ การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การพัฒนาบุคลากร การสร้างบรรยากาศ การทำงานที่ดี การประเมินผลการทำงานและการให้พ้นจากงาน

4. การอำนวยการ D (Directing) หมายถึง การอำนวยการ การตัดสินใจ การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชา และการควบคุมการปฏิบัติงาน

5. การประสานงาน Co (Coordination) หมายถึง การประสานงาน ประสานกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงานให้เกิดความร่วมมือ ดำเนินไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

6. การรายงาน R (Reporting) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้แก่ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบความเคลื่อนไหวของการดำเนินงาน ว่าก้าวหน้าไปเพียงใด

7. การงบประมาณ B (Budgeting) หมายถึง การงบประมาณ การจัดทำงบประมาณบัญชี การใช้จ่ายเงิน การควบคุมการตรวจสอบด้านการเงิน

สรุปได้ว่าการบริหารคือ การนำเอาปัจจัย ได้แก่ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ มาเข้าสู่กระบวนการวางแผน การจัดหน่วยงาน การจัดตัวบุคคล การอำนวยการ การประสานงาน การรายงานผลการปฏิบัติงาน การจัดทำงบประมาณ และการควบคุมตรวจสอบด้านการเงิน เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ

การบริหารเชิงกลยุทธ์

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง การรบที่มีเล่ห์เหลี่ยมหรือวิธีการต่อสู้ ต้องใช้อุบายต่าง ๆ

พรณิภา ขาวคำ (2559) กลยุทธ์ หมายถึง วิธีหรือแนวทางที่ช่วยองค์กรให้สามารถดำเนินธุรกิจได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยจัดทำแผนกลวิธีที่องค์กรเลือกใช้สำหรับผลักดันองค์กรจากสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ไปสู่สภาพที่พึงประสงค์ในอนาคต

พรณิภา ขาวคำ (2559 หน้า 25) กล่าวไว้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นศาสตร์ที่มีมานาน โดยคำว่า กลยุทธ์ หรือ Strategic มีที่มาจากคำว่า Strategia ในภาษากรีกซึ่งหมายความว่า Generalship โดยคำว่ายุทธศาสตร์มักจะถูกนำมาใช้ในการเมือง เศรษฐกิจ และการทหาร และได้เข้าสู่แวดวงการศึกษาในเวลาต่อมา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้นักศึกษาได้มีโอกาสศึกษาถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในธุรกิจ และต้องการให้เกิดการนำไปสู่การจัดทำนโยบายทางธุรกิจที่นำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานได้ในอนาคต

พรณิภา ขาวคำ (2559) กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์ (Strategy) เป็นศาสตร์และศิลปะในการสั่งการ กองทัพ มีการนำมาใช้ในการบริหารจัดการธุรกิจ กลยุทธ์จะเป็นเค้าโครง (Outline) ของขั้นตอนที่ผู้บริหารวางแผนในการบรรลุเป้าหมายในระยะยาวขององค์กร เรียกว่า การวางแผน อย่างกว้าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาว ส่วนการจัดการกลยุทธ์ (Strategies

Management) เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องในการสำรวจสภาพแวดล้อมเปรียบเทียบกับความต้องการและสถานะขององค์กร โดยผู้บริหารต้องคำนึงถึงสถานการณ์ขององค์กรในระยะยาว แล้วนำมากำหนดแผนงาน การปฏิบัติ และการควบคุม ซึ่งเป็นแนวทางหลักในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantages) จนสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร ดังต่อไปนี้

1. ช่วยให้ผู้บริหารสามารถสำรวจและประเมินปัญหา ความสามารถพื้นฐานขององค์กรการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบของสถานการณ์ที่มีต่อธุรกิจ
2. ผลลัพธ์จากกระบวนการจัดการกลยุทธ์ จะกำหนดเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจนสำหรับพนักงาน ทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานสู่เป้าหมายและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้โดยไม่หลงทาง
3. ช่วยปรับปรุงและสนับสนุนทำให้เกิดการประสานงานระหว่างกิจกรรมและจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพในทุกระดับขององค์กร
4. ช่วยให้ผู้บริหารมีเป้าหมายและทราบถึงทิศทางในการบริหารงาน ทำให้มีความมุ่งมั่น และการปรับตัวให้สอดคล้องกับปัญหาอย่างยืดหยุ่นและเหมาะสม

วรายุทธ ทับแก้ว (2554 : 29-30) กล่าวว่า การวิเคราะห์ปัจจัยภายในหรือสภาพแวดล้อมภายในนี้จะทำให้ทราบถึงจุดแข็งหรือจุดอ่อนทางธุรกิจขององค์กร จุดแข็ง : ลักษณะหรือองค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะเหนือกว่า จุดอ่อน : ลักษณะหรือองค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะด้อยกว่าเมื่อเทียบกับคู่แข่ง การวิเคราะห์ปัจจัยภายในหรือสภาพแวดล้อมภายในนี้จะทำให้ทราบถึงจุดแข็งหรือจุดอ่อนทางธุรกิจขององค์กร

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกหรือสภาพแวดล้อมภายนอกจะทำให้ทราบถึงโอกาสหรืออุปสรรคทางธุรกิจขององค์กร โอกาส : การผสมผสานระหว่างเหตุการณ์ เวลา สถานที่ ที่มีแนวโน้มว่าจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรมาทำให้องค์กรมีสมรรถนะที่จะดำเนินการบางอย่างที่เหนือกว่าคู่แข่ง อุปสรรค : เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้และถ้าเกิดขึ้นก็จะทำความเสียหายให้แก่องค์กร

วรายุทธ ทับแก้ว (2554 : 33) การวิเคราะห์ SWOT เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ สำหรับองค์กร หรือโครงการ ซึ่งช่วยผู้บริหารกำหนด จุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ต่อการทำงานขององค์กร

จุดแข็ง (Strengths) หมายถึง ความสามารถและสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นบวก ซึ่งบริษัทนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่บริษัททำได้ดี

จุดอ่อน (Weaknesses) หมายถึง สถานการณ์ภายในบริษัทที่เป็นลบและด้อยความสามารถ ซึ่งบริษัทไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่บริษัททำได้ไม่ดี

โอกาส (Opportunities) หมายถึง ปัจจัยทำงานของบริษัทบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กร

อุปสรรค (Threats) คือ หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ขัดขวางการทำงานของ บริษัทไม่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นปัญหาต่อบริษัท

พิบูล ทีปะปาล (2546 : 99-101) การวิเคราะห์สถานการณ์ SWOT มีประโยชน์ในการนำมาใช้ประเมินสถานการณ์ของบริษัท ผลสรุปของการวิเคราะห์เพื่อกำหนดปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (Strategic Factor) ทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในบริษัทและสามารถนำมาจัดทำกลยุทธ์ทางเลือก โดยการนำปัจจัยต่าง ๆ ทั้ง 4 อย่าง (จุดแข็ง-จุดอ่อน-โอกาส-อุปสรรค) จับคู่กันรูปแบบของแมทริกซ์ หรือเรียกว่า การจัดทำ “TOWS Matrix” (TOWS เป็นคำเรียกอีกด้านหนึ่ง SWOT) TOWS Matrix แสดงให้เห็นปัจจัยนอกที่เป็นโอกาส และอุปสรรคที่บริษัทกำลังเผชิญอยู่ สามารถนำมาจับคู่เพื่อให้สอดคล้องกับปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนของบริษัทเพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางระดมสมองและสร้างสรรค์กลยุทธ์ทางเลือกแบบต่าง ๆ การจัดทำ TOWS Matrix เป็นการบังคับทางอ้อมให้ผู้จัดการด้านกลยุทธ์ได้สร้างสรรค์กลยุทธ์ต่าง ๆ ทั้งกลยุทธ์ขยายตัว (Growth Strategies) และกลยุทธ์การหดตัว (Retrenchment Strategies) ซึ่งสามารถนำมาใช้ได้ทั้งกลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategies) และกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategies)

วรายุทธ ทับแก้ว (2554 : 34-35) ในการนำเทคนิคที่เรียกว่า TOWS Matrix มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์นั้น จะมีขั้นตอนการ ดำเนินการที่สำคัญ 2 ขั้นตอน ดังนี้ (รศ.ดร.เทพศักดิ์ บุญรัตน์ 2534:105)

1. การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด โดย ที่การประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นการระบุให้เห็นถึงจุดแข็งและจุดอ่อนจะเป็น การประเมินภายในองค์กร ส่วนการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาสและข้อจำกัดจะเป็นการประเมินภายนอก องค์การ กล่าวได้ว่า ประสิทธิภาพของการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้เทคนิค TOWS Matrix นี้จะขึ้นอยู่กับความสามารถในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด ที่ละเอียดในทุกแง่มุม เพราะถ้าวิเคราะห์ไม่ละเอียดหรือมองไม่ทุกแง่มุมจะส่งผลทำให้การกำหนดกลยุทธ์ที่ออกมาจะขาดความแหลมคม

2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส จุดแข็งกับข้อจำกัด จุดอ่อนกับโอกาส และจุดอ่อนกับข้อจำกัด ซึ่งผลของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในข้อมูลแต่ละคู่ดังกล่าว ทำให้เกิดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท คือ

2.1 กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วมกันเพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรุกตัวอย่าง กรมธนารักษ์มีจุดแข็งคือ ความสามารถในการผลิตเหรียญ และมีโรงกษาปณ์ที่ทันสมัยมีโอกาสดังกล่าวคือ สามารถหารายได้จากการผลิตเหรียญได้ ทั้งหมดสามารถนำมากำหนดยุทธศาสตร์ในเชิงรุกคือ ยุทธศาสตร์การรับจ้างผลิตเหรียญทุกประเภททั้งในและต่างประเทศ

2.2 กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกันเพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงป้องกันทั้งนี้เนื่องจากองค์การมีจุดแข็ง ขณะเดียวกันองค์การก็เจอกับสภาพแวดล้อมเป็นข้อจำกัดจากภายนอกที่องค์การควบคุมไม่ได้ แต่องค์การสามารถใช้จุดแข็งที่มีอยู่ในการป้องกันข้อจำกัดที่มาจากภายนอกได้ตัวอย่างมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชมีจุดแข็งคือ เป็นมหาวิทยาลัยที่เปิดโอกาสการศึกษาให้แก่ประชาชนทั่วประเทศขณะเดียวกันมีข้อจำกัดคือ งบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐมีไม่เพียงพอที่จะสามารถจัดตั้งหน่วยงานของตนเองอยู่ทุกจังหวัดทั่วประเทศได้ ทั้งหมดสามารถนำมากำหนดยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน คือ ยุทธศาสตร์การสร้างความร่วมมือกับโรงเรียนในพื้นที่ทุกจังหวัดทั่วประเทศ

2.3 กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาร่วมกันเพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงแก้ไข ทั้งนี้เนื่องจากองค์การมีโอกาสดังกล่าวที่จะนำแนวคิดหรือวิธีใหม่ๆ มาใช้ในการแก้ไขจุดอ่อนที่องค์การมีอยู่ได้ตัวอย่าง ระบบราชการมักมีจุดอ่อนคือ มีขั้นตอนการทำงานที่ยาวใช้เวลามาก ขณะเดียวกันก็มีโอกาสดังกล่าวคือ โอกาสของการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ทั้งหมดสามารถนำมากำหนดยุทธศาสตร์เชิงแก้ไขคือ ยุทธศาสตร์การส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการบริหารจัดการและในกระบวนการทำงานของราชการให้มากขึ้น (e-Administration)

2.4 กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรับ ทั้งนี้เนื่องจาก องค์การเผชิญกับทั้งจุดอ่อนและข้อจำกัดภายนอกที่องค์การไม่สามารถควบคุมได้ตัวอย่าง ประเทศไทย

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

ความหมายของความเสี่ยง (Risk) นั้นมีผู้ให้ความหมายต่างๆ ดังนี้

นฤมล สะอาดโหม (2550 : 30) ให้ความหมายของความเสี่ยงคือ ความไม่แน่นอนที่อาจนำไปสู่ความสูญเสีย ทุกคนมีโอกาสที่จะเผชิญกับความเสี่ยง 6 ประเภทคือ

1. ความเสี่ยงที่ปรากฏ เช่น ความเสี่ยงจากอุบัติเหตุบนท้องถนน
2. ความเสี่ยงจากความรู้สึก เช่น ความเสี่ยงจากภัยยาเสพติดที่เกิดขึ้นกับเยาวชน
3. ความเสี่ยงที่แท้จริง เช่น ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการเสียชีวิตก่อนวัยอันควร
4. ความเสี่ยงจากการเก็งกำไร เช่น ความเสี่ยงจากการนำเงินออมของครอบครัวไปลงทุนใน

ตลาดทุน

5. ความเสี่ยงพื้นฐาน เช่น ความเสี่ยงจากภาวะเศรษฐกิจฝืดเคือง และ
6. ความเสี่ยงเฉพาะ เช่น ความเสี่ยงจากอัคคีภัยสำหรับบ้านพักอาศัย

มนตรี ช่วยชู (2550) ให้คำจำกัดความของความเสี่ยงว่า เป็นโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ใด ๆ ก็ตามที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานและดำเนินงานไม่ให้เกิดบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ธร สุนทรายุทธ (2550) สรุปว่าความเสี่ยง คือ เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหายหรือความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ทั้งในระดับประเทศ ระดับองค์กร หรือหน่วยงานนั้น ๆ

จากดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายของความเสี่ยงได้ว่า ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ที่ไม่ดี ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร และทำให้เกิดความเสียหายกับองค์กร โดยเหตุการณ์นั้นไม่ทราบว่าจะเกิดขึ้นเมื่อไร โดยมีลักษณะของความเสี่ยงที่สำคัญ 4 ประการได้แก่

1. โอกาสที่เกิดเหตุการณ์ที่ไม่ดี
2. ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร
3. ก่อให้เกิดผลเสียหายกับองค์กร
4. ไม่ทราบว่าจะเกิดขึ้นเวลาใด

ประเภทของความเสี่ยง สามารถจำแนกได้โดยใช้เกณฑ์ที่ต่างกัน เช่น

1. จำแนกตามแหล่งกำเนิด โดย ธารชุต อมรเพชรกุล (2546 อ้างถึงใน คັນสนีย์ ทองอยู่, 2553 : 14-17) ประกอบด้วย

1.1 ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน

1.1.1 ความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน (Operational Risk) หมายถึง ความเสี่ยงในเรื่องของการปฏิบัติงาน ระบบการทำงานและสิ่งสนับสนุนในการทำงานไม่เอื้ออำนวย เป็นต้น

1.1.2 ความเสี่ยงด้านบุคลากร (Human Resource Risk) คือ ความเสี่ยงเนื่องมาจากบุคลากรมีทักษะความรู้ และความสามารถไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน หรือขาดการฝึกอบรม ขาดการพัฒนาบุคลากรให้มีความชำนาญเพิ่มขึ้น รวมทั้งความประมาทเลินเล่อของผู้ปฏิบัติงาน

1.1.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) หมายถึง ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากความไม่พร้อมในเรื่องการเงินต่างๆ เช่น การจัดหาแหล่งเงินทุน เป็นต้น

1.1.4 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือ ความเสี่ยงในกลยุทธ์การบริหารงาน เช่น การบริหารงานและนโยบายของผู้บริหารแต่ละคนไม่สอดคล้องกัน, ฝ่ายบริหารมีอิทธิพลครอบงำการปฏิบัติงาน เป็นต้น

1.2 ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก

1.2.1 ความเสี่ยงจากภาวะการแข่งขัน (Competitive Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาวะการแข่งขัน เช่น มีคู่แข่งใหม่ เข้าสู่ตลาด มีผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ ๆ เกิดขึ้น หรือมีการนำเอาความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมาใช้

1.2.2 ความเสี่ยงจากคู่ค้าหรือลูกค้าและผู้ให้บริการ (Supplier/Customer Risk) คือ ความเสี่ยงจากคู่ค้ามีศักยภาพในการทำงานไม่เหมาะสมดีพอหรือความเสี่ยงจากลูกค้า เช่น รสนิยมลูกค้าที่เปลี่ยนไป เป็นต้น

1.2.3 ความเสี่ยงจากกฎหมาย (Regulatory/Legal Risk) คือ ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบราชการ, กฎหมาย, หรือกฎระเบียบขององค์กร

1.2.4 ความเสี่ยงจากภาวะเศรษฐกิจ การเมือง (Economic/Political Risk) คือ ความเสี่ยงจากสภาวะทางเศรษฐกิจและการเมืองที่มีการเปลี่ยนแปลง

2. จำแนกตามประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจริง โดยฝ่ายวิชาการ, ชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย (2550) จำแนกความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ออกเป็น 6 ประเภท ดังนี้

2.1 ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) หมายถึง การจัดการแห่งความเสี่ยงทางการเงิน เช่น ความต้องการใช้เงินของสหกรณ์ แหล่งเงินทุนของสหกรณ์ การบริหารเงินให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นต้น

2.2 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) หมายถึง ความเสี่ยงจากการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ เช่น ความไม่สมบูรณ์ที่อาจเกิดขึ้นจากแนวนโยบาย โครงการ หรือแผนงาน เนื่องจากวิสัยทัศน์ที่ผิดพลาดคลาดเคลื่อน เป็นต้น

2.3 ความเสี่ยงด้านกฎหมาย (Law and Regulation Risk) หมายถึง ความเสี่ยงในด้านนิติการ ได้แก่ ความเสี่ยงที่เกิดจากกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เป็นต้น

2.4 ความเสี่ยงด้านการจัดการ (Management Risk) หมายถึง ความเสี่ยงอันเกิดจากการบริหารและการจัดการ เช่น ผู้บริหารขาดความรู้ ขาดบุคลากรในระดับปฏิบัติการที่มีคุณภาพ ผู้บริหารไม่สุจริต เป็นต้น

2.5 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk) หมายถึง ความเสี่ยงจากการดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงาน เช่น ไม่มีคู่มือที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ไม่มีการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

2.6 ความเสี่ยงด้านระบบ (Systematic Risk) หมายถึง ความเสี่ยงอันเกิดจากการวางระบบงานที่ไม่เหมาะสมหรือขาดการวางระบบที่ดีในการทำงาน เช่น ไม่มีการแบ่งแยกหน้าที่ชัดเจนในการทำงาน เป็นต้น

3. จำแนกตามความสำคัญ โดยไพร์ชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส (อ้างถึงใน ธิติภรณ์ สุตมาศ, 2548) ประกอบด้วย

3.1 ความเสี่ยงที่เป็นอันตราย คือ เหตุการณ์ในเชิงลบที่หากเกิดขึ้นแล้วอาจเป็นอันตรายหรือสร้างความเสียหายต่อองค์กร

3.2 ความเสี่ยงที่เป็นความไม่แน่นอน คือ เหตุการณ์ที่ทำให้ผลที่องค์กรได้รับจากเหตุการณ์จริงไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้ อันเนื่องมาจากสาเหตุต่าง ๆ

3.3 ความเสี่ยงที่เป็นโอกาส คือ เหตุการณ์ที่ทำให้องค์กรเสียโอกาสในการแข่งขัน การดำเนินงานและการเพิ่มมูลค่าของผู้ถือหุ้น

4. จำแนกตามหน้าที่ โดยจากเอกสารการอบรมผลรวมของการบริหารความเสี่ยง (National Petrochemical Public Company Limited, 2004) ประกอบด้วย (อ้างถึงใน ธิติภรณ์ สุตมาศ, 2548)

4.1 ด้านการเงิน คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการจัดการด้านการเงินขององค์กร

4.2 ด้านกลยุทธ์ คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการกำหนดแผนกลยุทธ์และการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์อย่างไม่เหมาะสม รวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร การปฏิบัติตามแผน สภาพแวดล้อม และทรัพยากรที่มีอยู่ อันมีผลให้กลยุทธ์ขององค์กรที่กำหนดไว้ไม่สามารถดำเนินการได้

4.3 ด้านการควบคุม คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการในการควบคุมประสิทธิภาพของระบบการปฏิบัติงานระบบการควบคุมภายใน และการป้องกันความเสี่ยงของบริษัท

5. การจำแนกตามการตรวจสอบ โดยสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (อ้างถึงใน ธิติภรณ์ สุตมาศ, 2548) ได้กำหนดเกณฑ์ในการประเมินบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ โดยแบ่งประเภทความเสี่ยงดังนี้

5.1 ความเสี่ยงจากลักษณะธุรกิจ เป็นความเสี่ยงด้านฐานะการเงินของบริษัท หลักทรัพย์โดยปัจจัยชี้วัด ได้แก่ ความมั่นคงของฐานะการเงิน และความเพียงพอของเงินทุนในการประกอบธุรกิจ

5.2 ความเสี่ยงจากการควบคุม เป็นความเสี่ยงด้านประสิทธิภาพของระบบ การปฏิบัติงานระบบการควบคุมภายใน และการป้องกันความเสี่ยงของบริษัท โดยปัจจัยชี้วัด ได้แก่ ทักษะคนดี และจรรยาบรรณของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและระบบ

5.3 ความเสี่ยงด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า เป็นความเสี่ยงที่บริษัทอาจสร้างความเสียหายให้แก่ลูกค้า เนื่องจากไม่สามารถขายสินค้าหรือบริการให้เหมาะสมกับลูกค้าได้ โดยปัจจัยชี้วัด ได้แก่ การให้คำแนะนำในการซื้อขายหลักทรัพย์ การขายสินค้าและบริการต่าง ๆ จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้า เป็นต้น

5.4 ความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของบริษัทหลักทรัพย์ โดยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอาจเป็นความเสี่ยงจากการที่บุคคลที่ไม่มีอำนาจหน้าที่สามารถเข้าถึงหรือใช้ข้อมูลได้หรือบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่ไม่สามารถเข้าถึงหรือใช้ข้อมูลได้ ความเสี่ยงด้านความไม่ถูกต้องและไม่ครบถ้วนของข้อมูลความเสี่ยงที่ไม่มีข้อมูลเมื่อต้องการใช้ ความเสี่ยงจากการไม่มีทรัพยากรทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมกับธุรกิจ และความเสี่ยงจากการที่บุคคลที่มีหน้าที่หรือระบบที่เกี่ยวข้องไม่ได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง ภายในเวลาที่เหมาะสมในการใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจดำเนินการ

5.5 ความเสี่ยงทางธุรกิจ เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากบริษัทหลักทรัพย์ดำเนินธุรกิจ และใช้กลยุทธ์ไม่เหมาะสมกับความสามารถหรือความพร้อมในการประกอบธุรกิจของบริษัท และสภาพแวดล้อมของตลาดในขณะนั้น

โดยสรุปในการจำแนกประเภทของความเสี่ยง จากการศึกษาพบว่า การแบ่งประเภทความเสี่ยงสามารถแบ่งได้หลายแบบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและวัตถุประสงค์ในการใช้งานของแต่ละองค์กร

องค์ประกอบความเสี่ยง

เมื่อก้าวถึงความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้นแล้ว พบว่าความเสี่ยงมีองค์ประกอบทั้งหมด 4 องค์ประกอบด้วยกัน (อนันต์ ชาตฐประชีวิน, 2550) คือ

1. ความไม่แน่นอน คือ การไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้อย่างแม่นยำถึงโอกาสเกิดของเหตุการณ์ในอนาคตและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น
2. เหตุการณ์ คือ อุบัติการณ์ (Incident) ที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายในหรือภายนอกองค์กร ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
3. ความเสี่ยง คือ ความเป็นไปได้ที่อาจเกิดเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบในเชิงลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

4. โอกาส คือ ความเป็นไปได้ที่อาจเกิดเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบในเชิงบวกต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง

ถ้าจะกล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยงนั้น เรายากที่จะกำหนดแน่นอน อาจจำแนกประเภทได้อย่างกว้าง ๆ ถึงแหล่งกำเนิดของความเสี่ยงจากแหล่งที่มาได้ 2 แหล่งของความเสี่ยง (นฤมล สะอาดโณม, 2550) คือ

1. ปัจจัยเสี่ยงอันเกิดขึ้นจากอิทธิพลภายนอก (External Forces) เช่น

- 1.1 การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี
- 1.2 ความต้องการของลูกค้า
- 1.3 เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ
- 1.4 กฎหมายและกฎระเบียบราชการ
- 1.5 ภาวะการแข่งขัน

2. ปัจจัยเสี่ยงอันเกิดขึ้นจากอิทธิพลภายใน (Internal Forces) เช่น

- 2.1 ความเสี่ยงในการดำเนินงาน
- 2.2 ความเสี่ยงในเรื่องความซื่อตรง
- 2.3 ความเสี่ยงในการมอบอำนาจ
- 2.4 ความเสี่ยงเรื่องเทคโนโลยี
- 2.5 ความเสี่ยงการตัดสินใจการทำธุรกิจ

ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

ในการบริหารจัดการองค์กรใด สิ่งสำคัญที่สุดคือ ความสำเร็จขององค์กรคือ การบริหารจัดการจะต้องลดความผิดพลาดหรือความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเสียหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์

การบริหารความเสี่ยงมีนักวิชาการนิยามความหมายของคำว่าการบริหารความเสี่ยงไว้ดังนี้

อนันต์ ชาตรูปะชีวิน (2550 : 50) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารความเสี่ยงหมายถึง การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ โดยลดมูลเหตุแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับ

ที่องค์การยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมและตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์การเป็นสำคัญ

นฤมล สะอาดโณม (2550 : 25) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารความเสี่ยงหมายถึง วิธีการบริหารจัดการที่เป็นไปเพื่อการคาดการณ์และลดผลเสียของความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นแก่องค์กร ทั้งนี้เพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ศรคม เงินศรี (2551) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารความเสี่ยงหมายถึง การระบุความเสี่ยงและประเมินความเสี่ยงโดยพิจารณาทั้งโอกาสในการเกิดและผลกระทบและการจัดการความเสี่ยงให้ลดลงด้วยแผนบริหารความเสี่ยง รวมทั้งติดตามและประเมินความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

จากความหมายของการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การบริหารความเสี่ยงเป็นกลวิธีที่เป็นเหตุเป็นผลที่นำมาใช้ในการบ่งชี้ วิเคราะห์ ประเมินจัดการ ติดตาม และสื่อสารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมหน่วยงานหรือกระบวนการดำเนินงานขององค์กร เพื่อช่วยให้้องค์กรลดความสูญเสียให้เหลือน้อยที่สุดและเพิ่มโอกาสให้แก่ธุรกิจมากที่สุด และการบริหารความเสี่ยงอาจหมายความว่า การประกอบกันอย่างลงตัวของวัฒนธรรมองค์กร กระบวนการและโครงสร้างองค์กร ซึ่งมีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการบริหารและผลได้เสียของธุรกิจ

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ มี 5 ขั้นตอน (คันสนีย์ ทองอยู่, 2553 : 21) ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้ทราบขอบเขตการดำเนินงานในแต่ละระดับและสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ครบถ้วนซึ่งจะมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่้องค์กรยอมรับได้

2. การระบุความเสี่ยง เป็นการค้นหว่าการบริหารมีความเสี่ยงในด้านใดบ้างโดยดูจากปัจจัยภายในและภายนอก โดยอาศัยการศึกษาร่วมกันของคนในองค์กร เพราะคนในองค์กรเองเป็นคนที่รู้มากที่สุดว่ามีความเสี่ยงด้านใดบ้าง

3. การประเมินความเสี่ยง คือ การวิเคราะห์ประเมินและการจัดลำดับความเสี่ยงเพื่อวิเคราะห์และประเมินค่าของความเสี่ยงแต่ละจุด ซึ่งประกอบได้ด้วยปัจจัยสำคัญ 2 ปัจจัย ได้แก่ ความรุนแรงของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น ๆ และโอกาสในการเกิดความเสี่ยง ตามแนวคิดของ Risk Model

4. การจัดการความเสี่ยง สหกรณ์พิจารณาเลือกวิธีการที่ควรกระทำ ตามผลประเมินความเสี่ยง ซึ่งพิจารณาจากความน่าจะเป็นที่จะเกิดและผลกระทบ โดยเปรียบเทียบระดับความเสี่ยงที่เกิดกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และความคุ้มค่าในการที่จะบริหารความเสี่ยงที่เหลืออยู่นั้น วิธีการตอบสนองความเสี่ยงที่ใช้สรุปได้ดังนี้

4.1 การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง

4.2 การลดความเสี่ยง

4.3 การกระจายความเสี่ยง

4.4 การยอมรับความเสี่ยง

5. การติดตามประเมินผลและการรายงาน คือการทบทวนว่านโยบายและปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรและทบทวนว่ามีระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ โดยการสรุปเป็นลายลักษณ์อักษรและทำรายงานผลให้ทราบ

ลักษณะการบริหารความเสี่ยงที่ดี (คันสนีย์ ทองอยู่, 2553 : 22)

1. มีกระบวนการวางแผนและจัดทำเอกสารของการบริหารความเสี่ยง
2. คณะบริหารพร้อมที่จะค้นหาและจัดการกับปัญหาที่น่าจะเป็นไปได้
3. หลังจากการประเมินขั้นต้นแล้ว จะมีการทำซ้ำอีกตามระยะเวลาที่กำหนดเพื่อยืนยันเรื่องที่ผ่านมาและค้นหาปัญหาใหม่ อยู่เสมอ
4. มีมาตรฐานหลักเกณฑ์ในการประเมิน เพื่อให้ครอบคลุมถึงองค์ประกอบทุกส่วนอย่างแท้จริง
5. มีการจัดทำรายงานผลไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และนำเสนอต่อผู้บริหาร

ประเภทการบริหารความเสี่ยง

ธนาคารแห่งประเทศไทย (2550) ได้แบ่งการบริหารความเสี่ยงไว้เป็น 5 ประเภทได้แก่

- 1.การบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ คือ การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานและการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อรายได้ เงินกองทุน หรือการดำรงอยู่ของกิจการ
- 2.การบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต คือ การบริหารความเสี่ยงของโอกาสหรือความน่าจะเป็นที่คู่สัญญา (counterparty) ไม่สามารถปฏิบัติตามภาระที่ตกลงไว้ รวมถึงโอกาสที่คู่ค้าจะถูกปรับลดอันดับความเสี่ยงด้านเครดิต ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อรายได้และเงินกองทุนของสถาบันการเงิน
- 3.การบริหารความเสี่ยงด้านตลาด คือ การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากการเคลื่อนไหวของอัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ และราคาตราสารในตลาดเงินตลาดทุน ที่มีผลกระทบในทางลบต่อรายได้ และเงินกองทุนของสถาบันการเงิน ความเสี่ยงจากตลาดสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท คือ ความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนและความเสี่ยงจากราคา
- 4.การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง คือ การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากการที่สถาบันการเงิน ไม่สามารถชำระหนี้สินและภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนด เนื่องจากไม่สามารถเปลี่ยนสินทรัพย์เป็น

เงินสดได้ หรือไม่สามารถจัดหาทุนได้เพียงพอ หรือสามารถหาเงินมาชำระได้แต่ด้วยต้นทุนที่สูงเกินกว่าระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อรายได้ของสถาบันการเงิน

5. การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ คือ การบริหารความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดีหรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กรและการขาดการควบคุมที่ดี โดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน คน ระบบงานหรือเหตุการณ์ภายนอกและส่งผลกระทบต่อรายได้และเงินกองทุนของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการนับรวมถึงความเสี่ยงทางด้านกฎหมายด้วย

ซูศรี เทียศิริเพชร (2544 อ้างถึงใน ศันสนีย์ ทองอยู่, 2553 : 23-24) ได้แบ่งประเภทการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินได้เป็น 5 ประเภท ได้แก่

1. การบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ คือ การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์และการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์อย่างไม่เหมาะสม รวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบายเป้าหมาย กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร ภาวะการแข่งขัน ทรัพยากร การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ และสภาพแวดล้อมขององค์กร ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อรายได้และเงินกองทุนของสถาบันการเงินทั้งในปัจจุบันและอนาคต

2. การบริหารความเสี่ยงจากการปฏิบัติการ คือ การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากการที่สถาบันการเงินขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีระบบการควบคุมภายในไม่เพียงพอ ละเมิดการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายใน หรือเนื่องจากภัยพิบัติต่าง ๆ ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน เช่น ความไม่ถูกต้องและไม่เพียงพอของข้อมูลเพื่อการบริหาร การทุจริต หรือความผิดพลาดต่าง ๆ ที่เกิดจากการปฏิบัติงาน เป็นต้น นอกจากนี้ยังหมายถึงความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายหรือระเบียบกฎเกณฑ์ของทางการด้วย ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อรายได้และเงินกองทุนของสถาบันการเงินทั้งในปัจจุบันและอนาคต

3. การบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต คือ การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากการที่คู่สัญญาไม่สามารถปฏิบัติตามสัญญา ที่ทำให้สถาบันการเงินทั้งรายการในและนอกงบดุล ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อรายได้และเงินกองทุนของสถาบันการเงินทั้งในปัจจุบันและอนาคต

4. การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง คือ การบริหารความเสี่ยงที่เกิดความเป็นไปได้ที่ธนาคารไม่สามารถชำระภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนด เนื่องจากความสามารถเปลี่ยนสินทรัพย์เป็นเงินสดได้หรือความสามารถจัดหาเงินทุนได้เพียงพอ

5. การบริหารความเสี่ยงด้านการตลาด คือ การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากความเคลื่อนไหวของอัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน และราคาตราสาร ในตลาดการเงินที่ผลกระทบในทางลบต่อรายได้และเงินกองทุนของสถาบันการเงิน

จากการศึกษาการบริหารความเสี่ยงของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย (2550) ได้แบ่งประเภทการบริหารความเสี่ยง 6 ประเภท ได้แก่

1. การบริหารความเสี่ยงด้านโครงสร้างการกำกับดูแลกิจการ คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่องค์กรแม้ว่าจะเป็นองค์กรธุรกิจระดับชาติ แต่ถูกบังคับโดยกฎหมายสหกรณ์ ให้มีโครงสร้างการกำกับดูแลกิจการเช่นเดียวกับสหกรณ์ชั้นปฐม เป็นต้นว่า มีการเปลี่ยนแปลงการดำเนินการทั้งทุกปีและสามารถให้ดำรงตำแหน่งได้ไม่เกิน 2 วาระติดต่อกัน ซึ่งอาจทำให้ขาดความต่อเนื่องในเชิงกลยุทธ์การดำเนินงาน ตลอดจนระบบและวิธีการเลือกตั้งกรรมการดำเนินการ อาจทำให้ได้บุคคลที่ไม่มีศักยภาพในการบริหารงาน และไม่มีอุดมการณ์ ไม่มีความซื่อสัตย์สุจริตเข้ามาเป็นคณะกรรมการดำเนินการ ทำหน้าที่บริหารและกำกับดูแลกิจการขององค์กร ซึ่งจะส่งผลกระทบอย่างมากต่อธุรกิจและความน่าเชื่อถือขององค์กร

2. การบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์แผนดำเนินงาน และการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อรายได้ หรือการดำรงอยู่ของกิจการ ดังนั้น คณะกรรมการดำเนินการ และผู้บริหารระดับสูงต้องวางแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงานอย่างรอบคอบ ส่งเสริมการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล พร้อมทั้งจัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานภายในที่เหมาะสมสำหรับการนำไปปฏิบัติ เช่น การจัดองค์กร บุคลากร งบประมาณ ระบบข้อมูล สารสนเทศ ระบบการติดตามและควบคุมการปฏิบัติงาน เป็นต้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจและจัดการกับปัญหาขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. การบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต คือ โอกาสหรือความน่าจะเป็นที่คู่สัญญาไม่สามารถปฏิบัติตามภาระที่ตกลงไว้ เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการที่ลูกหนี้หรือคู่ค้าอื่นขององค์กร ไม่สามารถปฏิบัติตามสัญญาทำให้องค์กร ไม่ได้รับชำระหนี้ตามจำนวนและเวลาที่กำหนดไว้ ซึ่งก่อให้เกิดหนี้ค้างชำระเกินกำหนดเวลา หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้หรือหนี้สูญ รวมทั้งส่งผลกระทบต่อกระแสเงินสดและรายได้ขององค์กร ความเสี่ยงด้านเครดิตเป็นความเสี่ยงที่มีความสำคัญมาก เพราะเกี่ยวข้องกับเงินให้สินเชื่อที่เป็นธุรกรรมหลักขององค์กร

4. การบริหารความเสี่ยงด้านตลาด คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการเคลื่อนไหวของอัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ และราคาตราสารในตลาดเงิน ตลาดทุนที่มีผลกระทบในทางลบต่อรายได้ขององค์กร เนื่องจากในระยะปัจจุบันยังไม่มีธุรกรรมที่เป็นเงินตราต่างประเทศ จึงไม่มีความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน ดังนั้น ความเสี่ยงด้านตลาดสำหรับองค์กร จึงแบ่งออกได้เพียง 2 ประเภท คือ

4.1 ความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ย (Interest Rate Risk)

4.2 ความเสี่ยงจากราคา (Price Risk)

5. การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่องค์กรไม่สามารถชำระหนี้สินและการผูกพันเมื่อถึงกำหนด เนื่องจากไม่สามารถเปลี่ยนสินทรัพย์เป็นเงินสดได้ หรือไม่สามารถจัดหาเงินทุนได้เพียงพอ หรือสามารถจัดหาเงินทุนได้ด้วยต้นทุนที่สูงเกินกว่าระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อรายได้จากองค์กร ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เช่น องค์กรมีปัญหาด้านคุณภาพของสินทรัพย์และมีชื่อเสียงหรือข่าวลือในทางไม่ดี ทำให้เงินฝากลดลงอย่างมาก และเจ้าหน้าที่ระงับวงเงินสินเชื่อที่องค์กร ได้รับอยู่ ความเสี่ยงจากแหล่งที่มาของเงินทุน สถานการณ์เหล่านี้ทำให้องค์กรมีความเสี่ยงจากการขาดสภาพคล่องได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อความต้องการใช้เงินทุนมีปริมาณสูงกว่าสภาพคล่องที่มีอยู่เป็นจำนวนมากอาจทำให้องค์กรล้มได้

6. การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ คือ ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดีหรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กร และการขาดการควบคุมที่ดี โดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน คน ระบบงาน หรือเหตุการณ์ภายนอก และส่งผลกระทบต่อรายได้ ทั้งนี้ ไม่นับรวมความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านเครดิต ความเสี่ยงด้านตลาด และความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ซึ่งความไม่เพียงพอหรือความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากปัจจัยทั้ง 4 ปัจจัยข้างต้นเป็นสาเหตุก่อให้เกิดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการขึ้นได้ เช่น การทุจริต ความไม่เพียงพอหรือความไม่ถูกต้องของข้อมูลเพื่อการตัดสินใจการหยุดชะงักหรือการขัดข้องของระบบคอมพิวเตอร์ การก่อวินาศภัย หรือภัยธรรมชาติ เป็นต้น และอาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อการดำเนินงานขององค์กรได้

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2552) ได้กำหนดแนวทางปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงสหกรณ์ การบริหารความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ที่ต้องคำนึงถึงและบริหารจัดการ ได้แก่

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่สหกรณ์กำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน และการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อรายได้ ทุน การดำเนินงาน หรือการดำรงอยู่ของสหกรณ์ ทั้งนี้สามารถพิจารณาความเสี่ยงได้จากปัจจัยของเหตุการณ์ที่มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นร่วมกันผลเสียหายที่อาจเกิดขึ้น

แผนกลยุทธ์ คือ แผนที่แสดงทิศทางการดำเนินงานและสะท้อนวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายขององค์กรโดยทั่วไปจะมีระยะเวลา 3 - 5 ปี ซึ่งแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมจะต้องมีความชัดเจน สอดคล้องกับเป้าหมาย ยืดหยุ่น และสามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้

แผนดำเนินงาน คือ แผนที่กำหนดกรอบการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามแผนกลยุทธ์ข้างต้น และเป็นแนวทางให้แก่หน่วยงาน ต่าง ๆ ในการกำหนดแผนปฏิบัติการ โดยทั่วไปจะเป็นแผนระยะสั้นไม่เกิน 1 ปี ประกอบด้วย เป้าหมาย ผลกำไร หน้าที่ ความรับผิดชอบ ปริมาณทรัพยากรที่ใช้ กรอบเวลาการดำเนินงาน และเกณฑ์ในการติดตามผลการปฏิบัติงาน ซึ่งควรสอดคล้องกับงบประมาณขององค์กรด้วย

แหล่งที่มาของความเสียงด้านกลยุทธ์จำแนกได้เป็น 2 ประเภทหลักด้วยกัน คือ ปัจจัยความเสียงภายนอก และปัจจัยความเสียงภายใน

ปัจจัยความเสียงภายนอก หมายถึง ปัจจัยภายนอกที่สหกรณ์ควบคุม ได้ยากหรือไม่สามารถควบคุมได้ อันส่งผลกระทบหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ปัจจัยดังกล่าวได้แก่ ภาวะการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของ กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การเปลี่ยนของเทคโนโลยี ปัจจัยทางเศรษฐกิจ และข้อกำหนดของทางการ เป็นต้น

ปัจจัยเสียงภายใน หมายถึง ปัจจัยภายในที่สหกรณ์สามารถควบคุมได้ แต่สามารถส่งผลกระทบหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้แก่ โครงสร้างองค์กร กระบวนการและวิธีปฏิบัติงาน ความเพียงพอและคุณภาพของบุคลากรความเพียงพอของข้อมูล และเทคโนโลยีที่รองรับการทำงานของสหกรณ์ เป็นต้น

อย่างไรก็ตามสหกรณ์มีวัตถุประสงค์ที่ค่อนข้างชัดเจนในกฎหมายเกี่ยวกับสหกรณ์ รวมทั้งขอบเขตการทำธุรกรรมต่าง ๆ และยังมีหน่วยงานต่าง ๆ และยังมีหน่วยงานต่าง ๆ ของภาครัฐ สนับสนุนและกำกับการดำเนินการ จึงมีกรอบที่ค่อนข้างจะช่วยลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ ดังนั้น ความเสียงด้านกลยุทธ์ส่วนใหญ่ของสหกรณ์จึงเกิดจากกระบวนการจัดทำแผนดำเนินงานโครงการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือพันธกิจ ซึ่งมีทั้งส่วนที่เป็นการดำเนินธุรกรรมเพื่อให้เกิดรายได้และกิจกรรมบริการสมาชิกของสหกรณ์เป็นส่วนใหญ่

แนวทางการบริหารความเสียงด้านกลยุทธ์

(1) แนวทางกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ควรประกอบด้วยสมาชิกจากหลายฝ่ายงาน ทั้งจากฝ่ายงานหลักและฝ่ายงานสนับสนุนอื่น ๆ โดยมีให้บุคคลใดหรือฝ่ายงานใดครอบงำการจัดทำแผนกลยุทธ์ ตัดสินใจด้วยความระมัดระวังบนพื้นฐานของข้อมูลที่ได้รับจากเจ้าหน้าที่ภายในสหกรณ์ และผลการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันมีความเป็นไปได้และเหมาะสม ควรมีการประเมินปัจจัยภายนอกต่าง ๆ ได้แก่ ปัจจัยทางเศรษฐกิจในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต ปัจจัยการแข่งขันของสหกรณ์เปรียบเทียบกับ คู่แข่งต่าง ๆ พิจารณาสภาพแวดล้อมทางสังคม ข้อกำหนดของทางการและข้อบังคับต่าง ๆ และปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี แผนกลยุทธ์ต้อง มีเป้าหมายที่ไม่กว้างเกินไป จนทำให้การกำหนดแผนดำเนินงาน เป็นไปได้อย่างยาก และไม่สามารถกำหนดเกณฑ์วัดผลการดำเนินงาน รายงานการติดตามความเสียงและ รายงานต่าง ๆ ที่เสนอต่อคณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการระดับบริหารต้องเป็นลายลักษณ์อักษร มีการทดสอบความน่าเชื่อถืออย่างสม่ำเสมอ และกำหนดระยะเวลาที่ต้องรายงานให้แน่นอน

(2) แนวทางในการจัดโครงสร้างองค์กรและบุคลากร จัดองค์กรและอัตรากำลังแบ่งแยก หน้าที่และความรับผิดชอบชัดเจน จำนวนบุคลากรที่เพียงพอและมีคุณภาพทำให้การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดถึงสั่งการและควบคุมการปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินงาน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด อาจกำหนดให้มีผู้ทำหน้าที่

เป็นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงหรือคณะอื่น ๆ ที่สามารถพิจารณาการบูรณาการภาพความเสี่ยงขององค์กรได้ ควรพิจารณาให้มีหน่วยงานประจำเพื่อทำหน้าที่วิเคราะห์ ติดตาม และรายงานให้คณะกรรมการทราบ คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการระดับบริหารต้องกำหนดทิศทางการดำเนินธุรกิจในอนาคตของสหกรณ์ วางแผนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ทั้งนี้ เพื่อติดตามการดำเนินธุรกรรมต่าง ๆ ให้นั้นใจว่า ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

(3) แนวทางการบริหารและกำกับดูแลความเสี่ยงผลิตภัณฑ์หรือธุรกรรมใหม่ควรมีกระบวนการและหลักเกณฑ์ในการพิจารณาอนุมัติการเสนอผลิตภัณฑ์หรือธุรกรรมใหม่ที่ไม่เคยทำมาก่อน โดยที่กระบวนการและหลักเกณฑ์ในการพิจารณานั้นควรเป็นไปอย่างรอบคอบและรัดกุม โดยการศึกษาวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างรายได้รายจ่าย และความเสี่ยงที่ยอมรับได้ จัดทำรายงานติดตามผลการดำเนินงานภายหลังการนำผลิตภัณฑ์ออกใช้เป็นระยะเพื่อประเมินความสำเร็จ

(4) แนวทางการกำหนดแผนการพัฒนาศูนย์กลางและผู้บริหารทดแทน มีการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรให้สอดคล้องหรือรองรับกับทิศทางและแผนกลยุทธ์ในระยะยาวของสหกรณ์ กำหนดรายละเอียดของลักษณะงาน ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โครงสร้างเงินเดือน ผลตอบแทน และบทลงโทษที่เหมาะสม ตลอดจนพิจารณาความพร้อมด้านทักษะของพนักงาน การโยกย้ายแต่งตั้ง และการเกษียณอายุของพนักงานไว้ล่วงหน้า เพื่อจัดเตรียมแผนการพัฒนาทักษะและสร้างผู้บริหารทดแทน ทั้งนี้ เพื่อให้สหกรณ์สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง

2. ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ

2.1 ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ หมายถึง ความเสี่ยงในปัจจุบันหรือในภายหน้าที่มีต่อรายได้และส่วนทุนของสหกรณ์อันเกิดจากการที่ผู้กู้ผิดนัดชำระหนี้ตามเงื่อนไขและ/หรือข้อตกลงในสัญญา ความเสี่ยงสินเชื่อคงอยู่ในทุกกิจกรรม ไม่ว่าจะเป็นการลงทุนหรือการให้เงินกู้ยืมที่คาดหวังการได้รับเงินกู้ยืมหรือเงินลงทุนกลับคืน

2.2 แนวทางในการบริหารความเสี่ยง

2.2.1 สหกรณ์ควรมีการกำหนดและปฏิบัติตามนโยบายสินเชื่อ โดยนโยบายสินเชื่อควรมีสาระครอบคลุม ประเภทสินเชื่อ ผลิตภัณฑ์สินเชื่อหรือประเภทวงเงิน ครอบคลุมถึงอายุสูงสุดของวงเงินหลักประกัน วัตถุประสงค์ของการให้สินเชื่อประเภทนั้น ๆ ข้อกำหนดเรื่องหลักประกันต้องสอดคล้องกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ควรกำหนดประเภทและปริมาณขั้นต่ำของหลักประกันที่ต้องการสำหรับสินเชื่อแต่ละวงเงินและแต่ละประเภท ควรกำหนดให้กระบวนการเรื่องหลักประกันเสร็จสมบูรณ์ก่อนการให้เงินกู้ ประเภทสินเชื่อ ควรกำหนดเพดานความเสี่ยงของสินเชื่อรวมในรูปร้อยละของเงินกองทุนและเงินฝาก และเพดานความเสี่ยงของแต่ละรายสินเชื่อ ซึ่งอาจกำหนดเป็นเงินสูงสุดต่อรายบุคคลและ

กลุ่มที่มีความสัมพันธ์กัน การอนุมัติต้องเป็นไปตามกระบวนการอนุมัติสินเชื่อที่กำหนด กรณีสินเชื่อที่ขออนุมัติมีความสัมพันธ์กับกรรมการหรือพนักงานคนใด กรรมการหรือพนักงานคนนั้น ๆ ไม่ควรร่วมอยู่ในกระบวนการอำนวยการสินเชื่อ เพื่อหลีกเลี่ยงประเด็นผลประโยชน์ทับซ้อน กำหนดให้มีการรายงานสภาพของสินเชื่อที่เสื่อมสภาพหรือผิดนัดชำระหนี้เป็นรายเดือน ควรกำหนดเกณฑ์ทั่วไปสำหรับการประเมินผู้กู้ที่ครอบคลุมทั้งความสามารถและความเต็มใจในการชำระหนี้คืน ประเมินคุณภาพทางเครดิตอย่างเป็นทางการสำหรับทุก ๆ สินเชื่อที่พิจารณา การอำนวยการสินเชื่อควรเป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนด การอนุมัติต้องสอดคล้องกับประสบการณ์และความสามารถในการทบทวนสินเชื่อครั้งถัดๆ ไป ควรเป็นไปตามกระบวนการและเงื่อนไขที่ดำเนินการในครั้งแรก

2.2.2 คณะกรรมการดำเนินการควรมีการกำหนดปรัชญาการจัดการสินเชื่อ ครอบคลุมเป้าหมายและวัตถุประสงค์เชิงกว้างของกิจการการอำนวยการสินเชื่อ โดยมีสาระครอบคลุมความสำคัญของธุรกิจการอำนวยการสินเชื่อที่มีต่อสหกรณ์ พิจารณาสินเชื่อทั้งหมดในบริบทของการให้เงินกู้แก่สมาชิกที่มีความน่าเชื่อถือทางเครดิตในอัตราผลตอบแทนที่สมเหตุผลต่อสหกรณ์ และในการป้องกันการปกป้องสินทรัพย์ทั้งหมดของสหกรณ์

2.2.3 สหกรณ์ควรพิจารณาแผนธุรกิจประจำปี การจัดทำแผน เป้าหมายและแผนทางการเงินที่กำหนด ตามลำดับความสำคัญและวัตถุประสงค์ของปีนั้น ๆ รวมไปถึงแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของฝ่ายจัดการ ควรพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ ครอบคลุม ข้อกำหนดขั้นต่ำของทางผลการผลลัพธ์ที่แท้จริงของอุตสาหกรรมและกลุ่มในระดับเดียวกัน รวมถึงผลการดำเนินงานในอดีตตลอดจนมุมมองในอนาคตของสหกรณ์

2.2.4 กรณีประเภทผลิตภัณฑ์ใหม่ ในการพิจารณาควรคำนึงถึงความต้องการของสมาชิก ความเป็นไปได้ในเชิงเศรษฐศาสตร์ แหล่งเงินทุนสนับสนุน สภาพคล่องที่กำหนด ส่วนของผู้ถือหุ้น และประสบการณ์ของบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่สินเชื่อ ควรมีการติดตามและรายงานผลการดำเนินงานของผลิตภัณฑ์นั้น ๆ เป็นระยะ หากมีการเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายควรรายงานให้คณะกรรมการดำเนินการทราบและขออนุมัติแนวทางจัดการ

2.2.5 พอร์ตสินเชื่อควรได้รับการติดตามดูแลอย่างมีประสิทธิภาพ ในประเด็นหลักต่าง ๆ ประกอบด้วย

1) การทบทวน ควรทบทวนสินเชื่อรายย่อยเป็นประจำ โดยจัดทำระบบสัญญาณเตือนล่วงหน้า ทบทวนสินเชื่อที่มีความเสี่ยงสูงกรณีมีการร้องขอเงินกู้เพิ่ม กำหนดระยะเวลาของการทบทวนหากเกินกำหนดต้องรายงาน

2) การรายงาน กรณีผิดปกติควรมีการจัดทำรายงานแยกตามแต่ละประเภทสินเชื่อพร้อมคำอธิบายซึ่งสาเหตุที่สมเหตุผลและประมาณการระยะเวลาแก้ไขต่อฝ่ายจัดการโดยมีสาระครอบคลุม รายชื่อสินเชื่อที่ผิดนัดชำระหนี้และที่เสื่อมสภาพ รายชื่อสินเชื่อที่มีการให้เงินกู้เกินวงเงินที่

กำหนด รายชื่อการทบทวนรายปี สินเชื่อที่เกินกำหนดการชำระหนี้ รายชื่อสินเชื่อที่มารส่งมอบข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ทบทวนล่าช้า รายชื่อหลักประกันที่ได้รับ รายงานทุกดสิ้นวันและทุกสิ้นสัปดาห์ที่จัดทำโดยส่วนงานบัญชี เสนอต่อฝ่ายจัดการเพื่อพิจารณาทบทวนรับทราบและ สุ่มตรวจเช็คควรมีสาระครอบคลุมรายงานการจ่ายเงินให้แก่สินเชื่อรายใหม่ทุกรายในรูปของชื่อผู้กู้และจำนวนรายงานสินเชื่อทุกรายที่เกินเพดานความเสี่ยงที่ได้รับมองอำนาจ รายงานสินเชื่อทุกรายที่ผิดนัดชำระหนี้และที่เสื่อมสภาพ รายงานสถานภาพสินเชื่อที่มีการปรับปรุงบัญชี ลูกค้ายกทั้งที่เป็นเรื่องรายงานการถอนเงินฝากในปริมาณที่เกินกำหนด รายงานเกี่ยวกับรายได้ดอกเบี้ยที่ยังเรียกเก็บไม่ได้รายงานการจ่ายเงินที่ไม่เป็นไปตามขั้นตอนที่ได้รับมอบอำนาจ

3) การตรวจสอบ ควรมีการสุ่มตรวจสอบคุณภาพของพอร์ตสินเชื่อเป็นระยะ โดยบุคคลหรือหน่วยงานที่เป็นอิสระจากกระบวนการอำนวยการสินเชื่อในประเด็นความสอดคล้องกับนโยบายกฎระเบียบและข้อบังคับ การบังคับได้ตามกฎหมายและความเพียงพอของหลักประกัน การมีอยู่และความเพียงพอของเอกสารประกอบการวิเคราะห์และการตัดสินใจอนุมัติสินเชื่อ หลักฐานแสดงให้เห็นว่าผู้กู้ดำเนินการตามเกณฑ์ที่อนุมัติ กรณีสินเชื่อปกติ การมีระบบสารสนเทศรองรับ

2.2.6 สารอื่น ๆ ที่ควรพิจารณาประกอบด้วย คุณสมบัติ และความสามารถของบุคลากรด้านสินเชื่อ ทุกปีคณะกรรมการดำเนินการจะต้องรับทราบและอนุมัติ ซึ่งคุณสมบัติและความสามารถที่เหมาะสมของบุคลากรทั้งในระดับกรรมการในคณะกรรมการสินเชื่อและในระดับเจ้าหน้าที่สินเชื่อ

3. ความเสี่ยงด้านผลตอบแทน (ด้านการตลาด)

ความเสี่ยงด้านผลตอบแทน หมายถึง ความเสี่ยงในปัจจุบันหรือในอนาคตที่การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยตลาด เช่น อัตราดอกเบี้ยราคาตลาดของหลักทรัพย์ เป็นต้น อาจส่งผลให้ผลตอบแทนหรือดอกเบี้ยรับสุทธิจากสินทรัพย์และหนี้สินทางการเงินในงบดุลของสหกรณ์ลดลงหรืออาจทำให้ตัวสินทรัพย์เองในงบดุลมีมูลค่าลดลงจนส่งผลกระทบต่อรายได้สุทธิหรือมูลค่าส่วนทุนของสหกรณ์

แนวทางการบริหารความเสี่ยง

1) การจัดโครงสร้างพื้นฐานเพื่อบริหารความเสี่ยงด้านผลตอบแทนสหกรณ์ควรกำหนดหลักการแนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านผลตอบแทนไว้ให้เป็นคู่มือหรือระเบียบงาน เพื่อสร้างความเข้าใจและกำหนดการรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายงานในองค์กรที่เกี่ยวข้อง รายละเอียดแนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านผลตอบแทนขึ้นอยู่กับปริมาณขนาดและระดับความซับซ้อนของกิจกรรมที่แต่ละสหกรณ์ดำเนินอยู่ แนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านผลตอบแทนที่เหมาะสมอาจพิจารณาถึงความรับผิดชอบ อำนาจดำเนินการ อำนาจอนุมัติของฝ่ายบริหาร (คณะกรรมการดำเนินการ) ฝ่ายจัดการ

(คณะกรรมการอำนวยการและผู้ปฏิบัติงาน) แนวทางการอนุมัตินโยบายการลงทุน กระบวนการขั้นตอนในการวัดติดตามและควบคุมระดับความเสี่ยงด้านผลตอบแทน (ทั้งด้านอัตราดอกเบี้ยและด้านการลงทุน) ลักษณะของเพดานความเสี่ยงด้านวงเงิน (Risk Limit) ควบคุมความเสี่ยงด้านผลตอบแทนทั้งหมด แนวทางการทดสอบผลกระทบหากเกิดภาวะวิกฤติ (Stress Test) สำหรับสหกรณ์ที่มีขนาดใหญ่ และลักษณะธุรกรรมที่ซับซ้อน แนวทางการตรวจสอบการบริหารความเสี่ยง (ภายใน) โดยคณะกรรมการตรวจสอบ ในกรณีที่มีกิจกรรมการลงทุนสหกรณ์ควรกำหนดให้ คณะกรรมการดำเนินการมีหน้าที่พิจารณาอนุมัติกรอบนโยบายการลงทุน ในส่วนของการพิจารณาอนุมัติ นโยบายการลงทุนสหกรณ์ควรกำหนดให้มีแนวทางการควบคุมระดับความเสี่ยงด้านราคา (Price Risk) ของหลักทรัพย์ที่ลงทุนซึ่งอาจประกอบด้วยมูลค่าของเงินลงทุนในแต่ละรายการ ระดับของผลขาดทุนสูงสุดที่ยอมรับได้ (Loss Limit) และแนวทางตัดขาดทุน ระดับความแปรปรวน (Volatility) ของตราสารทุนในตลาดหรือระดับความอ่อนไหว (Sensitivity of Duration) ของผลตอบแทนตราสารหนี้ คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ควรมีหน้าที่อนุมัตินโยบายและ กลยุทธ์ใหม่ที่มีนัยสำคัญต่อต้นทุน และระดับความเสี่ยงทางการเงินของสหกรณ์ เช่น แผนโครงการระดมเงินแบบใหม่ แผนการกู้ยืมจากสถาบันการเงินหรือแหล่งเงินภายนอกระบบสหกรณ์ ซึ่งสาระของการอนุมัติ อย่างน้อยควรจะต้องประกอบด้วย รูปแบบของธุรกรรมรายละเอียดขั้นตอนกระบวนการในการดำเนินการ ลักษณะการกำหนดอัตราดอกเบี้ยและผลตอบแทน วงเงินที่จะใช้ดำเนินการ เงื่อนไขด้านกฎระเบียบทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์ ลักษณะระดับและแนวทางในการจัดการความเสี่ยงของนโยบายหรือกลยุทธ์นั้น สหกรณ์โดยคณะกรรมการดำเนินการควรมีการมอบหมายกรอบอำนาจในการตัดสินใจจัดการสภาพคล่องและอัตราดอกเบี้ยบางส่วนให้แก่คณะกรรมการในระดับย่อยที่ใกล้ชิดกับการปฏิบัติงานประจำวัน อำนาจบริหารดังกล่าวอาจรวมถึง ดำเนินการจัดประชุมรายสัปดาห์หรือรายเดือนตามความเหมาะสม เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารสภาพคล่องและอัตราดอกเบี้ยของสหกรณ์ พิจารณากำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินฝากและสินเชื่อให้อยู่ในระดับ ที่เหมาะสมและสร้างเสถียรภาพให้แก่สหกรณ์

2) ระบบการติดตามและรายงานความเสี่ยงด้านผลตอบแทน

ในด้านการลงทุนสหกรณ์ควรกำหนดในคู่มือหรือระเบียบงานให้ต้องมีการ ตีราคาตลาด (Mark-to-Market) เงินลงทุนในตราสารหนี้และตราสารทุนทั้งหมด (ที่อยู่ในตลาด) ตามราคาตลาด หรือราคายุติธรรมอย่างน้อยเป็นรายสัปดาห์ต่างหากจากการตีราคาตามมาตรฐานทางบัญชี

ผลการตีราคาตลาดต้องถูกติดตามและควบคุมโดยระดับผลขาดทุนที่ยอมรับได้และมีกระบวนการรายงานต่อฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการตามคาบเวลาที่เหมาะสม

ในด้านการบริหารส่วนต่างอัตราดอกเบี้ยสหกรณ์ในเบื้องต้นควรจัดทำรายงานในลักษณะ Maturity/Repricing Schedule ซึ่งเป็นรายงานที่แยกกระจายสินทรัพย์และหนี้สินที่มีดอกเบี้ย

ออกตามคาบเวลาของวันครบกำหนดหรือวันเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ยโดยเป็นการวัดให้เห็นถึงระดับความเสี่ยงหากอัตราดอกเบี้ยเปลี่ยนแปลงไปในเวลานั้น

ความสามารถในการจัดทำรายงานเพื่อวัดและติดตามความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยของสหกรณ์เบื้องต้นขึ้นอยู่กับความสามารถในการจัดหาข้อมูลวันครบกำหนดและวันเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ยสหกรณ์ควรให้ความสำคัญกับความถูกต้องและความพร้อมของข้อมูลเป็นลำดับแรกมากกว่าการจัดทำระบบรายงานที่มีความซับซ้อน

สหกรณ์สามารถพัฒนา Maturity / Repricing Schedule ให้ใช้วัดความอ่อนไหว (Sensitivity) ต่อการเปลี่ยนแปลงของระดับอัตราดอกเบี้ยได้ต่อไปอีก

3) วงเงินควบคุมความเสี่ยงด้านผลตอบแทน

ในด้านการลงทุนสหกรณ์ควรกำหนดให้มีวงเงินควบคุมความเสี่ยงต่อผลตอบแทน ได้แก่ วงเงินควบคุมขนาดของการลงทุนในตราสารแต่ละประเภทโดยพิจารณาจากระดับความเสี่ยงทั้งด้านเครดิตและราคาควบคู่กันไป วงเงินควบคุมความอ่อนไหวหรืออายุครบกำหนด (Sensitivity of duration) ของตราสารหนี้ทั้งหมดที่สหกรณ์มีอยู่ในครอบครอง และวงเงินควบคุมผลขาดทุนจากการตีราคาตลาด (Loss Limit)

ในด้านการบริหารส่วนต่างอัตราดอกเบี้ยสหกรณ์ควรหาแนวทางกำหนดวงเงินเพื่อควบคุมระดับความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของระดับอัตราดอกเบี้ยในอนาคต เช่น สหกรณ์มีแหล่งเงินส่วนใหญ่เป็นเงินฝากระยะสั้นครบกำหนดไม่เกิน ๖ เดือน แต่มีสินเชื่อบริษัทส่วนใหญ่เป็นสินเชื่ออัตราดอกเบี้ยคงที่ระยะยาวมากกว่า 2 ปี หากอัตราดอกเบี้ยในตลาดเพิ่มสูงขึ้นอย่างรวดเร็วสหกรณ์จะได้รับผลกระทบจากต้นทุนเงินฝากที่เพิ่มสูงขึ้นในขณะที่ผลตอบแทนจากดอกเบี้ยสินเชื่อยังคงเดิม

ในกรณีข้างต้นสหกรณ์อาจกำหนดวงเงินเพื่อควบคุมส่วนต่าง (Gap) ของสินทรัพย์และหนี้สินในแต่ละคาบเวลาตามระบบการวัด Maturity/Repricing Schedule

การพิจารณาขนาดที่เหมาะสมของแต่ละวงเงินข้างต้นอาจกำหนดในคู่มือหรือระเบียบงานให้เป็นอำนาจของคณะกรรมการดำเนินการพิจารณาในแต่ละปี ตามขนาดของกิจกรรมที่ได้วางแผนไว้ในแต่ละปี

4) การทดสอบผลกระทบของผลตอบแทนจากภาวะวิกฤติ (Stress Test)

สหกรณ์ที่มีขนาดใหญ่หรือสหกรณ์แม่ข่ายที่เป็นชุมชนสหกรณ์ ควรจัดให้มีการทดสอบผลกระทบต่อผลตอบแทนจากการดำเนินการจากสภาวะทางการเงินที่เปลี่ยนแปลงไปในทางเลวร้ายอย่างรวดเร็วและไม่คาดคิด เช่น อัตราดอกเบี้ยตลาดสูงขึ้นอย่างรวดเร็วในระยะเวลานั้นสั้น พร้อมกับการลดลงอย่างรุนแรงของตลาดหุ้นและตลาดตราสารหนี้

ตัวอย่างของการทดสอบอาจทำได้โดยการทดลองตีราคาพอร์ตเงินลงทุนทั้งหมด ณ ขณะนั้นด้วยระดับราคาลดลงในอัตราสูงสุดเท่าที่เคยเกิดขึ้นในอดีตย้อนหลัง 10 ปี และปรับอัตราดอกเบี้ยเงินฝากให้สูงขึ้นในอัตราสูงสุดที่เคยเกิดขึ้นด้วยเหตุเดียวกัน

ผลลัพธ์ต่อผลตอบแทนที่ได้จากการทดสอบอาจนำมาใช้เพื่อเป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินงานของสหกรณ์ให้มีความเหมาะสมและอ่อนไหวต่อภาวะวิกฤตน้อยลง

4. ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง หมายถึง ความเสี่ยงในปัจจุบันหรือในอนาคตที่สหกรณ์อาจไม่สามารถจัดหาเงินสดเพื่อชำระภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนดและรวมไปถึง เพื่รองรับการขยายตัวของสินทรัพย์ (สินเชื่อ) ตามการดำเนินกิจกรรมปกติ การจัดการสภาพคล่องมี 2 มุมมองด้วยกันคือ การจัดหาและระดมเงินเพิ่มจากสมาชิกและบุคคลหรือสถาบันภายนอก และความสอดคล้องของการจัดโครงสร้างการครบกำหนดของหนี้สินและสินทรัพย์ในงบดุล

แนวทางการบริหารความเสี่ยง

1) การจัดโครงสร้างพื้นฐานเพื่อบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง สหกรณ์ควรจัดให้มีระเบียบงานหรือคู่มือสำหรับการบริหารสภาพคล่องประจำวัน (Day-to-Day Liquidity Management) เพื่อสร้างความเข้าใจและกำหนดการรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายงานในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสภาพคล่อง เช่น ภารกิจในการสื่อสารข้อมูลการรับ-จ่ายเงินสดที่เกิดจากกิจกรรมของฝ่ายตนกับฝ่ายงานที่มีหน้าที่บริหารสภาพคล่อง นอกจากการกำหนดภารกิจของแต่ละฝ่ายงานแล้วคู่มืออาจครอบคลุมถึง จัดการประจำวัน อำนาจดำเนินการและวงเงินในการปฏิบัติงานประจำวันของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ความเกี่ยวข้องต่อความเสี่ยงด้านอื่น ๆ ของสหกรณ์ แนวทางการตรวจสอบกระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยคณะกรรมการตรวจสอบ (ภายใน) คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์มีหน้าที่อนุมัติ นโยบายและกลยุทธ์ใหม่ที่มีนัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสภาพคล่องหรือการจัดหาเงินทุนของสหกรณ์ เช่น แผนโครงการระดมเงินแบบใหม่ แผนการกู้ยืมจากสถาบันการเงินหรือแหล่งเงินภายนอกระบบสหกรณ์ ซึ่งสาระของการอนุมัติ อย่างน้อยควรประกอบด้วย รายละเอียดขั้นตอนกระบวนการในการดำเนินการ วงเงินที่จะใช้ดำเนินการ เงื่อนไขด้านกฎระเบียบทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์ ลักษณะระดับและแนวทางในการจัดการความเสี่ยงของนโยบายหรือกลยุทธ์นั้น ๆ สหกรณ์โดยคณะกรรมการดำเนินการ ควรมีการมองหมายกรอบอำนาจในการตัดสินใจบริหารจัดการ สภาพคล่องและอัตราดอกเบี้ยบางส่วน ให้แก่คณะกรรมการในระดับย่อยที่ใกล้ชิดกับการปฏิบัติงานประจำวัน อำนาจบริหารดังกล่าวอาจรวมถึง ดำเนินการจัดประชุมรายสัปดาห์หรือรายเดือนตามความเหมาะสมเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารสภาพคล่องของสหกรณ์ พิจารณากำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินฝากและสินเชื่อให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมและ

สร้างเสถียรภาพให้แก่สหกรณ์เสนอขออนุมัติจัดตั้งวงเงินตามที่กำหนด สหกรณ์ควรจัดให้มีการทำแผนระดมเงินและจัดการสภาพคล่องให้เป็นส่วนหนึ่งของแผนดำเนินงานประจำปี โดยแผนงานควรรวมถึงแผนระดมเงินฝากรายละเอียดของการระดมในแต่ละช่วงเวลาของปี อัตราดอกเบี้ย แผนการให้สินเชื่อใหม่ รายละเอียดของการเบิกถอนสินเชื่อใหม่ในแต่ละช่วงเวลาของปี แผนการลงทุนหรือลดการลงทุนในตราสารทางการเงิน

2) ระบบการติดตามและรายงานความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง สหกรณ์ควรมี การจัดทำระบบรายงานความเสี่ยงด้านสภาพคล่องตามระดับความเหมาะสมของแต่ละสหกรณ์ ซึ่งอาจพิจารณาจากระดับความซับซ้อนของกิจกรรมมูลค่าของกิจกรรมและปริมาณของกิจกรรมของแต่ละสหกรณ์ ระบบการติดตามและรายงานความเสี่ยงด้านสภาพคล่องเบื้องต้นควรประกอบด้วยระบบรายงานความต้องการกระแสเงินสดสุทธิ และสถานะเงินสดสุทธิ ประจำวันซึ่งอย่างน้อยผู้มีส่วนที่รับผิดชอบในการบริหารสภาพคล่องต้องสามารถรับทราบข้อมูลของการ รับ-จ่ายเงินสดที่เกิดขึ้นทั้งหมดในวันรวมทั้ง สถานะเงินสดและเงินฝากในบัญชีธนาคาร ณ เริ่มต้นของวันและสิ้นสุดของวัน ซึ่งควรจะต้องทำได้ทุกวัน ระบบรายงานประมาณการกระแสเงินสดสุทธิ ระยะสั้น 1-5 วัน และระยะปานกลาง 1 สัปดาห์ ถึง 3 เดือน เพื่อให้สหกรณ์สามารถประมาณความต้องการเงินสดในแต่ละช่วงเวลาครบกำหนดในอนาคตเพื่อที่จะเตรียมจัดหาสภาพคล่องมาชดเชยในต้นทุนที่เหมาะสมหรือจัดการให้กระแสเงินสดส่วนเกินหรือขาดในแต่ละช่วงลดลงก่อนครบกำหนดซึ่งควรจะสามารถจัดทำได้ตามรอบเวลาที่เหมาะสม ความสามารถในการจัดทำระบบรายงานประมาณการกระแสเงินสดขึ้นอยู่กับความสามารถในการจัดหา ข้อมูลวันครบกำหนดของรายการสินทรัพย์ทางการเงินและหนี้สินของสหกรณ์ ประกอบกับข้อสมมติฐานในการดำเนินกิจกรรมของสหกรณ์ ซึ่งอาจได้แก่ เงินฝากเพิ่มของสมาชิกการไถ่ถอนเงินฝากและการต่ออายุเงินฝากของสมาชิก การกู้ยืมเพิ่มของสมาชิกการชำระคืนและการต่ออายุเงินกู้ยืมของสมาชิก เป็นต้น ควรทดสอบข้อสมมติฐานข้างต้นกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริงเมื่อเงินฝากและสินเชื่อครบกำหนดและปรับสมมติฐานให้สอดคล้องตลอดเวลา ควรจะพัฒนาการจัดทำรายงานประมาณการกระแสเงินสดสุทธิ ภายใต้เงื่อนไขสถานการณ์ที่แตกต่างไปจากสถานการณ์ที่น่าจะเป็นมากที่สุดเช่นในกรณีที่การระดม เงินฝากไม่เป็นไปตามเป้าหมายหรือกรณี ที่มีการใช้สินเชื่อมากกว่าที่ได้ประมาณการไว้ หรือแต่กรณีที่สถานการณ์ภายนอกส่งผลกระทบต่อการทำงานของสหกรณ์

3) วงเงินควบคุมความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง สหกรณ์ควรกำหนดระบบวงเงินควบคุมระดับความเสี่ยงด้านสภาพคล่องไว้ในระเบียบงานหรือคู่มือที่กล่าวถึงข้างต้นโดยขนาดของวงเงินอาจกำหนดโดยอำนาจของคณะกรรมการดำเนินการที่จะพิจารณาตามความเหมาะสมในแต่ละปี อาจกำหนดเกณฑ์การดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องภายในสหกรณ์เองให้สูงกว่าที่กฎกระทรวงฯ กำหนด เช่น อาจกำหนดให้มีสินทรัพย์สภาพคล่องร้อยละ 10-20 ของยอดเงินฝากซึ่งเป็นวิธีที่ทำได้ง่ายที่สุด หากสหกรณ์สามารถจัดทำระบบติดตามและรายงานความเสี่ยงสภาพคล่องได้ตามที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นสหกรณ์ควรกำหนด

วงเงินควบคุมไม่ให้เกิดกระแสเงินสด ไหลออกในแต่ละช่วงเวลาในอนาคตเกินกว่ากำหนด (อาจคิดเป็น สัดส่วนต่อเงินฝากทั้งหมด) ทั้งในลักษณะกระแสเงินสดไหลออกสะสมในคาบเวลาและกระแสเงินสดไหลออกแต่ละช่วงเวลา เพื่อควบคุมความเสี่ยงที่สหกรณ์จะไม่สามารถจัดหาหรือระดมเงินมาชดเชยส่วนขาด นั้นได้ทัน สหกรณ์ขนาดใหญ่อาจกำหนดใช้อัตราส่วนสภาพคล่องที่เห็นว่าเหมาะสมมาจัดทำเป็นวงเงิน ควบคุมความเสี่ยงเพิ่มเติมในลักษณะดัชนี เตือนภัยล่วงหน้า (Warning Indicators)

4) แผนสภาพคล่องฉุกเฉิน สหกรณ์ที่มีขนาดใหญ่หรือที่มีลักษณะเป็นแม่ข่าย เช่น ชุมชนสหกรณ์ ควรกำหนดให้มีแผนจัดหาสภาพคล่องฉุกเฉินในกรณีที่เกิดสถานการณ์ไม่ปกติ (วิกฤติ) เพื่อที่จะจัดหาเงินสดมาชดเชยสภาพคล่องที่อาจขาดหายไปทั้งของตนเองหรือภายในระบบเครือข่ายได้อย่างทันทั่วถึง คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการบริหารควรร่วมกันพิจารณาในเบื้องต้นถึงลักษณะของสถานการณ์วิกฤติที่อาจเกิดขึ้นได้กับตัวสหกรณ์เองหรือกับเครือข่าย ในแต่ละสถานการณ์ดังกล่าว อาจส่งผลกระทบต่อสถานะสภาพคล่องของสหกรณ์ในลักษณะต่าง ๆ เช่น สมาชิกถอนเงินฝากก่อนครบ กำหนดเป็นจำนวนมาก สมาชิกไม่สามารถชำระค้ำคือสินเชื่อได้ตามกำหนดเป็นจำนวนมาก การเสียสภาพคล่องของหลักทรัพย์ และ/หรือตราสารที่สหกรณ์ลงทุนไว้ ในแต่ละสถานการณ์ตามที่กล่าวมานั้นสหกรณ์ อาจหาแนวทางในการแก้ไขสถานการณ์ในประเด็นต่าง ๆ คือ การรักษาความเชื่อมั่นของผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น สมาชิกเจ้าหนี้ ผู้ฝากเงินหรือบุคคลภายนอก การจัดหาสภาพคล่องเพิ่มเติมจากแหล่งเดิมเช่น การกู้ยืมเพิ่มเติมระหว่างสมาชิกภายในเครือข่าย หรือแหล่งสำรองเช่นการกู้ยืมข้ามเครือข่าย การกู้ยืมจากสถาบันการเงินภายนอก เป็นต้น การจัดหาเงินกู้ยืมเพิ่มเติมโดยใช้สินทรัพย์บางรายการเป็นหลักประกัน การขายสินทรัพย์ทางการเงินเพื่อให้ได้มาซึ่งสภาพคล่องเพิ่มเติม แผนฉุกเฉินควรมีรายละเอียดในการดำเนินการของแต่ละประเด็น คือ ขั้นตอนระยะเวลาโดยประมาณในการดำเนินการกำหนดผู้มีหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการในแต่ละประเด็น

5. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ หมายถึง ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหาย อันเนื่องมาจากการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดีหรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กรและการขาดการควบคุมที่ดี โดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายในคน ระบบงานหรือเหตุการณ์ภายนอกและส่งผลกระทบต่อรายได้หรือความอยู่รอดของสหกรณ์ ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ สามารถจำแนกได้ตามชนิดของเหตุปัจจัยตัวอย่างเช่น ความเสี่ยงจากการทุจริต จากภายในหรือภายนอก ความเสี่ยงจากการจ้างงานหรือความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยของทรัพย์สิน ความเสี่ยงจากการขัดข้องและหยุดชะงักของระบบงานและระบบคอมพิวเตอร์ ความเสี่ยงจากกระบวนการทำงาน เป็นต้น

แนวทางการบริหารความเสี่ยง

1) การจัดโครงสร้างองค์กรและสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการดำเนินการควรจัดให้มีโครงสร้างการบริหารงานขององค์กรอย่างเหมาะสมและเอื้อต่อการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ โดยที่

แบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบและสายการรายงานอย่างชัดเจน สอดคล้องกับหลักการควบคุมภายในที่ดี ที่วางระบบให้มีการสอบทานซึ่งกันและกัน พร้อมนี้ไม่มีหน่วยงานหรือบุคคลใดสามารถปฏิบัติงานได้ตลอดทั้งกระบวนการ

เนื่องจากการตรวจสอบภายในมีความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการโดยใช้วิธีการตรวจสอบตามฐานความเสี่ยงและการปฏิบัติงานดังกล่าวต้องมีลักษณะเป็นงานประจำเหมือนหน่วยงานอื่นจึงจะทำให้การตรวจสอบภายในมีประสิทธิภาพมากจึงควร มีการจัดตั้งหน่วยงานตรวจสอบภายในที่เป็นอิสระ

ในกรณีที่ไม่สามารถตั้งหน่วยงานตรวจสอบภายในอย่างเป็นทางการ เพื่อเป็นกลไกสำคัญที่จะตรวจสอบประเมินระบบควบคุมและเสนอแนะป้องกันหรือแก้ไขความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น ควรให้คณะผู้ตรวจสอบกิจการดูแลกำกับให้มีการวางแผนการตรวจสอบตามฐานความเสี่ยงมีรายละเอียดขอบเขตการตรวจสอบและความถี่เหมาะสม สอดคล้องกับการจัดระดับความเสี่ยงของแต่ละสหกรณ์

ในกรณีที่ไม่สามารถจัดตั้งเป็นหน่วยงานตรวจสอบภายในได้ เนื่องจากมีโครงสร้างที่เล็ก อาจหาผู้เชี่ยวชาญภายนอกที่มีความรู้เข้ามาช่วยตรวจสอบหรือหากคณะผู้ตรวจสอบกิจการตรวจสอบ จะต้องทำหน้าที่ลงไปดำเนินการตรวจสอบภายในเองก็ควรคัดเลือกผู้ที่มีความรู้และความเข้าใจในการสหกรณ์ พร้อมทั้งควรเสริมสร้างคุณภาพความรู้ในเรื่องการตรวจสอบและเรื่องความเสี่ยงในธุรกรรมต่าง ๆ ที่สหกรณ์ดำเนินการอยู่เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตรวจสอบภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นงานตรวจสอบภายในและผู้ที่ทำหน้าที่ตรวจสอบภายในควรมีการประสานงานเป็นที่ปรึกษา หรือร่วมจัดทำทดสอบ และทบทวนแผนรองรับการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องของทุกหน่วยธุรกิจ และรายงานความเสี่ยงต่าง ๆ ต่อคณะกรรมการดำเนินการโครงสร้างการตรวจสอบภายในต้องมีความเป็นอิสระในการทำงาน หมายถึงสามารถรายงานและแสดงความคิดเห็นในงานที่ตรวจพบได้อย่างอิสระโดยปราศจากการครอบงำ ผู้ตรวจสอบภายในต้องมีความรู้ความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงานรวมทั้งมีทักษะในการวิเคราะห์ ตัดสินใจและสื่อสารอย่างน้อยผู้ตรวจสอบภายในควรมีทักษะด้านการตรวจสอบและมีความรู้เกี่ยวกับธุรกิจองค์กร และด้านเทคนิคเพียงพอกับความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย มีทักษะในการสื่อสารทั้งการเขียน และการนำเสนอ โดยเฉพาะข้อเสนอแนะต่าง ๆ ในการแก้ไขปัญหาที่ตรวจพบ มีระบบประเมินถึงความรู้ความสามารถด้านต่าง ๆ ของผู้ตรวจสอบภายในอย่างสม่ำเสมอเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้ตรวจสอบ หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ตรวจสอบภายในครอบคลุม กำหนดวัตถุประสงค์การสอบทานและการประเมินธุรกรรมด้านต่าง ๆ ตามแผนงานตรวจสอบเพื่อให้เกิด

การควบคุมและมีระบบข้อมูลเพื่อการบริหารที่ดี และเพียงพอต่อการบริหารงานของสหกรณ์ ร่วมให้
 ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์ รวมถึงติดตาม
 เพื่อให้มีการจัดการความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ตามแนวทาง ที่กำหนดเพื่อป้องกันและ ลดความเสี่ยงที่อาจจะ
 เกิดขึ้น ติดตามและแก้ไขปัญหากรณีที่มีการละเมิดกฎหมายระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ทำให้
 คณะกรรมการดำเนินการมั่นใจได้ว่ารายการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมีความถูกต้องครบถ้วน ได้รับการอนุมัติ
 ตามอำนาจที่กำหนด มีการรายงานทั้งด้านการเงินและด้านการควบคุมที่น่าเชื่อถือ มีแนวทางในการใช้
 คู่มือปฏิบัติ การตรวจสอบรวมถึงมีการกำหนดขอบเขตการตรวจสอบโปรแกรมการตรวจสอบเกณฑ์
 ในการประเมินรายงานการตรวจสอบการติดตามและข้อสรุปที่เสนอต่อคณะกรรมการตรวจสอบและ
 แนวทางแก้ไขปัญหาที่ตรวจพบ จัดให้มีผู้สอบบัญชีภายนอก ซึ่งโดยปกติจะเป็นเจ้าหน้าที่จากกรมตรวจ
 บัญชีสหกรณ์ หรืออาจเป็นผู้ตรวจสอบบัญชีภายนอกอื่นตามเกณฑ์ที่กำหนด

2) สหกรณ์ควรจัดให้มีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงหรือคณะทำงานที่ดูแลความ
 เสี่ยงด้านปฏิบัติการเพื่อ

กำหนดกรอบนโยบายกลยุทธ์ และแนวทางการปฏิบัติที่เกี่ยวกับความเสี่ยงให้
 สอดคล้องกับกลยุทธ์ของสหกรณ์ เพื่อเสนอคณะกรรมการดำเนินการพิจารณาในเรื่องของการบริหารความ
 เสี่ยงโดยรวมซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ที่สำคัญ เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ด้านเครดิต ด้าน
 ตลาด ด้านสภาพคล่อง และด้านปฏิบัติการ เป็นต้น

กำหนดกระบวนการระบุ การประเมินและวัดโดยพิจารณาจากปัจจัยโอกาสที่จะเกิด
 และความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นพร้อมกับจัดระดับความเสี่ยงตามความรุนแรงการออกแบบระบบการ
 ควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือติดตาม โดยออกแบบระบบการควบคุมทั้งในลักษณะที่เป็นทางการ เช่น
 การออกระเบียบในการปฏิบัติงานและการออกแบบระบบการควบคุมในลักษณะที่ไม่เป็นทางการ ได้แก่
 การสร้างจริยธรรมวัฒนธรรมองค์กรเป็นเครื่องมือหนึ่งในการควบคุม นอกจากนั้นเมื่อมีการออกแบบระบบ
 ควบคุมแล้วจะต้องมีการติดตามการดำเนินการตามระบบควบคุมที่ออกแบบไว้ และมีการประเมินว่าระบบ
 ควบคุมดังกล่าวยังมีประสิทธิภาพที่จะป้องกันหรือลดความเสี่ยงหรือความเสียหายที่เกิดขึ้นได้หรือไม่ ทั้งนี้
 ควรต้องมีการรายงานให้คณะกรรมการดำเนินการรับทราบและควบคุมความเสี่ยงของสหกรณ์ให้อยู่ใน
 ระดับที่เหมาะสม

รายงานต่อคณะกรรมการดำเนินการหรือคณะผู้ตรวจสอบกิจการอย่างสม่ำเสมอในสิ่งที่
 ต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและกลยุทธ์ที่กำหนด รวมถึงการปฏิบัติหน้าที่
 อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการตรวจสอบดูแลความเพียงพอของทรัพยากรที่ใช้ในการ
 บริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการให้เพียงพอ เช่น บุคลากรทั้งของหน่วยงานบริหารความเสี่ยงเอง และใน
 หน่วยงานที่ทำหน้าที่ควบคุมความเสี่ยงการปรับปรุงระบบงานเพื่อให้รองรับการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น

3) สหกรณ์ควรจัดให้มีหน่วยงานบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการโดยให้อำนาจหน้าที่

ร่วมกำหนดกรอบและแนวทางการบริหารความเสี่ยงเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

จัดทำดัชนีชี้วัดความเสี่ยงเพื่อเป็นสิ่งที่เตือนให้เห็นว่ากำลังจะเกิดความเสี่ยงในด้านปฏิบัติการ อย่างไรก็ตามเสนอแนะแนวทางการควบคุมและลดความเสี่ยงและติดตามประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายในพร้อมทั้งเสนอแนะให้ยังคงใช้หรือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบควบคุมที่วางไว้ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

ร่วมหรือเสนอแนะในการวางระบบการบริหารความเสี่ยงให้แก่หน่วยธุรกิจต่าง ๆ ตามกรอบและแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่กำหนดไว้

สื่อสารกับหน่วยธุรกิจต่าง ๆ ถึงนโยบายในการบริหารความเสี่ยง

4) สหกรณ์ควรปลูกฝังจิตสำนึกในการสร้างแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงและออกแบบระบบการควบคุมให้อยู่ในกรอบวัฒนธรรมขององค์กรเพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกระดับตระหนักว่ากิจกรรมการบริหารความเสี่ยงและการออกแบบระบบควบคุมเป็นหน้าที่ของทุกคนในสหกรณ์ ไม่ใช่เป็นหน้าที่เฉพาะของหน่วยธุรกิจใดหน่วยธุรกิจหนึ่ง

กระบวนการบริหารความเสี่ยง

สหกรณ์ควรพัฒนาคู่มือการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจนและต้องมีข้อมูลที่จะใช้ช่วยในการระบุความเสี่ยงในเบื้องต้นคู่มือดังกล่าวควรมีการพัฒนาให้สอดคล้องกับธุรกรรมและการเจริญเติบโตของสหกรณ์ด้วยโดยมีแนวทางดังต่อไปนี้

1. วิธีการประเมินความเสี่ยง การระบุความเสี่ยงจะต้องอยู่ภายใต้เกณฑ์และมาตรฐานตามที่คณะกรรมการดำเนินการหรือ คณะกรรมการที่ได้รับมอบหมายหรือฝ่ายจัดการระดับบริหารกำหนดขึ้น การประเมินระดับความเสี่ยงควรประเมินโอกาสหรือความถี่ (Likelihood/Frequency) และระดับความเสียหาย (Severity) ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นประกอบกัน มีเอกสารระบุวิธีการวัดความหมายของโอกาสหรือความถี่ และความเสียหายที่มีความชัดเจน แสดงถึงความเสี่ยงของแต่ละสหกรณ์ เข้าใจร่วมกันทั้งองค์กร โดยอาจกำหนดในรูปแบบของระดับตัวเลขสัญลักษณ์สี หรือคำบรรยายระดับสูงต่ำก็ได้ ทั้งนี้ต้องกำหนดช่วงความแตกต่างไว้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม การประเมินความเสี่ยงนั้น สามารถดำเนินการโดยพนักงานผู้ปฏิบัติงานในหน่วยธุรกิจนั้น ๆ เอง โดยอาศัยหลักการของการประเมินความเสี่ยงและออกแบบระบบควบคุมด้วยตนเอง (Risk & Control Self Assessment/RCSA) หรือสหกรณ์อาจกำหนดให้หน่วยงานบริหารความเสี่ยงส่วนกลาง หรือบุคคลภายนอกเป็นผู้ประเมินความเสี่ยงให้ก็ได้ ขึ้นอยู่กับแนวนโยบายของสหกรณ์และเมื่อมีการปฏิบัติ ตามระบบควบคุมที่วางไว้ ควรมีการประเมินระบบควบคุมเป็นระยะว่ายังมีประสิทธิภาพในการจัดการความเสี่ยงตามที่ออกแบบไว้หรือไม่ สหกรณ์ควร

ดำเนินการจัดอันดับความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญเพื่อวางระบบการควบคุมความเสี่ยงในแต่ละประเภทของหน่วยธุรกิจนั้น ๆ โดยระบบการควบคุมมีวัตถุประสงค์หลักในการควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่หน่วยธุรกิจของสหกรณ์ยอมรับได้

2. ข้อมูลที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยง ข้อมูลเหตุการณ์ความเสียหาย (Loss Incidents) คือ ข้อมูลที่สหกรณ์รวบรวมและจัดทำขึ้นจากเหตุการณ์ความเสียหายที่เคยเกิดขึ้นกับสหกรณ์ในอดีตซึ่งจะช่วยให้สหกรณ์ทราบถึงความรุนแรงและโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงขึ้น ในการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจต่าง ๆ ข้อมูลดังกล่าวอย่างน้อยควรมีวันที่เกิดและตรวจพบความเสียหาย หน่วยงานที่เกิดความเสียหาย ประเภทของเหตุการณ์ความเสียหาย ความเสียหายที่เกิดขึ้น เงินชดเชยหรือค่าเสียหายที่เรียกคืนได้ ระยะเวลาที่ใช้ในการเรียกคืนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการรายละเอียดและสาเหตุของเหตุการณ์ความเสียหายการดำเนินการแก้ไขเหตุการณ์ความเสียหายที่เกิดขึ้น แผนผังกระบวนการทำงานหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Work Process Mapping) จะช่วยให้สหกรณ์ทราบถึงปัจจัยเสี่ยงสิ่งแวดล้อมและองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการทำงานของแต่ละหน่วยธุรกิจ

3. แนวทางการจัดการความเสี่ยง เมื่อได้มีการประเมินความเสี่ยงและมีการจัดลำดับความเสี่ยงข้างต้นแล้วควรกำหนดในคู่มือ ให้มีวิธีการจัดการความเสี่ยงโดยมี 4 หลักการใหญ่ ได้แก่ 1) การหลีกเลี่ยงหรือป้องกัน 2) การควบคุมโอกาสที่จะเกิดและ/หรือความเสียหาย 3) การหาผู้เข้ามารับผิดชอบในความเสียหายหากเกิดขึ้น และ 4) การยอมรับว่าความเสี่ยงจะมีความเสียหายอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่คุ้มค่างบต้นทุนการจัดการหรือไม่ว่าจะจัดการด้วยวิธีการใดแล้วก็ตาม ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการดำเนินการ เมื่อสหกรณ์พิจารณาถึงความเสี่ยงและเลือกใช้หลักการใดในการบริหารความเสี่ยงในทางปฏิบัติ เมื่อจะวางระบบการจัดการความเสี่ยงจะต้องระบุถึงวิธีการที่จะปฏิบัติจริงเพื่อให้ได้ตามหลักการใหญ่ข้างต้นเป็นรายละเอียดขึ้นกับแต่ละธุรกรรมหรือกระบวนการ เช่น ต้องการป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงในเรื่องการทำลายเอกสารที่หมดอายุแล้ว ผลิตผลในวิธีการก็ควรระบุได้ว่าต้องให้เจ้าของเอกสารตรวจสอบและยืนยันโดยมีคณะกรรมการมาสุ่มตรวจสอบเอกสารจริงของแต่ละหน่วยงานก่อนมีการทำลาย เป็นต้น

4. การติดตามและรายงานความเสี่ยง ควรมีระบบการติดตามความเสี่ยงรวมถึงการรายงานข้อมูลปัจจัยเสี่ยงและข้อมูลสถานะความเสี่ยง และแนวทางการจัดการในภาพรวมให้ผู้บริหารระดับสูงของสหกรณ์รับทราบอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ ควรกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators) ที่สะท้อนถึงสาเหตุและโอกาสที่จะเกิดความเสียหายจากความเสี่ยงด้านปฏิบัติการเพื่อใช้ในการติดตามดูแลความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นโดยดัชนีชี้วัดความเสี่ยงที่กำหนดควรมีลักษณะเป็นการมองไปในอนาคตสามารถสะท้อนแนวโน้มของความเสี่ยงได้ ตัวอย่างเช่น อัตราการเติบโตอย่างรวดเร็วของธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์ อัตราการลาออกของพนักงานระยะเวลาการหยุดชะงักของระบบงาน เป็นต้น คณะกรรมการดำเนินการหรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมายและฝ่ายจัดการระดับบริหารจะต้องจัดให้มี

การรายงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอย่างชัดเจนและสม่ำเสมอ มีการนำเสนอและสรุปเหตุการณ์ความเสียหายหรือปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานข้อสังเกตที่ตรวจพบ ตลอดจนแนวทางการแก้ไขเพื่อป้องกันควบคุมและลดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ด้านการตรวจสอบภายใน ต้องรายงานสรุปผลการตรวจสอบในแต่ละงวด ซึ่งรวมถึงรายงานที่เกี่ยวข้องกับผู้สอบบัญชีภายนอก เช่น รายงานผู้สอบบัญชีรับอนุญาตต้องบการเงินในแต่ละงวด รายงานการตรวจสอบระหว่างงวด หรือรายงานตรวจสอบกรณีพิเศษ และรายงานการตรวจสอบตามฐานความเสี่ยงและผลการประเมินระบบการควบคุม ภายใน เป็นต้น ต่อคณะกรรมการเป็นระยะๆ อย่างสม่ำเสมอเพื่อให้มั่นใจว่าระบบการควบคุมต่าง ๆ ของ สหกรณ์ที่จัดทำ โดยหน่วยธุรกิจสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเหมาะสมกับลักษณะ การดำเนินงานและขอบเขตธุรกิจของสหกรณ์ การรายงานในเรื่องความเสี่ยงปฏิบัติการ ต่อคณะกรรมการ ดำเนินการหรือคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงหรือคณะทำงานเนื่องจากคณะกรรมการหรือคณะทำงาน มีบทบาทโดยตรงในการกำหนดนโยบายและแนวทางการบริหารความเสี่ยงโดยรวมของสหกรณ์ ดังนั้น สหกรณ์ต้องจัดให้มีกระบวนการในการรายงานข้อมูลความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอันเป็นประโยชน์ต่อ การตัดสินใจเชิงนโยบายต่อคณะกรรมการจะต้องมีกำหนดการประชุมเป็นระยะตามความเหมาะสม เพื่อกำหนดหรือทบทวนนโยบาย ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการวางระบบควบคุม อย่างเพียงพอ รวมทั้งจัดเตรียมรายงานที่เกี่ยวข้อง เช่น รายงานข้อผิดพลาดข้อมูลความเสียหายที่เกิดขึ้น ในแต่ละหน่วยธุรกิจและรายงานการปฏิบัติที่ไม่เป็นไปตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับ เป็นต้น เพื่อรายงาน ต่อคณะกรรมการดำเนินการ หรือคณะกรรมการอื่นใดตามความเหมาะสม สหกรณ์ต้องกำหนดนโยบาย ให้หน่วยธุรกิจของสหกรณ์ต้องประเมินความเสี่ยงในหน่วยงานของตนในทุก ๆ ระดับตั้งแต่ระดับองค์กร จนถึงระดับหน่วยย่อยและต้องรวบรวมข้อมูล ผลการประเมินความเสี่ยงข้อมูลเหตุการณ์ความเสียหาย ข้อมูลตัวชี้วัดความเสี่ยง และข้อมูลความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน และรายงานให้หน่วยงาน บริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอย่างสม่ำเสมอตามที่สหกรณ์กำหนดเพื่อให้หน่วยงานด้านการบริหาร ความเสี่ยงสามารถนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้ไปวิเคราะห์ในภาพรวมและเสนอแนะแนวทางในการป้องกัน ควบคุมและลดความเสี่ยงต่อคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องต่อไป

5. การประเมินการจัดการความเสี่ยงหรือระบบควบคุม ต้องมีระบบการตรวจสอบเพื่อให้ แน่ใจว่าหน่วยธุรกิจต่าง ๆ ได้นำเอาหลักการควบคุมไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมรวมถึงต้องมี ระบบการประเมินประสิทธิภาพความเพียงพอและความเหมาะสมของระบบการควบคุมของทั้งภายใน สหกรณ์ และบุคคล หรือองค์กรภายนอกอย่างเป็นทางการ และมีการรายงานผลให้ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารของสหกรณ์ควรมีส่วนร่วมในการจัดทำทบทวนและประเมินระบบ การควบคุมกระบวนการทำงานของหน่วยธุรกิจต่าง ๆ ในทุกระดับชั้น รวมถึงมีส่วนร่วมในการพิจารณา รายงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมหรือ การรายงานสถานความเสี่ยงของหน่วยธุรกิจที่ดูแล รับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ

6. แนวทางการบริหารความเสี่ยงเฉพาะอื่น ๆ นอกจากคู่มือและวิธีการปฏิบัติข้างต้นแล้ว สหกรณ์ควรมีแนวทางการบริหารความเสี่ยงเฉพาะเรื่องดังต่อไปนี้

6.1 แผนรองรับกรณีเกิดการหยุดชะงักของการทำงาน ควรจัดทำแผนรองรับการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องของกระบวนการปฏิบัติงาน หรือระบบงานที่สำคัญเพื่อรองรับความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ และจำกัดหรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นแก่ผู้มีส่วนได้เสียในการดำเนินธุรกิจจากการหยุดชะงักของการทำงานที่เกิดจากเหตุการณ์ความเสียหายในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การหยุดทำงานของระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ระบบสื่อสารหรือโครงสร้างพื้นฐานในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ การก่อวินาศภัย และภัยพิบัติต่าง ๆ หรือแม้แต่การนัดหยุดงาน ควรมีการกำหนดสถานการณ์จำลองที่อาจเกิดขึ้นในระดับความรุนแรงและรูปแบบความเสียหายที่แตกต่างกัน และควรมีการกำหนดสถานการณ์วิกฤตร้ายแรงที่อาจเกิดขึ้นเป็นสมมติฐานหนึ่งที่ใช้ในการจัดทำแผนฯ รวมทั้งทำการประเมินข้อจำกัดต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นเมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสียหายด้วยและต้องให้ผู้ปฏิบัติงานจริงได้มีการทดลองทดสอบหากมีเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงอย่างน้อยปีละครั้งเสมอและมีการประเมินทุกครั้งว่าระบบที่ออกแบบไว้ยังสามารถใช้งานได้ หรือต้องปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม

6.2 แผนสำรองระบบงาน (Back-up Plan) เนื่องจากปัจจุบันการใช้งานคอมพิวเตอร์มีแพร่หลายมากขึ้น และมีการเก็บข้อมูลที่สำคัญ ๆ ไว้ในคอมพิวเตอร์ หากข้อมูลสูญหายหรือเสียหายบางส่วนอาจส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสหกรณ์ได้ จึงควรมีแผนสำรองระบบงานหรือรองรับการทำงานหากเกิดเหตุการณ์ใด ๆ ขึ้นมาแผนดังกล่าวควรมีรายละเอียดวิธีการในการกำหนดทางเลือกของระบบงาน ซึ่งแล้วแต่แต่ละสหกรณ์ และมีวิธีปฏิบัติเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องดังมีระดับของการทำงานคือ ระบบข้อมูลสารสนเทศที่สหกรณ์จัดทำขึ้น ต้องมีการจัดเก็บข้อมูลให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ และสอดคล้องกับระบบและรูปแบบการรายงานความเสี่ยงที่สหกรณ์จัดทำขึ้น รวมทั้งมีการกำหนดสิทธิและมีการใช้รหัสเฉพาะตัวบุคคลเพื่อใช้งานระบบอย่างเหมาะสมระบบคอมพิวเตอร์ หากเป็นระบบที่ประมวลผลจากศูนย์กลางควรกำหนด ห้องคอมพิวเตอร์เก็บข้อมูล (Data Room) ในห้องที่ทนไฟได้ ในระยะเวลาหนึ่งมีสภาพมั่นคงมีการกำหนดผู้ที่มีอำนาจในการเข้าไปยังห้องดังกล่าวได้ โดยมีการกำหนดสิทธิ และรหัสที่จะเข้าถึงข้อมูลและกำหนดระยะเวลาที่ต้องเปลี่ยนรหัสเป็นระยะ ๆ ในกรณี ใช้คอมพิวเตอร์ที่เป็นอิสระต่อกันอยู่ในแต่ละหน่วยงานควรกำหนดให้มีรหัสผ่านเข้าถึงข้อมูลที่อยู่ในระบบคอมพิวเตอร์เสมอ หากผู้ปฏิบัติงานใดที่มีสิทธิในการใช้ข้อมูลและลาออกไปควรดำเนินการยกเลิกสิทธิการเข้าถึงข้อมูลนั้น ๆ ทันที ควรกำหนดมาตรการให้มีการสำรองข้อมูลในการปฏิบัติงานทุกวันจากคอมพิวเตอร์ ทุกเครื่องและให้เก็บไว้ในที่ที่ปลอดภัยของสหกรณ์ 1 ชุด และเก็บไว้นอกสถานที่ตั้งสหกรณ์ 1 ชุด ในกรณีที่ข้อมูลมีความสำคัญมากอาจกำหนดให้มีการสำรองข้อมูลทุกครึ่งวันทำการตามความเหมาะสม มีการกำหนดสถานที่ปฏิบัติงาน หรือการดำเนินการสำรอง (Back-up Facilities) รวมถึงระบบงานสำรองที่จำเป็นต่าง ๆ (Back-up System) หรือสามารถที่จะหาสถานที่ทำงานและเปิดระบบคอมพิวเตอร์ขึ้นมาใช้งานได้ทันที

หรือในระยะเวลาตามที่สหกรณ์กำหนดซึ่งเป็นระยะเวลาที่สหกรณ์ยอมรับได้ที่จะสามารถกลับมาทำงานโดยใช้ข้อมูลได้ตามปกติ ทั้งนี้ ต้องมีการกำหนดการใช้ทรัพยากรในด้านต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีแผนการติดต่อสื่อสาร และประชาสัมพันธ์กับบุคคลหรือ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ได้ตลอดเวลา

6.3 แผนการฟื้นฟูการดำเนินงาน (Business Recovery Plan) เป็นแผนปฏิบัติการรองรับ กรณี ที่สหกรณ์อาจประสบภัยพิบัติ หรือการหยุดชะงักทางธุรกิจต่าง ๆ ในแผนจะต้องกำหนดสาระคือ ขั้นตอนการดำเนินการเพื่อฟื้นฟูสภาพความเสียหายให้กลับเข้าสู่การดำเนินธุรกิจตามปกติ ในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่ทำให้สหกรณ์ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ทั้งในช่วงระยะสั้นหรือระยะยาว ก็ตาม สาระของแผนจะกำหนดภารกิจของผู้ที่จะต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำการฟื้นฟูการดำเนินงานขั้นตอนการดำเนินงานในแต่ละเหตุการณ์ เช่น ต้องเรียกประชุมคณะกรรมการและผู้บริหารงานได้ทันที การเข้าสถานที่ การเรียกใช้ข้อมูลสำรองและการปรับปรุงข้อมูลให้ทันสมัยการเรียกประชุมสมาชิก วิธีการจัดหาทรัพยากรเพิ่มเติม เป็นต้น กำหนดระยะเวลาที่ต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จในแต่ละสถานการณ์ที่เกิดขึ้น กำหนดสถานที่เก็บแผนการฟื้นฟูการดำเนินงานโดยเก็บสำรอง ณ ที่ปลอดภัยที่อื่นด้วยนอกจากภายในสหกรณ์ เพื่อที่จะได้นำมาใช้ได้หากเกิดเหตุการณ์ที่สำนักงานของสหกรณ์เอง กำหนดเวลาการเตรียมซ่อมสถานการณ์จริง เป็นประจำทุกสถานการณ์ และ ปรับเปลี่ยนแผนให้รองรับอยู่เสมอ

แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ (CSR)

ฟิลิป คอตเลอร์และ แนนซี ลี (Philip Kotler and Nancy Lee) (Corporate Social Responsibility, (New Jersey : John Wiley&Sons,2005) 366.) (อ้างใน พักตร์ศุภางค์ ศรีสวัสดิ์ .2555 หน้า 17) ได้ให้ความหมายของ CSR : Corporate Social Responsibility ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ นั้นหมายถึงการดำเนินการธุรกิจควบคู่ไปกับการใส่ใจและดูแลรักษาสังคมและสิ่งแวดล้อมภายใต้หลักจริยธรรมการกำกับดูแลที่ดีและการนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาบูรณาการเพื่อนำไปสู่การประกอบธุรกิจที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ทั้งนี้การปฏิบัติตามนิยาม CSR ที่สามารถยกระดับตนเองไปสู่ความยั่งยืนได้เป็นผลสำเร็จโดยไม่ผิดศีลธรรมจรรยา ไม่เบียดเบียนทุกฝ่าย ย่อสร้างสรรค์สังคมความสุขที่แท้จริงให้กับตนเองธุรกิจ รวมทั้งสังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม

คณะกรรมการนักธุรกิจเพื่อสิ่งแวดล้อมโลก The World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (อ้างใน พักตร์ศุภางค์ ศรีสวัสดิ์ .2555 หน้า 17) ได้ให้ความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร คือ การปฏิบัติตามค่านิยมสัญญาอย่างต่อเนื่องของบริษัทในการดำเนินธุรกิจ โดยใช้ พื้นฐานของจริยธรรมเข้ามาเป็นเครื่องมือในการพัฒนา

เศรษฐกิจควบคู่ไปพร้อมๆ กับการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานและคุณภาพของชุมชนท้องถิ่น รวมถึงสภาพสังคมโดยรวม

สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม (Corporate Social Responsibility Institute (CSRI).2009: 5) กล่าวว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ (Corporate Social Responsibility) คือ การดำเนินธุรกิจควบคู่ไปกับการใส่ใจและดูแลรักษาสังคมและสิ่งแวดล้อมภายใต้หลักจริยธรรม การกำกับดูแลกิจการที่ดี และการนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาบูรณาการ เพื่อนำไปสู่การดำเนินธุรกิจที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

กล่าวโดยสรุป ความรับผิดชอบต่อสังคมธุรกิจ (CSR) หมายถึง การดำเนินธุรกิจ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของคน ชุมชน สังคม สิ่งแวดล้อมและผู้มีส่วนได้เสีย ภายใต้หลักจริยธรรมและการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อนำไปสู่การดำเนินธุรกิจที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

สถาบันไทยพัฒน์ (2554) ให้ความหมายไว้ว่า ความรับผิดชอบต่อสังคม หรือ บรรษัทภิบาล หมายถึง การดำเนินกิจกรรมภายในองค์กรและการดำเนินกิจกรรมภายนอกองค์กร ที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมในระดับใกล้และไกล ด้วยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรหรือทรัพยากรภายนอกองค์กรในอันที่จะทำให้อยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างมีความสุข

สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม (Corporate Social Responsibility Institute (CSRI).2009: 5) กล่าวว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ (Corporate Social Responsibility) คือ การดำเนินธุรกิจควบคู่ไปกับการใส่ใจและดูแลรักษาสังคมและสิ่งแวดล้อมภายใต้หลักจริยธรรม การกำกับดูแลกิจการที่ดี และการนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาบูรณาการ เพื่อนำไปสู่การดำเนินธุรกิจที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

ฟิลิป คอตเลอร์ และแนนซี ลี (Philip Kotler; &Nancy Lee. 2005: 25) ได้จำแนกความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR) เป็น 6 ชนิดกิจกรรม ได้แก่

1. การส่งเสริมการรับรู้ประเด็นปัญหาทางสังคม (Cause Promotion) เป็นการจัดหา เงินทุน วัสดุสิ่งของ หรือทรัพยากรอื่นขององค์กร เพื่อขยายการรับรู้และความห่วงใยต่อประเด็นปัญหาทางสังคมนั้น ตลอดจนสนับสนุนการระดมทุน การมีส่วนร่วม หรือการเฟ้นหาอาสาสมัครเพื่อการดังกล่าว องค์กรธุรกิจอาจริเริ่มและบริหารงานส่งเสริมนั้นด้วยตนเอง หรือร่วมมือกับองค์กรหนึ่งองค์กรใดหรือกับหลายๆองค์กรก็ได้

2. การตลาดที่เกี่ยวข้องกับประเด็นทางสังคม (Cause-Related Marketing) เป็นการอุดหนุนหรือการบริจาครายได้ส่วนหนึ่งจากการขายผลิตภัณฑ์เพื่อช่วยเหลือหรือร่วมแก้ไขประเด็นปัญหาทางสังคมจำเพาะหนึ่งๆ ซึ่งมักมีช่วงเวลาจำกัดแน่นอน หรือดำเนินการแบบจำเพาะผลิตภัณฑ์

หรือให้แก่การกุศลที่ระบุไว้เท่านั้น กิจกรรมซีเอสอาร์ชนิดนี้ องค์กรธุรกิจมักร่วมมือกับองค์กรที่ไม่มีวัตถุประสงค์หากำไร เพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพในประโยชน์ร่วมกัน ด้วยวิธีการเพิ่มยอดขายผลิตภัณฑ์ เพื่อนำเงินรายได้ไปสนับสนุนกิจกรรมการกุศลนั้น ๆ ในขณะเดียวกันก็เป็นการเปิดโอกาสให้แก่ผู้บริโภคได้มีส่วนร่วมในการช่วยเหลือการกุศลผ่านการซื้อผลิตภัณฑ์โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายอื่นใดเพิ่มเติม

3. การตลาดเพื่อแก้ไขปัญหาด้านสังคม (Corporate Social Marketing) เป็นการสนับสนุนการพัฒนาหรือการทำให้เกิดผลจากการรณรงค์เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในด้านสาธารณสุข ด้านความปลอดภัย ด้านสิ่งแวดล้อม หรือด้านสุขภาวะ ความแตกต่างสำคัญระหว่างการตลาดเพื่อมุ่งแก้ไขปัญหาด้านสังคมกับการส่งเสริมการรับรู้ประเด็นปัญหาทางสังคม คือ การตลาดเพื่อมุ่งแก้ไขปัญหาด้านสังคมจะเน้นที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behavior Change) เป็นหลัก ในขณะที่การส่งเสริมการรับรู้ประเด็นปัญหาทางสังคมจะเน้นที่การสร้างตระหนักรู้ (Awareness) ตลอดจนการสนับสนุนทรัพยากรด้านทุนและอาสาสมัครเพื่อให้รับรู้ถึงประเด็นปัญหาดังกล่าว

4. การบริจาคเพื่อการกุศล (Corporate Philanthropy) เป็นการช่วยเหลือไปที่ประเด็นปัญหาทางสังคมโดยตรง ในรูปของการบริจาคเงินหรือวัตถุสิ่งของ เป็นกิจกรรมซีเอสอาร์ที่พบเห็นในแทบทุกองค์กรธุรกิจและโดยมากมักจะเป็นไปตามกระแสความต้องการจากภายนอกหรือมีผู้เสนอให้ทำมากกว่าจะเกิดจากการวางแผนหรือออกแบบกิจกรรมจากภายในองค์กรเองทำให้ไม่เกิดการเชื่อมโยงเข้ากับเป้าหมายหรือพันธกิจขององค์กรเท่าใดนัก

5. การอาสาช่วยเหลือชุมชน (Community Volunteering) เป็นการสนับสนุนหรือจูงใจให้พนักงาน คู่ค้าร่วมสละเวลาและแรงงานในการทำงานให้แก่ชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่และเพื่อตอบสนองต่อประเด็นปัญหาทางสังคมที่องค์กรให้ความสนใจหรือห่วงใย องค์กรธุรกิจอาจเป็นผู้ดำเนินการเองโดยลำพัง หรือร่วมมือกับองค์กรหนึ่งองค์กรใด และอาจเป็นผู้กำหนดกิจกรรมอาสา ดังกล่าวนั้นเอง หรือให้พนักงานเป็นผู้คัดเลือกกิจกรรมแล้วนำเสนอต่อองค์กรเพื่อพิจารณาให้การสนับสนุน โดยที่พนักงานสามารถได้รับการชดเชยในรูปของวันหยุดหรือวันลาเพิ่มเติม

6. การประกอบธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม (Socially Responsible Business Practices) เป็นการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจอย่างพินิจพิเคราะห์ทั้งในเชิงป้องกันด้วยการหลีกเลี่ยงการก่อให้เกิดปัญหาทางสังคม หรือในเชิงร่วมกันแก้ไขด้วยการช่วยเหลือเยียวยาปัญหาทางสังคมนั้นๆ ด้วยกระบวนการทางธุรกิจ เพื่อการยกระดับสุขภาวะของชุมชนและการพิทักษ์สิ่งแวดล้อม โดยที่องค์กรธุรกิจสามารถที่จะดำเนินการเองหรือเลือกที่จะร่วมมือกับพันธมิตรภายนอกก็ได้

ประโยชน์การทำ CSR สำหรับภาคธุรกิจ

บริษัทที่ปรึกษาชั้นนำของโลก Arthur D Little (2002) ได้ทำการศึกษาพบว่าการทำ CSR มีผลดีต่อธุรกิจได้ 8 ประการคือ

1. การบริหารความน่าเชื่อถือ ความน่าเชื่อถือของบริษัทถูกกำหนดด้วยความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียในบริษัท (Stakeholder) พบว่าความน่าเชื่อถือมีความเชื่อมโยงกับความสามารถในการประกอบการของบริษัท ซึ่งพบว่าบริษัทที่สามารถจัดการความสัมพันธ์ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียอย่างเป็นองค์รวมได้นั้นจะส่งผลต่อยอดขายได้มากขึ้นถึง 4 เท่า
2. ประโยชน์ในการจัดการความเสี่ยง การจัดการด้านสังคมสิ่งแวดล้อมและธรรมาภิบาล มีความสำคัญมาก ๆ ในการป้องกันปัญหาอันเกิดจากความเสี่ยงที่ควบคุมไม่ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเสี่ยงที่เกิดจากการคาดการณ์ของนักลงทุน
3. ประโยชน์ด้านการคัดเลือกและสร้างแรงจูงใจในการทำงานและรักษาพนักงานดี ๆ ให้อยู่กับบริษัท ในการเลือกสมัครงานเข้าทำงานและพนักงานในบริษัทใช้ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท มาเป็นตัวตัดสินในการเลือกหรือเปลี่ยนไปทำงานกับบริษัท
4. ประโยชน์ด้านความสัมพันธ์ของนักลงทุนและการเข้าถึงเงินทุน นักลงทุนทั่วไปตื่นตัวและเห็นประโยชน์ของการลงทุนที่รับผิดชอบต่อสังคม
5. การเรียนรู้และนวัตกรรม บริษัทที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมสามารถใช้เป้าหมายในการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมไปในแนวยั่งยืนได้
6. ความสามารถทางการแข่งขันและจุดยืนในตลาดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรนำไปสู่การตัดสินใจซื้อสินค้า มากกว่าการสร้างตราสินค้า หรือความสำเร็จทางการเงินขององค์กรนั้น
7. ประสิทธิภาพของการดำเนินงาน คือการมุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมที่จะนำไปสู่ความสำเร็จด้านการเงิน ด้วยการลดการใช้วัตถุดิบ ลดการเกิดของเสียในกระบวนการผลิต ซึ่งนำไปสู่การลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมด้วย
8. การยอมรับของสังคมต่อการดำเนินงาน ความคาดหวังหรือทัศนคติของผู้มีส่วนได้เสียต่อการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท มีผลอย่างมากต่อการยอมรับให้บริษัทดำเนินธุรกิจในสังคมได้

แนวคิดเกี่ยวกับผลการดำเนินการ

เบนซ์ (Bench, 1978 อ้างถึงใน เรืองศักดิ์ ปานเจริญ, 2553 : 19) กล่าวว่าคือ ผลการดำเนินการหมายถึงผลการทำงานและศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคคล

ไวท์ (White, 1989 อ้างถึงใน นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, 2554 : 51) กล่าวว่า ผลการดำเนินการ หมายถึง ระดับของผลการผลิตที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับพฤติกรรมกาปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล

จำเนียร จวงตระกูล (2550 : 13) กล่าวว่า ผลการดำเนินการ หมายถึง ผลงานที่พนักงานผู้นั้นปฏิบัติได้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ทั้งในแง่คุณภาพ ปริมาณ และแบบอย่างของการปฏิบัติที่แสดงออกมาว่าเป็นอย่างไร

จุมพล สวัสดิ์ยากร (2550 : 14) กล่าวว่า ผลการดำเนินการ หมายถึง ศักยภาพการทำงาน ของพนักงานแต่ละบุคคล ทั้งในด้านคุณภาพ และปริมาณของงานนั้น ๆ ซึ่งทราบได้จาก การประเมินผล การดำเนินการ

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2554 : 52) กล่าวว่า ผลการดำเนินการ หมายถึง ผลการปฏิบัติหน้าที่ในการทำงานตามบทบาทที่ได้รับมอบหมายของบุคคล ซึ่งแสดงให้เห็นถึงคุณค่าและความสามารถของบุคคลที่มีต่อองค์กร โดยสามารถประเมินได้จากการเปรียบเทียบกับมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้

จากความหมายของผลการดำเนินการดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า ผลการดำเนินการ หมายถึง ผลการทำงานของบุคคลและศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคคลที่สามารถวัดได้โดยการประเมินผลการดำเนินการ

การประเมินผลการดำเนินการ

คาซิโอ (Cascio, 1991 : 73) กล่าวว่า การประเมินผลการดำเนินการเป็นระบบสำหรับวัดความสามารถของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลว่ามีความสามารถเพียงใด คาซิโอ ระบบการประเมินผลการดำเนินการ (Performance Evaluation System) ที่มีประสิทธิภาพต้องครอบคลุมปัจจัยทุกประเภท เพื่อให้ผลการวัดสามารถแสดงถึงความสามารถที่แท้จริงของสิ่งที่ถูกวัดองค์การธุรกิจเอกชนได้มีการปรับเปลี่ยนเทคนิคและวิธีการควบคุมให้ทันต่อ

เสนห์ จุ้ยโต (2548 : 303-305) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงมากขึ้น เนื่องจากปัจจุบันและอนาคตพลัง 3 ประการอันได้แก่ ลูกค้ำ การแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงส่งผลทำให้ธุรกิจเอกชนต้องมีการปรับกลยุทธ์ทางการบริหารเสียใหม่มีการใช้มาตรวัดผลการดำเนินการที่ทันสมัยยิ่งขึ้น การประเมินผลการดำเนินการในอดีตหรือแบบดั้งเดิม ได้มีวัตถุประสงค์เพื่อควบคุมวิธีการปฏิบัติงานมากกว่าผลงาน ในปัจจุบันแนวคิดการประเมินผลการดำเนินการโดยใช้ลักษณะการควบคุมยังคงมีอยู่แต่คุณลักษณะมีการเปลี่ยนแปลงไป กล่าวคือ ได้มุ่งเน้น ด้านการใช้ความคิดริเริ่ม การบริหารเวลาความสามารถในการถ่ายทอด การทำงานเป็นทีม การมอบหมายงานและการนำเสนองานมากขึ้น

การใช้ประโยชน์ของการประเมินผลการดำเนินการ

ไอวนเชวิส และกรูซ (Ivancevich and Glueck, 1989 : 325) กล่าวว่า องค์การมีการใช้การประเมินผลการดำเนินการเพื่อวัตถุประสงค์ต่าง ๆ อันได้แก่

1. เพื่อใช้ปรับปรุง พัฒนาบุคลากร ผลจากการประเมินทำให้ทราบว่าพนักงานคนใดต้องการฝึกอบรมเพิ่มเติม และสามารถวัดความก้าวหน้าภายหลังการอบรม
2. เพื่อใช้พิจารณา การให้รางวัล หรือลงโทษ สำหรับองค์การสามารถใช้ การประเมินเพื่อเพิ่มเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง หรือปลดพนักงานออกจากงาน
3. เป็นแรงจูงใจ ให้พนักงาน มีความรับผิดชอบ และใส่ใจการปรับปรุงประสิทธิภาพ
4. เพื่อให้เกิดความเป็นธรรม ในการเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย การให้รางวัล การปลดออกจากงาน เนื่องจากมีมาตรฐานในการพิจารณา
5. เพื่อใช้จัดการทรัพยากรบุคคล การวางแผนกำลังคน และการจัดการอบรม เพิ่มเติมความสามารถของบุคลากร
6. การจ่ายค่าชดเชย เป็นข้อมูลสำหรับใช้พิจารณาว่าสมควรจ่ายให้บุคคลใด และปริมาณ
7. ช่วยในการสื่อสาร การประเมินทำให้หัวหน้างานและผู้ใต้บังคับบัญชา ได้พบปะเจรจากันเป็นการเพิ่มความสัมพันธ์ และ ความเข้าใจระหว่างกัน
8. เพื่อการวิจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ใช้จัดทำเครื่องมือสำหรับการคัดเลือกพนักงาน เช่น แบบทดสอบต่าง ๆ

ออร์สันและฮูลิน (Olson and Hulin, 1992 : 58) กล่าวว่า ประโยชน์ของการประเมินผลการดำเนินการต่อพนักงาน คือ ทำให้พนักงานทราบถึงผลลัพธ์จากการปฏิบัติงานของตน รวมทั้งความเป็นไปได้ของความก้าวหน้าในอาชีพ

สรุปได้ว่าการประเมินผลการดำเนินการเป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์การในฐานะเครื่องมือที่สำคัญสำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และเป็นประโยชน์ต่อพนักงานในองค์การ โดยเป็นเป้าหมายในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน เป็นข้อมูลป้อนกลับให้พนักงานทราบถึงผลการดำเนินการของตนอยู่ในระดับใดเมื่อเทียบกับมาตรฐาน อีกทั้งยังสามารถเป็นตัววัดการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานของตัวพนักงาน สำหรับการวิจัยครั้งนี้ใช้ประโยชน์ของการประเมินผลการดำเนินการเพื่อการศึกษาวิจัย อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาเครื่องมือในการจัดการทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการประเมินผลการดำเนินการ

แคสซิโอ (Cascio, 1991 : 77 อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์, 2548 : 256) กล่าวว่า การประเมินผลการดำเนินการประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญ 3 ประการ แสดงในภาพที่ 5 มีรายละเอียดดังนี้

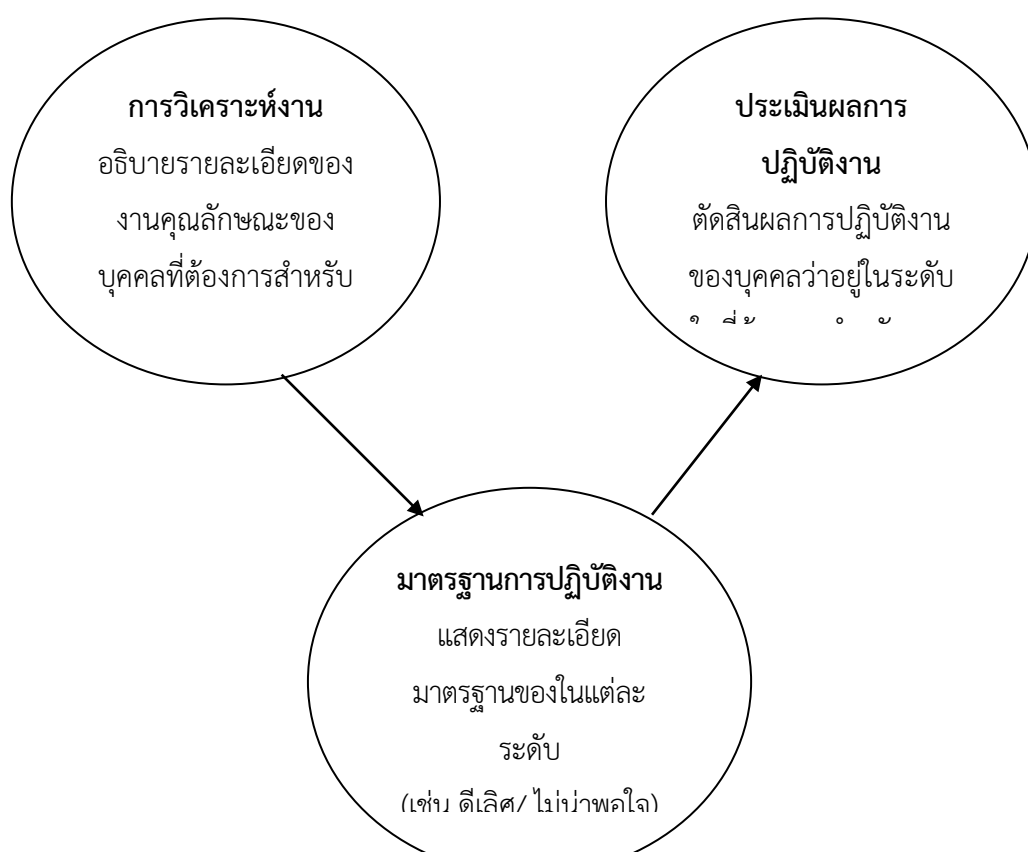
1. การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) คือ อธิบายรายละเอียดของงาน เป้าหมายที่ต้องการ คุณลักษณะของบุคคลรวมทั้งทรัพยากรที่ต้องการสำหรับงาน วิธีการจะต้องมีการวิเคราะห์พิจารณาให้เห็นถึงชนิดของงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และทักษะความชำนาญเฉพาะอย่างต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องมี รวมทั้งแบบของสไตล์การทำงานหรือแง่มุมการพิจารณาที่มีประสิทธิภาพที่สุดที่จะนำมาใช้ด้วย ความสามารถในการในการทำงานอาจได้มาจากโมเดลความสามารถจากอุดมคติหลักของธุรกิจ โมเดลความสามารถของธุรกิจที่มีการประยุกต์ใช้การวิเคราะห์พฤติกรรมด้วยเทคนิค Behavioral Event Interviews (BEIs) การวิเคราะห์หน้าที่งานด้วยเทคนิค Function Analysis (FA) หรือซื้อจากบริษัทที่ปรึกษา

2. มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standards) คือ การกำหนดบรรยายมาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม ให้รายละเอียด ระดับมาตรฐานการปฏิบัติงาน (เช่น ดีเลิศ พอใช้ ไม่น่าพอใจ) อย่างชัดเจนว่ามีผลการทำงานอย่างไร มาตรฐานการปฏิบัติงานทำให้การประเมินมีมาตรฐานเท่าเทียมกัน

3. การประเมินผลการดำเนินการ (Performance Appraisal) เป็นขั้นที่สรุปว่าบุคคลผู้ถูกประเมินมีผลการดำเนินการอยู่ในระดับใด สำหรับขั้นตอนนี้มีกระบวนการย่อย ดังนี้

3.1 การสังเกต คือ การค้นหา รวบรวมสิ่งที่พบจากการสังเกต และทบทวนเกี่ยวกับพฤติกรรม และเหตุการณ์ต่าง ๆ

3.2 ประเมิน ตัดสิน คือ การแยกแยะ วิเคราะห์ และประเมินค่าจากข้อมูลที่ได้รับจากการสังเกต



ภาพที่ 2.1 กระบวนการประเมินผลการดำเนินการ
ที่มา : (Cascio, 1991 : 77)

สรุปได้ว่ากระบวนการประเมินผลการดำเนินการมี 3 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์งาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการดำเนินการ สำหรับการวิจัยครั้งนี้ การวิเคราะห์งาน เลือกใช้ความสามารถในด้านการทำงานจากโมเดลความสามารถของธุรกิจที่มีผู้ทำการวิเคราะห์ไว้แล้วเป็น เกณฑ์ที่ใช้ประเมินผลการดำเนินการ สำหรับขั้นตอนมาตรฐานการปฏิบัติงาน การวิจัยครั้งนี้แบ่งระดับการ ให้คะแนนออกเป็นระดับ และขั้นตอนการประเมินผลการดำเนินการใช้การสังเกตและประเมินตัดสินโดย ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้ถูกประเมิน

เกณฑ์ที่ใช้ประเมินผลการดำเนินการ

พรศิริ บัวผ่อง (2548 : 15-17) กล่าวว่า การประเมินผลการดำเนินการออกเป็น 3 แนวทาง ดังนี้

1. ความสำคัญต่อพนักงานผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากชีวิตการทำงานและอนาคตการทำงาน ขึ้นกับผลการดำเนินการของพนักงานเป็นอย่างมาก ตั้งแต่การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ซึ่ง ไม่เพียงแต่ส่งผลให้พนักงานมีรายได้มากขึ้นหรือมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นเท่านั้นแต่ยังมีผลรวมถึงความรู้สึกที่ มั่นคงและความสุขในชีวิตในด้านอื่น ๆ อีกด้วย ดังนั้นพนักงานจึงควรทราบผลการดำเนินการเพื่อใช้ในการ ฝึกฝนปรับปรุงพัฒนาตนเอง

2. ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา เพราะการเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานของ ผู้บังคับบัญชาขึ้นกับผลการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาของตน ผู้บังคับบัญชาจึงจำเป็นต้องพิจารณาใช้ มาตรการทุกวิถีทางที่จะส่งเสริมรักษาไว้ซึ่งผลการดำเนินการให้อยู่ในมาตรฐานเสมอ ซึ่งการจะส่งเสริม และรักษาระดับค่าผลการประเมินนั้น กระทำได้โดยการนำเอาผลการประเมินไปวางแผนสนับสนุนเพื่อ พัฒนาพนักงานต่อไป

3. ความสำคัญต่อองค์กร ผลสำเร็จขององค์กรมาจากผลการดำเนินการของพนักงานทุกคนในองค์กรนั้น การประเมินผลการดำเนินการเป็นการวัดและประเมินค่าผลการดำเนินการของพนักงานทุกคนในองค์กร เพื่อให้พนักงานแต่ละคนทราบว่าผลการดำเนินการของแต่ละคนตามที่ได้รับมอบหมายได้ผลอยู่ระดับสูงต่ำเพียงใดเพื่อการพัฒนาปรับปรุงและสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาต่อไป ซึ่งจะทำงานขององค์กรดำเนินไปอย่างเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด การประเมินผลการดำเนินการของพนักงานจึงถือเป็นเครื่องมือสำคัญอันหนึ่งของผู้บริหารองค์กร

दनय तेयनपुम (2549 : 81-82) คือ โมเดลความสามารถทางธุรกิจในประเทศไทยสำหรับการประเมินผลการดำเนินการ ประกอบด้วยความสามารถหลักของธุรกิจ 7 ด้านด้วยกันคือ

1. การมุ่งลูกค้า (Focus on Customer : C) ลูกค้าในที่นี้อาจเป็น 1) ลูกค้าภายในองค์กร ซึ่งหมายถึง บุคคลหรือหน่วยงานในองค์กรเดียวกัน ที่นำผลงาน ผลผลิต จากการปฏิบัติงานของพนักงานไปใช้ ซึ่งลูกค้าภายนอกองค์กร การนำไปใช้ สามารถประยุกต์ใช้กระบวนการแก้ปัญหาสำหรับลูกค้า การสื่อสารกับลูกค้า ฟังและสื่อสารกับลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ ความรู้เกี่ยวกับบริษัท รู้เกี่ยวกับบริษัทและผลิตภัณฑ์/ลูกค้าของบริษัท และเข้าใจความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า

2. การสื่อสาร (Communication: CO) การฟัง ตั้งใจฟังในสิ่งที่คนอื่นกำลังพูดอยู่กับเรา การพูดอย่างชัดเจน พูดด้วยเสียงที่ดังชัดเจน ความสามารถในการเข้าใจ ใช้คำและความหมายที่คนอื่นสามารถเข้าใจได้ การนำเสนอในที่ชุมชน การนำเสนออย่างมีประสิทธิภาพกับกลุ่ม/ทีมงาน

3. การทำงานเป็นทีม (Teamwork : T) คุณภาพและความรับผิดชอบ กลุ่มสร้างงานที่มีคุณภาพสูงและมีความรับผิดชอบในผลงานและสิ่งที่ได้ดำเนินการไปแล้ว การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม ใช้การตัดสินใจร่วมกับการวัดผล ใช้ทรัพยากรทั้งหมดและปัจจัยนำเข้าของกลุ่มอย่างคุ้มค่าพัฒนาสมาชิกแสดงถึงการมีส่วนร่วมในกลุ่มเพื่อปรับปรุงผลงานของแต่ละบุคคล

4. ภาวะผู้นำ (Leadership : L) วิสัยทัศน์เห็นภาพอนาคตรู้ว่าจะงานและฝ่ายงานมีผลอย่างไรต่อองค์กรไม่มองสิ่งต่าง ๆ จากมุมมองของท้องถิ่น (มองในระดับโลก) ปฏิบัติการดำเนินความพยายามเพื่อจัดสรรหรือเคลื่อนย้ายอุปสรรค ที่ทำให้เกิดการลดประสิทธิภาพ จัดการตนเอง เล็งเห็นถึงการเป็นผู้ริเริ่มการทำงานในอีกมุมมองหนึ่งก็คือเห็นโอกาสที่จะดำเนินงาน

5. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills : TS) ความแคล่วคล่องด้านเทคนิค ทักษะย่อยอยู่เสมอในเทคนิควิชาชีพและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้านเทคนิคภายในองค์กรคุณภาพของงาน เข้าถึงความท้าทายและเอาชนะความลำบากพร้อมการรักษามาตรฐานคุณภาพที่สูงความรับผิดชอบในฐานะมืออาชีพมีความเป็นมืออาชีพ ลูกค้าและงานที่ทำร่วมกับผู้อื่นสามารถเชื่อมั่นในผลงานได้

6. ความยืดหยุ่น (Flexibility : F) กล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน ยอมรับความคิดที่ดี สนับสนุนและท้าทายต่อระบบงาน เพื่อให้เกิดการปรับใช้แนวคิดใหม่ ตระหนักรู้เกี่ยวกับองค์กร

ขอบเขตอะไรที่ควรทำอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะตระหนักว่าสิ่งที่เกิดขึ้นอาจมีผลกระทบต่องานของท่านเปลี่ยนแปลงทุก ๆ อย่าง ขอบเขตอะไรที่ควรทำ เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนไปสู่ การทำให้ดีกว่าเดิม

7. นวัตกรรม (Innovation : I) ความคิดสร้างสรรค์ แสดงความเต็มใจที่จะริเริ่มแนวคิดใหม่และการแก้ไขปัญหา เสริมแรงต่อความคิดอื่นๆ มุ่งมั่นต่อวิธีการทำให้สิ่งต่าง ๆ ดีขึ้นดำเนินงานอย่างอิสระ ขอบเขตอะไรที่ควรทำให้ทุกคนเป็นอิสระในการดำเนินงาน แต่มีความจำเป็นต้องแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบด้วย หัวข้อที่ใช้ประเมินผลการดำเนินการของ ดนัย เทียนพุ่ม แตกต่างจากการประเมินแบบดั้งเดิมกล่าวคือ หัวข้อที่ใช้ประเมิน เป็นการปฏิบัติงานของพนักงานที่เป็นประโยชน์ต่อความสามารถในการดำเนินธุรกิจขององค์กร ถ้าพนักงานมีการปฏิบัติงานตามหัวข้อสูง องค์กรก็จะมีสามารถในการดำเนินธุรกิจสูงไปด้วย ในขณะที่การประเมินแบบดั้งเดิมนั้น หัวข้อที่ใช้ประเมินนั้นมักจะกำหนดจาก ความประพฤติ บุคลิกภาพ ความสามารถในการทำงานของพนักงานโดยทั่วไป

ธนชัย ยมจินดา (2552 : 245-246) แนวคิดการประเมินผลการดำเนินการที่สอดคล้องกับภาวะการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน เสนอแนะในการประเมินผลการดำเนินการดังกล่าวประกอบไปด้วย องค์ประกอบ 8 ด้าน

1. ด้านความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน เป็นความสามารถที่จะจัดลำดับหรือแยกแยะความสำคัญของงานได้ และปฏิบัติได้ในเวลาที่กำหนด
2. ด้านคุณภาพของงาน การให้ความสำคัญกับคุณภาพงานให้ความสำคัญกับผลงาน และผลงานอยู่ในระดับที่น่าเชื่อถือทุกงาน
3. ด้านปริมาณงาน ปริมาณของผลงานที่ได้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ผลงานที่ได้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน และผลงานที่ได้อยู่ในเกณฑ์คุณภาพ
4. ด้านความร่วมมือและมนุษยสัมพันธ์ ความสามารถในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ เข้าใจความสัมพันธ์ของงานระหว่างแผนกที่ตนปฏิบัติงานกับแผนกอื่น และมีความสามารถที่จะทำงานให้สำเร็จได้กับผู้บังคับบัญชาและพนักงานระดับเดียวกันที่อยู่นอกฝ่ายหรือส่วนของงาน ภายใต้ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
5. ด้านความรู้เกี่ยวกับงานและการเรียนรู้ พนักงานมีความรู้ในงานสนใจกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายใหม่ได้ในเวลาที่กำหนด
6. ด้านความอุตสาหพยายาม เป็นความตั้งใจปฏิบัติงาน สนใจและกระตือรือร้น ไม่ย่อท้อต่องานที่ยาก พร้อมที่จะปรับเปลี่ยนการทำงาน
7. ด้านการตัดสินใจ ความสามารถในการตัดสินใจหรือกระทำการใดที่จำเป็นเพื่อเป็นการสนับสนุนให้ประสบผลในการตัดสินใจนั้น สามารถแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพขจัดอุปสรรคในการทำงานที่ต้นเหตุ และวางมาตรการ ป้องกันเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำอีกในอนาคต

8. ด้านความเป็นผู้นำ พนักงานช่วยเหลือและเป็นตัวอย่างที่ดีต่อพนักงานสามารถนำ และชี้แนะให้มีการทำงานเป็นทีม เข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนา หรือแก้ปัญหาในการทำงาน ให้ความร่วมมือกับหัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน สนับสนุนเพื่อนร่วมงานให้ปรับปรุงขั้นตอน หรือวิธีการทำงาน ทำให้พนักงานมีความผูกพันและปฏิบัติตามนโยบายของบริษัท

สรุปได้ว่าเกณฑ์ในการประเมินผลการดำเนินการตั้งขึ้นเพื่อเป็นมาตรฐานในการประเมิน หัวข้อที่ใช้เป็นเกณฑ์ประเมินคือ เป้าหมายขององค์การหรือพฤติกรรมที่องค์การคาดหวังให้มีในบุคคล เพื่อให้บุคคลทราบและปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายหรือมีพฤติกรรมดังกล่าว

วิธีการประเมินผลการดำเนินการ

ธนชัย ยมจินดา (2552 : 221-337) จัดวิธีการประเมินผลการดำเนินการออกเป็น 7 กลุ่ม

1. วิธีการประเมินแบบกราฟ (Graphic Rating Scale) หรือ “Rating Scale” เป็นวิธีที่ นิยมใช้มากที่สุดในการประเมินแบบเก่า ผู้ทำการประเมินจะประเมินหรือให้คะแนนบุคลากร ในแง่ คุณภาพและปริมาณของการปฏิบัติงาน และจะประเมินคุณลักษณะต่าง ๆ เช่น ความพึงได้ ความร่วมมือ ฯลฯ ในแต่ละหัวข้อแบ่งออกเป็นระดับ เช่น ดีเลิศ ดี พอใช้ และไม่น่าพอใจ เพื่อให้ผู้ทำการประเมินจะได้ ประเมินว่าในแต่ละหัวข้อกล่าวถึงนั้น ผู้ถูกประเมินอยู่ในระดับใด

2. การประเมินแบบเปรียบเทียบ (Employee Comparison) เป็นวิธีการประเมินที่ใช้ การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานของบุคลากรหลายคนที่ทำงานอยู่ในที่ต่าง ๆ กัน ซึ่งไม่อาจใช้วิธีการ ประเมินแบบกราฟมาประเมินได้ เพราะปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานจะแตกต่างกัน แบ่งออกเป็น 3 วิธี

2.1 วิธีเรียงลำดับ (Ranking Method) ในวิธีนี้โดยทั่วไปจะใช้การประเมินโดยเกณฑ์ ที่มีลักษณะรวม ๆ เช่น ใช้เกณฑ์คุณค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงานและในแง่ของคุณค่าต่อองค์การ มาเป็นเกณฑ์เปรียบเทียบ วิธีการอาจทำได้ให้ผู้ทำการประเมินเรียงลำดับ ตั้งแต่บุคคลที่ดีที่สุดลงไปเรื่อย จนถึงบุคคลที่ต่ำที่สุดหรือใช้วิธีการเรียงลำดับแบบ Alternative Ranking ซึ่งผู้ประเมินจะคัดเลือกผู้มี ผลงานดีที่สุดและต่ำที่สุดออกมาก่อน หลังจากนั้นเลือกผู้ที่ดี เป็นลำดับรองลงมา และต่ำเป็นลำดับสูงขึ้น สลับกันเรื่อยเป็นลำดับจนถึงตรงกลาง

2.2 วิธีจับคู่เปรียบเทียบ (Paired Comparison Method) เป็นวิธีการเรียงลำดับที่มี ประสิทธิภาพ สะดวก และถูกต้อง วิธีการคือ ให้ผู้ทำการประเมินเปรียบเทียบ ผู้ถูกประเมิน ทุกคนทีละคู่ แบบพบกันหมด โดยใช้เกณฑ์ที่กำหนดขึ้น เช่น คุณภาพของงาน หรือความเป็นที่เชื่อถือได้

2.3 วิธีการกระจายเป็นกลุ่ม (Forced Distribution) ผู้ทำการประเมินจะจัดลำดับผู้ ถูกประเมินแยกเป็นกลุ่ม ตามกลุ่มสถิติเกี่ยวกับการกระจายแบบปกติ (Forced Distribution)

2.3.1 จำนวนร้อยละ 10 ของผู้ถูกประเมินถูกจัดไว้ในกลุ่มผู้มีความสามารถสูงสุด

2.3.2 จำนวนร้อยละ 20 ของผู้ถูกประเมินถูกจัดไว้ในกลุ่มผู้มีความสามารถสูง
รองลงมา

2.3.3 จำนวนร้อยละ 40 ของผู้ถูกประเมินถูกจัดไว้ในกลุ่มผู้มีความสามารถปาน
กลาง

2.3.4 จำนวนร้อยละ 20 ของผู้ถูกประเมินถูกจัดไว้ในกลุ่มผู้มีความสามารถต่ำกว่า
เกณฑ์เฉลี่ย

2.3.5 จำนวนร้อยละ 10 ของผู้ถูกประเมินถูกจัดไว้ในกลุ่มผู้มีความสามารถต่ำสุด

3. วิธีการประเมินแบบตรวจรายการ (Check List) สามารถจำแนกได้เป็น 2 วิธีคือ

3.1 วิธีการประเมินแบบถ่วงน้ำหนักรายการ (Weighted Check List) ในวิธีนี้ผู้
ประเมินมีหน้าที่ในการรายงานการปฏิบัติงานให้ทราบอย่างเดียว การให้คะแนนจะเป็นหน้าที่ของฝ่ายงาน
บุคคล ในการรายงานการปฏิบัติงานจะมีคำตอบ ใช่ และไม่ใช่ เป็นตัวเลือกสำหรับผู้ประเมินใน
การประเมินว่า ผู้ถูกประเมิน มีลักษณะตรงกับคำถามหรือไม่

3.2 วิธีการประเมินแบบบังคับเลือก (Forced Choice) วิธีการนี้ช่วยลดความลำเอียง
ในการประเมิน โดยการบังคับให้ผู้ทำการประเมินเลือกเฉพาะจากกลุ่มข้อความที่ระบุไว้ให้เลือกเกี่ยวกับตัว
ผู้ถูกประเมิน ทั่วไปมักให้เลือก 2 ข้อ จาก 4 ข้อ โดยเลือกลักษณะที่ตรงและลักษณะที่ไม่ตรงกับผู้ถูก
ประเมินมากที่สุด การให้คะแนนจะให้เฉพาะเมื่อเลือกคู่ประโยคที่มีความแตกต่างกันมากที่สุด

4. วิธีการประเมินแบบเน้นเหตุการณ์วิกฤติ (Critical Incident) วิธีการคือหัวหน้าผู้ทำ
การประเมินจะบันทึกผลการดำเนินการของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้เป็นหลักฐาน เหตุการณ์ที่บันทึกจะเป็น
เรื่องที่มีผลให้งานประสบความสำเร็จ หรือล้มเหลว

5. วิธีการประเมินแบบเน้นพฤติกรรมสำคัญ (Behaviorally Anchored Rating Scales
หรือ BARS) วิธีการคือจัดกลุ่มพฤติกรรมปฏิบัติงานที่สำคัญออกเป็นประเภท และกำหนดคะแนน
สำหรับพฤติกรรมต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ประเมินใช้เป็นเกณฑ์ในการให้คะแนน

6. วิธีการประเมินแบบบริหารโดยวัตถุประสงค์ (Management by Objective หรือ
MBO) ในวิธีการประเมินแบบนี้ หัวหน้างานและผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมกันกำหนดเป้าหมายการประเมินจะ
ใช้เป้าหมายเป็นเกณฑ์มาตรฐานในการวัดว่าบรรลุผลตามที่ตั้งไว้หรือไม่

7. วิธีการประเมินแบบอื่น ๆ

7.1 วิธีประเมินแบบเขียนคำบรรยาย (Essay Appraisal) ผู้ทำการประเมินจะเขียนคำ
บรรยายเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

7.2 วิธีการประเมินแบบตรวจสอบเพิ่มเติม (Field Review) ใช้เป็นส่วนเพิ่มของวิธีการแบบอื่น ในกรณีที่สงสัยว่ามีการลำเอียงหรือเพื่อให้มีมาตรฐานเดียวกันในการประเมินวิธีการคือ บุคลากรจากฝ่ายบุคคลจะประชุมร่วมกันกับผู้ทำการประเมินหรือหัวหน้างานเพื่อทำความเข้าใจร่วมกัน ทำให้ทุกคนมองมาตรฐานในลักษณะเดียวกัน

7.3 วิธีการประเมินแบบศูนย์การประเมิน (Assessment Centers) เป็นการประเมินหาศักยภาพของบุคคลว่าจะเหมาะกับงานที่ยังไม่เคยมีประสบการณ์มาก่อน บุคลากรที่คาดว่าจะสามารถปฏิบัติงานได้จะถูกจัดให้ทำงานร่วมกันประมาณ 2-3 วัน งานที่มอบหมายจะมีลักษณะสอดคล้องหรือเหมือนกับงานที่ต้องปฏิบัติจริง อาจถูกมอบหมายงานให้ทำร่วมกันหรือเป็นเอกเทศ ผู้ประเมินจะคอยสังเกตการปฏิบัติงานของแต่ละคน และจะทำการพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุด

ผู้ทำการประเมินผลการดำเนินการ

ทอริงตันและฮอลล์ (Torrington and Hall, 1991 : 486-486) กล่าวว่า บุคคลที่ทำหน้าที่ในการประเมิน ได้แก่ บุคคลต่อไปนี้

1. หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรง (Immediate Superior) จากผลการสำรวจพบว่า 93% ของการประเมินผลการดำเนินการความรับผิดชอบในการประเมินผลเป็นของหัวหน้างานโดยตรง ข้อดีของการประเมินโดยหัวหน้าโดยตรงคือ พวกเขาารู้เรื่องเกี่ยวกับงาน รวมทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี การประเมินและการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ควรทำต่อเนื่องกันตลอดทั้งปี เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน

2. หัวหน้าระดับถัดจากหัวหน้าโดยตรง (Superior's Superior) เข้ามีส่วนร่วมในการประเมินในการทำหน้าที่ตรวจสอบการประเมินของหัวหน้างาน ผลการประเมินที่ไม่ได้มาตรฐานจะถูกแก้ไข และให้คำแนะนำกับหัวหน้างานที่ประเมินผลการดำเนินการไม่ถูกต้องตามเกณฑ์

3. พนักงานฝ่ายบุคคล (Member of Personal Department) ไม่บ่อยครั้งนักที่พนักงานจากฝ่ายบุคคลจะเป็นผู้ประเมินผลการดำเนินการ การประเมินโดยฝ่ายบุคคลจะถูกใช้ เมื่อหัวหน้างานที่จะประเมินโดยตรงไม่มี เช่นในองค์การแบบเมตริก (Matrix Organization) ที่จัดการทำงานเป็นกลุ่มของพนักงาน

4. การประเมินตนเอง การประเมินตนเองเป็นวิธีหนึ่งที่ทำให้บุคคลตระหนักและลดความเอนเอียง (Bias) ของตนเอง เมื่อเขาต้องประเมินผู้อื่น แม้ว่าบุคคลมีแนวโน้มประเมินตนเองดีกว่าความจริง แต่ถ้าในการสัมภาษณ์บุคคลประเมินได้ใกล้เคียงมากกว่า จึงมักใช้ประโยชน์จากการประเมินตนเองในการสัมภาษณ์คัดเลือกบุคคลเข้าทำงานประโยชน์อีกประการหนึ่งของการประเมินตนเองคือ บุคคลมีแนวโน้มเชื่อการประเมินของตนเองมากกว่าการประเมินของบุคคลอื่น ทำให้บุคคลตระหนักถึง

ประสิทธิภาพของตนเอง จึงเป็นตัวกระตุ้นให้พัฒนาประสิทธิภาพของตนเองตลอดเวลา ในขณะที่การประเมินแบบทั่วไปมีรอบระยะเวลาการประเมินนานกว่า (เช่น ทุกหกเดือน)

5. ประเมินโดยผู้ร่วมงาน (Appraisal by Peers) การประเมินโดยผู้ร่วมงานเป็นวิธีที่มีความเชื่อถือได้และมีเหตุผล การสังเกตของผู้ร่วมงานจะครอบคลุม และ มีความชัดเจนสำหรับวิธีการประเมินผลการดำเนินการ แต่ข้อด้อยของวิธีนี้คือผู้ร่วมงานมักไม่ต้องการประเมินค่าของเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งมักจะประเมินจากภาพรวม ๆ ของบุคคล และอาจจะเกิดความเียงเบนจากความลำเอียง

6. ประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชา (Appraisal by Subordinates) เป็นวิธีที่ไม่ใช้บ่อยนัก เนื่องจากข้อจำกัดจากความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ย่อมรับลักษณะของผู้บังคับบัญชาหรืออาจก่อให้เกิดการกลั่นแกล้งจากนายจ้างหรือหัวหน้างาน

7. การประเมินแบบศูนย์การประเมิน (Assessment Centers) มักถูกใช้ประเมินหัวหน้างานหรือระดับบริหาร เกณฑ์การประเมินจะให้ความสำคัญต่อศักยภาพที่จะประสบความสำเร็จมากกว่าผลงานในปัจจุบัน วิธีนี้เชื่อว่าประสิทธิภาพของบุคคลที่สูงในปัจจุบันไม่สามารถประกัน ประสิทธิภาพของบุคคลสำหรับตำแหน่งใหม่ที่สูงกว่า การประเมินแบบศูนย์รวมจะประเมินจากการสัมภาษณ์ การทำงานเป็นกลุ่ม หรือสถานการณ์จำลอง

หลักการบริหารผลการดำเนินการ

การบริหารผลการดำเนินการ เกี่ยวข้องกับหลักการที่สำคัญอยู่ 4 ประการ ดังนี้

1. การบริหารผลการดำเนินการใช้หลักการปรับปรุงผลการดำเนินการให้ดีขึ้น (Performance Improvement) เพื่อนำไปสู่สัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานทั้งในระดับองค์การ ระดับทีมงานและระดับพนักงาน

2. การบริหารผลการดำเนินการ ใช้หลักการพัฒนาพนักงาน (Employee Development) ทั้งนี้เพราะผลการดำเนินการมีทางที่จะดีขึ้นได้ถ้าไม่มีการพัฒนาพนักงานให้มีขีดความสามารถสูงขึ้นองค์การจึงต้องกำหนดให้ชัดเจนว่า สมรรถนะหลัก (Core Competencies) ขององค์การ ทีมงานและพนักงานมีขีดความสามารถอะไรบ้าง จากนั้นองค์การต้องดำเนินการพัฒนาให้ องค์การ ทีมงานและพนักงานแต่ละคนมีขีดความสามารถหลักดังกล่าวจึงจะส่งผลทำให้มีการปรับปรุงผลการดำเนินการของพนักงาน ทีมงานและองค์การ บางคนอาจเรียก การบริหารผลการดำเนินการว่า การจัดการเพื่อการพัฒนา (Performance and Development Management)

3. การบริหารผลการดำเนินการใช้หลักการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของทุกฝ่ายและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การ (All the Organization's Stakeholders) ได้แก่ เจ้าของกิจการ ฝ่ายบริหาร พนักงาน ลูกค้าหรือผู้รับบริการ ซัพพลายเออร์และสาธารณะทั่วไป ดังนั้นองค์การที่

นำ ตัวแบบการบริหารผลการดำเนินการ มาใช้จึงควรให้ความสำคัญกับความต้องการและความคาดหวังของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

4. การบริหารผลการดำเนินการให้ความสำคัญกับการสื่อสารและการมีส่วนร่วม
องค์การจึงต้องสร้างบรรยากาศขององค์การให้เอื้อต่อการมีสารเสวนา (Dialogue) ระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงานขององค์การได้ตลอดเวลา ทั้งนี้เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นระหว่างกันส่งผลทำให้แต่ละฝ่ายทราบถึงความคาดหวังและความต้องการของแต่ละฝ่ายได้ร่วมรับรู้ถึงวิสัยทัศน์พันธกิจ ค่านิยม วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ

สรุปได้ว่ากระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบช่วยผลักดันให้ผลการดำเนินการขององค์กรบรรลุเป้าหมาย ด้วยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการดำเนินการในระดับองค์กรระดับหน่วยงานจนถึงระดับบุคคลเข้าด้วยกัน โดยผ่านกระบวนการกำหนดเป้าหมายผลการดำเนินการขององค์กรที่ชัดเจน การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม การติดตามผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง การประเมินผลการดำเนินการที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ และผลที่ได้จากการประเมินนำไปประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน

หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์เครดิตยูเนียน

ความหมายของสหกรณ์

กรมหมื่นพิทยาลงกรณ์ ผู้ก่อตั้งดำเนินงานสหกรณ์และดำรงตำแหน่งนายทะเบียนสหกรณ์พระองค์แรกในประเทศไทย ประทานคำแปลไว้ในเอกสารปาฐกถาสหกรณ์บางรูป โดยแปลมาจากคำจำกัดความของ นาฮิวเบอร์ด คัลเอร์ต เคยดำรงตำแหน่งนายทะเบียนสหกรณ์ของประเทศอินเดียว่า “สหกรณ์เป็นวิถีจัดการรูปแบบหนึ่ง ซึ่งบุคคลหลายคนเข้าร่วมกันโดยความสมัครใจของตนเองในฐานะที่เป็นมนุษย์ โดยความมีสิทธิเสมอหน้ากันหมด เพื่อบำรุงตนเองให้เกิดความเจริญทางทรัพย์” (ชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย, 2552 : 100)

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2552 : 10) กล่าวว่า สหกรณ์ หมายถึง องค์การแบบหนึ่งที่กลุ่มคนจำนวนหนึ่งรวมกันจัดตั้งขึ้น โดยวิธีการที่ถูกต้องตามกฎหมาย เพื่อช่วยกันแก้ปัญหาความเดือดร้อนในการครองชีพ ด้วยวิธีการช่วยเหลือตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักและวิธีการสหกรณ์โดยไม่หวังกำไร

นุกูล กรยีนยงค์ (2554 : 2) ได้ให้ความหมายของสหกรณ์ว่า สหกรณ์คือ องค์การธุรกิจรูปแบบหนึ่ง ซึ่งบุคคลหลายคนรวมกันในฐานะที่เป็นมนุษย์จัดตั้งขึ้น ได้ลงทุนดำเนินการให้การอุดหนุนและเป็นเจ้าของร่วมกัน เพื่อทำหน้าที่ธุรกิจหนึ่งอย่างหรือหลายอย่างต่างกัน องค์การเช่นนี้ยึดถือเอาเสรี

ความเสมอภาค กับการแบ่งกำไรให้แก่สมาชิกอย่างเป็นธรรม เป็นหลักสำคัญในการดำเนินงาน โดยมี ความมุ่งหมายสำคัญที่จะส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจของสมาชิกให้ดีขึ้นกว่าเดิม

นอกจากนี้ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของสหกรณ์ไว้ดังนี้

พิชัย ขวัญทอง (2557 : 1) กล่าวว่า สหกรณ์ หมายถึง การร่วมกันทำงานของประชาชนใน สังคมหนึ่งด้วยความสมัครใจ โดยถือหลักความเสมอภาคเพื่อกำจัดการแสวงหาผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ ของคนกลางในด้านต่าง ๆ และยกระดับความเป็นอยู่ของแต่ละสังคมให้ดีขึ้น

สรุปได้ว่า สหกรณ์เป็นธุรกิจรูปแบบหนึ่งที่เกิดจากการรวมคนและทุนด้วยความสมัครใจ เพื่อช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยมีฐานะเป็นนิติบุคคล สมาชิกทุกคน มีสิทธิเสมอภาค เท่าเทียมกัน โดยมีพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 และข้อบังคับของสหกรณ์เป็นแนวทาง ในการดำเนินธุรกิจ

ประเภทของสหกรณ์

ตามกฎหมายกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. 2548 ได้กำหนดสหกรณ์ไว้ 7 ประเภท คือ 1. สหกรณ์การเกษตร 2. สหกรณ์นิคม 3. สหกรณ์ประมง 4. สหกรณ์ออมทรัพย์ 5. สหกรณ์ร้านค้า 6. สหกรณ์บริการ 7. สหกรณ์เครดิตยูเนียน

ในที่นี้ขอกล่าวถึงสหกรณ์เครดิตยูเนียน ซึ่งเป็นสหกรณ์ที่มีจุดมุ่งหมาย ส่งเสริมสนับสนุนให้ เป็นสถาบันการเงินและสวัสดิการชุมชน มีขอบเขตและวัตถุประสงค์ ส่งเสริมให้สมาชิกช่วยเหลือตนเอง เพื่อดำเนินธุรกิจร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยใช้หลักคุณธรรมพื้นฐานห้าประการ ได้แก่ ความซื่อสัตย์ ความเสียสละ ความรับผิดชอบ ความเห็นใจ และความไว้วางใจกัน (ข้อบังคับสหกรณ์เครดิต ยูเนียนธรรมรังสี จำกัด, 2549 : 3)

ความหมายของเครดิตยูเนียน

คำว่า “เครดิตยูเนียน” เป็นคำที่ฟรีดริช วิลเลียม ไรฟไฟเซน ผู้ริเริ่มก่อตั้งสมาคมลักษณะนี้ กำหนดให้เมื่อเขาคิดค้นและริเริ่มจัดตั้งสมาคมในประเทศเยอรมันนี้ ประกอบด้วย คำที่แสดงปรัชญาของ สมาคมไว้ชัดเจน 2 คำ คือ คำว่า “เครดิต (Credit)” หมายความว่า “ความเชื่อถือได้ความไว้วางใจได้” และคำว่า “ยูเนียน (Union)” หมายความว่า “การรวมกันเป็นหนึ่งเดียว” เมื่อรวมความทั้งสองคำ เข้าด้วยกัน แปลตามรูปศัพท์ ที่ปรากฏจะหมายความว่า การรวมเอาความไว้วางใจซึ่งกันและกันเข้าเป็น หนึ่งเดียวกัน แต่เนื่องจากสมาคมมีลักษณะของสหกรณ์เต็มตัวจึงเรียกกันว่า “สหกรณ์เครดิตยูเนียน” ซึ่งแปลความตามรูปศัพท์ที่ปรากฏได้ว่าการรวมเอาคนที่ไว้นับถือเชื่อใจกันไว้วางใจกันได้เข้าเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อดำเนินงานร่วมกันให้บรรลุจุดหมาย (ชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย, 2556 : 20)

สหกรณ์เครดิตยูเนียน เป็นสมาคมที่รวมคนเข้าด้วยกันตามลักษณะสหกรณ์ ดำเนินกิจ การตามหลักการและวิธีการสหกรณ์สากลเช่นเดียวกับสหกรณ์อื่น ๆ กิจกรรมของสหกรณ์ประเภทนี้จะ ระดมเงินออมที่สมาชิกรายบุคคลสามารถกระทำได้นำมาเป็นทุน เพื่อจัดบริการสินเชื่อให้สมาชิกรายไปใช้

ในทางที่เป็นประโยชน์ โดยคิดดอกเบี้ยในอัตราที่เหมาะสม บริหารกิจการของสมาชิกโดยสมาชิกและเพื่อสมาชิก ซึ่งประกอบด้วยบุคคลที่อยู่อาศัยในชุมชนเดียวกัน ประกอบอาชีพการงาน ในถิ่นเดียวกันหรือในองค์กรเดียวกัน เป็นสมาชิกในสมาคมเดียวกัน ด้วยเหตุที่สหกรณ์เครดิตยูเนียนจัดตั้งขึ้นตามข้อกำหนดในกฎหมายของรัฐ มีฐานะเป็นนิติบุคคล จึงมีสิทธิเช่นเดียวกับบุคคลธรรมดาตามกฎหมาย คือ สามารถจัดทำนิติกรรมใด ๆ ตามที่กฎหมายกำหนดและให้สิทธิไว้ทุกกรณี สมาชิกมีความรับผิดชอบเท่าจำนวนหุ้นที่ตนครอบครองไว้ในสหกรณ์ (CUNA Supply Corporation, 1968 : 1)

ชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย (2552 : 38) ได้ให้นิยามสหกรณ์เครดิตยูเนียนไว้ว่า “เป็นสมาคมที่รวมเอาคนที่ไว้ใจกันและกันเข้าเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อร่วมกันดำเนินกิจการอันจะเป็นประโยชน์แก่การแก้ไขปัญหา ความทุกข์ ความเดือดร้อนของกันและกัน และช่วยส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีแก่สมาชิกและครอบครัว” หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง “สหกรณ์เครดิตยูเนียนเป็นองค์กรที่รวมเอาคนที่รู้จักมักคุ้นกัน มีความไว้วางใจเชื่อใจกันเข้าเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกันให้ประสบความสำเร็จ ความเจริญ ความครบครันในชีวิตไปด้วยกัน”

ปรัชญา อุดมการณ์ และหลักการสหกรณ์เครดิตยูเนียน

ปรัชญา สหกรณ์เครดิตยูเนียนจะเน้นในเรื่องของจิตตารมณ์และคุณธรรม หลักการ จิตตารมณ์นี้เป็นสิ่งแรกที่ต้องการให้การศึกษาแก่สมาชิกก่อนพูดถึงเรื่องอื่น และต้องพยายามให้สมาชิกปฏิบัติตัวเพื่อพิสูจน์จิตตารมณ์ให้ปรากฏแก่เพื่อนทุกคนและกลุ่มควรมีมาตรการที่คอยติดตามผลการปฏิบัติของเพื่อนสมาชิกที่มีต่อเพื่อนทุกคนอย่างใกล้ชิด

จิตตารมณ์ของสหกรณ์เครดิตยูเนียน คือ หลักจริยธรรมและศีลธรรมที่มีอยู่แล้วในศาสนาต่าง ๆ การปฏิบัติตามจิตตารมณ์ของสหกรณ์เครดิตยูเนียน ก็เท่ากับกำลังปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนาที่ตัวเองนับถืออยู่ ไม่ว่าจะเป็นศาสนาพุทธ คริสต์ อิสลาม ฯลฯ ศาสนาต่าง ๆ เหล่านี้สอนให้คนทำความดี สอนให้รักใคร่เหมือนพี่น้องกัน สอนให้เมตตากรุณากัน สอนให้แก้ไขตัวเองให้ดีขึ้น สามารถนำไปปฏิบัติในชีวิตประจำวันร่วมกับผู้อื่นได้อย่างดีที่สุด ช่วยให้แต่ละคนมีศีลธรรม เครื่องยึดเหนี่ยว ซึ่งจะส่งผลให้สังคมส่วนรวมมีความสุข มีความสามัคคีสันติธรรมด้วย (ชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย, 2552 : 27)

หลักจิตตารมณ์

1. ความสนใจกัน (แรงจูงใจ)
2. ห่วงใยกัน (แรงสติปัญญา)
3. รับใช้กัน (แรงกาย)
4. แบ่งปันให้กัน (แรงน้ำใจ)

หลักคุณธรรมความดี 5 ประการ

1. ความซื่อสัตย์ ซื่อสัตย์ต่อตนเองและกลุ่ม
2. ความเสียสละ ความมีน้ำใจ ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว
3. ความรับผิดชอบ รับผิดชอบต่อตัวเองและชีวิตของเพื่อนทุกคนในกลุ่ม
4. ความเห็นใจกัน เห็นใจถึงความเดือดร้อนของเพื่อนในกลุ่ม
5. ความวางใจกัน วางใจในกิจกรรมของเพื่อนทุกคนในกลุ่มและทำให้เพื่อนวางใจในตัวเรา

อุดมการณ์

อุดมการณ์ หมายถึง “ระบบความคิดที่มีแบบแผนก่อให้เกิดแรงบันดาลใจให้กระทำ หรือ งดเว้นกระทำในอันที่จะให้ได้บรรลุถึงสภาพอันดีเลิศในขณะนั้น” สำหรับอุดมการณ์สหกรณ์นั้น จะหมายถึง “แนวความคิดของระบบสหกรณ์ที่จะช่วยให้สภาพทางเศรษฐกิจและสังคมของชุมชนอยู่ใน ภาวะที่ดีจนสามารถทำให้ประชาชนอยู่ดีกินดีและมีสันติสุขได้ด้วยการประหยัด การช่วยตัวเองและช่วย ชึ่งกันและกัน” หรืออาจกล่าวได้ว่า มนุษย์จะอยู่ดีมีสันติสุขก็ด้วยการร่วมมือกัน ช่วยเหลือตนเองช่วยเหลือ ชึ่งกันและกันและด้วยการประหยัด (ชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนแห่งประเทศไทย, 2552 : 1)

อุดมการณ์ คือ การประหยัด เพราะการประหยัดมัธยัสถ์ อดออม ถนอมทรัพย์ ย่อมนำไปสู่ ความมั่นคง สหกรณ์มุ่งส่งเสริมการประหยัดเป็นสำคัญ อนึ่งสหกรณ์เป็นการรวมกันของบุคคลของผู้มี ปัญหาทางเศรษฐกิจ เขาเหล่านั้นจะไม่มีทางแก้ไขปัญหาของเขาได้เลย หากเขายังพึ่งพิง ทุพพื้อย สรุ่ยสรุ่ย นั่นคือ เส้นทางของอบายมุขซึ่งนับเป็นอุปสรรคสำคัญของสหกรณ์

หลักการสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน

หลักการสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน หมายถึง แนวทางการดำเนินการหรือแนวปฏิบัติที่จะให้ บรรลุถึงอุดมการณ์นั้น หลักการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนได้ถูกกำหนดขึ้น โดยผู้แทนสภา สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนโลก ในการประชุมสมัชชาสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนนานาชาติ ครั้งที่ 1 เมื่อวันที่ 24 สิงหาคม 2557 โดยมีรายละเอียดดังนี้ คือ

1.หลักแห่งประชาธิปไตย

1.1 ความสมัครใจและการเปิดรับสมาชิกโดยไม่จำกัดจำนวน สมาชิกภาพในสหกรณ์ เครดิตยูเนี่ยน เปิดสำหรับทุกคนในวงค์สัมพันธ์ที่เห็นคุณประโยชน์และประสงค์เข้ามามีส่วนร่วม รับผิดชอบในสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน

1.2 การควบคุมโดยระบบประชาธิปไตย สมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน มีสิทธิ มีเสียง เสมอภาคกัน (หนึ่งคนหนึ่งเสียง) และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการดำเนินงานสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน โดยไม่คำนึงถึงจำนวนเงินสะสม/ค่าหุ้น หรือธุรกิจอื่นที่มีอยู่กับสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน การออกเสียงกับ

สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนมีเอกสิทธิ์ของตนเองภายในขอบเขตข้อกำหนดกฎหมาย สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนเป็นองค์การที่ควบคุมโดยสมาชิกเพื่อการบริการ สมาชิกคณะกรรมการของสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน ต้องเป็นอาสาสมัคร ไม่รับค่าจ้างตอบแทน อย่างไรก็ตามสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนอาจจ่ายเงินชดเชยค่าใช้จ่ายอันเกิดขึ้นจริงจากการปฏิบัติงานของคณะกรรมการที่ได้รับเลือกตั้งมานั้น

1.3 ความเป็นกลาง สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน เป็นกลางทางเชื้อชาติ ศาสนา เพศและการเมือง

2. หลักแห่งการบริการสมาชิก

2.1 การบริการสมาชิก สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน จัดบริการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิกทั้งในด้านสังคมและเศรษฐกิจ

2.2 การแบ่งปันประโยชน์แก่สมาชิก สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน จะจ่ายดอกเบี้ยเงินฝากและเงินปันผลในอัตราที่เป็นธรรม ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมการประหยัดอันจะส่งผลให้สามารถจัดการการเงินกู้และบริการอื่นแก่สมาชิกได้

ในการดำเนินงานหลังจากจัดสรรทุนสำรองตามข้อบังคับและจะจ่ายเงินปันผลแก่สมาชิกแล้วส่วนเหลือที่เหลือนคงเป็นของสมาชิกเพื่อประโยชน์ของมวลสมาชิกไม่มีสมาชิกรายบุคคลผู้ใดหรือกลุ่มสมาชิกกลุ่มใดมีผลประโยชน์เฉพาะเงินส่วนเหลือที่กล่าวนี้อาจจัดสรรไว้เป็นทุนในการปรับปรุงบริการแก่สมาชิกตามต้องการ

2.3 การสร้างเสถียรภาพทางการเงิน สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน จะต้องส่งเสริมความมั่นคงทางการเงินสร้างทุนสำรองและจัดให้มีการควบคุมภายในเพื่อให้การบริการสมาชิกเป็นบริการที่มั่นคงถาวรสืบไป

3. หลักแห่งการบริการสังคม

3.1 การให้การศึกษาอย่างต่อเนื่อง สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนมุ่งให้การศึกษาอย่างจริงจังในด้านเศรษฐกิจ สังคมระบบประชาธิปไตยและการช่วยเหลือตนเองแก่สมาชิกคณะกรรมการและพนักงาน รวมทั้งชุมชนโดยทั่วไป การส่งเสริมการประหยัดรู้จักใช้สินเชื่อยอย่างฉลาดและการให้การศึกษาด้านสิทธิความรับผิดชอบของสมาชิกเป็นลักษณะคู่สัมพันธ์ สังคมเศรษฐกิจของการบริการแก่สมาชิกในสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน

3.2 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ เพื่อจรรโลงไว้ซึ่งอุดมการณ์และความเชื่อมั่นของผู้บุกเบิกงานสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนมุ่งที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาคนและสังคม เสริมสร้างความยุติธรรมแก่มวลสมาชิกและชุมชนที่สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน จัดตั้งและดำเนินงานอยู่ สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนจะให้ความสำคัญและให้บริการแก่ทุกคนที่เห็นคุณค่า และต้องการเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่าง ๆ จะต้องพิจารณาถึงความสัมพันธ์และประโยชน์ที่จะเกิดแก่ชุมชนโดยรวมด้วย

ประวัติความเป็นมาของสหกรณ์เครดิตยูเนียน

สำหรับคนไทยโดยทั่วไปแล้ว สหกรณ์เครดิตยูเนียนยังเป็นสิ่งใหม่ ซึ่งไม่เป็นที่เข้าใจหรือยังเข้าใจสับสนมาก บ้างก็ว่าเหมือนวงแชร์ บ้างก็ว่าเป็นกิจกรรมเผยแพร่ศาสนาและอีกหลายทัศนะซึ่งล้วนแสดงให้เห็นชัดเจนว่า ผู้คนนอกขบวนการสหกรณ์เครดิตยูเนียน หรือแม้บางคนในขบวนการจำนวนไม่น้อยที่ยังไม่เข้าใจสหกรณ์เครดิตยูเนียนอย่างถูกต้อง ในช่วงกว่า 40 ปีที่สหกรณ์ประเภทนี้ได้เกิดขึ้นในสังคมไทย ภายใต้ชื่อว่า “เครดิตยูเนียน” ซึ่งประวัติความเป็นมาของสหกรณ์เครดิตยูเนียนสากลและประวัติความเป็นมาของสหกรณ์เครดิตยูเนียนในประเทศไทย

ประวัติความเป็นมาของสหกรณ์เครดิตยูเนียนสากล

สหกรณ์เครดิตยูเนียน กำเนิดขึ้นในสถานการณ์ที่ข้าวหายากหมากแพง ในสังคมของชาวเยอรมัน ในมณฑลเวสเตอร์วาลด์ (Westerwald) แคว้นไรน์ (Rhine) ประเทศเยอรมนี ในปี ค.ศ. 1847 (พ.ศ. 2390) อันเป็นยุคเกี่ยวกับการปฏิวัติอุตสาหกรรมยุโรป ภาวะเศรษฐกิจโดยทั่วไปตกต่ำ ประชาชนในมณฑลเวสเตอร์วาลด์ขาดแคลนสิ่งอุปโภคและบริโภคขั้นพื้นฐาน อาหารที่หารับประทานได้มีเพียงขนมปังกับมันฝรั่งเท่านั้น แต่ราคาซื้อขายกันในท้องตลาดสูงมากจนคนในชนบทไม่อาจหาซื้อได้อย่างเพียงพอ ก่อให้เกิดหนี้สินพอกพูนในหมู่คนจนมากขึ้น เฟรเดริช วิลเลียม ไรฟ์ไฟเซิน (Friedrich Wilhelm Raiffeisen) นายกเทศมนตรีแห่งเมืองเวเยอร์บัสช์ (Weyerbusch) ในขณะนั้น ได้ขอความร่วมมือจากคหบดีในเมืองนั้นให้นำเงินมาลงทุนในสมาคมผู้บริโภคแห่งเมืองเวเยอร์บัสช์ (Weyerbusch Consumers' Society) หรือสมาคมขนมปัง (Bread Society) ซึ่งเขาได้ริเริ่มขึ้น เพื่อช่วยเหลือคนยากจนให้มีอาหารเพียงพอที่จะบริโภค สมาคมนี้ได้สร้างโรงงานทำขนมปังขึ้น จัดการซื้อข้าวสาลีมาจากแคว้นอื่น นำมาผลิตขนมปังจำหน่ายแก่ประชาชนในราคาที่ต่ำกว่าท้องตลาดถึงครึ่งหนึ่ง สามารถบรรเทาภาวะวิกฤตเรื่องขาดแคลนอาหารลงไปได้มาก

กิจการสินเชื่อแบบเครดิตยูเนียน ตั้งอยู่บนพื้นฐานการรวมประชาชนเข้ามาช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การดำเนินงานมุ่งเน้นการบริหารองค์การ สร้างความเป็นอยู่ที่ดีสนองความต้องการทางวัตถุแก่ประชาชนไปพร้อม ๆ กับการพัฒนาคุณธรรมของประชาชน หลังจากนั้นต่อมาอีกราว 8 ปี กิจการเครดิตยูเนียนก็ได้ขยายไปทั่วประเทศโดยเร็ว ไรฟ์ไฟเซิน ได้อุทิศตนทำงานให้กับการแพร่ขยายและสร้างการยอมรับกิจการนี้ โดยทางกฎหมายจันรัฐบาลเยอรมันได้ตรากฎหมายสหกรณ์ขึ้นโดยอาศัยหลักการและวิธีการเครดิตยูเนียนเป็นพื้นฐานสำคัญ

ทุกวันนี้โลกเราเป็นหนี้บุญคุณของท่าน ไรฟ์ไฟเซิน เป็นอย่างมาก ถึงกับมีผู้สร้างอนุสาวรีย์เพื่อเป็นเครื่องเตือนความทรงจำให้ระลึกถึงบุญคุณของท่านได้ แคว้นไรน์ บ้านเกิดของท่านและจารึกข้อความที่ฐานว่า “ฟรีดริช วิลเลียม ไรฟ์ไฟเซิน บิดาเครดิตยูเนียน” หลังจากประสบความสำเร็จ

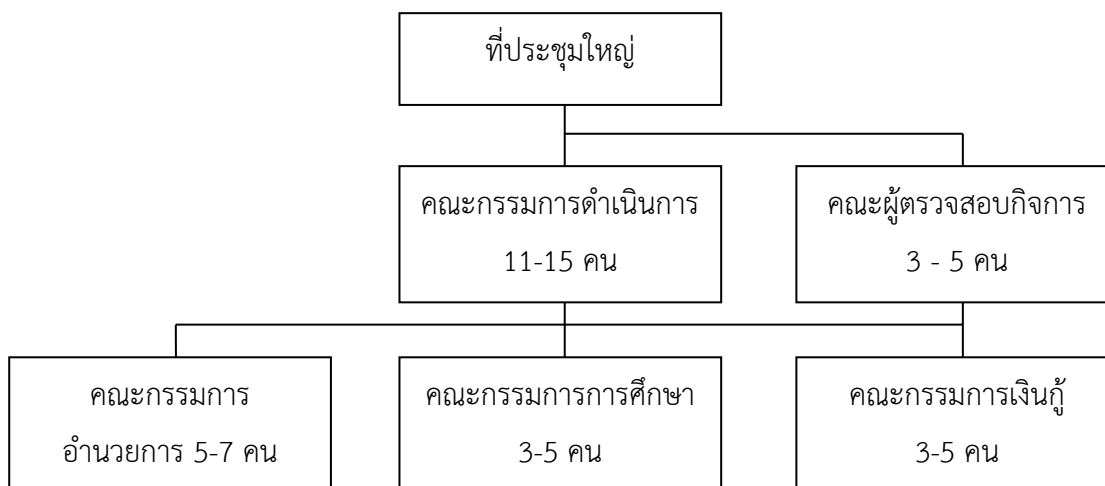
ในประเทศเยอรมันนี้ ขบวนการเครดิตยูเนียนก็ได้แพร่หลายไปยังประเทศต่าง ๆ ทุกทวีป (นุกูล กรณียังค์, 2548 : 19)

ประวัติความเป็นมาของสหกรณ์เครดิตยูเนียนในประเทศไทย

เครดิตยูเนียนเริ่มเข้ามาในเมืองไทยเมื่อหลายปีมาแล้ว ในปี พ.ศ. 2505 องค์การเพื่อชีวิตสังคมและเศรษฐกิจแห่งเอเชีย ได้จัดให้มีการประชุมในหัวข้อเรื่อง “งานออมทรัพย์พัฒนา” ขึ้นที่กรุงเทพมหานคร ในครั้งนั้นคำว่าเครดิตยูเนียนยังไม่เกิด เพราะใช้คำว่าออมทรัพย์พัฒนา ซึ่งเป็นสิ่งเดียวกัน ต่อมาปี 2506 ผู้เผยแพร่กายโรมันคาทอลิก คณะเยซุइट ได้จัดการสัมมนาในระดับชาติขึ้น ที่บ้านเซเวียร์ในหัวข้อเรื่อง “การพัฒนาเครดิตยูเนียน” ประเทศที่เข้าร่วมสัมมนาในครั้งนี้มีผู้แทนจากประเทศเกาหลีใต้ ญี่ปุ่น ไต้หวัน ฮองกงและประเทศไทยเข้าร่วมสัมมนา ในการสัมมนาในครั้งนี้เองที่คนไทยเริ่มรู้จักเครดิตยูเนียนว่าคืออะไรกันแน่ แต่หลังจากการสัมมนาผ่านไปก็ยังไม่มีความคืบหน้าเกิดขึ้นในปี พ.ศ. 2507 นายแพทย์ชวลิต จิตรานุเคราะห์และบาทหลวงบอนแนงค์ ซึ่งเป็นนักพัฒนาในแหล่งสลัมที่ห้วยขวาง ได้ร่วมกันจัดตั้ง “ศูนย์กลางเทวา” ขึ้นเพื่อใช้เป็นที่ยอมรับผู้ใหญ่ขึ้นที่สลัมห้วยขวางและพยายามริเริ่มที่จะใช้งานเครดิตยูเนียนเข้าไปพัฒนาคนในแหล่งสลัมย่านนั้น ความริเริ่มดังกล่าวสำเร็จในปีถัดมา คือเมื่อวันที่ 17 กรกฎาคม 2508 ได้ก่อตั้งกลุ่มออมทรัพย์พัฒนา หรือเครดิตยูเนียนขึ้นเป็นผลสำเร็จเป็นแห่งแรกที่ศูนย์เทวา โดยใช้ชื่อว่า “เครดิตยูเนียนศูนย์กลางเทวา” นับเป็นกลุ่มแรกในประเทศไทย มีนายอัมพร วัฒนวงศ์ เป็นผู้ก่อตั้งร่วมกับสมาชิก จำนวน 13 คน โดยมีทุนดำเนินงานเริ่มแรก 360 บาท และในช่วงปลายปีนั้นเองประมาณต้นเดือนพฤศจิกายน สมาคมเครดิตยูเนียนโลก (Credit Union International Association = CUNA) ได้จัดสัมมนาเรื่อง “เครดิตยูเนียน” ณ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน กรุงเทพมหานคร) โดยความร่วมมือของรัฐบาลในขณะนั้นโดยมีประเทศต่าง ๆ ได้จดทะเบียนเป็นสหกรณ์ประเภทออมทรัพย์ได้ถูกต้องตามกฎหมาย โดยกลุ่มแรกที่จดทะเบียนคือ สหกรณ์เครดิตยูเนียนแม่มูล จำกัด จังหวัดอุบลราชธานี ซึ่งจดทะเบียนในเดือนกรกฎาคม 2522 (ชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย, 2552 : 21)

คณะกรรมการในสหกรณ์เครดิตยูเนียน

คณะกรรมการในสหกรณ์เครดิตยูเนียน คือผู้ที่ป็นสมาชิกสหกรณ์และได้รับการเลือกจากสมาชิกให้เป็นคณะกรรมการปฏิบัติงานรับใช้แบบอาสาสมัคร ไม่มีค่าจ้างหรือเงินรางวัลใด ๆ ทั้งสิ้น เนื่องจากการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนเป็นแบบ “การปกครองตนเอง” โดยสมาชิกทุกคนแต่จะให้สมาชิกทุกคนมาทำงานต่าง ๆ ของสหกรณ์ย่อมเป็นไปได้ ดังนั้นสมาชิกจึงต้องเลือกตั้งบุคคลที่สมาชิกเห็นสมควรเป็นกรรมการเข้ารับหน้าที่แทนสมาชิกทุกคน มิได้หมายความว่า “สมาชิกที่มีได้เป็นกรรมการไม่ต้องทำอะไร” แต่ที่แท้จริงแล้วสมาชิกนั้นเองที่ต้องดูแลสอดส่องการทำงานของคณะกรรมการที่ตนได้เลือกขึ้นมาให้สมกับที่ตนเป็นเจ้าของ (ชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย, 2552 : 136)



ภาพที่ 2.2 โครงสร้างคณะกรรมการในสหกรณ์เครดิตยูเนียน

ที่มา : (ขุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย, 2552 : 8)

คุณสมบัติของกรรมการ

ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสหกรณ์เครดิตยูเนียน โดยส่วนใหญ่อยู่ในกำมือของสมาชิกที่ได้รับการเลือกตั้งให้เป็นกรรมการ ดังนั้นในการเลือกตั้งกรรมการ สมาชิกควรที่จะเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเด่น เหมาะสมกับตำแหน่ง (ขุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย, 2552 : 4-5) ดังนี้

1. มีศรัทธาในขบวนการเครดิตยูเนียน และพร้อมที่จะปฏิบัติตามระเบียบและข้อบังคับของสหกรณ์เครดิตยูเนียน
2. เป็นผู้ที่มิวินัยดีงาม ไม่บกพร่องในศีลธรรมอันดี ปราศจากที่จะทำงานร่วมกับสหกรณ์อื่น ๆ โดยผ่านขุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด
3. เต็มใจสละเวลาที่เป็นเพื่อเตรียมการและเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการทุกครั้ง
4. มีคุณสมบัติเหมาะสมในการตัดสินใจในเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมของสหกรณ์
5. ไม่หวัง หรือรับความช่วยเหลือเป็นการส่วนตัว
6. เป็นกลางในการที่จะพิจารณาเรื่องต่าง ๆ
7. พยายามเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม ในท้องถิ่นที่สหกรณ์เครดิตยูเนียนดำเนินงานอยู่

8. เต็มใจที่จะรับ หรือ ปรับตัวเปลี่ยนแปลง รับฟังความคิดเห็นใหม่ ๆ ที่จะช่วยให้สหกรณ์
เครดิตยูเนียนประสบความสำเร็จ

9. แสวงหาวิธีปรับปรุงตัวเองอย่างสม่ำเสมอ

คณะกรรมการดำเนินการในสหกรณ์เครดิตยูเนียน

คณะกรรมการดำเนินการในสหกรณ์เครดิตยูเนียน ประกอบด้วย ประธานกรรมการหนึ่งคน
และกรรมการดำเนินการอีกสิบสี่คน ซึ่งที่ประชุมใหญ่เลือกตั้งจากสมาชิก ให้คณะกรรมการดำเนินการ
เลือกตั้งในระหว่างกันเองขึ้นดำรงตำแหน่งรองประธานกรรมการคนหนึ่งหรือหลายคน เลขานุการคนหนึ่ง
และเหรัญญิกคนหนึ่ง นอกนั้นเป็นกรรมการ และปิดประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน ณ สำนักงานสหกรณ์

ให้ผู้ที่ได้รับเลือกตั้งเป็นกรรมการดำเนินงานทุกคนปฎิญาณตนต่อที่ประชุมใหญ่ด้วยถ้อยคำ
ดังต่อไปนี้

“ข้าพเจ้า (ชื่อผู้ปฏิญาณ) ขอปฏิญาณว่าจะปฏิบัติหน้าที่ตามความคิดเห็นของข้าพเจ้า
โดยบริสุทธิ์ใจ จะเป็นผู้รักษาไว้ซึ่งสิ่งจะ จะพยายามไม่ขาดการประชุมคราวใด ๆ โดยไม่จำเป็นจริง ๆ และ
จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต เพื่อประโยชน์ของสหกรณ์และบรรดาสมาชิก”

ห้ามไม่ให้บุคคลซึ่งมีลักษณะดังต่อไปนี้เป็นหรือทำหน้าที่กรรมการดำเนินการ

1. เคยได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก ในความผิดที่เกี่ยวกับ
ทรัพย์สินที่กระทำโดยทุจริต
2. เคยถูกไล่ออก ปลดออก หรือให้ออกจากราชการ องค์การหรือหน่วยงานของรัฐหรือ
เอกชน ฐานทุจริตต่อหน้าที่
3. เคยถูกนายทะเบียนสหกรณ์สั่งให้พ้นตำแหน่งกรรมการดำเนินการ
4. เคยถูกที่ประชุมใหญ่มีมติถอดถอนออกจากตำแหน่งกรรมการดำเนินการเพราะเหตุ
ทุจริตต่อหน้าที่
5. สมาชิกซึ่งอยู่ระหว่างผิดนัดการส่งเงินงวดชำระหนี้ไม่ว่าจะเป็นต้นเงินหรือดอกเบี้ย
หรือสมาชิกที่ได้เข้าเป็นสมาชิกไม่ครบสิบสองเดือน
6. ผู้ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ในสหกรณ์นี้

อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการแต่ละตำแหน่ง

1. ประธานกรรมการ มีอำนาจหน้าที่ดังนี้
 - 1.1 เป็นประธานในที่ประชุมใหญ่และที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ และควบคุม
การประชุมดังกล่าวให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย

1.2 ควบคุมดูแลการดำเนินงานทั่วไปของสหกรณ์ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และอยู่ในวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

1.3 ลงลายมือชื่อในเอกสารต่าง ๆ ในนามสหกรณ์ตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับนี้

1.4 ดำเนินการอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการดำเนินการมอบหมายให้ภายใต้ข้อบังคับ ระเบียบ มติ หรือคำสั่งของสหกรณ์

2. รองประธานกรรมการ มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

2.1 ปฏิบัติการในอำนาจหน้าที่ของประธานกรรมการแทนประธานกรรมการ เมื่อประธานกรรมการไม่อยู่หรือไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ หรือเมื่อตำแหน่งประธานว่างลง

2.2 ปฏิบัติการตามที่ประธานกรรมการมอบหมายให้

2.3 ดำเนินการอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการดำเนินการมอบหมายให้ภายใต้ข้อบังคับ ระเบียบ มติ หรือคำสั่งของสหกรณ์

3. เลขานุการ มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

3.1 จัดทำรายงานการประชุมใหญ่และรายงานการประชุมคณะกรรมการ ดำเนินการทุกครั้ง

3.2 ดูแลรักษาเอกสาร และรายงานการประชุมของสหกรณ์ให้เรียบร้อยอยู่เสมอ

3.3 แจ้งนัดประชุมไปยังบรรดาสมาชิก หรือกรรมการดำเนินการแล้วแต่กรณี

3.4 ดำเนินการอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการดำเนินการมอบหมายให้ภายใต้ข้อบังคับ ระเบียบ มติ หรือคำสั่งของสหกรณ์

4. เสร็จญญิก มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

4.1 ควบคุม ดูแล ตรวจสอบการรับจ่ายและการเก็บรักษาเงินและทรัพย์สินของ สหกรณ์ให้เป็นไปโดยถูกต้องเรียบร้อย

4.2 ดำเนินการตามที่คณะกรรมการดำเนินการมอบหมายให้ภายใต้ข้อบังคับ ระเบียบ มติ หรือคำสั่งของสหกรณ์

กำหนดเวลาอยู่ในตำแหน่ง คณะกรรมการดำเนินการมีวาระอยู่ในตำแหน่งคราวละสอง ปี นับแต่วันเลือกตั้งในวาระเริ่มแรกเมื่อครบหนึ่งปีนับแต่วันเลือกตั้งให้กรรมการดำเนินการออกจาก ตำแหน่งเป็นจำนวนหนึ่งในสองของกรรมการดำเนินการสหกรณ์ทั้งหมดโดยวิธีจับสลาก (ถ้ามีเศษให้ ปิดขึ้น) และให้ถือว่าเป็นการพ้นจากตำแหน่งตามวาระในปีต่อไปให้กรรมการดำเนินการที่อยู่ในตำแหน่ง จนครบวาระหรืออยู่นานที่สุดออกจากตำแหน่งสลับกันไปทุก ๆ ปี

เมื่อครบกำหนดแล้ว หากยังไม่มีเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการชุดใหม่ ก็ให้ คณะกรรมการดำเนินการชุดเดิมรักษาการไปจนกว่าจะมีการเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการชุดใหม่

แต่ต้องไม่เกิดหนึ่งร้อยห้าสิบวันนับแต่วันสิ้นปีทางบัญชีสหกรณ์ กรรมการดำเนินการซึ่งพ้นจากตำแหน่ง อาจได้รับเลือกตั้งอีกได้แต่ต้องไม่เกินสองวาระติดต่อกัน

ในกรณีที่กรรมการดำเนินการต้องพ้นจากตำแหน่งทั้งคณะ ให้กรรมการดำเนินการที่ได้รับเลือกตั้งใหม่ อยู่ในตำแหน่งได้เช่นเดียวกับกรรมการดำเนินการชุดแรก และให้นำความในวรรคหนึ่งมาใช้บังคับโดยอนุโลม

การพ้นตำแหน่ง กรรมการดำเนินการต้องพ้นจากตำแหน่ง เพราะเหตุอย่างหนึ่งอย่างใด ดังต่อไปนี้

1. ถึงคราวออกตามวาระ
2. ลาออก โดยแสดงความจำนงเป็นหนังสือต่อคณะกรรมการดำเนินการ หรือ ลาออกต่อที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์
3. ขาดจากสมาชิกภาพ
4. เข้ารับตำแหน่งหน้าที่ประจำในสหกรณ์นี้
5. ตกเป็นผู้ผิดนัดการส่งเงินงวดชำระหนี้ไม่ว่าเงินต้นหรือดอกเบี้ย
6. ที่ประชุมใหญ่ลงมติถอดถอนทั้งคณะหรือรายตัว
7. นายทะเบียนสหกรณ์สั่งให้ออกทั้งคณะหรือรายตัว
8. ขาดประชุมคณะกรรมการดำเนินการติดต่อกันสามครั้ง โดยไม่มีเหตุอันควรให้ กรรมการดำเนินการผู้มีส่วนได้เสียตาม
9. อุทธรณ์ต่อคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติได้ภายในสามสิบวันนับแต่วันที่ รับทราบคำสั่ง คำวินิจฉัยของคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติให้เป็นที่สุด

กรณีที่ประชุมใหญ่ลงมติถอดถอนให้กรรมการดำเนินการพ้นจากตำแหน่งทั้งคณะ ให้ที่ประชุมใหญ่เลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการใหม่ทั้งคณะอยู่ในตำแหน่งได้เช่นเดียวกับ คณะกรรมการดำเนินการในชุดแรก

ตำแหน่งว่างก่อนถึงคราวออกตามวาระ ถ้าตำแหน่งกรรมการดำเนินการว่างลงก่อนถึงคราว ออกตามวาระ เว้นแต่เพราะเหตุที่นายทะเบียนสั่งให้ออกทั้งคณะหรือรายตัว ให้กรรมการดำเนินการ ที่ยังดำรงตำแหน่งอยู่ประชุมดำเนินการต่อไปได้จนกว่าจะมีการประชุมใหญ่ ซึ่งจะได้มีการเลือกตั้ง กรรมการดำเนินการแทนในตำแหน่งที่ว่าง แต่ถ้าในเวลาใดจำนวนกรรมการดำเนินการลดลงจนเหลือน้อย กว่าองค์ประชุม กรรมการดำเนินการที่ดำรงตำแหน่งอยู่จะประชุมดำเนินการใด ๆ ไม่ได้ นอกจากต้องนัด เรียกให้มีการประชุมใหญ่วิสามัญขึ้นโดยเร็ว

ในกรณีที่ตำแหน่งกรรมการดำเนินการว่างลงก่อนถึงคราวออกตามวาระตามความในวรรคก่อนนั้นเป็นตำแหน่งประธานกรรมการ หากไม่มีรองประธานกรรมการทำหน้าที่แทนและยังมิได้มีการประชุมใหญ่เพื่อเลือกตั้งใหม่ คณะกรรมการดำเนินการอาจพิจารณาเลือกตั้งกรรมการดำเนินการอื่นขึ้นทำหน้าที่แทนชั่วคราวจนกว่าจะมีการเลือกตั้งใหม่

กรรมการดำเนินการซึ่งที่ประชุมใหญ่เลือกตั้งขึ้นมาแทนในตำแหน่งที่ว่างให้อยู่ในตำแหน่งได้เพียงเท่ากำหนดเวลาที่ผู้ซึ่งตนแทนนั้นชอบที่จะอยู่ได้

อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการ คณะกรรมการดำเนินการมีอำนาจหน้าที่ดำเนินการกิจการทั้งปวงของสหกรณ์ให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติ และคำสั่งของสหกรณ์กับทั้งในทางอันจะทำให้เกิดความจำเริญแก่สหกรณ์ทุกประการ ซึ่งรวมทั้งในข้อต่อไปนี้

1. รับทราบเรื่องการรับสมาชิกและสมาชิกออกจากสหกรณ์ เสนอเรื่องอุทธรณ์ของผู้สมัครที่มีได้รับเลือกเข้าเป็นสมาชิกต่อที่ประชุมใหญ่ ตลอดจนดูแลให้สมาชิก ปฏิบัติการต่าง ๆ ตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติ และคำสั่งของสหกรณ์
2. พิจารณาในเรื่องการรับฝากเงิน การกู้ยืมเงิน การให้เงินกู้ และการฝาก หรือลงทุนเงินของสหกรณ์
3. กำหนดและดำเนินการเกี่ยวกับการประชุมใหญ่ และเสนอของบดูลกับรายงานประจำปี แสดงผลการดำเนินงานของสหกรณ์ต่อที่ประชุมใหญ่
4. เสนอแนะการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีต่อที่ประชุมใหญ่
5. เสนอแผนงานและงบประมาณรายจ่ายประจำปีให้ที่ประชุมใหญ่อนุมัติ
6. พิจารณาดำเนินการแต่งตั้ง หรือจ้างและกำหนดค่าตอบแทนของผู้จัดการตามระเบียบของสหกรณ์ ตลอดจนควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของผู้จัดการให้เป็นการถูกต้อง
7. กำหนดระเบียบต่าง ๆ ของสหกรณ์
8. จัดให้มีและดูแลให้เรียบร้อยซึ่งบรรดาทะเบียน สมุดบัญชี เอกสารต่าง ๆ และบรรดาอุปกรณ์ดำเนินงานของสหกรณ์
9. พิจารณาให้สหกรณ์สมัครเข้าเป็นสมาชิกและออกจากชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด และองค์กรอื่น
10. พิจารณาดำเนินการแต่งตั้งและถอดถอน คณะกรรมการ หรือคณะอนุกรรมการ หรือคณะทำงานเพื่อประโยชน์ในการดำเนินกิจการของสหกรณ์
11. วิเคราะห์และปฏิบัติตามหนังสือของนายทะเบียนสหกรณ์ รองนายทะเบียนสหกรณ์ ผู้ตรวจการสหกรณ์ ผู้สอบบัญชี และพนักงานเจ้าหน้าที่ซึ่งนายทะเบียนสหกรณ์มอบหมาย หรือชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด

12. พิจารณาให้ความเที่ยงธรรมแก่บรรดาสมาชิก เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ ตลอดจน สอดส่องดูแลโดยทั่วไป เพื่อให้กิจการของสหกรณ์ดำเนินไปด้วยดี

13. พิจารณารายงานของคณะกรรมการอื่น ๆ คณะผู้ตรวจสอบกิจการ ความเห็นของ ผู้จัดการและสมาชิกเกี่ยวกับกิจการของสหกรณ์

14. เชิญสมาชิกหรือบุคคลภายนอกที่เห็นสมควรเป็นที่ปรึกษาของสหกรณ์ ตลอดจน กำหนดค่าตอบแทนให้ตามที่เห็นสมควร

15. ฟ้อง ต่อสู้ หรือดำเนินคดีเกี่ยวกับกิจการของสหกรณ์ หรือประนีประนอมยอม ความหรือมอบข้อพิพาทให้อนุญาตตุลาการพิจารณาชี้ขาด

16. พิจารณาดำเนินการต่าง ๆ เกี่ยวกับทรัพย์สิน ดังระบุไว้ในวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

17. พิจารณาแต่งตั้งกรรมการดำเนินการเป็นผู้แทนสหกรณ์ เพื่อเข้าประชุมใหญ่และ ออกเสียงในการประชุมใหญ่ของสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ชุมนุมสหกรณ์ และองค์กรอื่นซึ่ง สหกรณ์นี้เป็นสมาชิก ทั้งนี้ให้เป็นไปตามข้อบังคับของสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ชุมนุมสหกรณ์ และองค์กรนั้นกำหนดไว้

18. ค้ำประกันเงินกู้ที่สหกรณ์กู้ยืมจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ โดยรับผิดชอบการค้ำ ประกันในฐานะส่วนตัว

19. พิจารณามอบหมายอำนาจหน้าที่ในการดำเนินงานให้แก่ประธานกรรมการ รองประธาน กรรมการ เลขานุการ เสรัญญิก ผู้จัดการ หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องได้ตามความเหมาะสม

ความรับผิดชอบของคณะกรรมการดำเนินการ ในกรณีคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ กระทำการหรือเว้นการกระทำการ หรือกระทำการโดยประมาทเลินเล่อในการปฏิบัติหน้าที่ของตน จนทำให้เสียผลประโยชน์ของสหกรณ์ หรือสมาชิก อันเป็นเหตุให้สหกรณ์ มีข้อบกพร่องเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี หรือกิจการ หรือฐานะการเงินตามรายงานการสอบบัญชี หรือรายงานการตรวจสอบ เป็นเหตุให้ สหกรณ์ได้รับความเสียหาย คณะกรรมการดำเนินการต้องรับผิดชอบชดใช้ค่าเสียหายให้แก่สหกรณ์

คณะกรรมการอื่น

คณะกรรมการอำนวยการ คณะกรรมการดำเนินการอาจตั้งคณะกรรมการอำนวยการจาก คณะกรรมการดำเนินการจำนวนไม่เกินห้าคน โดยให้ประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ เสรัญญิก และเลขานุการของคณะกรรมการดำเนินการเป็นกรรมการอำนวยการและให้คณะกรรมการดำเนินการ ตั้งกรรมการดำเนินการอื่นเป็นกรรมการร่วมอีกตามสมควร

ให้ประธานกรรมการและเลขานุการคณะกรรมการดำเนินการเป็นประธานและเลขานุการ คณะกรรมการอำนวยการตามลำดับ

คณะกรรมการอำนวยการให้อยู่ในตำแหน่งได้เท่ากับกำหนดเวลาของคณะกรรมการดำเนินการซึ่งตั้งคณะกรรมการอำนวยการนั้น

ให้คณะกรรมการอำนวยการประชุมกันตามคราวที่มีกิจธุระ แต่จะต้องมีการประชุมกันเดือนละครั้งเป็นอย่างน้อย และให้ประธานกรรมการอำนวยการ หรือเลขานุการนัดเรียกประชุมได้

ในการประชุมคณะกรรมการอำนวยการ ต้องมีกรรมการมาประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนของกรรมการอำนวยการทั้งหมด จึงจะเป็นองค์ประชุม

ข้อวินิจฉัยทั้งปวงของคณะกรรมการอำนวยการ ให้เสนอคณะกรรมการดำเนินการในการประชุมคราวถัดไปทราบ

อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการอำนวยการ ให้คณะกรรมการอำนวยการเป็นผู้ดำเนินกิจการแทนคณะกรรมการดำเนินการตามที่ได้รับมอบหมาย และตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติ และคำสั่งของสหกรณ์ซึ่งรวมทั้งในข้อต่อไปนี้

1. พิจารณาดำเนินการในเรื่องการรับสมาชิก และสมาชิกออกจากสหกรณ์ ตลอดจนการดูแลให้สมาชิกปฏิบัติตามกฎต่าง ๆ ตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ และมติของสหกรณ์
2. ควบคุมในเรื่องการรับเงิน การจ่ายเงิน การสะสมเงิน การฝากเงิน หรือการเก็บรักษาเงินให้เป็นไปตามข้อบังคับและระเบียบของสหกรณ์
3. ควบคุมดูแลจัดทำบัญชีและทะเบียนต่าง ๆ ของสหกรณ์ให้ถูกต้องครบถ้วน และเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ
4. ควบคุมดูแล เก็บรักษาเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ตลอดจนทรัพย์สินของสหกรณ์ให้อยู่ในสภาพอันดีและปลอดภัย และพร้อมที่จะนำมาให้ผู้เกี่ยวข้องตรวจสอบได้ทันที
5. เสนอแนะคณะกรรมการดำเนินการในการปรับปรุงหรือแก้ไขบริหารงานของสหกรณ์
6. ควบคุมดูแลการจัดทำงบดุล รวมทั้งบัญชีกำไรขาดทุน และรายงานประจำปีแสดงผลการดำเนินงานของสหกรณ์ เสนอคณะกรรมการดำเนินการพิจารณาเสนอต่อที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์
7. พิจารณาจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีของสหกรณ์ เสนอต่อคณะกรรมการดำเนินการพิจารณาเสนอให้ที่ประชุมใหญ่พิจารณาอนุมัติ
8. พิจารณาแผนงานและงบประมาณรายจ่ายประจำปีของสหกรณ์ เสนอต่อคณะกรรมการดำเนินการพิจารณาเสนอให้ที่ประชุมใหญ่พิจารณาอนุมัติ
9. ทำนิติกรรมต่าง ๆ เกี่ยวกับการดำเนินงานของสหกรณ์ตามที่คณะกรรมการดำเนินการมอบหมาย

คณะกรรมการเงินกู้ คณะกรรมการดำเนินการอาจตั้งคณะกรรมการเงินกู้จากคณะกรรมการดำเนินการ จำนวนไม่เกินห้าคน โดยให้มีตำแหน่งประธานกรรมการคนหนึ่ง และเลขานุการคนหนึ่ง นอกนั้นเป็นกรรมการ

กรรมการผู้ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการอำนวยการ มิให้ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการเงินกู้
คณะกรรมการเงินกู้ให้อยู่ในตำแหน่งได้เท่ากับกำหนดเวลาของคณะกรรมการดำเนินการ
ซึ่งตั้งคณะกรรมการเงินกู้ขึ้น

ให้คณะกรรมการเงินกู้ประชุมกันตามคราวที่มีกิจธุระ แต่จะต้องมีการประชุมกันเดือนละ
หนึ่งครั้งเป็นอย่างน้อยและให้ประธานกรรมการเงินกู้ หรือเลขานุการนัดเรียกประชุมได้

ในการประชุมคณะกรรมการเงินกู้ ต้องมีกรรมการเงินกู้เข้าประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของ
จำนวนกรรมการเงินกู้ทั้งหมดจึงจะเป็นองค์ประชุม

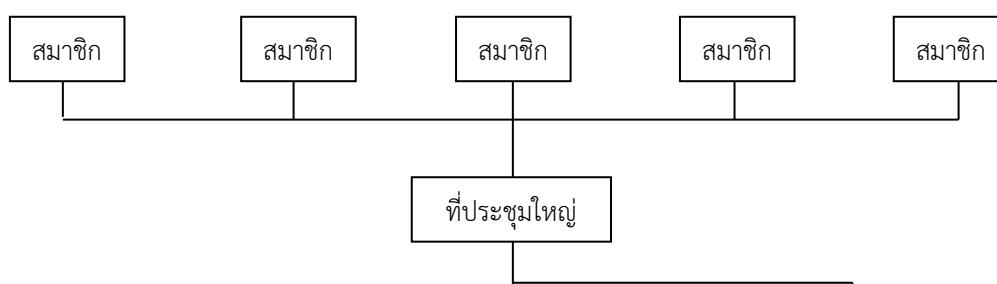
ข้อวินิจฉัยทั้งปวงของคณะกรรมการเงินกู้ ให้นำเสนอคณะกรรมการดำเนินการทราบ
ในการประชุมคราวถัดไป

อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเงินกู้ ให้คณะกรรมการเงินกู้มีอำนาจหน้าที่ในการพิจารณา
วินิจฉัยอนุมัติการให้เงินกู้แก่สมาชิกตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติ และคำสั่งของสหกรณ์ รวมทั้ง
ข้อต่อไปนี้

1. ตรวจสอบการใช้เงินกู้ของสมาชิกให้เป็นไปตามความมุ่งหมายที่ให้เงินกู้นั้น
2. ตรวจสอบ ควบคุมให้เงินกู้มีหลักประกันตามที่กำหนดไว้ในระเบียบของสหกรณ์ และ
เมื่อเห็นว่าหลักประกันสำหรับเงินกู้อย่างใดเกิดบกพร่องก็ต้องกำหนดให้ผู้กู้จัดการแก้ไขให้คืนภายใน
ระยะเวลาที่กำหนด
3. ดูแลและติดตามการชำระหนี้ของสมาชิกผู้กู้ให้เป็นไปตามที่กำหนดในสัญญา
4. สอบสวนเบื้องต้นให้ได้ข้อความจริง ในกรณีสมาชิกผู้กู้ขอผ่อนเวลาการส่งเงินงวด
ชำระหนี้เงินกู้หรือผัดนัดการส่งเงินงวดชำระหนี้ เพื่อเสนอความเห็นให้คณะกรรมการดำเนินการ
พิจารณาผ่อนผัน หรือเรียกคืนเงินกู้ หรือสอบสวนลงโทษให้สมาชิกออกจากสหกรณ์

โครงสร้างการบริหารงานสหกรณ์เครดิตยูเนียน

ลักษณะโครงสร้างการจัดองค์กรของสหกรณ์เครดิตยูเนียน



ภาพที่ 2.3 ลักษณะโครงสร้างการจัดองค์กรของสหกรณ์เครดิตยูเนียน

ที่มา : (ชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย, 2552 : 9)

ตามโครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียน อำนาจการบริหารสูงสุดจะอยู่ที่สมาชิก โดยผ่านที่ประชุมใหญ่ การที่สมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนทั้งหมดทุกคนจะเข้ามาบริหารงานด้วยตนเอง ในสหกรณ์นั้นเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ ด้วยข้อจำกัดที่เกี่ยวกับสถานที่ เวลา ตำแหน่ง การประกอบอาชีพของสมาชิก ด้วยเหตุนี้สมาชิกจึงมีความจำเป็นที่จะต้องส่งผู้แทนของตนเข้ามาบริหารงานสหกรณ์ด้วยวิธี “เลือกตั้ง” ผู้แทนที่ได้รับการเลือกตั้งก็คือ “คณะกรรมการดำเนินการ” (ชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย, 2552 : 9)

การดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนนั้นอยู่ในความควบคุมของคณะกรรมการดำเนินการ ซึ่งเป็นผู้บริหารงานตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับ และตามมติของที่ประชุมใหญ่ คณะกรรมการ

ดำเนินการจะกระทำการใด ๆ ได้ภายในขอบเขตอำนาจตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับ ซึ่งเป็นอำนาจที่กำหนดไว้ โดยมีเงื่อนไข เช่น ต้องได้รับอนุมัติ หรือภายในขอบเขตที่ประชุมใหญ่อนุมัติหรือต้องได้รับความเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์ หรือกรมส่งเสริมสหกรณ์ เป็นต้น คณะกรรมการดำเนินการจึงต้องบริหารงานภายในขอบเขตอำนาจนั้น ๆ แต่อย่างไรก็ดีในด้านการจัดการภายในสำนักงาน ย่อมเป็นอำนาจของคณะกรรมการที่จะบริหารไปในทางที่จะทำให้สหกรณ์ปลอดภัย ปราศจากความเสี่ยงแต่ในทางปฏิบัติคณะกรรมการดำเนินการจะเข้ามาบริหารทั้งคณะย่อมเป็นไปไม่ได้ ข้อบังคับจึงได้กำหนดให้ประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ เลขานุการ และเหรัญญิกเป็นผู้บริหารงานภายในสหกรณ์อยู่แล้ว อำนาจการสั่งการต่าง ๆ ในการควบคุมการบริหารงานภายในสำนักงานของสหกรณ์ย่อมตกเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ เลขานุการ และเหรัญญิก ซึ่งจะเป็นผู้สั่งการแก่ผู้จัดการ หรือเจ้าหน้าที่สหกรณ์ กรรมการอื่น ๆ จึงไม่มีอำนาจสั่งการเฉพาะตัวได้ นอกจากเสนอผ่านเข้าไปเป็นมติของที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ และประธานกรรมการจึงรับมาสั่งให้ผู้จัดการหรือเจ้าหน้าที่ปฏิบัติ

ประวัติสหกรณ์เครดิตยูเนียน

เครดิตยูเนียนในเพชรบุรี ได้จัดตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2523 โดยคณะอาจารย์ 3 ท่าน ได้แก่ 1) ผศ.ดร.นิวัติ กลิ่นงาม 2) ผศ.ดร. สุวิทย์ เปียผ่อง 3) ผศ.บัวเงิน ทาพิพิน ซึ่งได้รับความรู้ด้านเครดิตยูเนียนจากการสัมมนาวิทยาลัยครูทั่วประเทศ ณ ชุมชุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด เมื่อเดือนพฤศจิกายน ปี 2522 หลังจากนั้นได้ไปจัดตั้งกลุ่มเครดิตยูเนียนแห่งแรกที่ตำบลหนองพลับ อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบุรี คือ กลุ่มเครดิตยูเนียนวัดใหม่ธรรมรังษี โดยมีพระครูอนุกุลประชากิจ เจ้าอาวาสวัดธรรมรังษี เป็นแกนในการรวบรวมชาวบ้านในการจัดตั้งเครดิตยูเนียน เพื่อให้ชาวบ้านในจังหวัดเพชรบุรี ได้รับการส่งเสริมเผยแพร่และจัดตั้งได้มากยิ่งขึ้นเมื่อวันที่ 5 มีนาคม 2523 ท่านพระเทพสุวรรณมณี เจ้าคณะจังหวัดเพชรบุรี ได้เป็นองค์อุปถัมภ์ในการจัดอบรมให้ความรู้เครดิตยูเนียนแก่พระภิกษุ และผู้นำชุมชนจำนวน 200 คน ขึ้นที่วิทยาลัยครูเพชรบุรี หลังจากการอบรมครั้งนี้แล้วทำให้สามารถจัดตั้งเครดิตยูเนียนได้ถึง 14 แห่งในจังหวัดเพชรบุรี หลังจากนั้นเครดิตยูเนียนก็ได้แพร่หลายทั่วไปในจังหวัดเพชรบุรี ระหว่างปี พ.ศ. 2528 - 2533 กรมการฝึกหัดครู (สำนักงานสถาบันราชภัฏ) ได้จัดสรรงบประมาณเพื่อนำมาดำเนินการส่งเสริมเผยแพร่ - จัดตั้งมาตลอด ในระหว่างปี พ.ศ. 2535 - 2538 ได้รับงบประมาณจาก CCA (Canadian Credit Association) มาส่งเสริมเผยแพร่จัดตั้งเครดิตยูเนียน ทำให้สหกรณ์เครดิตยูเนียนได้รับการส่งเสริม เผยแพร่และจัดตั้งขึ้นอย่างต่อเนื่อง

กลุ่มเครดิตยูเนียนวัดใหม่ธรรมรังษีนับได้ว่าเป็นกลุ่มเครดิตยูเนียนแห่งแรกของจังหวัดเพชรบุรี โดยการนำของคณะอาจารย์จากสถาบันราชภัฏเพชรบุรี คือ ผศ.ดร.สุวิทย์ เปียผ่อง และอาจารย์ชำนาญ อัมสะอาด โดยได้หารือกับท่านเจ้าอาวาสวัดธรรมรังษี หรือ ท่านพระครูอนุกุลประชากิจ โดยได้

รวบรวมเพื่อนที่มีความสนใจ สมัครเข้าเป็นสมาชิก ได้เริ่มจัดตั้งเป็นกลุ่มเมื่อวันที่ 9 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2523 มีสมาชิกจำนวน 66 คน มีเงินทุนหมุนเวียน 1,550 บาท โดยอาจารย์วิเชียร พงษ์ลาโภ ดำรงตำแหน่ง ประธานกรรมการดำเนินการเป็นคนแรก เมื่อรวบรวมคนได้ และมีคณะกรรมการดำเนินการทำหน้าที่ในการบริหารงาน จึงได้ขอใช้สถานที่วัดธรรมรังษี เป็นที่ทำงานของกลุ่ม โดยเรียกชื่อกลุ่มว่า “กลุ่มเครดิตยูเนียนวัดใหม่ธรรมรังษี” โดยมีท่านพระครูอนุกุลประชาภิเษกเป็นศูนย์รวมในเพื่อนสมาชิกทุกคน เมื่อเวลาผ่านไป 12 ปี กลุ่มเครดิตยูเนียนวัดใหม่ธรรมรังษี ได้ขอจดทะเบียนต่อนายทะเบียนสหกรณ์ เมื่อวันที่ 14 มกราคม พ.ศ. 2535 ประเภทสหกรณ์ออมทรัพย์ ชื่อ “สหกรณ์เครดิตยูเนียนธรรมรังษี จำกัด” หมายเลขที่ อ. 001335 ลงวันที่ 17 มกราคม พ.ศ. 2535 การดำเนินการบริหารโดยคณะกรรมการซึ่งมาจากการเลือกตั้งจากสมาชิกในที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี มีผู้จัดการเป็นผู้บริหารฝ่ายจัดการ มีเจ้าหน้าที่สหกรณ์ 6 คน

การดำเนินการของสหกรณ์เครดิตยูเนียน

สหกรณ์เครดิตยูเนียนธรรมรังษี จำกัด มีจุดมุ่งหมายที่จะส่งเสริมสนับสนุนให้เป็นสถาบันการเงินและสวัสดิการชุมชน มีขอบเขต วัตถุประสงค์ ส่งเสริมให้สมาชิกช่วยตนเอง เพื่อดำเนินธุรกิจร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยใช้หลักคุณธรรมพื้นฐานห้าประการ ได้แก่ ความซื่อสัตย์ ความเสียสละ ความรับผิดชอบ ความเห็นใจกัน และความไว้วางใจกัน รวมทั้งจริยธรรมอันดีงามอันมีการประหยัด เป็นต้น เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิกและส่วนรวมทั้งทางเศรษฐกิจและสังคมจนสามารถอยู่ดีกินดี มีสันติสุข รวมทั้งในข้อต่อไปนี้ด้วย

1. ส่งเสริมการออมทรัพย์ของสมาชิก
 2. จัดหาทุนและบริหารสินเชื่อเพื่อการประกอบอาชีพและการดำรงชีพ
 3. ทำหรือจัดหาปัจจัยการผลิต รวมซื้อ รวมขาย สินค้าและบริการของสมาชิก รวมทั้งจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค หรือแปรรูปผลผลิตของสมาชิก
 4. ร่วมมือกับสหกรณ์อื่น ชุมชนสหกรณ์ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย องค์กรชุมชนภาคเอกชนและหน่วยงานของรัฐเพื่อส่งเสริมและปรับปรุงกิจการสหกรณ์
 5. ส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิกและชุมชน
- อำนาจระทำการของสหกรณ์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ให้สหกรณ์มีอำนาจระทำการดังต่อไปนี้

1. รับฝากเงินจากสมาชิกหรือสหกรณ์อื่น
2. ให้สมาชิกกู้ยืมเงินตามความจำเป็น หรือมีประโยชน์
3. กู้ยืมเงินเพื่อใช้เป็นทุนดำเนินงานของสหกรณ์
4. ให้สหกรณ์อื่นกู้ยืมเงิน

5. ออกตั๋วสัญญาใช้เงินและตราสารการเงิน
6. คำประกันเงินกู้ หรือสินเชื่อของสมาชิก รวมทั้งการค้ำประกันการให้เช่าซื้อ หรือให้ยืม ทรัพย์สินอื่นแก่สมาชิก
7. ซื้อหุ้นของธนาคารซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่สหกรณ์
8. ซื้อหุ้นของชุมนุมสหกรณ์หรือสหกรณ์อื่น
9. ซื้อหุ้นของสถาบันซึ่งประกอบธุรกิจอันทำให้เกิดความสะดวก หรือส่งเสริมความเจริญแก่กิจการของสหกรณ์
10. ซื้อหลักทรัพย์รัฐบาลหรือรัฐวิสาหกิจ
11. ฝากหรือลงทุนอย่างอื่นตามกฎหมายและตามที่คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติกำหนด
12. ให้สวัสดิการและการสงเคราะห์ตามสมควรแก่สมาชิกและครอบครัว
13. จัดให้มีสวัสดิการคุ้มครองการออมทรัพย์ คຸ້ມครองเงินกู้ของสมาชิก
14. ดำเนินการให้กู้ยืมเพื่อการเคหะ
15. ร่วมมือกับทางราชการ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ชุมชนสหกรณ์และสหกรณ์อื่นทั้งในและต่างประเทศ เพื่อส่งเสริมและปรับปรุงกิจการของสหกรณ์
16. ให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่สมาชิก คณะกรรมการ เจ้าหน้าที่ หรือบุคคลทั่วไป
17. ขอหรือรับความช่วยเหลือทางวิชาการจากทางราชการ หน่วยงานของต่างประเทศ หรือบุคคลอื่นใด
18. ทำหรือจัดหาปัจจัยการผลิต รวมซื้อ รวมขาย สินค้าและบริการของสมาชิก รวมทั้งจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค หรือแปรรูปผลผลิตของสมาชิก
19. กระทำการต่าง ๆ ตามที่อนุญาตไว้ในกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กล่าวข้างต้น รวมถึง ซื้อ ถิ่นกรรมสิทธิ์หรือทรัพย์สินติดครอบ กู้ ยืม โอนหรือรับโอน ยืมหรือให้ยืม เช่าหรือให้เช่า เช่าซื้อหรือให้เช่าซื้อ จำนองหรือรับจำนอง จำนำหรือรับจำนำ ขายหรือจำหน่าย ซึ่งทรัพย์สินแก่สมาชิกหรือของสมาชิก

ระเบียบสหกรณ์เครดิตยูเนียน ว่าด้วยการให้เงินกู้และดอกเบี้ยเงินกู้แก่สมาชิกสหกรณ์
พ.ศ. 2549

สหกรณ์ให้เงินกู้แก่สมาชิก 4 ประเภท คือ

1. เงินกู้เพื่อเหตุฉุกเฉิน
2. เงินกู้สามัญ

3. เงินกู้พิเศษ

4. เงินกู้โครงการพิเศษ

โดยสหกรณ์จะให้เงินกู้ได้เฉพาะแก่ผู้ที่เป็นสมาชิกโดยสมบูรณ์แล้วเท่านั้น

1. เงินกู้เพื่อเหตุฉุกเฉิน มีจำนวนไม่เกิน 10,000 บาท โดยไม่เกินร้อยละ 90 ของทุนเรือนหุ้นและต้องชำระคืนภายใน 10 เดือน

2. เงินกู้สามัญ จำนวนเงินกู้สามัญที่ให้แก่สมาชิกผู้กู้คนหนึ่ง ๆ นั้น ย่อมสุดแต่คณะกรรมการดำเนินการหรือคณะกรรมการเงินกู้พิจารณาเห็นสมควร แต่ต้องไม่เกินสามเท่าของเงินสะสมค่าหุ้นที่สมาชิกมีอยู่ในวันสิ้นเดือนก่อนเดือนที่ขอกู้ขณะนั้น และต้องไม่เกินหนึ่งแสนบาท การค้ำประกันโดยสมาชิก 2 คน หรือหลักทรัพย์ค้ำประกัน ชำระคืนภายใน 60 เดือน

3. เงินกู้พิเศษ หมายถึง การให้เงินกู้แก่สมาชิกรายใดรายหนึ่งที่มียอดเงินเกินกว่า 100,000 บาท และไม่เกินร้อยละสิบของทุนดำเนินการของสหกรณ์ อีกทั้งต้องอยู่ในจำกัดสิบเท่าของมูลค่าหุ้นของผู้กู้และไม่เกิน 350,000 บาท ใช้หลักทรัพย์ค้ำประกัน ชำระคืนภายใน 100 เดือน

4. เงินกู้โครงการพิเศษ ในกรณีที่สมาชิกมีความประสงค์ขอกู้เงินสำหรับการจัดทำโครงการต่าง ๆ เช่น โครงการสินเชื่อเพื่อการเกษตร โครงการสินเชื่อเพื่อการเลี้ยงสัตว์ โครงการสินเชื่อเพื่อการประมง โครงการสินเชื่อเพื่อการค้าขาย โครงการสินเชื่อเพื่อการเคหะ โครงการสินเชื่อเพื่อยานพาหนะหรือโครงการอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการดำเนินการเห็นชอบ สหกรณ์อาจให้เงินกู้โครงการพิเศษแก่สมาชิกได้ตามโครงการที่คณะกรรมการดำเนินการกำหนดในแต่ละโครงการ

ความรู้เกี่ยวกับการจัดสนทนากลุ่ม

การจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เป็นการรวบรวมข้อมูลจากการนั่งสนทนากันระหว่างผู้ศึกษากับกลุ่มผู้ให้ข้อมูล (Key Informants) ซึ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่ร่วมสนทนากลุ่มนี้จะได้มากจากการเลือกสรรตามหลักเกณฑ์ที่ผู้ศึกษาได้กำหนดไว้ เป็นกลุ่มคนที่มีลักษณะทางสังคม เศรษฐกิจ อาชีพ หรือคุณลักษณะภูมิหลังต่าง ๆ ใกล้เคียงกันมากที่สุด และคาดว่าจะ是一群ที่สามารถให้คำตอบตรงประเด็น และสามารถตอบวัตถุประสงค์ที่ผู้ศึกษาสนใจศึกษาได้ดีที่สุด

กอล, บอร์ก และกอล (Gall, Borg and Gal, 1996 : 760) ได้ให้ความหมายของการสนทนากลุ่มว่า หมายถึง กระบวนการที่ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยมาร่วมกันสนทนาอย่างอิสระในประเด็นปัญหาการวิจัยที่ต้องการ เพื่อให้ได้ความคิดเห็นจากการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของผู้ร่วมสนทนา

ปรัชญาหลักของการสนทนากลุ่มมาจากพื้นฐานความคิดที่ว่า ผู้ให้ข้อมูลจะต้องมีศักดิ์ศรีเป็นตัวของตัวเอง มีอิสระในการตอบมากที่สุด และเต็มใจที่จะให้ข้อมูล ข้อมูลที่ได้จึงเป็นข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือในระดับสูง ดังนั้นการเชิญบุคคลในชุมชนตามกลุ่มเป้าหมายของการศึกษามาสนทนา แสดงความคิดเห็นในหัวข้อที่ต้องการได้ข้อมูล โดยมีผู้ศึกษาเป็นผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator)

ซักถาม และจุดประเด็นการสนทนากลุ่มต่อไปจนจบการสนทนาตามแนวคำถามของการจัดสนทนากลุ่มที่เตรียมไว้ ดังนั้นผู้ดำเนินการสนทนาจึงเป็นบทบาทสำคัญในการนำกลุ่มให้การสนทนาบรรลุเป้าหมายของการศึกษา

การเรียงคำถามในการสนทนากลุ่ม ควรจะมีการเรียงคำถามที่เบา ๆ ง่ายต่อการเข้าใจและสร้างบรรยากาศให้คุ้นเคยกันระหว่างผู้ศึกษาและกลุ่มผู้ให้ข้อมูล แล้วจึงถามด้วยคำถามหลัก ซึ่งเป็นคำถามจะประเด็นในการศึกษา และไปจบลงที่คำถามเบา ๆ อีกครั้งหนึ่งเพื่อผ่อนคลายความคิดและสร้างบรรยากาศให้เป็นกันเองในการสนทนากลุ่มมากยิ่งขึ้น และในระหว่างการสนทนากลุ่ม ผู้ดำเนินการสนทนาจำเป็นต้องกระตุ้นให้เกิดการสนทนาในระดับลึกยิ่งขึ้นในแต่ละประเด็น ด้วยวิธีการตั้งประเด็นคำถามใหม่ ๆ ย้อนกลับต่อไปเรื่อย ๆ จนกว่าจะได้คำตอบที่ดีมีเหตุผลชัดเจนและละเอียดมากที่สุด ดังนั้นการสนทนากลุ่มจึงเป็นอีกวิธีการหนึ่งที่เหมาะสมนำมาใช้ในการสำรวจสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชน

หลักเกณฑ์เบื้องต้นในการจัดสนทนากลุ่ม

กรมการพัฒนาชุมชน (2551) ได้กำหนดหลักเกณฑ์เบื้องต้นในการจัดสนทนากลุ่มไว้ดังนี้

1. กลุ่มผู้เข้าร่วมสนทนามีขนาด 6-10 คน (ไม่ควรเกิน 10 คน) เพื่อให้แต่ละคนมีโอกาสแสดงความคิดเห็นในทุกประเด็น
2. ผู้เข้าร่วมสนทนาไม่ควรรู้จักสนิทสนมกันมาก่อน
3. ผู้เข้าร่วมสนทนาจะต้องไม่เคยถูกสัมภาษณ์อย่างละเอียดกับเรื่องที่สนทนามาก่อน
4. หัวข้อสนทนาเป็นลักษณะกว้าง ๆ ไม่ระบุเฉพาะหัวข้อหรือคำถามที่ต้องการเก็บข้อมูลให้ผู้ร่วมสนทนารู้สึกหรือสังเกตได้อย่างชัดเจน (ไม่เป็นการตั้งคำถามโดยตรง เช่น การสัมภาษณ์ทั่วไป)
5. สถานที่จัดสนทนากลุ่มจะต้องเหมาะสม กล่าวคือ เป็นเอกเทศเฉพาะผู้เข้าร่วมสนทนา ไม่มีสิ่งรบกวนหรืออิทธิพลอื่น ๆ ที่ส่งผลให้เกิดการบิดเบือนข้อเท็จจริงในการสนทนานั้น ๆ
6. ระยะเวลาที่ใช้สนทนาต้องไม่นานเกินไป โดยเฉลี่ยจะอยู่ในระหว่าง 1 ชั่วโมง 30 นาที ถึง 2 ชั่วโมง
7. ผู้นำสนทนาจะต้องเป็นผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะจูงใจให้การสนทนาบรรลุเป้าหมายของการศึกษาหรือเก็บข้อมูลได้เป็นอย่างดี สิ่งสำคัญคือ ผู้นำสนทนาจะต้องไม่เสนอความคิดเห็นให้กับกลุ่มและต้องไม่คิดว่าความเห็นของตัวเองดีกว่าหรือถูกต้องกว่าความรู้สึกและความคิดของผู้ร่วมสนทนา รวมทั้งหลีกเลี่ยงการชี้นำในหัวข้อหรือประเด็นต่าง ๆ เพราะจะทำให้ผู้ร่วมสนทนาล้อไปตามโดยไม่ตัดสินใจเรื่องนั้นด้วยตนเอง

8. จำนวนกลุ่มสนทนาในแต่ละเรื่องที่ศึกษานั้นมีได้มากกว่า 1 กลุ่ม ตามเงื่อนไขของปัญหาและทรัพยากรที่มีอยู่ การมีกลุ่มสนทนามากขึ้น ประโยชน์ของการได้รับข้อมูลข่าวสารสำหรับการวิเคราะห์ตามเป้าหมายของการศึกษาย่อมเพิ่มเติมไปด้วย

องค์ประกอบในการจัดสนทนากลุ่ม

การจัดสนทนากลุ่มควรจะมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ

1. บุคคลที่เกี่ยวข้อง ได้แก่
 - 1.1 ผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator)
 - 1.2 ผู้ช่วยผู้ดำเนินการสนทนา (Assistance Moderator)
 - 1.3 ผู้ร่วมสนทนากลุ่ม (Key Informants)
 - 1.4 ผู้จดบันทึกคำสนทนา (Note Taker)
 - 1.5 ผู้บันทึกเสียงการสนทนากลุ่ม (Recorder)
2. แบบฟอร์มสำหรับคัดเลือกผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม ควรจัดเตรียมแบบฟอร์มสำหรับคัดเลือกผู้ร่วมสนทนากลุ่มไว้ด้วย
3. ประเด็นคำถามในการสนทนากลุ่ม ประกอบด้วย
 - 3.1 คำถามอุ่นเครื่อง เป็นคำถามเบา ๆ ที่ง่ายต่อการเข้าใจ
 - 3.2 ประเด็นคำถามหลัก เป็นประเด็นคำถามที่ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการศึกษา
4. สถานที่ในการจัดสนทนากลุ่ม
 - 4.1 เงียบสงบ ไม่มีการรบกวนสมาธิของผู้ร่วมสนทนากลุ่ม
 - 4.2 มีโต๊ะ เก้าอี้ที่นั่งสบายและเหมาะสม
 - 4.3 มีอากาศถ่ายเทสะดวก
5. วัสดุอุปกรณ์ในการจัดสนทนากลุ่ม ได้แก่
 - 5.1 กล้องถ่ายภาพ
 - 5.2 เครื่องบันทึกเสียง
 - 5.3 สมุด ดินสอ ยางลบ
 - 5.4 กระดาษเขียนแบบ ปากกาสีเส้นใหญ่หลายสี
 - 5.5 กระดาษบัตรคำหลายสี หลายลักษณะ กรรไกร และเทปกาว
 - 5.6 กระดานป้ายนิเทศที่สามารถเคลื่อนย้ายได้
6. สิ่งอำนวยความสะดวกและเสริมสร้างบรรยากาศในการสนทนากลุ่ม ได้แก่
 - 6.1 อาหาร และอาหารว่าง

6.2 น้ำดื่ม และของขบเคี้ยว

6.3 ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าน้ำมันรถ

7. ของสมนาคุณผู้ร่วมสนทนากลุ่ม เป็นการแสดงออกถึงความมีน้ำใจ และเป็นการตอบแทนผู้ร่วมสนทนา แม้ว่าจะเป็นสิ่งเล็ก ๆ น้อย ๆ ก็ตาม

ขั้นตอนในการจัดสนทนากลุ่ม

จำเนียร จวงตระกูล (2550 : 363-364) ได้กำหนดขั้นตอนในการจัดสนทนากลุ่มไว้ดังนี้

1. กำหนดประเด็นคำถามหรือหัวข้อเรื่องที่จะศึกษา
2. กำหนดผู้ร่วมสนทนา
3. จัดเตรียมแนวทางในการสนทนา (Discussion Guideline)
4. ฝึกอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดสนทนา
5. ลงพื้นที่เพื่อหาข้อมูลเบื้องต้น
6. ต้อนรับผู้ร่วมสนทนา
7. แนะนำคณะวิจัย อธิบายจุดมุ่งหมายของการสนทนาและเริ่มการสนทนา
8. แจกของที่ระลึกหรือของสมนาคุณแก่ผู้ร่วมสนทนา
9. จัดเตรียมข้อมูลเพื่อใช้ในการวิเคราะห์
10. วิเคราะห์ข้อมูลและเขียนรายงาน

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าการจัดสนทนากลุ่มเป็นเวทีในการระดมความคิด เปิดโอกาสให้สมาชิกได้มาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น แลกเปลี่ยนและเรียนรู้ประสบการณ์ระหว่างกัน สามารถถอดประสบการณ์และสรุปบทเรียนที่ได้จากการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการทำงานที่เหมาะสมยิ่งขึ้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชัยนาท นันทเสน (2548 : 61-62) ได้ทำการศึกษาการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานธุรกิจ สังกัดสำนักงานฝ่ายสินเชื่อภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่าพนักงานมีการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อโดยรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านศักยภาพทางการเงินซึ่งมีการปฏิบัติด้านการวิเคราะห์อัตราส่วนวัดความสามารถในการทำกำไรของกิจการ โดยคำนึงถึงกำไรสุทธิหลังภาษีและยอดขาย การวิเคราะห์อัตราส่วนสภาพคล่องของกิจการ โดยคำนึงถึงกำไรก่อนดอกเบี้ยและภาษี ค่าเสื่อมราคา ค่าใช้จ่ายตัดจ่ายและหนี้สินหมุนเวียน และการวิเคราะห์อัตราส่วนวัดการก่อหนี้ของกิจการ โดยคำนึงถึงหนี้ระยะสั้นครึ่งหนึ่งของหนี้ระยะยาวและ

สินทรัพย์รวม ด้านความไว้วางใจในตัวผู้บริหารและกิจการ พนักงานมีการปฏิบัติในการประเมินการเงิน ส่วนตัวและของกิจการของผู้บริหารว่ามีการแยกกันโดยเด็ดขาด และอยู่ในระดับมาก คือการพิจารณาว่า ผู้บริหารมีภาพพจน์ บุคลิกลักษณะน่าเชื่อถือและยินดีเปิดเผยข้อมูลที่แท้จริงเกี่ยวกับสถานการณ์ของกิจการ ให้ธนาคารรับรู้ และด้านศักยภาพทางการแข่งขัน พนักงานปฏิบัติในระดับมากที่สุดคือการวิเคราะห์ว่า ลูกคามีศักยภาพในการแข่งขันในธุรกิจเดียวกันเป็นผู้นำตลาด การมีกลยุทธ์ทางการตลาด เช่น อำนาจต่อรอง การรักษากลุ่มลูกค้าเดิม

อลิสตา ชัยมงคล (2548) ได้ศึกษาเรื่อง แนวปฏิบัติเกี่ยวกับระบบงานด้านบัญชีของสหกรณ์ ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำกัด จากการศึกษาพบว่า ระบบงานด้านบัญชีของสหกรณ์ออมทรัพย์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำกัด ประกอบด้วย ระบบบัญชีของงานบัญชีและทะเบียนหุ้น-หนี้ งานการเงิน งานสินเชื่อ งานบริหารและธุรการ งานคอมพิวเตอร์ และงานสมาคม ฌาปนกิจสงเคราะห์ และ ในการศึกษาที่ได้เน้นมีการแสดงแผนภาพทางเดินเอกสาร การบันทึกบัญชีและแผนภาพกระแสดำเนินการของ ระบบงานต่าง ๆ ของสหกรณ์ด้วย และได้้นำเอาโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาช่วยในการบันทึกบัญชีและจัดทำ รายงานทางบัญชี ทำให้มีความสะดวก ถูกต้อง และรวดเร็วขึ้น นอกจากนี้สหกรณ์มีระบบการควบคุม ภายในที่ดี มีการจัดทำแบบฟอร์มและรายงานประกอบการบันทึกบัญชี เพื่อเป็นการตรวจสอบ ความถูกต้องของรายการทางการเงิน ทำให้การปฏิบัติเกี่ยวกับระบบงานด้านบัญชีของสหกรณ์มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลน่าเชื่อถือได้

เยาวดี ศรีประเสริฐ (2548 : 86-93) ได้ศึกษาเรื่องผลการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยู เนียนศูนย์กลางเทวา จำกัด ผลการศึกษาพบว่า สหกรณ์ให้เงินกู้แก่สมาชิก ในปี 2543-2546 มีแนวโน้ม เพิ่มขึ้นร้อยละ 27.60, 28.58, 9.58, 6.18 และ 20.17 ตามลำดับ สหกรณ์มีเงินรับฝากจากสมาชิก ในปี 2543-2545 มีแนวโน้มลดลง ร้อยละ 8.19, 6.97 และ 1.54 ตามลำดับ ส่วนในปี 2541, 2542 และ 2546 สหกรณ์มีเงินรับฝากจากสมาชิก มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ร้อยละ 9.00, 19.80 และ 18.17 ตามลำดับ การดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนศูนย์กลางเทวา จำกัด ระหว่างปี 2540-2546 มีกำไรสุทธิจำนวน 0.53, 1.25, 0.75, 0.68, 0.81, 1.25 และ 1.20 ล้านบาท ตามลำดับ หนี้สินส่วนใหญ่เป็นเงินรับฝากจาก สมาชิก ความสามารถในการทำกำไรของสหกรณ์โดยรวมต่ำกว่าเกณฑ์อัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์เนื่องจากสหกรณ์มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่สูง ดังนั้นฝ่ายจัดการของสหกรณ์ ควรพิจารณาหาแนวทางที่จะลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เหล่านี้เพื่อสหกรณ์มีกำไรสุทธิสูงขึ้น ผลการศึกษาปัญหา และอุปสรรคในการดำเนินงานทางด้านการคิดเห็นของคณะกรรมการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์ พบว่า สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนศูนย์กลางเทวา จำกัด มีปัญหาและอุปสรรคด้านธุรกิจสินเชื่อ ในปี 2540-2544 สภาวะเศรษฐกิจที่ถดถอยทั่วทั้งภูมิภาค ส่งผลให้สหกรณ์ประสบปัญหาวิกฤติด้านเศรษฐกิจ สมาชิก ไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนด สหกรณ์ต้องรับภาระหนี้สงสัยจะสูญ ค่าใช้จ่ายในการติดตามหนี้ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินคดี ทำให้ผลประกอบการของสหกรณ์มีกำไรสุทธิลดลง ด้านอาคารสำนักงาน

ปัจจุบันเป็นอาคารของศูนย์กลางเทวาทซึ่งก่อสร้างมาเป็นเวลานาน คับแคบต้องรับการปรับปรุงซ่อมแซม ไม่สะดวกและเพียงพอในการรองรับการให้บริการที่เกิดจากการเพิ่มขึ้นของสมาชิกในปัจจุบัน คณะกรรมการ แลฝ่ายจัดการสหกรณ์ให้ความเห็นว่า สหกรณ์ควรมีอาคารสำนักงานเป็นของตนเอง เพื่อจะได้อำนวยความสะดวกแก่มวลสมาชิกได้มากขึ้น และสร้างความเชื่อถือศรัทธาให้แก่สมาชิกสหกรณ์ และบุคคลทั่วไปมากยิ่งขึ้น

สรารุช สุริยวงศ์ (2549 : 57-58) ได้ศึกษาการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตของ พนักงานสินเชื่อธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า พนักงานสินเชื่อโดยรวมและจำแนกตามสาขาในเขตภูมิภาค 1 เขตภูมิภาค 2 เขตภูมิภาค 3 เขตภูมิภาค 4 เขตภูมิภาค 17 เขตภูมิภาค 24 เขตภูมิภาค 25 ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติการบริหาร ความเสี่ยงด้านเครดิตโดยรวมเป็นรายด้าน จำนวน 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก คือ ด้านกระบวนการบริหาร และติดตามสินเชื่อ ด้านการวิเคราะห์ความสามารถในการชำระหนี้ ด้านการวิเคราะห์ส่วนของทุน ด้านการวิเคราะห์หลักประกันสินเชื่อ และด้านการควบคุมภายในเกี่ยวกับลูกหนี้ และมีความสำคัญอยู่ใน ระดับปานกลาง จำนวน 2 ด้าน คือ ด้านการวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้กู้ และด้านการวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อกิจการ ยกเว้นพนักงานสาขาเขตภูมิภาค 3 ให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติโดยรวมทุกด้านอยู่ใน ระดับมาก

ศิริพร ริพล (2549 : 76-78) ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจของสมาชิกที่มีต่อการใช้บริการของ สหกรณ์เครดิตยูเนียนมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ จำกัด พบว่า สมาชิกมาระดับความพึงพอใจต่อปัจจัย ด้านผลิตภัณฑ์ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก 4.009 ปัจจัยด้านราคาในระดับมากด้วยค่าเฉลี่ย ถ่วงน้ำหนัก 3.627 ปัจจัยด้านสถานที่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก 3.627 และปัจจัยด้าน การส่งเสริมการตลาดในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก 3.509 สำหรับการทดสอบความสัมพันธ์ของ ปัจจัยส่วนบุคคลของสมาชิกสหกรณ์กับระดับความพึงพอใจของสมาชิกที่มีต่อการใช้บริการทางด้านการตลาดของสหกรณ์ ด้วยค่าไคสแควร์ พบว่า ระยะเวลาการเป็นสมาชิกมีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้าน สถานที่และด้านการส่งเสริมการตลาดที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะของ การใช้บริการทางด้านการตลาดของสหกรณ์ พบว่า ปัญหาปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ คือ การไม่สามารถถอน เงินค่าหุ้นได้ การกำหนดให้มีการถอนเงินได้ไม่เกิน 1 ครั้ง/เดือน ความไม่สะดวกในการฝาก-ถอน ให้มี การปฏิบัติเหมือนกับธนาคารพาณิชย์ ควรเพิ่มวงเงินที่ให้กับทั้งประเภทสามัญและฉุกเฉิน ควรปรับลดอัตรา ดอกเบี้ยเงินกู้ มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการให้บริการ การให้บริการของฝ่ายจัดการและเจ้าหน้าที่ ให้มีน้ำใจในการบริการแก่สมาชิก สร้างความน่าเชื่อถือ และเพิ่มความโปร่งใสในการทำงาน ปัจจัยด้าน ราคา ควรมีการปรับอัตราดอกเบี้ยให้มีความเหมาะสม ปัจจัยด้านสถานที่ คือ สถานที่ตั้งสำนักงานปัจจุบัน มีความคับแคบ ที่จอดรถไม่เพียงพอ การจัดสำนักงานไม่เป็นระเบียบ ควรจัดหาอาคารสำนักงานใหม่ ให้กว้างขวางมีพื้นที่จอดรถสะดวก ปัจจัยด้านการส่งเสริมการตลาด คือ การส่งข่าวสารมีความล่าช้า

ช่องทางการเผยแพร่ข่าวสารไม่หลากหลาย ควรมีการบริการข่าวสารของสหกรณ์ที่รวดเร็วและทันเหตุการณ์และต่อเนื่อง เพิ่มช่องทาง การสื่อสารแก่สมาชิก

ทงศักดิ์ ยงสมบูรณ์ (2550) ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจของคณะกรรมการสหกรณ์เพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. จำกัด ที่มีต่อการให้บริการของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร การตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. จำกัด กรณีศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน จากการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจของคณะกรรมการสหกรณ์การเกษตร กรณีศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน สรุปคือ ปัญหาทางด้านพนักงานของ สกต. ได้แก่

1. พนักงานขาดความรู้ความเข้าใจในการทำงาน โดยเฉพาะงานด้านการบัญชี ขาดความกระตือรือร้นทางด้านการทำงาน
2. ปัญหาด้านการให้บริการ ได้แก่ การให้บริการที่ไม่ทั่วถึง ให้บริการล่าช้า บริการยังไม่ครบวงจร ควรมีการจัดระบบการให้บริการที่รวดเร็วมากยิ่งขึ้น
3. ปัญหาด้านอาคารสถานที่ ได้แก่ สถานที่ ของ สกต. มีความคับแคบทำให้เกิดความไม่สะดวกในการบริหารจัดการ ควรมีการขยายสถานที่ทำการของ สกต. ให้กว้างขวางมากยิ่งขึ้น เพื่อให้เกิดการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ

สุวิทย์ รันนันท์ (2550 : 37-42) ได้ทำการศึกษาการบริหารความเสี่ยงของธนาคารออมสิน ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือเกี่ยวกับการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของผู้จัดการธนาคารออมสิน พบว่า 1) การบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานในสาขา และมีความโปร่งใสในการบริหารงานในการดำเนินงานของสาขาเป็นไปในรูปคณะกรรมการและไม่มีผู้มีอำนาจครอบงำการทำงานของผู้อื่น และมีการประชุมร่วมกับพนักงานในสาขาอย่างสม่ำเสมอและชี้แจงแนวนโยบายและเป้าหมายให้พนักงานเข้าใจอย่างถ่องแท้ และอยู่ในระดับปานกลางได้แก่ ระบบงานสารสนเทศของธนาคารสามารถดำเนินงานตามกลยุทธ์ของธนาคารได้อย่างดี และมีประสิทธิภาพ 2) การบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ อยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ สาขาได้มีเป้าหมายการทำงานด้านสินเชื่อและชี้แจงเป้าหมายของสาขาให้พนักงานได้รับทราบชัดเจน การพิจารณาอนุมัติให้สินเชื่อของสาขาได้มีการประชุมคณะกรรมการเพื่อพิจารณาอนุมัติสินเชื่อทุกครั้ง และคณะกรรมการที่ได้ร่วมพิจารณาอนุมัติสินเชื่อมีความเข้าใจกระบวนการทำงานด้านสินเชื่อเป็นอย่างดี และอยู่ในระดับปานกลาง คือ ระบบงานสารสนเทศรองรับการทำงานด้านสินเชื่อและระบบมีการป้องกันความเสี่ยง 3) การบริหารความเสี่ยงด้านตลาดอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ สาขามีการสื่อสารและทำความเข้าใจในด้านการตลาดกับพนักงานโดยทั่วถึงทั้งสาขา มีความเข้าใจและติดตามการเคลื่อนไหว การเพิ่ม-ลดของเงินฝากและสินเชื่อ และมีการติดตามข้อมูลคู่แข่งทั้งในเรื่องอัตราดอกเบี้ยเงินฝากและอัตราดอกเบี้ยเงินกู้โดยตลอด และอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 2 ข้อ ได้แก่ ผลผลิตของธนาคารมีความสอดคล้องกับ

สภาวะการแข่งขันในตลาดสูง และสาขาได้รับการฝึกอบรมและให้ความรู้เกี่ยวกับการตลาด จากหน่วยงานภายในและภายนอก 4) การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ได้บริหารงานตามนโยบายในการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องของธนาคารอย่างเคร่งครัด วงเงินเก็บรักษามีเพียงพอและไม่เป็นปัญหาเมื่อลูกค้ามาถอนครั้งละมาก ๆ และพนักงานมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้และให้ความสำคัญกับการระดมเงินฝาก และอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 2 ข้อ ได้แก่ สาขามีแผนฉุกเฉินในการระดมทุนได้อย่างสมบูรณ์และตอบสนองการเปลี่ยนแปลงในภาวะวิกฤตได้ และสาขามีความสามารถทางการแข่งขันด้านการระดมเงินได้เป็นอย่างดี และ 5) การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ การปฏิบัติงานในสาขาเป็นไปตามระเบียบคำสั่งธนาคารและมีคู่มือปฏิบัติงานทุกด้านอย่างเพียงพอ มีการตรวจสอบการทำงานของพนักงานในสาขาอย่างสม่ำเสมอทุกชั้นตอน และมีหน่วยงานตรวจสอบการปฏิบัติงานและให้คำแนะนำการปฏิบัติงาน และอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 2 ข้อ ได้แก่ ธนาคารมีความพร้อมของระบบเทคโนโลยีที่ช่วยลดขั้นตอนการทำงานสาขา และจำนวนพนักงานมีความเพียงพอกับปริมาณของสาขา

วิฑูรย์ สมโต (2551 : 41-44) ได้ทำการศึกษาการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทยในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ธนาคารกรุงไทยในจังหวัดเชียงใหม่มีการกำหนดนโยบายด้านความเสี่ยงโดยกำหนดชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร มีการปรับนโยบายด้านความเสี่ยงให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจเป็นประจำ มีการจำกัดความเสี่ยงที่ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่พนักงานของธนาคารสามารถรับได้สม่ำเสมอ การกำหนดนโยบายด้านความเสี่ยงเปิดโอกาสให้ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่พนักงานของธนาคารมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ด้านกระบวนการและวิธีปฏิบัติมีการระบุจุดที่มีความเสี่ยงตั้งแต่ระดับปฏิบัติการขึ้นไปจนถึงระดับบริหารและครอบคลุมทุกกิจกรรมของธนาคาร รายงานความเสี่ยงของธนาคารเพื่อให้ผู้บริหารสามารถทำการสอบทานสถานะความเสี่ยงได้เป็นประจำ ด้านระบบสนับสนุนมีการพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกอบรม ศึกษา ดูงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำ มีการนำเทคโนโลยีที่มีคุณภาพ คงทน และพร้อมใช้งานมากใช้ในการดำเนินงานของธนาคารเป็นประจำ ด้านธรรมาภิบาลในองค์กร ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่พนักงานของธนาคารปฏิบัติงานด้วยการยึดถือความถูกต้อง ซื่อสัตย์ และมีระเบียบวินัยในการปฏิบัติงานเป็นประจำ การดำเนินงานมีการบริหารจัดการตามความจำเป็นยึดหลักความประหยัดและความคุ้มค่าเป็นประจำ การทำงานมีความโปร่งใสเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร

วิโรจน์ หระสิทธิ์ (2553 : 78) ได้ทำการศึกษาการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตของพนักงานสินเชื่อ ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในเขตจังหวัดกาฬสินธุ์ ขอนแก่น มหาสารคาม และร้อยเอ็ด พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ซึ่ง ได้แก่ ด้านการวิเคราะห์หลักประกันสินเชื่อ ด้านการควบคุมภายในเกี่ยวกับลูกหนี้ และด้านการวิเคราะห์ความสามารถในการชำระหนี้

สุธีภรณ์ หะหัส (2553) ศึกษาการพิจารณาสินเชื่อและการบริหารความเสี่ยงสินเชื่อของ ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547-2552 พบว่า จากการปรับเปลี่ยนกระบวนการ ด้านสินเชื่อ ปี พ.ศ. 2551 ใช้ระยะเวลาในการอนุมัติสินเชื่อมากกว่าช่วงก่อน เนื่องจากขั้นตอนในการอนุมัติ สินเชื่อเพิ่มขึ้น ทำให้ระยะเวลาในการอนุมัติสินเชื่อเพิ่มขึ้น ประกอบกับทางธนาคารมีความเข้มงวด ในการอนุมัติสินเชื่อมากกว่าเดิม จนทำให้ไม่สามารถแข่งขันทางด้านความรวดเร็วในการอนุมัติสินเชื่อกับ ธนาคารพาณิชย์อื่นได้ ส่งผลให้ลูกค้าเปลี่ยนไปใช้วงเงินสินเชื่อกับธนาคารอื่น

จรินทร์ วิสัยศรี (2553) ได้ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ความมั่นคงและการบริหารความเสี่ยง ของสหกรณ์ออมทรัพย์ กองบังคับการสนับสนุนทางอากาศ จำกัด ผลการวิจัยพบว่า 1) สหกรณ์ออมทรัพย์ กองบังคับการสนับสนุนทางอากาศ จำกัด มีพัฒนาการด้านต่าง ๆ ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งทางด้านการ ดำเนินธุรกิจ ทุนดำเนินงาน และฐานะทางการเงิน 2) ปัจจัยที่มีผลต่อความมั่นคงของสหกรณ์ออมทรัพย์ กองบังคับการสนับสนุนทางอากาศ จำกัด คือ ปัจจัยด้านประสิทธิภาพการทำได้ ปัจจัยการเติบโต และปัจจัยอัตราส่วนทุนสำรองต่อทุนเรือนหุ้น ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานอ้างอิงเฉลี่ยร้อยละ 30, 21, 58 ตามลำดับ 3) สหกรณ์ออมทรัพย์กองบังคับการสนับสนุนทางอากาศ จำกัด มีการจัดการกับความเสี่ยง โดยการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง ลดความเสี่ยง กระจายความเสี่ยง และยอมรับความเสี่ยง 4) ต้นทุนอัตรา ดอกเบี้ยเงินกู้ยืมด้านของสหกรณ์ออมทรัพย์ กองบังคับการสนับสนุนทางอากาศ จำกัด อยู่ที่ร้อยละ 2.267 และเมื่อรวมกับค่ามาตรฐานร้อยละ 4 ที่กรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนด อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ที่เหมาะสมอยู่ที่ ร้อยละ 6.267

เจษฎาพร สิทธิ (2553) ได้ศึกษา การประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์เครดิต ยูเนียนลานนาทอรัล จำกัด จากผลการศึกษารูป ด้านที่ 1. ด้านความพึงพอใจที่มีต่อการดำเนินงานของ สหกรณ์เครดิตยูเนียนลานนาทอรัล จำกัด ของฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการของสหกรณ์เครดิต ยูเนียนลานนาทอรัล จำกัด ด้านธุรกิจสินเชื่อ ฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการของสหกรณ์ให้ความ พึงพอใจต่อการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก ในด้านของสัญญาเงินกู้มีความสมบูรณ์และเข้าใจง่ายและ ความเหมาะสมของการกำหนดวงเงินฉุกเฉินและอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ฉุกเฉิน ด้านสวัสดิการและธุรกิจ เงินรับฝาก ฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการของสหกรณ์ ให้ความพึงพอใจในระดับมาก ในด้านของความ เหมาะสมของเงินปันผลต่อหุ้น ความสะดวกในการใช้บริการเงินฝากของสหกรณ์ และการนำเงินฝากกับ สมาชิกนำไปบริหารจัดการก่อให้เกิดประโยชน์ ด้านคุณภาพและการให้บริการ ฝ่ายบริหารและฝ่าย จัดการของสหกรณ์ให้ความพึงพอใจในระดับมาก ในด้านของสหกรณ์มีการดำเนินงานที่โปร่งใส มีการชี้แจงข้อมูลในการดำเนินงานแก่สมาชิกทราบและสามารถตรวจสอบได้ และประธานมีความ เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ ด้านที่ 2. การวิเคราะห์ประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิต ยูเนียนลานนาทอรัล จำกัด โดยการวิเคราะห์งบการเงินโดยใช้ CAMELS Analysis ดังนี้ มิติที่ 1. ความ พึงพอใจของเงินทุนต่อความเสี่ยงของสหกรณ์เครดิตยูเนียนลานนาทอรัล จำกัด ผลการดำเนินงานของ

สหกรณ์แหล่งเงินทุนภายในสหกรณ์มีความเพียงพอต่อภาระความเสี่ยงต่าง ๆ และทุนสำรองของสหกรณ์ที่มีอยู่จำนวนที่เพียงพอต่อการผูกพันทางการเงินของสหกรณ์ มิติที่ 2. คุณภาพของสินทรัพย์ สหกรณ์เครดิตยูเนียนลานนาโกล์ฟ จำกัด ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่ก่อให้เกิดรายได้ดี โดยอัตราการหมุนของสินทรัพย์และผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ที่ลงทุนไปก่อให้เกิดรายได้หรือกำไรกลับคือมาในอัตราที่ต่ำหรือการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์นำไปก่อให้เกิดประโยชน์ได้ไม่เพียงพอส่งผลตอบแทนในด้านกำไรน้อย มิติที่ 3. ความสามารถในการบริหารสหกรณ์เครดิตยูเนียนลานนาโกล์ฟ จำกัด การบริหารงานและการควบคุมภายในที่ดีส่งผลต่อการดำเนินงานด้านกำไร การบริการของสหกรณ์ในการควบคุมด้านค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเมื่อเทียบผลการดำเนินงานด้านกำไรที่ได้รับกลับมานั้นตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิกได้ในอัตราที่ต่ำ มิติที่ 4. การทำกำไร ความสัมพันธ์ระหว่างรายได้และค่าใช้จ่ายขึ้นอยู่กับการบริหารและการจัดการด้านค่าใช้จ่าย อัตราการเติบโตของกำไรสุทธิมีอัตราที่ลดลงแสดงว่าสหกรณ์ไม่มีประสิทธิภาพในการบริหารในด้านของกำไรเพื่อเป็นทุนสำรองของสหกรณ์ มิติที่ 5. สภาพคล่อง ความเพียงพอของเงินทุนของสหกรณ์ในการแปลงสภาพเป็นเงินสดได้เร็ว มีความเพียงพอของสภาพคล่องดีต่อความต้องการในการใช้เงิน มิติที่ 6. ผลกระทบต่อธุรกิจ พิจารณาจากปัจจัยสภาพแวดล้อมของสหกรณ์ เกิดจากปัจจัยความเสี่ยงจากภาครัฐและสภาพทั่วไป ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ เช่น ภาวะคู่แข่งทางธุรกิจ สหกรณ์ที่เพิ่มมากขึ้นในปัจจุบัน และผลแตกต่างจากอัตราดอกเบี้ยของสถาบันทางการเงิน และคู่แข่งรายอื่น ๆ ที่ขยายตัวเพิ่มขึ้น

อมรรัตน์ อัคราช (2553) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารความเสี่ยงทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่มาก กรณีศึกษาสหกรณ์ออมทรัพย์รัฐวิสาหกิจ เอกชน ตำรวจ และทหาร ผลการศึกษาพบว่า ด้านความเสี่ยงทางการเงินของสหกรณ์อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความเสี่ยงด้านสภาพคล่องสูง มีความเสี่ยงด้านเงินทุนระยะยาวสูงจากอัตราการขยายตัวของทุนเรือนหุ้นต่ำ และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการสูงเนื่องจากพนักงานสหกรณ์ต้องรับผิดชอบในสินทรัพย์ของสหกรณ์สูงมาก ส่วนความเสี่ยงด้านสินเชื่อต่ำ

ด้านการบริหารความเสี่ยงทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่มาก พบว่าด้านการให้สินเชื่อมีความเสี่ยงจากการชะลอตัวของธุรกิจ ซึ่งสหกรณ์มีการแก้ไขปัญหาโดยใช้กลยุทธ์ในการขยายสินเชื่อหากสินเชื่อชะลอตัว และการควบคุมด้านหลักประกัน ด้านสภาพคล่องสหกรณ์บางแห่งขาดสภาพคล่อง และบางแห่งมีสภาพคล่องส่วนเกิน ซึ่งสหกรณ์มีการแก้ไขปัญหาโดยใช้กลยุทธ์ในการระดมเงินทุนทั้งทางสมาชิก และสหกรณ์ภายนอกหากเกิดการขาดสภาพคล่อง และการกระจายเงินลงทุนในตราสารอื่น ๆ หากเกิดสภาพคล่องส่วนเกิน มีความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยค่อนข้างต่ำ และมีความเสี่ยงด้านเงินทุนระยะยาวสูง ซึ่งสหกรณ์ควรมีกลยุทธ์ในการระดมทุนเรือนหุ้นเพิ่มขึ้น และตั้งทุนสำรองให้สอดคล้องกับปริมาณเงินฝาก มีความเสี่ยงด้านปฏิบัติการค่อนข้างสูงจึงควรให้ความสำคัญกับ

การควบคุมภายใน อีกทั้งมีมาตรการในการลดหรือป้องกันความเสี่ยงทั้งด้านบุคลากร และด้านระบบการปฏิบัติงาน

สำหรับแนวทางการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงทางการเงิน มีดังนี้

1. ด้านสินเชื่อควรกำหนดแนวทางการบริหาร 2 ประเภทคือ ด้านบุคลากร และด้านระบบงาน โดยด้านบุคลากรมีการพัฒนาตามบทบาทหน้าที่ ส่วนด้านระบบงานจะมุ่งเน้นการพัฒนาในเรื่องของขั้นตอน และหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติ รวมทั้งมีมาตรการป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากอัตราดอกเบี้ย

2. ด้านสภาพคล่องควรกำหนดนโยบายในการปฏิบัติด้านสภาพคล่อง 2 ลักษณะคือ หากเกิดสภาพคล่องส่วนเกินจะพิจารณาความต้องการในการดำรงสภาพคล่องให้เพียงพอ หามาตรการนำทุนส่วนเกินไปลงทุนในสินทรัพย์ภายนอกทั้งระยะสั้น และระยะยาว ที่มีความเสี่ยงต่ำ แต่ได้ผลตอบแทน และหากเกิดการขาดสภาพคล่องจะขยายเงินฝากโดยสร้างผลิตภัณฑ์เงินฝากเพิ่มและขยายฐานเงินฝากจากสมาชิกสมทบ

3. ด้านเงินทุนของควรแบ่งสัดส่วนเงินทุนเป็น 3 ลักษณะ คือ ลงทุนเพื่อดำรงสภาพคล่อง ลงทุนเพื่อธุรกิจสินเชื่อ และลงทุนภายนอก โดยดำรงสภาพคล่องให้เพียงพอ ปลอยสินเชื่อให้แก่สมาชิกตามความต้องการของสมาชิก และส่วนที่เหลือจึงนำไปลงทุนในตราสารหุ้นตราสารทุน หรือให้สหกรณ์อื่นกู้ยืม ทั้งนี้ในการลงทุนในสินทรัพย์ภายนอก จะกำหนดสัดส่วนของการลงทุนที่ชัดเจน

อมรรัตน์ อัคราช (2553) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารความเสี่ยงทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่มาก กรณีศึกษาสหกรณ์ออมทรัพย์รัฐวิสาหกิจ เอกชน ตำรวจ และทหาร ผลการศึกษาพบว่า ด้านความเสี่ยงทางการเงินของสหกรณ์อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความเสี่ยงด้านสภาพคล่องสูง มีความเสี่ยงด้านเงินทุนระยะยาวสูงจากอัตราการขยายตัวของทุนเรือนหุ้นต่ำ และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการสูงเนื่องจากพนักงานสหกรณ์ต้องรับผิดชอบในสินทรัพย์ของสหกรณ์สูงมาก ส่วนความเสี่ยงด้านสินเชื่อต่ำ

จิระนุช สินทวี (2555 : ข) ได้ศึกษาการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์ส่วนใหญ่มีทุนดำเนินงานอยู่ระหว่าง 701 - 2,000 ล้านบาท มีเจ้าหน้าที่น้อยกว่า 7 คน มีจำนวนสมาชิกอยู่ระหว่าง 1,000 ถึง 1,600 คน และมีระยะเวลาดำเนินงานถึงปัจจุบันเป็นเวลา 37 ปีขึ้นไป ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์มีความคิดเห็นดังนี้

1. การบริหารความเสี่ยงโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับสูงสุดจากมากไปหาน้อย คือ การบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ ผู้บริหารสหกรณ์ให้ความสำคัญในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อแก่สมาชิกโดยผ่านการพิจารณาอนุมัติทุกครั้ง ให้ความสำคัญในการกำหนดประเภทสินเชื่อ วงเงินสูงสุดต่อราย จำนวนหลักประกันและการค้ำประกัน การบริหารความเสี่ยงด้าน

ผลตอบแทน ผู้บริหารสหกรณ์ให้ความสำคัญในการพิจารณากำหนดแผนโครงการระดมเงินทุน แผนการกู้ยืมจากสถาบันการเงินที่ต้องการเงินทุนจากสหกรณ์ รวมถึงอัตราดอกเบี้ยและผลตอบแทนที่จะได้รับการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ผู้บริหารสหกรณ์ให้ความสำคัญในการกำหนดระเบียบงานหรือคู่มือในการปฏิบัติเกี่ยวกับการรับ-จ่ายเงินสด วงเงินในการปฏิบัติงานประจำวันและให้ความสนใจในการติดตามและรายงานความต้องการกระแสเงินสดสุทธิและสถานะเงินสดประจำวันและเงินฝากในบัญชีสหกรณ์ การบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ สหกรณ์ได้จัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อกำหนดทิศทางการทำงานไว้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับเป้าหมายของสหกรณ์ที่กำหนดไว้ มีบริหารงานเป็นไปตามนโยบาย แผนงานที่กำหนด และสอดคล้องกับงบประมาณที่ตั้งไว้ และคณะกรรมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ พิจารณาปัจจัยภายนอกอันอาจทำให้เกิดผลกระทบต่อสหกรณ์ด้วยความระมัดระวัง และคำนึงถึงความเป็นไปได้ที่เหมาะสม

2. ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ ประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ให้ความสำคัญกับการมุ่งมั่นพัฒนาของเจ้าหน้าที่สหกรณ์เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กร การพัฒนาโดยนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ ๆ เข้ามาช่วยในการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับและกฎหมายสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องเพื่อป้องกันฟ้องร้องจากบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องให้ความสำคัญกับการชำระหนี้ของสมาชิกที่เป็นไปตามกำหนดสัญญา และประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการเงิน ให้ความสำคัญกับการเพิ่มขึ้นของทุนดำเนินงาน รายได้จากการดำเนินธุรกิจและมูลค่าทรัพย์สินรวมอย่างต่อเนื่อง

3. การเปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงและประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีทุนดำเนินงาน จำนวนเจ้าหน้าที่ จำนวนสมาชิก และระยะเวลาดำเนินงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

4. การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องและด้านการปฏิบัติการมีผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพในการดำเนินงานโดยรวม และประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านลูกค้า (สมาชิก) การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องมีผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการเงิน การบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อมีผลกระทบเชิงลบกับประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการเงิน การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการมีผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน และการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อมีผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

5. ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สหกรณ์ควรมีการประเมินความเสี่ยง เพื่อลดและ

หลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นกับการบริหารจัดการสหกรณ์ ควรมีการติดตามความเปลี่ยนแปลงจากภายนอกในส่วนที่จะทำให้เกิดผลกระทบต่อสหกรณ์ และเพื่อป้องกันความเสี่ยงในด้านสินเชื่อ สมาชิกควรมีการออมเงินไว้กับสหกรณ์ทุกคนนอกเหนือจากการกู้ยืม การบริหารจัดการต้องยึดหลักการและอุดมการณ์สหกรณ์ ไม่ควรเป็นการบริหารงานตามกระแสนิยม หรือนำวิธีการทางการเงินเข้ามาใช้ในระบบสหกรณ์ การบริหารสหกรณ์ หากปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์ มุ่งเน้นถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลักแล้ว ปรับกลยุทธ์ในการให้บริการสมาชิกเพื่อให้สามารถแข่งขันกับสถาบันการเงินอื่นได้

ลือชา ธรรมวินัยสถิต (2558 : เนื้อความย่อ) ได้ศึกษาบทบาทของสหกรณ์เครดิตยูเนียน ในการพัฒนาชุมชนในจังหวัดเพชรบุรี กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ กรรมการสหกรณ์เครดิตยูเนียนจำนวน 136 คน สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าร้อยละ และค่า t-test ผลการวิจัยพบว่าบทบาทของสหกรณ์เครดิตยูเนียนในการพัฒนาชุมชนที่เป็นจริงและที่คาดหวังมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ไม่ว่าจะเป็นพิจารณาทั้งในทัศนะของกรรมการและสมาชิกโดยรวม และยังพบอีกว่ากรรมการและสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนมีทัศนะเกี่ยวกับบทบาทที่เป็นจริง และบทบาทที่คาดหวังของสหกรณ์เครดิตในการพัฒนาชุมชนไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนั้นยังพบปัญหาและอุปสรรคอีกมากมาย อาทิเช่น ความสม่ำเสมอในการสะสมเงิน ปริมาณเงินสำหรับให้สมาชิกกู้ การส่งคืนเงินกู้ตามเวลา ประสิทธิภาพในการทำงานของกรรมการ และความเข้าใจของสมาชิกในหลักการของสหกรณ์

สุรศักดิ์ ชะมารัมย์ (2554) ได้ทำวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัด ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งครอบคลุมข้อมูลในด้านความชัดเจนของยุทธศาสตร์ความเหมาะสมด้านโครงสร้างของหน่วยงาน ความพร้อมของระบบงาน ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ สมรรถนะของเจ้าหน้าที่ และค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร ผลการศึกษาพบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.71) โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก 6 ด้านและอยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน

ประภา อ่ำกลัด และ วิกานดา สง่ามิน.(2555) จากผลการศึกษาผู้วิจัยมีความเห็นว่า จาก การดำเนินกิจกรรมหรือดำเนินโครงการต่างๆ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของสหกรณ์ฯ เป็นการปลูกจิตสำนึกให้กับผู้ปฏิบัติงาน ส่งผลให้สมาชิกได้รับการบริการที่ดีและมีคุณภาพ เป็นการสร้างความผูกพันระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับสมาชิก ซึ่งรูปแบบกิจกรรมหรือโครงการต่างๆ สามารถทำให้สมาชิกพึงพอใจเป็นอย่างมาก ทำให้สมาชิกได้รับความรู้ในเรื่องต่าง ๆ มีอาชีพที่มั่นคงและยังยืนรวมไปถึงการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน และทั้งนี้ยังสามารถช่วยให้สมาชิกได้รับความรู้สึที่ดีที่ทางสหกรณ์มอบให้ รวมไปถึงสหกรณ์ก็จะมีภาพลักษณ์ที่ดีต่อชุมชนและมีผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สหกรณ์เครดิตยูเนียน เป็นองค์กรภาคเอกชนที่ดำเนินกิจการ โดยไม่มุ่งหวังกำไร ทำงาน

เพื่อชุมชน ให้ความสำคัญแก่สมาชิกและประชาชนเป็นลำดับแรก ดังนั้นจึงพูดได้ว่า สหกรณ์เครดิตยูเนียนเป็นการประกอบกิจการที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างแท้จริง

ธนวรรณ เงินวิวัฒน์.(2554).จากผลการศึกษา มีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารและวางนโยบายของ สหกรณ์ออมทรัพย์ให้ มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. นอกจากการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อและอัตราดอกเบี้ยแล้ว การบริหารงานของ สหกรณ์ควรมีการเปลี่ยนแปลงคือ เป็นสหกรณ์เชิงรุกมากขึ้นควรนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเช่น INTERNET มาใช้กับงานสหกรณ์เพิ่มมากขึ้น ควรมีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารของ สหกรณ์กับสมาชิกเพิ่มมากขึ้นมีการรวมกลุ่มสมาชิกเพื่อให้ได้ พบปะสังสรรค์กันระหว่างสมาชิกให้สมาชิกมีส่วนร่วมกับสหกรณ์มากขึ้นเพื่อให้ สมาชิกรับรู้ถึงความเป็นเจ้าของสหกรณ์ร่วมกัน

2. การขยายตัวของทุนเรือนหุ้นของสหกรณ์อย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การกำหนดอัตราผลตอบแทนจากทุนเรือนหุ้น คือเงินปันผล สามารถสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกเพิ่มหุ้น ดังนั้น สหกรณ์ควรกำหนดอัตราเงินปันผลให้เหมาะสมกับสถานการณ์ของสหกรณ์

3. สหกรณ์ควรมีการบริหารงานสหกรณ์แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์โดยใช้เครื่องมือ SWOT เพื่อให้ทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งของสหกรณ์จะทำให้ช่วยให้การบริหารงานสหกรณ์บรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4. ในด้านการบริหารความเสี่ยงทางการเงินของสหกรณ์ ควรเข้าใจโครงสร้างเงินทุนของสหกรณ์และจะต้องติดตามสถานการณ์ทางการเงินทั้งภายในและภายนอกประเทศภาวะเศรษฐกิจ แนวโน้มอัตราดอกเบี้ย สถานการณ์ทางการเมือง นโยบายของทางการที่อาจส่งผลกระทบต่อ สหกรณ์

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ(Qualitative research) โดยศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร(Documentary survey) เช่น หนังสือ เอกสาร วารสาร รายงานวิจัย วิทยานิพนธ์ บทความ เป็นต้น และการศึกษาเฉพาะกรณี โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก(Indepth interview) การสนทนากลุ่ม (Focus Group) และแบบสอบถามความเห็นเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อม(SWOT) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant) เพื่อทำการศึกษา 1) กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการของสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี ที่เกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย 2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการของสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี 3) เพื่อหากกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการของเครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี ที่เกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อนำมาเป็นแนวทางที่เหมาะสมในการบริหารจัดการและการดำเนินการสหกรณ์เครดิตยูเนียนจังหวัดเพชรบุรี ผู้วิจัยมีระเบียบและขั้นตอนในการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Method) ดังต่อไปนี้ ดังนี้

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

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร ผู้จัดการ ผู้ปฏิบัติงาน และสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียน ในการให้ข้อมูลการสนทนากลุ่ม

ลำดับ ที่	ชื่อสหกรณ์เครดิตยูเนียน	จำนวน (คน)		
		ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	
			ฝ่าย บริหาร	สมาชิก
			ปฏิบัติ	

				การณ	
1	สหกรณ์เครดิตยูเนียนเขื่อนเพชรไค้งฮอย	6,665	3	2	2
2	สหกรณ์เครดิตยูเนียนชุมชนเมืองเพชรบุรี	3,515	3	2	2

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร ผู้จัดการ ผู้ปฏิบัติงาน และสมาชิกสหกรณ์
เครดิตยูเนียน ในการให้ข้อมูลสารสนเทศกลุ่ม (ต่อ)

ลำดับ ที่	ชื่อสหกรณ์เครดิตยูเนียน	จำนวน (คน)			
		ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง		
			ฝ่าย บริหาร	ฝ่าย ปฏิบัติ การณ	สมาชิก
3	สหกรณ์เครดิตยูเนียนตำบลไร่ใหม่พัฒนา	2,842	3	2	2
4	สหกรณ์เครดิตยูเนียนท่าขามสามัคคี	3,203	3	2	2
5	สหกรณ์เครดิตยูเนียนธรรมรังษี	6,911	3	2	2
6	สหกรณ์เครดิตยูเนียนบ้านช่อง	7,480	3	2	2
7	สหกรณ์เครดิตยูเนียนบ้านช่องวังจันทร์	13,375	3	2	2
8	สหกรณ์เครดิตยูเนียนบ้านทับคาง	2,985	3	2	2
9	สหกรณ์เครดิตยูเนียนบ้านทานสามัคคี	1,859	3	2	2
10	สหกรณ์เครดิตยูเนียนบ้านนายาง	2,753	3	2	2
11	สหกรณ์เครดิตยูเนียนบ้านเนินทราย	2,261	3	2	2
12	สหกรณ์เครดิตยูเนียนบ้านน้ำทรัพย์	1,666	3	2	2
13	สหกรณ์เครดิตยูเนียนบ้านสมอลก	4,066	3	2	2
14	สหกรณ์เครดิตยูเนียนบ้านหนองกระทุ่ม พัฒนา	12,370	3	2	2
15	สหกรณ์เครดิตยูเนียนบ้านหนองบัว	2,287	3	2	2
16	สหกรณ์เครดิตยูเนียนบ้านหนองเกตุ	771	3	2	2
17	สหกรณ์เครดิตยูเนียนบ้านห้วยเสือสามัคคี	2,191	3	2	2
18	สหกรณ์เครดิตยูเนียนบ้านใหม่สามัคคี	4,489	3	2	2

19	สหกรณ์เครดิตยูเนียนโพธิ์ลอยพัฒนา	3,071	3	2	2
20	สหกรณ์เครดิตยูเนียนหนองจอก	13,321	3	2	2
21	สหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจทำยาง	9,126	3	2	2
22	สหกรณ์เครดิตยูเนียนโรงเข้พัฒนา	1,645	3	2	2
23	สหกรณ์เครดิตยูเนียนโรงเรียนบ้านท่าไต้	4,613	3	2	2
24	สหกรณ์เครดิตยูเนียนโรงเรียนวัดหนองแก	13,553	3	2	2
25	สหกรณ์เครดิตยูเนียนไรโคกพัฒนา	1,889	3	2	2
26	สหกรณ์เครดิตยูเนียนวังตะโกพัฒนา	1,752	3	2	2
27	สหกรณ์เครดิตยูเนียนวัดกลุ่มสามัคคี	3,763	3	2	2

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร ผู้จัดการ ผู้ปฏิบัติงาน และสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียน ในการให้ข้อมูลการสนทนากลุ่ม (ต่อ)

ลำดับ ที่	ชื่อสหกรณ์เครดิตยูเนียน	จำนวน (คน)			
		ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง		
			ฝ่าย บริหาร	ฝ่าย ปฏิบัติ การณ	สมาชิก
28	สหกรณ์เครดิตยูเนียนวัดนาพรหม	2,545	3	2	2
29	สหกรณ์เครดิตยูเนียนวัดป่าแป้น	844	3	2	2
30	สหกรณ์เครดิตยูเนียนวัดยางเขาย้อย	11,703	3	2	2
32	สหกรณ์เครดิตยูเนียนวัดใหม่ประเสริฐ	5,549	3	2	2
33	สหกรณ์เครดิตยูเนียนศาลาเขื่อน	3,950	3	2	2
34	สหกรณ์เครดิตยูเนียนหนองขานาง	45,640	3	2	2
35	สหกรณ์เครดิตยูเนียนหนองขานาน	12,998	3	2	2
36	สหกรณ์เครดิตยูเนียนห้วยทรายเหนือ	1,238	3	2	2
37	สหกรณ์เครดิตยูเนียนห้วยท่าช้าง	4,091	3	2	2
38	สหกรณ์เครดิตยูเนียนหนองหญ้าปล้อง	1,677	3	2	2
39	สหกรณ์เครดิตยูเนียนวัดเขาปากช่องตำบลท่าแลง	851	3	2	2
40	สหกรณ์เครดิตยูเนียนหนองปรัง	2,062	3	2	2

41	สหกรณ์เครดิตยูเนียนทุ่งเพื่อบางกรก	735	3	2	2
42	สหกรณ์เครดิตยูเนียนไร่ส้ม	699	3	2	2
43	สหกรณ์เครดิตยูเนียนบางเก่า-ชะอำ	1,560	3	2	2
44	สหกรณ์เครดิตยูเนียนหนองศาลา	1,101	3	2	2
45	สหกรณ์เครดิตยูเนียนมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพชรบุรี	170	3	2	2
46	สหกรณ์เครดิตยูเนียนถ้ำเสือพัฒนา	177	3	2	2
47	สหกรณ์เครดิตยูเนียนบ้านสระ	120	3	2	2
48	สหกรณ์เครดิตยูเนียนเพชรรัตน์	181	3	2	2
49	สหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจบ้านใหม่	362	3	2	2
50	สหกรณ์เครดิตยูเนียนสวัสดิการสาธารณสุข อำเภอท่ายาง	57	3	2	2
51	สหกรณ์เครดิตยูเนียนสองพี่น้องร่วมใจ	494	3	2	2
52	สหกรณ์เครดิตยูเนียนบางขุนไทร	912	3	2	2

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร ผู้จัดการ ผู้ปฏิบัติงาน และสมาชิกสหกรณ์
เครดิตยูเนียน ในการให้ข้อมูลการสนทนากลุ่ม (ต่อ)

ลำดับ ที่	ชื่อสหกรณ์เครดิตยูเนียน	จำนวน (คน)			
		ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง		
			ฝ่าย บริหาร	ฝ่าย ปฏิบัติ การณ	สมาชิก
53	สหกรณ์เครดิตยูเนียนบางตะบูน	420	3	2	2
54	สหกรณ์เครดิตยูเนียนบ้านพี่เลี้ยง	591	3	2	2
55	สหกรณ์เครดิตยูเนียนสามพระยาสามัคคี	579	3	2	2
56	สหกรณ์เครดิตยูเนียนบ้านท่าคอย	461	3	2	2
57	สหกรณ์เครดิตยูเนียนหนองโสน	289	3	2	2
58	สหกรณ์เครดิตยูเนียนวัดเขาตะเครา	112	3	2	2
59	สหกรณ์เครดิตยูเนียนเพชรคีรี	931	3	2	2

60	สหกรณ์เครดิตยูเนียนไรโคกสามัคคี	232	3	2	2
รวม		240,472	180	120	120



ภาพที่ 3.2 แสดงแผนที่ชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด (ช.ส.ค.)

3.2 วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research Methodology)

การศึกษากลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการของสหกรณ์เครดิตยูเนียนใน จังหวัดเพชรบุรี เป็นวิจัยเชิงคุณภาพโดยการจัดสนทนากลุ่มเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการของสหกรณ์เครดิตยูเนียน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการของสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรีและเพื่อหากลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการของเครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี ที่เกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมของ

ผู้มีผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อนำมาเป็นแนวทางที่เหมาะสมในการบริหารจัดการ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเป็นผู้มีประสบการณ์ที่เชื่อถือได้ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี และสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนทุกแห่งในจังหวัดเพชรบุรี ผู้วิจัยได้ดำเนินการเป็นลำดับ ดังนี้

ประชากร ผู้วิจัยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการของสหกรณ์เครดิตยูเนียน จากชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด สาขาจังหวัดเพชรบุรี จำนวนทั้งหมด 60 แห่ง โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size) จากผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการและสมาชิก ของสหกรณ์เครดิตยูเนียนทุกแห่งในจังหวัดเพชรบุรี เพื่อสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมและเพื่อสร้างการยอมรับ ดังนั้น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบด้วย

1. ประธานกรรมการสหกรณ์เครดิตยูเนียน แห่งละ 1 คน กรรมการแห่งละ 2 คน รวมแห่งละ 3 คน จำนวนทั้งสิ้น 180 คน
2. เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการสหกรณ์เครดิตยูเนียน แห่งละ 2 คน จำนวน รวม 120 คน นั้น เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling)
3. ผู้มีส่วนได้เสียเลือกสุ่มจากสมาชิกของสหกรณ์เครดิตยูเนียนแต่ละแห่งๆ ละ จำนวน 2 คน รวม 120 คน

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลแบบปฐมภูมิ (Primary data) โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Indepth interview) การสนทนากลุ่ม (Focus Group) และแบบสอบถามความเห็นเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant) ได้แก่ ประธานกรรมการ คณะกรรมการฝ่ายบริหาร) เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานและสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียน ข้อมูลทุติยภูมิ (Secodary data) ได้แก่ ข้อมูลที่เป็นรายงานประจำปี แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์เครดิตยูเนียน วารสาร และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงอินเทอร์เน็ตเว็บไซต์ต่าง ๆ มาใช้ในการดำเนินการเก็บข้อมูลวิจัยในครั้งนี้ด้วย ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือในการวิจัย ดังนี้

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แนวคำถาม (interview guide) โดยการกำหนดประเด็นคำถามไว้ล่วงหน้า เกี่ยวกับการบริหารจัดการของสหกรณ์เครดิตยูเนียน จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ผลการปฏิบัติงาน ผลการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียน และแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ภายใน ภายนอก และเครื่องมือที่จำเป็น ที่ช่วยในการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม

2.1 เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ เอกสาร วารสาร หนังสือบทความทางวิชาการ รายงานผลการวิจัย และวิทยานิพนธ์

2.2 แบบสอบถามตามประเด็นคำถามในการสนทนากลุ่มมี 3 ประเด็น โดยการแบ่งกลุ่มเป็นสองกลุ่มคือ กลุ่มผู้บริหารและกลุ่มปฏิบัติการ

3.4. ประเด็นคำถามสำหรับกลุ่มผู้บริหาร

ประเด็นที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบด้วย ชื่อ-นามสกุล เพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และสังกัด

ประเด็นที่ 2 ท่านคิดว่ากลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงทางการจัดการของสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี เป็นอย่างไร

ประเด็นที่ 3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารความเสี่ยงทางการบริหารจัดการของสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี ได้แก่อะไรบ้าง

ประเด็นที่ 4 หากกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงทางการจัดการของเครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี ได้แก่อะไรบ้าง

3.5 ประเด็นคำถามสำหรับกลุ่มปฏิบัติการ

ประเด็นที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบด้วย ชื่อ-นามสกุล เพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และสังกัด

ประเด็นที่ 2 ท่านคิดว่ากลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงทางการจัดการของสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี เป็นอย่างไร

ประเด็นที่ 3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารความเสี่ยงทางการบริหารจัดการของสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี ได้แก่อะไรบ้าง

ประเด็นที่ 4 ท่านคิดว่ากลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงทางการจัดการของสหกรณ์เครดิตยูเนียนสาขาจังหวัดเพชรบุรีเป็นอย่างไร

2.3 แบบบันทึกการสังเกต บรรยายการสนทนากลุ่ม พฤติกรรมความสนใจ ความใส่ใจ การแสดงสีหน้า แววตา และการมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นตลอดการสนทนากลุ่ม

3.6 การกำหนดกรอบของการสนทนากลุ่ม

การสนทนากลุ่ม โดยการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ และการกำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัย เป็นการศึกษาค้นคว้า หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์เครดิตยูเนียน โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดของการวิจัย และตัวแปรที่ต้องการศึกษาแล้วนำไปสร้างประเด็นคำถามในการสนทนากลุ่มภายใต้

รายละเอียดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์เครดิตยูเนียนสาขาจังหวัดเพชรบุรี ปรีक्षाผู้เชี่ยวชาญและปรับแก้ตามคำแนะนำ เพื่อให้ครอบคลุมประเด็นปัญหาในการวิจัยเพื่อเก็บรวบรวมความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมด โดยวิธีการสนทนากลุ่ม แบ่งออกเป็น 4 ประเด็น ดังนี้

ประเด็นที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ประเด็นที่ 2 กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงทางการบริหารจัดการของสหกรณ์เครดิตยูเนียนสาขาจังหวัดเพชรบุรี

ประเด็นที่ 3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารความเสี่ยงทางการบริหารจัดการของสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี

ประเด็นที่ 4 แนวทางที่เหมาะสมกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงทางการบริหารจัดการของเครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี

3.7 ขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลภาคสนาม

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

3.7.1 ติดต่อประสานงานกับคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรีเพื่อออกหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล

3.7.2 ติดต่อประธานชมรมสหกรณ์เครดิตยูเนียนเพชรบุรี และประธานชมรมผู้ปฏิบัติงานสหกรณ์เครดิตยูเนียน เพื่อยื่นหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเข้าร่วมประชุมเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสนทนากลุ่ม

3.7.3 การเก็บข้อมูลภาคสนาม โดยการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) กับประธานกรรมการ ผู้จัดการและกรรมการ สหกรณ์เครดิตยูเนียนสาขาจังหวัดเพชรบุรี จำนวน 60 แห่ง จำนวน 180 คน ผู้ปฏิบัติงานสหกรณ์เครดิตยูเนียนจังหวัดเพชรบุรี จำนวน 60 แห่ง จำนวน 120 คน สมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนทั้ง 60 แห่งๆ ละ 2 คน

ขั้นตอนในการสนทนากลุ่ม

การจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เป็นแบบอย่างหนึ่งของการสัมภาษณ์กลุ่ม โดยที่ทุกคนมีส่วนร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างกว้างขวาง มีผู้นำการสนทนาเป็นผู้ทำหน้าที่ดำเนิน

การสนทนาให้ผู้ร่วมสนทนากลุ่มได้พูดคุยโต้ตอบกันอย่างเปิดเผย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างเป็นกันเองและเป็นอิสระ

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามหลักของการจัดสนทนากลุ่มซึ่งประกอบด้วย

3.7.3.1 วิทยากรอบรมให้ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยงบริหารจัดการของสหกรณ์เครดิตยูเนียน หลักการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้ผู้ร่วมสนทนากลุ่มได้เข้าใจตรงประเด็นตามคำถามที่มีความครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้

3.7.1.2 ผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) ได้แก่ ผู้วิจัย และมีผู้ช่วยนักวิจัยทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยดำเนินการสนทนา (Assistance Moderator)

3.7.3.3 วิทยากรกระบวนการกลุ่ม (Facilitator) เป็นผู้จัดกิจกรรมสัมพันธ์เพื่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ร่วมสนทนากลุ่ม สร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง มีความสนุกสนานในการแสดงความคิดเห็น และกระตุ้นให้ผู้ร่วมสนทนากลุ่มทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผยและเท่าเทียมกัน

3.7.3.4 ผู้บันทึกเสียงการสนทนากลุ่ม (Recorder) ได้แก่ ผู้ช่วยนักวิจัย ทำหน้าที่บันทึกเสียงการสนทนาตลอดระยะเวลาของการจัดสนทนากลุ่ม ซึ่งได้รับอนุญาตจากผู้ร่วมสนทนากลุ่มให้บันทึกเสียงการสนทนากลุ่มได้

3.7.4 ผู้จดบันทึก (Note Taker) ได้แก่ ผู้ช่วยนักวิจัย ทำหน้าที่ดังนี้

3.7.4.1 บันทึกความถี่ในการตอบประเด็นคำถามและการแสดงความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญแต่ละคนตลอดการสนทนากลุ่ม

3.7.4.2 บันทึกคำสำคัญ (Key Words) ในการสนทนากลุ่มในแต่ละเวที เพื่อรวบรวมทำแผนผังความคิด (Concept Mapping) สรุป สิ่งที่ได้เรียนรู้ร่วมกันในการสนทนากลุ่ม

3.7.5 ผู้สังเกตการ (Observer) ได้แก่ นักศึกษาศาสาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ชั้นปีที่ 3 คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี เป็นผู้สังเกตบรรยากาศการสนทนากลุ่ม พฤติกรรมความสนใจ ความใส่ใจการแสดงสีหน้า แววตา และการมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นตลอดการสนทนากลุ่ม รวมทั้งการจดบันทึกสิ่งที่พบเห็นจากการสังเกตทันที

3.7.6 ประเด็นคำถามในการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยได้ทำประเด็นคำถามอย่างชัดเจน 4 ประเด็น ซึ่งนำเสนอไว้ในตอนต้นแล้ว เป็นประเด็นคำถามที่มีความครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้

3.7.7 สถานที่ในการจัดสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยติดต่อขออนุญาตใช้ห้องประชุม

3.7.7.1. สหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด อำเภอท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี (ครั้งที่ 1)

3.7.7.2 ห้องประชุม ชุมชนสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด สาขา เพชรบุรี (ครั้งที่ 2)

3.7.7.3 ห้องประชุม ชุมชนสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด สาขา เพชรบุรี (ครั้งที่ 3)

ซึ่งเป็นห้องประชุมปรับอากาศ เงียบสงบ ไม่มีการรบกวนสมาธิของผู้ร่วมสนทนากลุ่ม มี โต๊ะ เก้าอี้ที่นั่งสบายและเหมาะสม

3.7.8 วัสดุอุปกรณ์สำคัญที่ใช้ในการจัดสนทนากลุ่มครั้งนี้ได้แก่

3.7.8.1 กล้องถ่ายภาพนิ่ง

3.7.8.2 เครื่องบันทึกเสียง

3.7.8.3 สมุด ดินสอ ในการจดบันทึก

3.7.8.4 กระดาษเขียนแบบ และปากกาสีเส้นใหญ่ในการจัดทำแผนผังความคิด (Concept Mapping)

3.7.8.5 กระดาษสีชนิดบางสำหรับทำบัตรคำ และเทปขาว

3.7.8.6 กระดานป้ายนิเทศขนาดกลางเคลื่อนย้ายได้สำหรับใช้ในห้องสนทนากลุ่ม

3.7.8.7 สิ่งอำนวยความสะดวกและสิ่งส่งเสริมบรรยากาศในการสนทนากลุ่ม ได้แก่

3.7.8.7.1 อาหารกลางวันและอาหารว่าง

3.7.8.7.2 น้ำดื่มและของขบเคี้ยวตลอดการสนทนากลุ่ม

3.7.8.7.3 ค่าน้ำมันรถในการเดินทางเข้าร่วมสนทนากลุ่ม

3.7.9 ในการจัดสนทนากลุ่มทุกครั้ง และทุกเวที ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับ ขั้นตอนในการสนทนากลุ่มดังนี้

3.7.9.1 ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มลงทะเบียน รับป้ายชื่อ รับแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูล พื้นฐานตอบแบบสอบถามและเข้านั่งในห้องจัดสนทนากลุ่ม

3.7.9.2 ผู้วิจัยกล่าวต้อนรับ แนะนำตัวคณะวิจัย เพื่อให้ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มเกิด ความรู้สึกไว้วางใจคณะวิจัย และชี้แจงวัตถุประสงค์ในการจัดสนทนากลุ่ม

3.7.9.3 ขอให้ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มแนะนำตัว ก่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน และไว้วางใจกัน

3.7.9.4 จัดกิจกรรมสัมพันธ์เพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างคณะวิจัยกับผู้เข้าร่วม สนทนากลุ่มและระหว่างผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มเดียวกัน

3.7.9.5 ขออนุญาตบันทึกเสียงการสนทนา และเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม ชักถามข้อสงสัยหรือข้อข้องใจได้

3.7.9.6 เริ่มการสนทนา โดยยึดประเด็นคำถามเป็นหลัก และได้มีการปรับประเด็นคำถามให้เข้ากับสถานการณ์

3.7.9.7 เสริมสร้างบรรยากาศของความเป็นกันเองตลอดการสนทนากลุ่ม

3.7.9.8 จบการสนทนา ผู้วิจัยกล่าวขอบคุณผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม

3.7.9.9 มอบของสมนาคุณ

ตลอดระยะเวลาของการสนทนากลุ่มผู้เข้าร่วมสนทนาได้รับการกระตุ้นให้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ร่วมกันอย่างกว้างขวางและเปิดเผย

3.8 วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยอย่างเป็นขั้นตอน โดยมีขั้นตอนการวิจัย 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ขั้นเตรียมการ

เป็นขั้นตอนของการเตรียมความพร้อมก่อนทำการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยได้เตรียมการดังนี้

1) เตรียมความพร้อมด้านเนื้อหาวิชาจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ เอกสาร วารสาร หนังสือ บทความทางวิชาการ รายงานผลการวิจัย และวิทยานิพนธ์ เพื่อเป็นแนวทางในการจัดระเบียบวิธีวิจัย เทคนิคการวิจัย การจัดทำแบบสอบถาม และการกำหนดประเด็นคำถามในการสนทนากลุ่มเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย

2) ติดต่อเชิญวิทยากรบรรยายเรื่องการบริหารความเสี่ยง เรื่องการบริหารความเสี่ยงของการดำเนินการสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน เพื่อความชัดเจนในประเด็นที่ต้องการคำตอบ ให้กับผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม ได้มีความเข้าใจในการตอบประเด็นคำถาม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย

3) ติดต่อเชิญวิทยากรกระบวนการกลุ่ม และผู้ช่วยนักวิจัย นัดหมายที่จะซักซ้อมความเข้าใจเกี่ยวกับเทคนิคการสนทนากลุ่ม และเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนในการจัดอบรมและสนทนากลุ่มเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย

4) นัดหมายซักซ้อมความเข้าใจกับผู้ช่วยนักวิจัย และนักศึกษาสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ชั้นปีที่ 3 คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ที่บันทึกความถนัดในการตอบประเด็นคำถามและการแสดงความคิดเห็น บันทึกคำสำคัญในการสนทนากลุ่ม และบันทึกการสังเกตบรรยากาศการสนทนากลุ่ม พฤติกรรมความสนใจ ความใส่ใจ การแสดงสีหน้า แววตา และการมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นตลอดการสนทนากลุ่ม

5) ติดต่อประสานงานเพื่อขออนุญาตให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม โดยการทำหนังสือขออนุญาตจากคณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ถึงประธานชมรมสหกรณ์เครดิต

ยูเนียนจังหวัดเพชรบุรี และผู้วิจัยได้โทรศัพท์พูดคุยกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีและ ชักจูง เชิญชวน โนมน้าว ให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม

6) เตรียมสถานที่ในการจัดสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยได้ติดต่อขออนุญาตใช้ห้องประชุมห้อง ประชุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด อำเภอท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี สำหรับการประชุม ผู้บริหารครั้งที่ 1 ห้องประชุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนเขื่อนเพชรโค้งข่อย ตำบลท่าคอย อำเภอท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี การประชุมผู้บริหารครั้งที่ 2 และ ครั้งที่ 3 ห้องประชุมชุมชนสหกรณ์เครดิตยูเนียน แห่งประเทศไทย จำกัด สาขาเพชรบุรี

7) เตรียมความพร้อมด้านวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการจัดสนทนากลุ่ม ได้แก่ กล้องถ่ายภาพนิ่ง เครื่องบันทึกเสียง สมุด ดินสอ กระดาษเขียนแบบ ปากกาสีเส้นใหญ่ กระดาษสีชนิดบาง เทปกาว และกระดานป้ายนิเทศ

8) การสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ชื่อ-นามสกุล ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และสังกัด

9) จัดทำประเด็นคำถามในการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยได้จัดทำประเด็นคำถามอย่างชัดเจน 4 ประเด็น ซึ่งนำเสนอไว้ในตอนต้นแล้ว เป็นประเด็นคำถามที่มีความครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย ครั้งนี้

ขั้นที่ 2 ขั้นดำเนินการ

เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยได้นำเครื่องมือและเทคนิควิธีการต่าง ๆ มาใช้ในการเก็บรวบรวม ข้อมูล โดยจัดการสนทนาแบบกลุ่ม จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 420 คนที่ดำเนินการดังนี้

ครั้งที่ 1 การจัดสนทนากลุ่ม วันที่ 9 มิถุนายน พ.ศ. 2559 ณ ห้องประชุมสหกรณ์เครดิต ยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง จำกัด โดยใช้สหกรณ์เครดิตยูเนียนในเขต 4 อำเภอ ที่อยู่ใกล้เคียงกัน ประกอบด้วย อำเภอท่ายาง อำเภอชะอำ อำเภอแก่งกระจาน อำเภอบ้านลาด ในการสนทนากลุ่ม และ แบ่งผู้เข้าร่วมสนทนาจำนวน ครั้งละ 210 คน โดยแบ่งกลุ่มย่อยเป็น 14 กลุ่มๆ ละ 15 คน ประกอบด้วย ฝ่ายบริหาร 6 คน ฝ่ายปฏิบัติการ 4 คน สมาชิก 4 คน นักศึกษาจากสาขารัฐประศาสนศาสตร์ ที่ได้รับการ ชี้แจงในการช่วยกิจกรรมกลุ่มกลุ่มละ 2 คน

ครั้งที่ 2 การจัดสนทนากลุ่ม วันที่ 10 กรกฎาคม พ.ศ. 2559 ณ ห้องประชุมสหกรณ์เครดิต ยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด สาขาเพชรบุรี โดยใช้สหกรณ์เครดิตยูเนียนในเขต 4 อำเภอ ที่อยู่ใกล้เคียง กัน ประกอบด้วย อำเภอเมือง อำเภอบ้านแหลม อำเภอหนองหญ้าปล้อง อำเภอบ้านแหลม ในการสนทนา กลุ่ม และแบ่งผู้เข้าร่วมสนทนา ครั้งละ 210 คน โดยแบ่งกลุ่มย่อยเป็น 14 กลุ่มๆ ละ 15 คน ประกอบด้วย ฝ่ายบริหาร 6 คน ฝ่ายปฏิบัติการ 4 คน สมาชิก 4 คน นักศึกษาจากสาขารัฐประศาสนศาสตร์ ที่ได้รับการ ชี้แจงในการช่วยกิจกรรมกลุ่มกลุ่มละ 2 คน

1) การเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เข้าร่วมสนทนากลุ่ม โดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ชื่อ-นามสกุล ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และสังกัด ในส่วนสมาชิกเก็บข้อมูลเฉพาะ ชื่อ-นามสกุล ระดับการศึกษา อายุ โดยที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นผู้ตอบแบบสอบถามด้วยตนเอง

2) การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการของสหกรณ์เครดิตยูเนียนจังหวัดเพชรบุรี หลังจากฟังการบรรยายจากวิทยากรเสร็จสิ้นลง ใช้วิธีการจัดสนทนา ซึ่งดำเนินการดังนี้

3) ผู้วิจัยนำข้อมูลที่รวบรวมได้จากการทำกิจกรรมกลุ่มมาจัดข้อมูลโดยการวิเคราะห์และสังเคราะห์ ตามประเด็นคำถาม

ครั้งที่ 3 จัดการประชุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนทั้งหมดในจังหวัดเพชรบุรี วันที่ 6 ตุลาคม พ.ศ. 2559 ณ ห้องประชุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด สาขาเพชรบุรี เพื่อเผยแพร่ผลการประชุมกลุ่มและแนวทางปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการของสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี

ขั้นตอนที่ 3 ขึ้นเขียนรายงาน

เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ทั้งที่เป็นข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ข้อมูลจากการจัดสนทนากลุ่ม การจดบันทึก และการบันทึกเสียงการสนทนากลุ่ม รวมทั้งข้อมูลที่ได้จากการสังเกตการณ์ ซึ่งเป็นรายละเอียดนอกเหนือจากการตอบแบบสอบถาม และการจัดสนทนากลุ่ม โดยที่ผู้วิจัยได้มีการจัดระเบียบข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบทั้งเชิงคุณภาพ เพื่อประมวลหาข้อสรุป (Conclusion) แล้วจึงเขียนรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Analysis) คณะผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis and Synthesis) โดยการตีความ (Interpret) เทียบเคียงทฤษฎีและผลงานวิจัยที่ผู้อื่นได้ศึกษาไว้แล้ว อย่างเป็นระบบและนำเสนอผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลในรูปของความเรียงและตาราง ตามขั้นตอนที่ใช้ในการวิเคราะห์ซึ่งดำเนินการใน 4 ขั้นตอนการศึกษา ดังนี้

ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ซึ่งดำเนินการใน 4 ขั้นตอน ดังนี้

1.1 ก่อนเริ่มต้นเก็บข้อมูล ผู้วิจัยจะใช้แนวคิดทฤษฎีในการวางกรอบแนวคิดกว้างๆ แล้วทดลองตอบปัญหาการวิจัย

1.2 ในระหว่างการเก็บรวบรวมข้อมูล หลังจากที่ได้รับข้อมูลค้นคว้ากับกลุ่มตัวอย่าง แล้วผู้วิจัยสรุปผลชั่วคราว เพื่อจะได้นำไปตรวจสอบเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลในภาคสนาม

1.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสร้างบทสรุป โดยนำข้อสรุปเบื้องต้นที่สร้างขึ้นจากข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาพิจารณาว่าสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีใด ทฤษฎีหนึ่งที่ได้ศึกษามาแต่ต้นแล้วหรือไม่ อย่างไร แล้วสรุปผลอภิปราย

1.4 ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้ทำการลดทอนข้อมูลเลือกเฟ้นหาจุดที่น่าสนใจทดสอบแนวคิด รวมกลุ่มข้อมูลหรือแยกข้อมูลออกเป็นส่วนๆ รวมถึงการแสดงผลข้อมูล รวมถึงการสร้างข้อสรุปและยืนยันข้อสรุป โดยใช้ความถี่ในการจัดทำข้อมูลสถิติเบื้องต้น โดยใช้ค่าเฉลี่ยดำเนินการตามการวิเคราะห์สถานการณ์ของ SWOT 4 รูปแบบ คือ

สถานการณ์ที่ 1 จุดแข็ง – โอกาส

สถานการณ์ที่ 2 จุดอ่อน – อุปสรรค

สถานการณ์ที่ 3 จุดอ่อน – โอกาส

สถานการณ์ที่ 4 จุดแข็ง – อุปสรรค

2. การตรวจสอบข้อมูล การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ตรวจสอบข้อมูลโดยใช้วิธีการตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) เพื่อพิสูจน์ว่าข้อมูลที่ได้มานั้นถูกต้องหรือไม่ วิธีการตรวจสอบข้อมูลคือ การตรวจสอบแหล่งข้อมูล แหล่งที่มาที่จะพิจารณาในการตรวจสอบ ได้แก่ แหล่งเวลา แหล่งสถานที่ และแหล่งบุคคล ซึ่งแหล่งเวลาหมายถึง ถ้าข้อมูลต่างเวลากันข้อมูลจะเหมือนกันหรือไม่ แหล่งสถานที่หมายถึง ถ้าข้อมูลต่างสถานที่กันข้อมูลจะเหมือนกันหรือไม่ แหล่งบุคคล หมายถึง ถ้าบุคคลผู้ให้ข้อมูลเปลี่ยนไปข้อมูลจะเหมือนเดิมหรือไม่

2.1 การจดบันทึก ผู้วิจัยจะทำการบันทึกย่อขณะที่เก็บข้อมูลประกอบ การบันทึกเสียง หลังจากนั้นผู้วิจัยจะทำการเรียบเรียงใหม่เป็นบันทึกฉบับสมบูรณ์และให้ความคิดเห็น ประกอบกับการตีความ การสรุป หรือการเชื่อมโยงเข้าสู่กรอบทฤษฎี จากนั้นจึงตัดทอนข้อมูลที่ไม่ต้องการออกไป

2.2 การสร้างบทสรุปและการพิจารณาบทสรุป ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ค้นพบเบื้องต้นที่ได้ตรวจสอบแล้ว ตลอดจนตัดข้อมูลที่ไม่เกี่ยวข้องออกไป เพื่อทำเป็นบทสรุปที่ไม่สามารถตอบปัญหาของการวิจัย ในส่วนของการพิสูจน์บทสรุป ผู้วิจัยจะประเมินคุณภาพของข้อมูลและนำมาเปรียบเทียบความแตกต่างกับข้อมูลกับผลการศึกษา ทฤษฎีต่างๆ เพื่อให้บทสรุปมีความน่าเชื่อถือ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร(Documentary survey) เช่น หนังสือ เอกสาร วารสาร รายงานวิจัย วิทยานิพนธ์ บทความ เป็นต้น และการศึกษาเฉพาะกรณี โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Indepth interview) การสนทนากลุ่ม (Focus Group) และแบบสอบถามความเห็นเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อม(SWOT) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant) เพื่อทำการศึกษา 1) กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการของสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี ที่เกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย 2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการของสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี 3) เพื่อหากลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการของเครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี ที่เกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย ได้แก่ ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียน จากชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด สาขาจังหวัดเพชรบุรี และผู้มีส่วนได้เสีย ของสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี จำนวนทั้งหมด 60 แห่ง แบ่งเป็นสหกรณ์เครดิตยูเนียนขนาดใหญ่มาก จำนวน 36 แห่ง สหกรณ์เครดิตยูเนียนขนาดใหญ่ จำนวน 20 แห่ง และสหกรณ์เครดิตยูเนียนขนาดกลาง จำนวน 4 แห่ง โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size) จากผู้บริหาร กรรมการ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการและสมาชิกผู้มีส่วนได้เสีย ของสหกรณ์เครดิตยูเนียนทุกแห่งในจังหวัดเพชรบุรี ดังนั้นผู้ให้ข้อมูลสำคัญประกอบด้วย

1. ประธานกรรมการสหกรณ์เครดิตยูเนียน แห่งละ 1 คน กรรมการแห่งละ 2 คน รวมแห่งละ 3 คน จำนวนทั้งสิ้น 180 คน
2. เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานสหกรณ์เครดิตยูเนียน แห่งละ 2 คน จำนวน รวม 120 คน นั้นเป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling)
3. ผู้มีส่วนได้เสียเลือกสุ่มจากสมาชิกของสหกรณ์เครดิตยูเนียนแต่ละ แห่งละ ๆ จำนวน 2 คน รวม 120 คน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง (SWOT Analysis) เป็นเครื่องมือสำคัญในการศึกษาวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของสหกรณ์เครดิตยูเนียน แสดงให้เห็นจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ของสหกรณ์เครดิตยูเนียนจังหวัดในเพชรบุรี และการวิเคราะห์สภาพภายนอกของสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี แสดงให้เห็นโอกาส

(Opportunities) และอุปสรรค (Threat) ซึ่งเป็นพื้นฐานนำไปใช้ในการสังเคราะห์เพื่อการทำแผนกลยุทธ์ โดยที่จุดแข็งและโอกาสเป็นปัจจัยเสริมการพัฒนาสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี ส่วนจุดอ่อนและอุปสรรคเป็นปัจจัยมีผลเชิงอุปสรรคต่อการพัฒนาสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการใช้ประโยชน์จากปัจจัยส่งเสริมและลดหรือหลีกเลี่ยงจากปัจจัยที่เป็นอุปสรรค

เพื่อนำมาเป็นแนวทางที่เหมาะสมในการบริหารจัดการและการดำเนินการสหกรณ์เครดิตยูเนียนจังหวัดเพชรบุรี ผู้วิจัยมีระเบียบและขั้นตอนในการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Method) ดังต่อไปนี้ ดังนี้

โดยผลจากการศึกษา และการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามสามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นความเรียง แบ่งเป็น

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ SWOT Analysis

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องในการ บริหารความเสี่ยงทางการบริหารจัดการโดยใช้หลักการจัดทำกลยุทธ์ SWOT และ TOWS แมทริกซ์ ของสหกรณ์เครดิตยูเนียนของจังหวัดเพชรบุรี

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

1. กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงทางการบริหารและการจัดการ ของสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี ที่เกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้เสีย

การวิเคราะห์ความเสี่ยงทางการบริหารจัดการเครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี

ตารางที่ 4.1 การวิเคราะห์ความเสี่ยงทางการบริหารและการจัดการ

ประเด็นคำถาม		การบริหารความเสี่ยงทางการบริหารจัดการของสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี	
		การบริหาร	การจัดการ
ประเด็นที่ 1 กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการของสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี ที่เกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้เสีย เป็นอย่างไร ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์เครดิตยูเนียนประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1.1 ด้านกลยุทธ์ 1.2 ด้านสินเชื่อ 1.3 ด้านผลตอบแทน 1.4 ด้านสภาพคล่อง 1.5 ด้านปฏิบัติการ	1.1 ด้านกลยุทธ์	ต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ ให้เข้ากับภาวะปัจจุบันทุกปี - มุมมองของผู้บริหารทุกปี ไม่เหมือนกัน - สร้างความเชื่อมั่นให้กับบรรดาสมาชิกของสหกรณ์ มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ในการทำงาน ในฐานะเป็นกรรมการต้องปลูกฝัง ความเข้าใจให้กับสมาชิกทุกคนว่า ท่านคือเจ้าของสหกรณ์ กิจการเป็นของสมาชิกทุกคน และมีการรับสมาชิกใหม่ - ต้องตรวจสอบการประกอบอาชีพ - ต้องทำแผนกลยุทธ์ตามระยะสั้น-ยาวให้สอดคล้องกับเป้าหมายของสหกรณ์นั้นๆ - คณะกรรมการและฝ่ายจัดการร่วมกันทำแผนกลยุทธ์ - คณะกรรมการบริหารงาน ให้เป็นไปตามนโยบายและ แผนกลยุทธ์	- ต้องสร้างความเข้าใจให้กับสมาชิกถึงเรื่องของระบบสหกรณ์ ณ ปัจจุบัน สมาชิกส่วนใหญ่จะคิดแต่จะกู้เงินเพื่อลดปัญหาหนี้ของสมาชิกสหกรณ์และหน่วยงานของรัฐน่าจะร่วมมือกันพัฒนาหรือสร้างรายได้ให้กับสมาชิก - แผนกลยุทธ์ 3 ปี 1) จัดอบรมสมาชิก 2) จัดระบบการควบคุมภายใน 3) ศึกษาดูงานสหกรณ์ชั้นนำ 4) ให้ทุนการศึกษาบุตรสมาชิก 5) ปรับปรุงอาคารสำนักงาน 6) สภาพแวดล้อมภายนอก (เศรษฐกิจ, สังคม, กฎหมาย, นโยบายรัฐ) 7) สภาพแวดล้อมภายใน (ระบบข้อบังคับ, การควบคุมภายใน, เจ้าหน้าที่ ฯลฯ) - สหกรณ์มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อการบริหารงานของสหกรณ์ ให้ตรงวัตถุประสงค์และเป้าหมาย โดยความร่วมมือของสหกรณ์จังหวัด คณะกรรมการฝ่ายจัดการ ผู้ตรวจสอบกิจการ สมาชิกของสหกรณ์ - มีการวางแผนการดำเนินงาน 3 ปีครั้ง - การปฏิบัติบางครั้งไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ - สร้างความเข้าใจให้กับสมาชิกถึงเรื่องของระบบสหกรณ์ ณ ปัจจุบัน สมาชิกส่วนใหญ่มีความต้องการเพียงการกู้เงิน

	1.2 ด้านสินเชื่อ	- ปรับปรุงระเบียบให้ทันสมัย เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน - กำหนดหลักเกณฑ์การให้ความรู้กับสมาชิกทุกท่านเกี่ยวกับการใช้เงินกู้ให้ใช้เงินให้ตรงตาม - คณะกรรมการร่วมกันพิจารณาอนุมัติสินเชื่อและต้องเข้าใจกระบวนการทำงานด้านสินเชื่อ - ต้องกำหนดวงเงินสินเชื่อในแต่ละประเภท - ต้องติดตามลูกหนี้ที่ผิดนัด อยู่เสมอ และรายงานสถานะลูกหนี้ทุกเดือน - จัดกิจกรรมสินเชื่อให้สมาชิกหลายประเภท ปัญหาที่พบและเป็นความเสี่ยงคือ สมาชิกขาดวินัยทางการเงิน มีรายได้ที่ไม่แน่นอน ไปลงทุนด้านอาชีพด้านอื่น ไปลงทุนในด้านอื่นที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ ไม่ใช้หนี้คืนสหกรณ์ - คณะกรรมการร่วมกันพิจารณาอนุมัติสินเชื่อและต้องเข้าใจกระบวนการทำงานด้านสินเชื่อ - ต้องกำหนดวงเงินสินเชื่อในแต่ละ	- การปล่อยสินเชื่อให้กับสมาชิก ควรตรวจสอบวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้และคอย - มีการติดตามหนี้อย่างต่อเนื่องทุกเดือน - ปฏิบัติตามขั้นตอน เช่น ต้องผ่าน การอนุมัติจากคณะกรรมการก่อนและมีการตรวจสอบก่อนการจ่ายเงินกู้ทุกครั้ง - สมาชิกต้องมารับเงินด้วยตนเอง - สมาชิกต้องมาประชุมก่อนการรับเงินทุกคน พร้อมทั้งผู้ค้ำประกันด้วย - ดูหลักทรัพย์ของผู้กู้และผู้ค้ำประกัน - เจ้าหน้าที่ฝ่ายสินเชื่อต้องเข้าใจ นโยบายและเป้าหมายของสหกรณ์ - ความเสี่ยงด้านสินเชื่อกว่าร้อยละ 80 สมาชิกใช้บริการสินเชื่อต่าง ๆ สหกรณ์มีสินเชื่อหลากหลายประเภท จำเป็นให้สมาชิกใช้บริการสินเชื่อ ให้ถูกประเภท ตรงตามวัตถุประสงค์ มีการออกเยี่ยมเยียนสมาชิกในระหว่างยื่นคำขอู้ตรวจหลักประกัน - จัดอบรมให้ความรู้สมาชิกก่อนรับเงินกู้ - ชี้แจงและทำความเข้าใจให้กับสมาชิก - มีการออกติดตามเงินกู้ที่ค้างชำระ โดยตัวแทนของสหกรณ์ พบปะ พูดคุยให้สมาชิกเข้าใจ - การกำหนดระเบียบต้องชัดเจน - วางแผนขั้นตอนการปฏิบัติเป็นขั้นตอน - ติดตามผลการให้สินเชื่ออย่างใกล้ชิด - พัฒนาเจ้าหน้าที่ให้มีทักษะความรู้เพิ่มขึ้น - เจ้าหน้าที่ฝ่ายสินเชื่อต้องเข้าใจ นโยบายและเป้าหมายของสหกรณ์
--	------------------	---	---

		ประเภท - ต้องติดตามลูกหนี้ที่ผิดนัด อยู่เสมอ และรายงานสถานะลูกหนี้ทุกเดือน	
	1.3 ด้านผลตอบแทน	- ตามความเหมาะสมในฐานะปัจจุบัน คณะกรรมการมีส่วนร่วมในการระดมเงินทุน แผนการกู้ยืมจะคำนึงถึงอัตราดอกเบี้ยและผลที่สหกรณ์ จะได้รับ - การลงทุนของสหกรณ์ต้องผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการดำเนินการทุกครั้ง และคำนึงถึงต้นทุน ผลตอบแทน และแนวโน้มในอนาคต - มีระบบตรวจสอบ ติดตาม ประเมิน กำไร-ขาดทุน และรายงานผลการประเมินผลการดำเนินการ - การจัดสรรผลประโยชน์ตอบแทนจากการนำเงินของสหกรณ์เครดิตยูเนียนไปลงทุน	94 - คำนึงถึงสมาชิกเป็นสำคัญ - การนำเงินไปลงทุนต้องดูที่มีความเสี่ยงน้อย - ผลตอบแทนเปรียบเทียบกับต้องดูแนวโน้มจะเกิดขึ้นในอนาคตด้วย - สหกรณ์เน้นการให้ผลตอบแทน ด้านเงินเฉลี่ยคืนมากกว่า เงินปันผล เนื่องจากสมาชิก ที่กู้เป็นผู้ที่ทำประโยชน์ให้กับสหกรณ์ ส่วนเงินปันผลสหกรณ์จะมีกำไรมากหรือน้อยลงในปีก่อน ๆ และปีต่อ ๆ ไป จะปันผลให้สมาชิกในอัตราคงเดิม โดยเน้นจากกำไรแต่ละปี รับเข้าทุนสำรองของสหกรณ์ให้มากกว่าตามที่ขอบังคับกำหนด และในอนาคตสหกรณ์ต้องแบกรับภาระค่าเสื่อมราคา อาคารสำนักงาน ซึ่งกำลังก่อสร้างและอาจจะมีผลตอบแทนไปสู่สมาชิกน้อยกว่าเดิมแต่ยังเชื่อมั่นว่ามีผลตอบแทนที่สูงกว่าสถาบันการเงินอื่น ซึ่งหลายสหกรณ์ในอำเภอ ทำยางสามารถดำเนินธุรกิจได้ตามวัตถุประสงค์และมีการร่วมมือกันมีการปันผลและเฉลี่ยคืนตามธุรกิจ ที่สมาชิกกระทำกับสหกรณ์ทุก ๆ ปี ให้สูงกว่าดอกเบี้ยของสถาบันการเงินอื่น - ผลตอบแทนที่สหกรณ์เครดิตยูเนียนให้กับสมาชิกมีมากกว่าสถาบันการเงิน เช่น ธนาคาร ได้เงินปันผลเงินฝากเฉลี่ยคืน ดอกเบี้ยเงินกู้ และยังสามารถจัดสรรให้เป็นสวัสดิการอื่นๆ ตั้งแต่คู่สมรส บุตรเกิดใหม่ ค่ารักษาพยาบาลสามารถเบิกได้ปีละ 500 บาท การคุ้มครองเงินกู้ มีสวัสดิการช่วยเหลือตอนเสียชีวิตและเป็นที่พึ่งยามขาดแคลนเงินในการลงทุนประกอบอาชีพและช่วยเหลือค่าครองชีพ เป็นต้น
	1.4 ด้านสภาพคล่อง	- ส่วนสภาพคล่องของสหกรณ์ที่บริหารอยู่ไม่มีปัญหาเรื่องการเงิน เพราะกรรมการบริหารงานด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้สมาชิกก็เชื่อมั่น นำเงินมา	- ขึ้นอยู่กับนโยบายหรือการวางแผนของคณะกรรมการในการบริหาร กำหนดกรอบในการปล่อยเงินกู้ การระดมหุ้น ระดมเงินฝาก - ต้องคำนึงถึงสมาชิกที่นำเงิน มาฝากด้วย เมื่อสมาชิกมาถอนต้องมีเงินให้สมาชิกถอน หรือเรียกว่า ต้องสำรองเงินไว้

		ฝากสหกรณ์ นำเงินมาฝากหุ้นของเขาเอง - ต้องมีเงินสำรองไว้อย่างเพียงพอและเหมาะสม - ต้องมีการกำหนดระเบียบหรือแผนในการปฏิบัติงาน การรับจ่ายเงินสดประจำวันอย่างชัดเจน - คณะกรรมการอนุมัตินโยบายและกำหนดระเบียบการรับ-จ่ายเงินสด ที่ชัดเจน - ติดตามและรายงานสถานะการเงินทุกเดือนต่อที่ประชุมของคณะกรรมการ - เตรียมการหรือวางแผน รับมือการขาดสภาพคล่องทางการเงิน	- ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง สหกรณ์ มีสภาพคล่องเพียงพอต่อการให้บริการสมาชิก ส่วนสหกรณ์อื่นสาขาจังหวัดเพชรบุรีมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมมือกันระหว่างสหกรณ์ด้วยกัน ช่วยเหลือ ซึ่งกันและกันได้ ถ้ามี อดมคติ มีการรวมตัวยึดมั่น ในขบวนการสหกรณ์ด้วยกัน - ต้องวางแผนการใช้เงินหรือนำไปลงทุนในระยะสั้น สามารถนำมาใช้ได้ทันเวลา 1) จัดทำรายงานสภาพคล่องทุกเดือน 2) จัดทำรายงานฐานะการเงินของสหกรณ์ - ต้องมีการสำรองเงินเพื่อให้บริการกับสมาชิกอย่างเพียงพอ - มีการสร้างเครือข่ายเพื่อเป็นแหล่งเงินทุนที่พร้อมสำหรับบริการสมาชิกตลอดเวลาสร้างความเชื่อมั่นให้กับเครือข่ายอย่างมั่นคง เพื่อการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในระบบสหกรณ์ - ให้สมาชิกมีความมั่นใจในศักยภาพของสหกรณ์ว่าสามารถช่วยเหลือและบริการสมาชิกได้ 95 ตามที่สมาชิกร้องขอความช่วยเหลือ - สหกรณ์มีสภาพคล่องทางการเงินพอสมควร สามารถให้สมาชิกกู้ในแต่ละประเภทได้ทุกเดือนและตลอดปี มีแผนข้อมูลการใช้จ่าย การกู้ยืมเงินของสมาชิก - มีเครือข่ายสหกรณ์ด้วยกันให้ความช่วยเหลือยามขาดแคลนเงิน และยังมีชุมนุมสหกรณ์แห่งประเทศไทยสนับสนุนช่วยเหลืออีกทางหนึ่งด้วย ด้านสภาพคล่องจึงไม่ค่อยมีปัญหามากนัก
	1.5 ด้านปฏิบัติการ	- การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ 1) การวางแผน 2) อบรม 3) วิเคราะห์ 4) นโยบาย 5) ประเมินผลตลอดเวลา	- ต้องกำหนดหลักปฏิบัติให้ชัดเจน ทุกคนต้องยึดระเบียบเป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติ คณะกรรมการฝ่ายจัดการและสมาชิกจะต้องเดินไปในทิศทางเดียวกัน - มีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจน - อำนวยความสะดวกให้กับสมาชิกที่มาใช้บริการด้วยความรวดเร็วเสมอภาค - มีเทคโนโลยีช่วยลดขั้นตอน การทำงาน และมีประสิทธิภาพ - การปฏิบัติการของสหกรณ์และ ทุกหน่วยงานย่อมมีปัญหาและอุปสรรคและเมื่อเราทราบปัญหา และอุปสรรค โดยแก้ไขให้ถูกต้อง ทุกอย่างย่อมจะดีขึ้นตามลำดับ โครงการร่วมมือและประสานงาน

		- การบริหารของคณะกรรมการต้องยึดหลักคุณธรรม มีอุดมการณ์ไม่หวังผลประโยชน์ใด ๆ ในสหกรณ์เจ้าหน้าที่ทุกคนสามารถปฏิบัติงานได้ทุกตำแหน่ง ทำให้ไม่มีอุปสรรคในการปฏิบัติงานและปฏิบัติตามโครงสร้างการปฏิบัติงาน - สหกรณ์ต้องมีระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ - เจ้าหน้าที่ต้องเข้ารับการศึกษอบรมเพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจยิ่งขึ้น - สหกรณ์ต้องตรวจสอบการทำงานของเจ้าหน้าที่ทุกขั้นตอน - คณะกรรมการตรวจสอบกิจการจะเข้าตรวจโดยไม่แจ้งล่วงหน้า ให้เจ้าหน้าที่ทราบ - ให้สมาชิกฝากเงินหน้าเคเตอร์เท่านั้น กรณีไปรับฝากนอกสถานที่จะต้องมีหลักฐาน การรับเงินทุกครั้ง	ร่วมกัน ในทุก ๆ ฝ่าย - วางโครงสร้างขององค์กรชัดเจน ลำดับขั้นของผู้บังคับบัญชา - ควรจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน แต่ละด้านให้ชัดเจน เป็นขั้นตอน - ส่งบุคลากรเข้ารับการศึกษอบรมเพื่อเพิ่มทักษะความสามารถ - ปฏิบัติการเป็นไปตามระเบียบและข้อบังคับของสหกรณ์ - มีเอกสารคำร้องของกู้ เอกสารสัญญาเงินกู้ เอกสารสัญญาค้ำประกัน โดยมีผู้ค้ำประกันหรือหลักทรัพย์ค้ำประกันเป็นไปตามระเบียบ - มีการตรวจหลักทรัพย์ค้ำประกัน ตรวจการลงลายมือชื่อผู้กู้ ผู้ค้ำประกัน พร้อมคำยินยอมของคู่สมรส (ตามกฎหมาย) - ผู้ให้กู้ตามระเบียบเช่นนี้ชื่อกำกับ พร้อมพยานครบถ้วนถูกต้อง และต้องผ่านความเห็นชอบและการอนุมัติจากคณะกรรมการดำเนินการมีการจัดการโดยคณะกรรมการ แบ่งเป็นฝ่าย ๆ ในการรับผิดชอบการบริหารจัดการ คือ ฝ่ายอำนวยการฝ่ายศึกษา ประชาสัมพันธ์ฝ่ายสวัสดิการฝ่ายเงินกู้ แต่ละฝ่ายจัดการในรูปของคณะบุคคล แลตามสภาพปัญหาของแต่ละสหกรณ์ - มีบุคลากรเป็นเจ้าหน้าที่ประกอบด้วย ผู้จัดการ รองผู้จัดการ เจ้าหน้าที่ฝ่ายการบัญชี ฝ่ายสินเชื่อ ทุกคนมีความสามารถได้รับการศึกษอบรมเพิ่มเติม มีฝ่ายตรวจสอบ 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ได้รับเลือกตั้งจากสมาชิก 5 คน เป็นคณะกรรมการฝ่ายตรวจสอบ และยังมีผู้ตรวจสอบที่ชำนาญการจากบริษัทเป็นผู้แทนแห่งภาครัฐ มาตรวจสอบอีกชั้นหนึ่ง ผลการตรวจสอบไม่พบปัญหาด้านการทุจริต - มีคณะกรรมการให้การติดตามหนี้สินและมีการประชุมคณะกรรมการ ทุกเดือน ทำให้สหกรณ์มีคุณภาพในการบริหารจัดการ - ควรพัฒนาผู้นำสหกรณ์ทั้งคณะกรรมการ/ผู้ตรวจสอบ/เจ้าหน้าที่สหกรณ์ให้เป็นผู้ใฝ่รู้ - ควรใช้กลยุทธ์ในการเข้าถึงสมาชิกโดยใช้ระบบคณะกรรมการกลุ่ม เยี่ยมเยือน ถามสารทุกข์ต่าง ๆ และ
--	--	---	--

			แนะนำให้บุตรหลานหรือเพื่อนบ้านใกล้เคียง นำเงินฝากสะสมเพื่อประโยชน์ของสมาชิกในภ่ายหน้า - ปรับปรุงสถานที่ทำงาน อาคารให้เหมาะสมกับการทำงาน และให้สมาชิกเป็นสถาบันการเงินที่มีสมาชิกเป็นเจ้าของเพื่อให้เจริญก้าวหน้าต่อไป
--	--	--	---

จากตารางการวิเคราะห์ความเสี่ยงทางการบริหารจัดการเครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี สามารถสรุปได้ ดังนี้

ความเสี่ยงทางการบริหาร

1. ด้านกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารและการดำเนินการของสหกรณ์
เครดิตยูเนียน แผนการบริหารไม่ชัดเจนตามวัตถุประสงค์ ผู้บริหาร คณะกรรมการฝ่ายต่างๆ ต้องร่วมกันจัดทำแผนกลยุทธ์ ระยะสั้น-ยาว ให้สอดคล้องกับเป้าหมายของสหกรณ์ และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เข้ากับภาวะปัจจุบัน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับบรรดาสมาชิกของสหกรณ์ บริหารงานด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ควรปลูกฝังความเข้าใจให้กับสมาชิกทุกคนว่า ท่าน คือ เจ้าของสหกรณ์ กิจกรรมเป็นของสมาชิกทุกคน สร้างความเข้าใจให้กับสมาชิกถึงเรื่องของระบบสหกรณ์ มุมมองของผู้บริหารทุกปีไม่เหมือนกัน การปฏิบัติบางครั้งไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ ยังมีฝ่ายบริหารบางส่วนยังไม่ถ่องแท้ในหลักการและอุดมการณ์ของระบบสหกรณ์ ต้องสร้างความเข้าใจให้กับสมาชิกถึงเรื่องของระบบสหกรณ์มิใช่เป็นเพียงแหล่งเงินกู้เท่านั้นแต่เป็นสถาบันการเงินของชุมชน และหน่วยงานของรัฐควรร่วมมือกันพัฒนาหรือสร้างรายได้ให้กับสมาชิก

2. ด้านสินเชื่อ กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารและการดำเนินการของสหกรณ์เครดิตยูเนียน พบว่า สหกรณ์เครดิตยูเนียนจะต้องมีการกำหนดระเบียบการปล่อยสินเชื่อไว้อย่างชัดเจน มีการวางแผนการปฏิบัติเป็นขั้นตอน มีแผนกระบวนการติดตามผลการให้สินเชื่ออย่างใกล้ชิด และพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้มีทักษะความรู้เพิ่มขึ้นอยู่เสมอ เนื่องจากสหกรณ์มีสินเชื่อหลากหลายประเภท ในการปล่อยสินเชื่อจึงจำเป็นต้องให้สมาชิกใช้บริการสินเชื่อให้ถูกประเภท ตรงตามวัตถุประสงค์

3. ด้านผลตอบแทน กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านการบริหาร และการดำเนินการของสหกรณ์เครดิตยูเนียน พบว่า คณะกรรมการมีส่วนร่วมในการระดมเงินทุน แผนการกู้ยืมจะคำนึงถึงอัตราดอกเบี้ยและผลที่สหกรณ์จะได้รับ การลงทุนของสหกรณ์ต้องผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการดำเนินการทุกครั้ง คำนึงถึงต้นทุน ผลตอบแทนและแนวโน้มในอนาคต มีระบบตรวจสอบติดตาม ประเมินกำไร-ขาดทุน รายงานผลการประเมิน และผลการดำเนินการ โดยสหกรณ์เน้นการให้ผลตอบแทนด้านเงินเฉลี่ยคืนมากกว่าเงินปันผล การกู้เงินจากสถาบันการเงินอื่นในระยะสั้นมาปล่อยกู้ให้กับสมาชิกในระยะยาว รวมถึงในอนาคตสหกรณ์ต้องแบกรับภาระค่าเสื่อมราคา อาคารสำนักงาน ซึ่งกำลังก่อสร้างและอาจจะมีผลตอบแทนไปสู่สมาชิกน้อยกว่าเดิมแต่ยังเชื่อมั่นว่ามีผลตอบแทนที่สูงกว่าสถาบันการเงินอื่น

4. ด้านสภาพคล่อง กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารและการดำเนินการของสหกรณ์เครดิตยูเนียน พบว่า มีการเตรียมการหรือวางแผนรับมือการขาดสภาพคล่องทางการเงิน โดยกำหนดระเบียบหรือแผนในการปฏิบัติงานการรับ-จ่ายเงินสดที่ชัดเจน วางแผนการใช้เงินหรือนำไป

ลงทุนในระยะสั้น เพื่อให้สามารถนำเงินมาใช้ได้ทันเวลา มีการติดตามและรายงานสถานะการเงินทุกเดือนต่อที่ประชุมของคณะกรรมการ ทำให้สหกรณ์มีสภาพคล่องเพียงพอต่อการให้บริการสมาชิก มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมมือกันระหว่างสหกรณ์ด้วยกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การนำเงินกู้ระยะสั้นไปปล่อยกู้ในระยะยาว จะสร้างปัญหาให้กับสหกรณ์ได้

5. การปฏิบัติการ กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารและการดำเนินการของสหกรณ์เครดิตยูเนียน พบว่า คือ มีการวางโครงสร้างขององค์กรตามลำดับขั้นของผู้บังคับบัญชา เพื่อกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานแต่ละด้านให้ชัดเจน เป็นขั้นตอนเพื่อให้เจ้าหน้าที่ทุกคนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง โดยยึดหลักคุณธรรม ไม่หวังผลประโยชน์ใด ๆ ในองค์กร ควรมีการวางแผนส่งเจ้าหน้าที่เข้ารับการอบรมเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในระบบของสหกรณ์มากยิ่งขึ้น ควรนำระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อช่วยลดขั้นตอนการทำงานและช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น คือ ระบบเทคโนโลยีในสหกรณ์บางแห่งยังไม่ทันสมัยเท่าที่ควรทำให้การทำงานไม่เต็มประสิทธิภาพ ระบบสำรองข้อมูลในสหกรณ์บางแห่งยังมีน้อยและไม่ทันสมัย การติดตามทวงถามหนี้ที่ค้างค้ำ ยังไม่เข้มงวดเท่าที่ควร การดำเนินเงินคดีทางกฎหมายกับลูกหนี้ที่ยังไม่เต็มที การสรรหาบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งในสหกรณ์บางแห่งยังมีระบบอุปถัมภ์(เครือญาติ) และยังขาดหลักทรัพย์ค้ำประกันที่คุ้มค่างกับเงินกู้

ความเสี่ยงทางการจัดการ

1. ด้านกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการและการดำเนินการของสหกรณ์ เครดิตยูเนียน การปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติบางครั้งไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ ยังมีฝ่ายจัดการผู้ปฏิบัติงานบางส่วนยังไม่ถ่องแท้ในหลักการและอุดมการณ์ของระบบสหกรณ์ การสร้างความเข้าใจให้กับสมาชิกถึงเรื่องของระบบสหกรณ์มิใช่เป็นเพียงแหล่งเงินกู้เท่านั้นแต่เป็นสถาบันการเงินของชุมชน และหน่วยงานของรัฐควรร่วมมือกันพัฒนาหรือสร้างรายได้ให้กับสมาชิก

2. ด้านสินเชื่อ กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการและการดำเนินการของสหกรณ์เครดิตยูเนียน พบว่า สหกรณ์เครดิตยูเนียนจะต้องมีการกำหนดระเบียบการให้สินเชื่อไว้อย่างชัดเจน มีการวางแผนการปฏิบัติเป็นขั้นตอน มีกระบวนการติดตามผลการให้สินเชื่ออย่างใกล้ชิด และพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้มีทักษะความรู้เพิ่มขึ้นอยู่เสมอ เนื่องจากสหกรณ์มีสินเชื่อหลากหลายประเภท ในการให้สินเชื่อจึงจำเป็นต้องให้สมาชิกใช้บริการสินเชื่อให้ถูกประเภท ตรงตามวัตถุประสงค์ ดังนั้นเจ้าหน้าที่จึงต้องมีการออกเยี่ยมเยียนสมาชิกในระหว่างยื่นคำขอู้ ตรวจสอบหลักประกันที่แน่นอน และจัดอบรมให้ความรู้สมาชิกก่อนรับเงินกู้ ชี้แจง ทำความเข้าใจให้กับสมาชิก มีการออกติดตามเงินกู้ที่ค้างชำระ โดยตัวแทนของ

สหกรณ์ พบปะ พูดคุยให้สมาชิกเข้าใจ เพื่อลดปัญหาในการชำระคืนกับสหกรณ์ อีกประการหนึ่งคือ ระเบียบยังไม่ทันสมัย เหมาะสมกับสภาวะการณ์ในปัจจุบัน

3. ด้านผลตอบแทน กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงทางจัดการ และการดำเนินการของ สหกรณ์เครดิตยูเนียน พบว่า มีระบบตรวจสอบ ติดตาม ประเมินกำไร-ขาดทุน รายงานผลการประเมิน และผลการดำเนินการ โดยสหกรณ์เน้นการให้ผลตอบแทนด้านเงินเฉลี่ยคืนมากกว่าเงินปันผล เนื่องจาก สมาชิกที่กู้เป็นผู้ที่ทำประโยชน์ให้กับสหกรณ์ ส่วนเงินปันผลสหกรณ์จะมีกำไรมากหรือน้อยลงในปีก่อน ๆ และปีต่อไป จะปันผลให้สมาชิกในอัตราคงเดิม โดยเน้นจากกำไรแต่ละปี รับเข้าทุนสำรองของสหกรณ์ ให้มากกว่าตามที่ข้อบังคับกำหนด และในอนาคตสหกรณ์ต้องแบกรับภาระค่าเสื่อมราคา อาคารสำนักงาน ซึ่งกำลังก่อสร้างและอาจจะมีผลตอบแทนไปสู่สมาชิกน้อยกว่าเดิมแต่ยังเชื่อมั่นว่ามีผลตอบแทนที่สูงกว่า สถาบันการเงินอื่น ซึ่งหลายสหกรณ์ในสาขาจังหวัดเพชรบุรีสามารถดำเนินธุรกิจได้ตามวัตถุประสงค์และมีการร่วมมือกัน การกู้เงินจากสถาบันการเงินอื่นในระยะสั้นมาปล่อยกู้ให้กับสมาชิกในระยะยาว รวมถึงในอนาคตสหกรณ์ต้องแบกรับภาระค่าเสื่อมราคา อาคารสำนักงาน ซึ่งกำลังก่อสร้างและอาจจะมีผลตอบแทนไปสู่สมาชิกน้อยกว่าเดิมแต่ยังเชื่อมั่นว่ามีผลตอบแทนที่สูงกว่าสถาบันการเงินอื่น

4. ด้านสภาพคล่อง กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงทางการจัดการและการดำเนินการของ สหกรณ์เครดิตยูเนียน พบว่า มีการเตรียมการหรือวางแผนรับมือการขาดสภาพคล่องทางการเงิน โดยกำหนดระเบียบหรือแผนในการปฏิบัติงานการรับ-จ่ายเงินสดที่ชัดเจน วางแผนการใช้เงินหรือนำไปลงทุนในระยะสั้น เพื่อให้สามารถนำเงินมาใช้ได้ทันเวลา มีการติดตามและรายงานสถานะการเงินทุกเดือนต่อที่ประชุมของคณะกรรมการ ทำให้สหกรณ์มีสภาพคล่องเพียงพอต่อการให้บริการสมาชิก มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมมือกันระหว่างสหกรณ์ด้วยกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การนำเงินกู้ระยะสั้นไปปล่อยกู้ในระยะยาว จะสร้างปัญหาให้กับสหกรณ์ได้

5. การปฏิบัติการ กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงทางการจัดการและการดำเนินการของ สหกรณ์เครดิตยูเนียน พบว่า คือ มีการวางโครงสร้างขององค์กรตามลำดับขั้นของผู้บังคับบัญชา เพื่อกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานแต่ละด้านให้ชัดเจน เป็นขั้นตอนเพื่อให้เจ้าหน้าที่ทุกคนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง โดยยึดหลักคุณธรรม ไม่หวังผลประโยชน์ใด ๆ ในองค์กร การส่งเจ้าหน้าที่เข้ารับการอบรมเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในระบบของสหกรณ์มากยิ่งขึ้น ควรนำระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อช่วยลดขั้นตอนการทำงานและช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น คือ ระบบเทคโนโลยีในสหกรณ์บางแห่งยังไม่ทันสมัยเท่าที่ควรทำให้การทำงานไม่เต็มประสิทธิภาพ ระบบสำรองข้อมูลในสหกรณ์บางแห่งยังมีน้อยและไม่ทันสมัย การติดตามทวงถามหนี้ที่ค้างคั่ง ยังไม่เข้มงวดเท่าที่ควร การดำเนินเงินคดีทางกฎหมายกับลูกหนี้ที่ยังไม่เต็มที การสรรหาบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งในสหกรณ์บางแห่งยังมีระบบอุปถัมภ์(เครือญาติ) และยังขาดหลักทรัพย์ค้ำประกันที่คุ้มค่างกับเงินกู้

ตารางที่ 4.2 วิเคราะห์ SWOT กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงทางการบริหาร

ด้านกลยุทธ์	
จุดแข็ง	จุดอ่อน
- ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เข้ากับภาวะปัจจุบันทุกปี - สร้างความเชื่อมั่นให้กับบรรดาสมาชิกของสหกรณ์ มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ - การทำงานกรรมการปลูกฝัง ความเข้าใจให้กับสมาชิกทุกคนว่าเป็น เจ้าของสหกรณ์ กิจการเป็นของสมาชิกทุกคน - การรับสมาชิกใหม่ต้องตรวจสอบการประกอบอาชีพ - ต้องทำแผนกลยุทธ์ตามระยะสั้น-ยาว ให้สอดคล้องกับเป้าหมายของสหกรณ์นั้นๆ - คณะกรรมการและฝ่ายจัดการร่วมกันทำแผนกลยุทธ์ - คณะกรรมการบริหารงาน ให้เป็นไปตามนโยบายและแผนกลยุทธ์ - แผนกลยุทธ์ 3 ปี 1) จัดอบรมสมาชิก 2) จัดระบบการควบคุมภายใน 3) ศึกษาดูงานสหกรณ์ชั้นนำ 4) ให้ทุนการศึกษาบุตรสมาชิก 5) ปรับปรุงอาคารสำนักงาน 6) สภาพแวดล้อมภายนอก (เศรษฐกิจ, สังคม, กฎหมาย, นโยบายรัฐ) 7) สภาพแวดล้อมภายใน (ระบบข้อบังคับ, การควบคุมภายใน, เจ้าหน้าที่ ฯลฯ) - สหกรณ์มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อการบริหารงานของสหกรณ์ ให้ตรงวัตถุประสงค์และเป้าหมาย โดยความร่วมมือของสหกรณ์จังหวัด	- มุมมองของผู้บริหารทุกปีไม่เหมือนกัน - การปฏิบัติบางครั้งไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ - ความรู้ความเข้าใจในระบบของสหกรณ์ในหมู่สมาชิกภาพรวม ยังไม่ถ่องแท้ในหลักการและอุดมการณ์ของสมาชิกจึงเป็นเหตุ ให้เป็นจุดอ่อนในระบบสหกรณ์ - ต้องสร้างความเข้าใจให้กับสมาชิกถึงเรื่องของระบบสหกรณ์ ณ ปัจจุบัน สมาชิกส่วนใหญ่จะคิดแต่จะกู้เงิน เพื่อลดปัญหานี้ของสมาชิกสหกรณ์และหน่วยงานของรัฐน่าจะร่วมมือกันพัฒนาหรือสร้างรายได้ให้กับสมาชิก

คณะกรรมการฝ่ายจัดการ ผู้ตรวจสอบกิจการ สมาชิกของสหกรณ์ - มีการวางแผนงานและแผนปฏิบัติงานที่แน่นอน - มีการปฏิบัติงานตามแผนงานและการติดตามอย่างต่อเนื่อง - มีบทลงโทษผู้ผิดนัดขาดส่งตามระเบียบ - มีคณะกรรมการพิจารณาการให้สินเชื่อและ เป็นไปตามระเบียบ	
โอกาส - นโยบายรัฐบาลสนับสนุนและมีหน่วยงานของรัฐ รับผิดชอบดูแลให้เป็นไปตามกฎหมาย - ลักษณะทางสังคมสมาชิกมีความใกล้ชิดในวง สัมพันธ์เดียวกัน - มีกฎหมายควบคุมแหล่งเงินทุนในระบบและ การเรียกดอกเบี้ยเกินอัตราและทางรัฐบาล เข้มงวดกับแหล่งเงินทุนในระบบการซึ่งดอกเบี้ย ในอัตราที่สูงกว่า - การเปลี่ยนแปลงรัฐบาลไม่มีผลกระทบระบบ สหกรณ์	อุปสรรค - รายได้สมาชิกไม่แน่นอนเป็นไปตามราคา ผลผลิตทางการเกษตรและดินฟ้าอากาศทำให้ไม่ สามารถดำเนินการได้เป็นไปตามกลยุทธ์ที่ กำหนดไว้ - ประชาชนนิยมบริโภคสินค้าฟุ่มเฟือยและราคา แพงการออมน้อย

ด้านสินเชื่อ จุดแข็ง - มีการให้ความรู้กับสมาชิกทุกท่านเกี่ยวกับการใช้ เงินที่กู้ไป ขอให้ใช้เงินให้ตรงตามวัตถุประสงค์ ป้องกันปัญหาการชำระคืนกับสหกรณ์ - เจ้าหน้าที่ฝ่ายสินเชื่อเข้าใจ ในนโยบายและ เป้าหมายของสหกรณ์ - คณะกรรมการร่วมกันพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ - กำหนดวงเงินสินเชื่อในแต่ละประเภท	จุดอ่อน - ระเบียบขาดความทันสมัย เหมาะสมกับสภาวะ การในปัจจุบัน - สมาชิกขาดวินัยทางการเงิน - สมาชิกมีรายได้ที่ไม่แน่นอน - นำเงินกู้ออกลงทุนด้านอาชีพด้านอื่นที่ไม่ก่อให้เกิด รายได้ - ไม่ใช้หนี้คืนสหกรณ์ ทำให้สหกรณ์อาจจะขาด
--	---

- มีสินเชื่อให้สมาชิกใช้บริการหลายประเภทหลายประเภท - สมาชิกต้องมาประชุมก่อนการรับเงินทุกคน พร้อมทั้งผู้ค้ำประกันด้วย - คู่มือหลักทรัพย์ของผู้กู้และผู้ค้ำประกัน - มีบริการสินเชื่อหลายประเภท ให้ตรงตามวัตถุประสงค์ การกู้เงินของสมาชิก - มีนโยบายและการออกเยี่ยมเยียนสมาชิกในระหว่างยื่นคำขอกู้ตรวจหลักประกัน - มีการออกติดตามเงินกู้ที่ค้างชำระ โดยตัวแทนของสหกรณ์ พบปะ พูดคุยให้สมาชิกเข้าใจ - การกำหนดระเบียบต้องชัดเจน - มีแผนขั้นตอนการปฏิบัติเป็นขั้นตอน - การปฏิบัติงานตามแผนงานและการติดตามอย่างต่อเนื่อง - มีบทลงโทษผู้ผิดนัดขาดส่งตามระเบียบ - มีคณะกรรมการพิจารณาการให้สินเชื่อและเป็นไปตามระเบียบ - การใช้บุคคล(สมาชิก)ค้ำประกัน - ความรู้ความเข้าใจในระบบของสหกรณ์ในหมู่สมาชิกภาพรวม ยังไม่ถ่องแท้ในหลักการและอุดมการณ์ของสมาชิกจึงเป็นเหตุ ให้เป็นจุดอ่อนในระบบสหกรณ์ - ติดตามผลการให้สินเชื่ออย่างใกล้ชิด - พัฒนาเจ้าหน้าที่ให้มีทักษะความรู้เพิ่มขึ้น	สภาพคล่องได้ ต้องเสียเวลาในการติดตามหนี้
---	---

โอกาส	อุปสรรค
- มีพื้นที่การดำเนินการอยู่ในชุมชนติดต่อสะดวกกับการติดต่อ สื่อสาร - นโยบายรัฐบาลสนับสนุนการดำเนินการมีเจ้าหน้าที่รัฐจากสหกรณ์จังหวัดคอยช่วยเหลือ	พื้นฐานทางเศรษฐกิจ รวยกระจุก จนกระจาย - รายได้ของสมาชิกไม่แน่นอน ตามฤดูกาล และตามราคาพืชผลทางการเกษตร - การมีอาชีพของสมาชิกส่วนมากเป็นเกษตรกร

แนะนำความรู้ และติดตามการทำงาน - ลักษณะทางสังคมสมาชิกมีความใกล้ชิดในวงสัมพันธ์เดียวกัน - การจ้างงานอัตราค่าจ้างไม่สูงมากในการดำเนินการ - มีกฎหมายควบคุมและทางรัฐบาลเข้มงวดกับแหล่งเงินทุนในระบบการซึ่งดอกเบี้ยในอัตราที่สูงกว่า - การเปลี่ยนแปลงรัฐบาลไม่มีผลกระทบระบบสหกรณ์ - นโยบายชุมชนเข้มแข็งด้วยการพึ่งตนเอง	รายได้จากผลผลิตทางเกษตร ไม่คงที่เป็นไปตามฤดูกาล และสมาชิกที่มีอาชีพรับจ้างมีรายได้ไม่แน่นอน - ประชาชนเคยชินกับนโยบายการช่วยเหลือแบบให้เปล่าของรัฐบาล -กฎหมายควบคุมการทวงหนี้
ด้านผลตอบแทน จุดแข็ง - ผลตอบแทนตามความเหมาะสมในฐานปัจจุบัน - คณะกรรมการมีส่วนร่วมในการระดมเงินทุน แผนการกู้ยืมจะคำนึงถึงอัตราดอกเบี้ยและผลที่สหกรณ์จะได้รับ - การลงทุนของสหกรณ์ต้องผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการดำเนินการทุกครั้ง และคำนึงถึงต้นทุนผลตอบแทนและแนวโน้มในอนาคต - คำนึงถึงสมาชิกเป็นสำคัญ - สหกรณ์เน้นการให้ผลตอบแทน ด้านเงินเฉลี่ยคืนมากกว่าเงินปันผล - เงินปันผลสหกรณ์จะมีกำไรมากหรือน้อยลงในปีก่อน ๆ และปีต่อ ๆ ไป จะปันผลให้สมาชิกในอัตราคงเดิม โดยเน้นจากกำไรแต่ละปี - เข้าทุนสำรองของสหกรณ์ให้มากกว่าตามที่ข้อบังคับกำหนด - สหกรณ์มีผลตอบแทนให้กับสมาชิกหลายประเภท เช่น การมีคู่สมรส บุตรเกิดใหม่ การค่ารักษาพยาบาลสามารถเบิกได้ปีละ 500 บาท การ	จุดอ่อน - การใช้เงินกู้จากสถาบันการเงินอื่นในระยะสั้นมาปล่อยกู้ให้กับสมาชิกในระยะยาว - ในอนาคตสหกรณ์ต้องแบกรับภาระค่าเสื่อมราคาอาคารสำนักงาน ซึ่งกำลังก่อสร้างและอาจจะมีผลตอบแทนไปสู่สมาชิกลดลงกว่าเดิมแต่ยังเชื่อมั่นว่ามีผลตอบแทนที่สูงกว่าสถาบันการเงินอื่น

คุ้มครองเงินกู้ มีสวัสดิการช่วยเหลือตอนเสียชีวิต และเป็นที่พักยามขาดแคลนเงินในการลงทุน ประกอบอาชีพและช่วยเหลือค่าครองชีพ เป็นต้น	
โอกาส - สมาชิกชุมชนนิยมใช้สถาบันการเงินที่อยู่ในชุมชน - ความเชื่อมั่นของสมาชิกชุมชน และการปลูกฝังแนวความคิด สมาชิกเป็นเจ้าของสถาบันการเงินในชุมชน เครดิตยูเนียน - มีกฎหมายควบคุมการนำเงินไปลงทุนในสถาบันการเงินอื่น	อุปสรรค - การนำเงินไปลงทุนต้องดูที่มีความเสี่ยงน้อย ซึ่งจะได้รับผลตอบแทนต่ำ - ผลตอบแทนเปรียบเทียบกับกันต้องดูแนวโน้มจะเกิดขึ้นในอนาคตด้วย - การนำเงินไปลงทุนต้องคำนึงถึงความเสี่ยงในการนำเงินไปลงทุนในสถาบันการเงินที่ให้ผลตอบแทนสูง
<u>ด้านสภาพคล่อง</u> จุดแข็ง - ส่วนใหญ่สมาชิกนำเงินมาฝากเพียงพอต่อสภาพคล่อง - มีเงินสำรองไว้อย่างเพียงพอและเหมาะสม - มีการกำหนดระเบียบหรือแผนในการปฏิบัติงานการรับจ่ายเงินสดประจำวันอย่างชัดเจน - คณะกรรมการอนุมัตินโยบายและกำหนดระเบียบการรับ-จ่ายเงินสด ที่ชัดเจน - สมาชิกที่ต้องการถอนเงินจำนวนมากมีการบอกกล่าวล่วงหน้า - มีการติดตามและรายงานสถานะการเงินทุกเดือนต่อที่ประชุมของคณะกรรมการ - มีเตรียมการหรือวางแผนรับมือการขาดสภาพคล่องทางการเงิน - การวางแผนของคณะกรรมการในการบริหารกำหนดกรอบในการปล่อยเงินกู้ การระดมหุ้นระดมเงินฝาก - มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมมือกันระหว่าง	จุดอ่อน - การนำเงินกู้ระยะสั้นไปปล่อยกู้ในระยะยาว

สหกรณ์ด้วยกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกันได้ - มีอุดมคติมีการรวมตัวยึดมั่นในขบวนการสหกรณ์ด้วยกัน - มีการวางแผนการใช้เงินหรือนำไปลงทุนในระยะสั้น สามารถนำมาใช้ได้ทันเวลา - ให้สมาชิกมีความมั่นใจในศักยภาพของสหกรณ์ว่าสามารถช่วยเหลือและบริการสมาชิกได้ตลอดเวลาตามที่สมาชิกร้องขอความช่วยเหลือ	
โอกาส - มีหน่วยงานของรัฐบาลคือ สำนักงานสหกรณ์จังหวัด ให้ความรู้และเป็นพี่เลี้ยงในการดำเนินการให้เป็นไปตามระเบียบของสหกรณ์ - ชุมชนสหกรณ์แห่งประเทศไทยสนับสนุนช่วยเหลืออีกทางหนึ่งด้วย ด้านสภาพคล่อง - มีเครือข่ายสหกรณ์ด้วยกันให้ความช่วยเหลือด้านสภาพคล่อง - มีการสร้างเครือข่ายเพื่อเป็นแหล่งเงินทุนที่พร้อมสำหรับบริการสมาชิกตลอดเวลา	อุปสรรค - ต้องกันเงินสำรองตามจำนวนที่กำหนด
ด้านปฏิบัติการ จุดแข็ง - เจ้าหน้าที่ทุกคนสามารถปฏิบัติงานได้ทุกตำแหน่ง ทำให้ไม่มีอุปสรรคในการปฏิบัติงานและปฏิบัติตามโครงสร้างการปฏิบัติงาน - การจ้างงานอัตราค่าจ้างไม่สูงมากในการเนิการ - จัดอบรมให้แก่เจ้าหน้าที่ เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจยิ่งขึ้น ในระบบสหกรณ์ - มีระบบตรวจสอบการทำงานของเจ้าหน้าที่ทุกขั้นตอน - มีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจน - วางโครงสร้างขององค์กรชัดเจน กำหนดระเบียบ	จุดอ่อน - ระบบเทคโนโลยีบางแห่งยังไม่ทันสมัยเท่าที่ควร ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ - ระบบสำรองข้อมูลในสหกรณ์บางแห่งยังมีน้อยและไม่ทันสมัย - การติดตามทวงถามหนี้ที่ค้างค้ำ ยังไม่เข้มงวดเท่าที่ควร - การดำเนินเนินคดีทางกฎหมายกับลูกหนี้ที่ยังไม่เต็มที - การสรรหาบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งยังมีระบบเครือญาติ - ยังขาดหลักทรัพย์ค้ำประกันที่คุ้มค่ากับเงินกู้

หลักเกณฑ์ ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน - การบริหารงานโดยยึดหลักคุณธรรม ไม่หวังผลประโยชน์ใด ๆ ในสหกรณ์ - มีคณะกรรมการให้การติดตามหนี้สินและมีการประชุมคณะกรรมการ ทุกเดือน ทำให้สหกรณ์มีคุณภาพ ในการบริหารจัดการ - มีการพัฒนาผู้นำสหกรณ์ทั้งคณะกรรมการ/ผู้ตรวจสอบ/เจ้าหน้าที่สหกรณ์ให้เป็นผู้ใฝ่รู้เมื่อมีความรู้แล้วจะสามารถแนะนำให้สมาชิกได้ดี	- ยังขาดการแนะนำการวางแผนการใช้เงินกู้และการแนะนำทางอาชีพกับสมาชิก - ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหาร เนื่องจากเป็นการทำงานที่ไม่มีค่าตอบแทน - ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของฝ่ายปฏิบัติงานเนื่องจากค่าตอบแทนพนักงานต่ำ - กรรมการบางส่วนยังขาดความรู้ทางการบริหารเงินในระบบสถาบันการเงินขนาดใหญ่ - สหกรณ์บางแห่งยังไม่มี การแบ่งแยกอย่างชัดเจนระหว่างเจ้าหน้าที่การเงินและเจ้าหน้าที่บัญชี
โอกาส - มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพิ่มขึ้นทำให้สามารถพัฒนาการให้บริการที่สะดวกรวดเร็ว - นโยบายรัฐบาลที่เข้มงวดจริงจังกับการกู้เงินนอกระบบ - มีเทคโนโลยีสมัยใหม่ทำให้การทำงาน สะดวก รวดเร็ว	อุปสรรค - พนักงานบางส่วนยังขาดทักษะทางการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน - ยังขาดระบบในการสำรองข้อมูลจากเทคโนโลยีสมัยใหม่ - ขวาลือการขาดสภาพคล่องของบางสหกรณ์ - ขวาทุจริตในสหกรณ์ทำให้สมาชิกมีความกังวลในการออมเงินกับสหกรณ์ - ผู้บริหารสหกรณ์และเจ้าหน้าที่ บางส่วนยังขาดความเข้าใจในการบริการองค์กรทางธุรกิจโดยหลักความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรทางธุรกิจ - บางแห่งยังขาดแคลนบุคลากร - ต้องแข่งขันกับสถาบันการเงินที่มีทักษะทางด้านการบริหารเงินสูงกว่า

ตารางที่ 4.3 การวิเคราะห์กลยุทธ์ TOWS Matrix ด้านการบริหาร

ตารางที่ 4.3 ด้านกลยุทธ์

SO Strategies - ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ซึ่งมีความสะดวก รวดเร็ว	WO Strategies - ใช้ความสัมพันธ์แวดล้อมเดียวกันในการเข้าถึง
---	--

ค่าใช้จ่ายไม่สูงมาก ประชาสัมพันธ์สินค้าซึ่งมีหลากหลายประเภท - ใช้กลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมในการเข้าถึงและการทำกิจกรรมร่วมกับสมาชิกและชุมชน - ใช้ความสัมพันธ์ใกล้ชิดทางสังคมแวดล้อมสัมพันธ์เดียวกันให้อะการปฏิบัติในทุกด้าน	ประชาสัมพันธ์สร้างความเข้าใจ ระบบการทำงาน - ใช้กฎ ระเบียบ ในการบริหารและการสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงาน -
ST Strategies - ใช้หลักความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม(CSR) ในการเข้าถึง ทำกิจกรรมร่วมกับชุมชนสร้างความเชื่อมั่น	WT Strategies - สร้างจิตารมย์ร่วมกัน สร้างความเข้าใจ

ตารางที่ 4.4 ด้านสินเชื่อ

SO Strategies - การเป็นสถาบันการเงินภายในชุมชนที่มีกฎหมายรองรับในการสร้างความเข้มแข็งแก่ชุมชน - ความใกล้ชิดและวงสัมพันธ์เดียวกันพื้นที่สะดวกกับการเข้าถึงและติดตาม	WO Strategies - เป็นแหล่งทุนของคนในชุมชน ระดับปานกลางถึงระดับรากแก้วที่มีจำนวนมาก
ST Strategies - เป็นแหล่งทุน สร้างและพัฒนาอาชีพของชุมชน - พัฒนาระบบคัดกรองลูกหนี้และการจัดชั้นลูกหนี้	WT Strategies - สมาชิกมีหนี้หลายทาง คัดกรองลูกหนี้ พัฒนาแนะนำสร้างอาชีพสร้างรายได้

ตารางที่ 4.5 ด้านผลตอบแทน

SO Strategies - ให้ผลตอบแทนหลากหลายประเภทตอบสนอง	WO Strategies - กฎหมายและข้อบังคับเปิดกว้างในการจัด
--	---

ความต้องการ สร้างแรงจูงใจในการร่วมมือและปฏิบัติตามแนวทางสหกรณ์เนื่องจากความเชื่อมั่นในการเป็นสถาบันการเงินที่สมาชิกเป็นเจ้าของ	สวัสดิการเพื่อสมาชิก
ST Strategies - ให้ผลตอบแทนในลักษณะการช่วยเหลือทางสังคมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	WT Strategies

ตารางที่ 4.6 ด้านสภาพคล่อง

SO Strategies - ระดมเงินฝาก - สร้างเครือข่ายกับสหกรณ์อื่น ๆ	WO Strategies - แหล่งเงินกู้สถาบันการเงินอื่น ดอกเบี้ยไม่สูงมากตามนโยบายรัฐบาล
ST Strategies - สร้างความเชื่อมั่นให้กับเครือข่ายอย่างมั่นคง เพื่อการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในระบบสหกรณ์ - สมาชิกเป็นเจ้าของสหกรณ์ร่วมกัน	WT Strategies - ระดมเงินออม คัดกรองลูกหนี้

ตารางที่ 4.7 ด้านปฏิบัติการ

SO Strategies - ใช้เทคโนโลยีสื่อสารประชาสัมพันธ์ทุกช่องทาง การสื่อสารด้วยระบบใหม่ - ระบบการสื่อสารที่สะดวกเข้าถึงง่าย - ประชาชนนิยมสื่อสารด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ - การเป็นสถาบันการเงินในชุมชนที่มีกฎหมายรองรับ	WO Strategies - อบรมพัฒนาบุคลากรทั้งระบบอย่างต่อเนื่อง - ปลุกฝังค่านิยมบุคลากรและสมาชิกเป็นเจ้าของสหกรณ์
--	---

ST Strategies - พัฒนาระบบการติดตามลูกหนี้ - ประชาสัมพันธ์การเป็นสถาบันการเงินภายในชุมชนที่หน่วยงานภาครัฐดูแล - เป็นสถาบันการเงินที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม ด้วยกิจกรรมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน	WT Strategies - สร้างระบบการคัดเลือกผู้ปฏิบัติงานโดยใช้หลักคุณธรรมและใช้รูปแบบเดียวกันทุกแห่ง
--	--

ตารางที่ 4.8 การวิเคราะห์ SWOT กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการ

การจัดการด้านกลยุทธ์ จุดแข็ง - สหกรณ์มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อการบริหารงานของสหกรณ์ให้ตรงวัตถุประสงค์และเป้าหมายโดยความร่วมมือของสหกรณ์จังหวัด - สร้างความเข้าใจให้กับสมาชิกถึงเรื่องของระบบสหกรณ์ ณ ปัจจุบัน - มีสินเชื่อหลายประเภทเพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิกให้ครอบคลุมทุกสาขาอาชีพที่เป็นอาชีพพื้นฐาน เพื่อดำรงชีวิตอยู่ในสังคมและชุมชนอย่างมีความสุข เช่น บ้านที่อยู่อาศัย ที่ดินทำกิน เครื่องมือประกอบอาชีพ เมล็ดพันธุ์พืช ปุ๋ย ยาปราบศัตรูพืช อาหารสัตว์ พันธุ์สัตว์ และโรงเรือนสำหรับเลี้ยงสัตว์ - ควรใช้กลยุทธ์ในการเข้าถึงสมาชิกโดยใช้ระบบคณะกรรมการกลุ่ม เยี่ยมเยือน ถามสารทุกข์ต่าง ๆ และแนะนำให้บุตรหลานหรือเพื่อนบ้านใกล้เคียงนำเงินฝากสะสมเพื่อประโยชน์ของสมาชิกในภายหน้า - ส่งเสริมสมาชิกที่ส่งหุ้นและชำระหนี้ดีให้เป็นสมาชิกดีเด่นเพื่อเป็นแบบอย่างกับสมาชิกรายอื่น ๆ - ปรับปรุงสถานที่ทำงาน อาคารให้เหมาะสมกับ	จุดอ่อน - ผู้ปฏิบัติงานยังขาดความเข้าใจกลยุทธ์และไม่ปฏิบัติอย่างจริงจัง
--	--

การทำงาน และให้สมกับเป็นสถาบันการเงินที่มีสมาชิกเป็นเจ้าของเพื่อให้เจริญก้าวหน้าต่อไป	
โอกาส - กฎหมายรองรับและเปิดโอกาสให้ดำเนินการได้อย่างกว้างขวาง - แวดวงสังคมเดียวกันทำให้ทราบความต้องการของพื้นที่ สามารถพัฒนาได้สะดวกและได้รับประโยชน์ร่วมกันทั้งสหกรณ์และคนในพื้นที่ - เทคโนโลยีทันสมัย ลดภาระการทำงาน - มีช่องทางการประชาสัมพันธ์สื่อสารสะดวก ประหยัด เพิ่มขึ้น	อุปสรรค - ชาวบ้านยังยึดติดกับวัฒนธรรมการเป็นผู้รับ - การมาร่วมกิจกรรมอาจทำให้ขาดรายได้สมาชิกที่มาร่วมจึงต้องการค่าตอบแทนในการมาร่วมกิจกรรม - บางแห่งยังใช้ระบบที่เก่าล้าสมัย

ตารางที่ 4.9 การวิเคราะห์กลยุทธ์จาก TOWS Matrix กลยุทธ์ด้านการจัดการ

ตารางที่ 4.10 ด้านกลยุทธ์

SO Strategies - ใช้เทคโนโลยีประชาสัมพันธ์สินค้าหลากหลายประเภท - ใช้กลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมในการเข้าถึงและการทำกิจกรรมร่วมกับสมาชิกและสังคม - ใช้ความสัมพันธ์ใกล้ชิดทางสังคมแวดวงสัมพันธ์เดียวกันให้อื้อการปฏิบัติในทุกด้าน	WO Strategies - ใช้ความสัมพันธ์แวดวงเดียวกันในการเข้าถึงประชาสัมพันธ์สร้างความเข้าใจ - ใช้กฎระเบียบและการสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงาน
ST Strategies - ใช้ความรับผิดชอบต่อสังคมในการเข้าถึงและทำกิจกรรมร่วมกันสร้างความเชื่อมั่น	WT Strategies - สร้างจิตารมย์ร่วมกันของสหกรณ์

ตารางที่ 4.11 ด้านสินเชื่อ

SO Strategies - การเป็นสถาบันการเงินภายในชุมชนที่มี กฎหมายรองรับในการสร้างความเข้มแข็งแก่ ชุมชน - ใช้ความใกล้ชิดและวงสัมพันธ์เดียวกันรวมทั้ง พื้นที่สะดวกกับการเข้าถึงและติดตาม	WO Strategies - เป็นแหล่งทุนของคนในชุมชน ระดับปานกลาง ถึงระดับรากหญ้าที่มีจำนวนมาก
ST Strategies - เป็นแหล่งทุน สร้างและพัฒนาอาชีพของชุมชน - พัฒนาระบบคัดกรองลูกหนี้	WT Strategies - สร้างระบบ คัดกรองลูกหนี้ - พัฒนาความสามารถในการชำระหนี้แนะนำ สร้างอาชีพสร้างรายได้

ตารางที่ 4.12 ด้านผลตอบแทน

SO Strategies - ให้ผลตอบแทนหลากหลายประเภทตอบสนอง ความต้องการ สร้างแรงจูงใจในการร่วมมือและ ปฏิบัติตามเนื่องจากความเชื่อมั่นในการเป็น สถาบันการเงินที่สมาชิกเป็นเจ้าของ	WO Strategies - กฎหมายและข้อบังคับของสหกรณ์เปิดกว้างใน การจัดสวัสดิการเพื่อสมาชิกได้อย่างกว้างขวาง ตรงตามความต้องการของสมาชิก
ST Strategies - ให้ผลตอบแทนในลักษณะการช่วยเหลือสังคม และความรับผิดชอบต่อสังคม	WT Strategies - ใช้สื่อสมัยใหม่ในการเพิ่มช่องทางในการ ประชาสัมพันธ์การให้ประโยชน์ตอบแทน

ตารางที่ 4.13 ด้านสภาพคล่อง

SO Strategies - ระดมเงินฝาก - สร้างเครือข่ายกับสหกรณ์อื่น ๆ	WO Strategies - แหล่งเงินกู้สถาบันการเงินอื่น ดอกเบี้ยไม่สูง มากตามนโยบายรัฐบาล
ST Strategies - สร้างความเชื่อมั่นให้กับเครือข่ายอย่างมั่นคง เพื่อ การช่วยเหลือซึ่งกันและกันในระบบสหกรณ์	WT Strategies - ระดมเงินออม คัดกรองลูกหนี้

- สมาชิกเป็นเจ้าของสหกรณ์ร่วมกัน	
----------------------------------	--

ตารางที่ 4.14 ด้านปฏิบัติการ

SO Strategies - ใช้เทคโนโลยีสื่อสารประชาสัมพันธ์ทุกช่องทาง การสื่อสารด้วยระบบใหม่ - ระบบการสื่อสารที่สะดวกเข้าถึงง่าย - ประชาชนนิยมสื่อสารด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ - การเป็นสถาบันการเงินในชุมชนที่มีกฎหมายรองรับ	WO Strategies - อบรมพัฒนาบุคลากรทั้งระบบอย่างต่อเนื่อง - ปลุกฝังค่านิยมบุคลากรและสมาชิกเป็นเจ้าของสหกรณ์
ST Strategies - พัฒนาระบบการติดตามลูกหนี้ - ประชาสัมพันธ์การเป็นสถาบันการเงินภายในชุมชนที่หน่วยงานภาครัฐดูแล - เป็นสถาบันการเงินที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม ด้วยกิจกรรมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน	WT Strategies - พัฒนาระบบการคัดเลือกบุคคลากรเข้ามาปฏิบัติงานใช้ระบบคุณธรรมโดยกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการสอบคัดเลือก

2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารความเสี่ยงทางการบริหารจัดการของสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงทางการบริหารจัดการของสหกรณ์เครดิตยูเนียน จากแหล่งที่มาได้ 2 แหล่ง ดังนี้

1. ปัจจัยเสี่ยงอันเกิดขึ้นจากอิทธิพลภายใน (Internal Forces) ได้แก่

ตารางที่ 4.15 ความเสี่ยงในการดำเนินงาน

	จุดแข็ง	จุดอ่อน
ความเสี่ยงในการดำเนินงาน	- มีโครงสร้างการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและใช้แบบเดียวกันทุกแห่ง - มีระบบการกำกับ ควบคุมตรวจสอบที่ชัดเจน	- ฝ่ายบริหารในสหกรณ์เครดิตยูเนียนจำนวนมากไม่ได้มีพื้นฐานทางการเงิน การธนาคารหรือการบริหารสถาบันการเงิน

ตารางที่ 4.16 ความเสี่ยงในเรื่องความซื่อตรง

	จุดแข็ง	จุดอ่อน
ความเสี่ยงในเรื่องความซื่อตรง	- ฝ่ายบริหารเข้ามาทำงานแบบจิตสาธารณะมีความเสียสละ	- ขาดความชัดเจนของระบบคุณธรรมในการคัดเลือกผู้ปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4.17 ความเสี่ยงในการมอบอำนาจ

	จุดแข็ง	จุดอ่อน
ความเสี่ยงในการมอบอำนาจ	- ฝ่ายบริหารเข้ามาทำงานแบบจิตสาธารณะมีความเสียสละ	- การติดตามการปฏิบัติของผู้ที่ได้รับมอบอำนาจ

ตารางที่ 4.18 ความเสี่ยงเรื่องเทคโนโลยี

	จุดแข็ง	จุดอ่อน
ความเสี่ยงเรื่องเทคโนโลยี	- ระบบเทคโนโลยีทันสมัยเพิ่มความสะดวกรวดเร็วในการปฏิบัติงาน - ความผิดพลาดเกิดขึ้นได้น้อย	- ขาดแผนและระบบสำรองข้อมูลทางเทคโนโลยีทั้งภายในและภายนอก - ขาดบุคลากรที่มีความชำนาญทางเทคโนโลยีในปัจจุบันที่พัฒนาขึ้นอย่างรวดเร็ว

		- ขาดระบบป้องกันอันตรายที่มากจากระบบคอมพิวเตอร์ เช่น มาแวง (ไวรัสทางคอมพิวเตอร์)
--	--	--

ตารางที่ 4.19 ความเสี่ยงการตัดสินใจการทำธุรกิจ

	จุดแข็ง	จุดอ่อน
ความเสี่ยงการตัดสินใจการทำธุรกิจ	- มีกฎหมายกำหนดหลักเกณฑ์ในการนำเงินของสหกรณ์ไปลงทุนในสถาบันการเงินอื่น	- ผู้บริหารจำนวนมากของสหกรณ์เครดิตยูเนียนไม่มีพื้นฐานทางการบริหารเงินแบบนักการธนาคารหรือนักบริหารเงิน - ขาดข้อมูลที่ชัดเจนในการลงทุนกับสถาบันการเงินอื่น - การนำเงินไปลงทุนในแหล่งลงทุนที่มีความเสี่ยงสูงเนื่องจาก ต้องการผลตอบแทนที่สูง

2. ปัจจัยเสี่ยงอันเกิดขึ้นจากกอิทธิพลภายนอก (External Forces) เช่น

ตารางที่ 4.20 การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

	โอกาส	อุปสรรค
การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี	- มีระบบเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่พัฒนาอย่างรวดเร็วสามารถอำนวยความสะดวกทางการสื่อสารและการปฏิบัติงาน	- มีการนำเทคโนโลยีมาใช้เผยแพร่ข้อมูลในทางที่ไม่ถูกต้องและเป็นทางลบ - มีการใช้ช่องทางสื่อในการโฆษณาบริการทางสินเชื่อเกินความเป็นจริง - ขาดการตรวจสอบข้อมูลด้านการให้บริการการเงินทางสื่อโฆษณา - อันตรายจากระบบอาชญากรรมทางคอมพิวเตอร์ การเจาะระบบหรือการโจมตีข้อมูลทางคอมพิวเตอร์

ตารางที่ 4.21 ความต้องการของลูกค้า

	โอกาส	อุปสรรค
ความต้องการของลูกค้า	- สามารถกำหนดประเภทของการให้บริการด้านสินเชื่อได้หลากหลายประเภทตามความต้องการของลูกค้าสมาชิก - ประชาสัมพันธ์สิทธิประโยชน์และผลตอบแทนได้อย่างกว้างขวางขึ้น	- สมาชิกต้องการใช้สินเชื่อในจำนวนเงินที่สูง โดยที่ราคาหลักทรัพย์และความสามารถในการชำระเงินต่ำ

ตารางที่ 4.22 เจ็อนไขทางเศรษฐกิจ

	โอกาส	อุปสรรค
เจ็อนไขทางเศรษฐกิจ	- ประชาชนต้องการใช้ระบบสินเชื่อของสถาบันการเงินชุมชนที่เข้าถึงได้ง่าย และการให้สินเชื่อแบบการค้ำประกันด้วยบุคคล	- เศรษฐกิจชะลอตัว - สมาชิกส่วนใหญ่มีอาชีพทางเกษตรกรรมมีรายได้ไม่แน่นอนขึ้นอยู่กับราคาพืชผลทางการเกษตรและฤดูกาล

ตารางที่ 4.23 กฎหมายและกฎระเบียบราชการ

	โอกาส	อุปสรรค
กฎหมายและกฎระเบียบราชการ	- มีพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม รองรับการจัดตั้งและการดำเนินงาน - รัฐบาลและหน่วยงานภาครัฐให้ความสนใจในการกำกับดูแลสถาบันการเงิน	- กฎหมายบางข้อล้าหลังไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน - กฎหมายของสหกรณ์ยังไม่ครอบคลุมการเงินทางอิเล็กทรอนิกส์

	ของชุมชน - มีกฎหมายควบคุมการเรียกดอกเบี้ยเกินอัตรา - รัฐบาลใช้มาตรการทางกฎหมายควบคุมหนี้ในระบบอย่างเข้มงวด	
--	--	--

ตารางที่ 4.24 ภาวะการณ์แข่งขัน

	โอกาส	อุปสรรค
ภาวะการณ์แข่งขัน	- เป็นสถาบันการเงินที่มีพื้นที่การให้บริการในของชุมชน สมาชิกมีความสะดวกในการเข้าถึงได้ง่าย	- มีสถาบันการเงินจำนวนมาก - มีรูปแบบของการให้บริการทางการเงินเพิ่มขึ้น เช่น เงินติดล้อ บัตรสินเชื่อประเภทต่างๆ - นโยบายรัฐบาลมีกองทุนหลายประเภทในชุมชน ประชาชนมีหนี้ซ้ำซ้อน

ตาราง ที่ 4.25 SWOT and TOWS Matrix จากปัจจัยเสี่ยงในการบริหารจัดการสหกรณ์เครดิตยูเนียนและการดำเนินงาน

สภาพแวดล้อมภายใน	S-Strengths (จุดแข็ง)	W-Weaknesses (จุดอ่อน)
	S1 มีโครงสร้างการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและใช้แบบเดียวกันทุกแห่ง S2 เป็นสถาบันการเงินของชุมชนที่มีกฎหมายรองรับ S3 มีระบบการ	W1 ฝ่ายบริหารบางส่วน ไม่ได้มีพื้นฐานทางการบริหารเงินในสถาบันการเงิน W2 ขาดความชัดเจนของระบบคุณธรรมในการคัดเลือกผู้ปฏิบัติงาน W3 การติดตามการปฏิบัติของผู้ที่ได้รับการมอบอำนาจ W4 ขาดแผนและระบบสำรองข้อมูลทางเทคโนโลยีทั้งภายในและภายนอก W5 ขาดบุคลากรที่มีความชำนาญทางเทคโนโลยีในปัจจุบันที่พัฒนาขึ้นอย่างรวดเร็ว W6 ขาดข้อมูลที่ชัดเจนในการลงทุนกับสถาบันการเงินอื่น W7 การนำเงินไปลงทุนในแหล่งลงทุนที่มีความเสี่ยงสูง

สภาพแวดล้อมภายนอก	กำกับ ควบคุม ตรวจสอบที่ชัดเจน S4 ฝ่ายบริหารเข้ามาทำงานแบบจิตสาธารณะมีความเสียสละ S5 ระบบเทคโนโลยีทันสมัยเพิ่มความสะดวกรวดเร็วในการปฏิบัติงาน S6 ความผิดพลาดเกิดขึ้นได้น้อย	เนื่องจาก ต้องการผลตอบแทนที่สูง
O- Opportunities (โอกาส) O1 มีระบบเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่พัฒนาอย่างรวดเร็วสามารถอำนวยความสะดวกทางการสื่อสารและการปฏิบัติงาน O2 กำหนดประเภทของการให้บริการด้าน	SO- Strategies SO 1 ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานและการประชาสัมพันธ์ เช่น เฟสบุ๊ก ไลน์ รูปแบบ และการให้บริการที่ตอบสนองตรงตามความต้องการของ	WO-Strategies WO 1 พัฒนาเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการให้ความรู้และข้อมูลทางการตัดสินใจแก่ผู้บริหาร WO 2 จัดโครงการศึกษาดูงาน อบรมพัฒนาผู้บริหารด้านการบริหารสถาบันการเงิน การธนาคารและ การวิเคราะห์เศรษฐกิจ WO 3 พัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ด้านข้อมูลสำรอง และพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถทันกับระบบเทคโนโลยีใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง

ลี น เชื้อ ไ้ ห ล า ก ห ล า ย ประเภทตามความ ต้องการของลูกค้า สมาชิก O3 ประชาชน ต้องการใช้ระบบ สินเชื่อของสถาบัน การเงินชุมชนที่ เข้าถึงได้ง่าย และ การให้สินเชื่อแบบ การค้าประกันด้วย บุคคล O4 มี พระราชบัญญัติ ส ห ก ร ณ์ พ .ศ . 2542 และที่แก้ไข เพิ่มเติม รองรับ การจัดตั้งและการ ดำเนินงาน O5 รัฐบาล และ หน่วยงานภาครัฐ ให้ความสนใจใน การกำกับดูแล สถาบันการเงินของ ชุมชน O6 มี ก ฎ ห ม า ย ควบคุมการเรียก ดอกเบี้ยเกินอัตรา O7 รั ฐ บ า ล ใช้ มา ต ร ก า ร ท า ง	สมาชิก SO 2 ใช้ความ เป็นสมาชิก ชุมชนที่อยู่ในวง สัมพันธ์เดียวกัน แจ้งข้อมูล ข่าวสารการ ให้บริการและ การติดตาม ลูกหนี้ SO 3 ใช้ เทคโนโลยี สื่อสารการ เครดิตยูเนียน เป็นสถาบัน การเงินใน ชุมชนที่มี กฎหมายรองรับ เพื่อการสร้าง ความเชื่อมั่น SO 4 เน้นการ สร้างโครงการ ด้านความ รับผิดชอบต่อ สังคมและ สิ่งแวดล้อม สร้างความ เข้มแข็ง	
---	---	--

กฎหมายควบคุม หนี้ในระบบอย่าง เข้มงวด O8 เป็นสถาบัน การเงินที่มีพื้นที่ การให้บริการใน ของชุมชน สมาชิก มีความสะดวกใน การเข้าถึงได้ง่าย		
T-Threat (อุปสรรค) T1 มี ก า ร น า เทคโนโลยีมาใช้ เผยแพร่ข้อมูล ในทางที่ไม่ถูกต้อง และเป็นทางลบ T2 มี ก า ร ใช้ ช่องทางสื่อในการ โฆษณาบริการ ทางสินเชื่อเกิน ความเป็นจริง T3 อันตรายจาก ร ะ บ บ อาชญากรรมทาง คอมพิวเตอร์ การ เจาะระบบหรือ การโจมตีข้อมูล ทางคอมพิวเตอร์ T5 สมาชิกต้องการ ใช้สินเชื่อในจำนวน เงินที่สูง โดยที่	ST- Strategies (กลยุทธ์ เชิงป้องกัน) ST 1 พัฒนา ระบบ เทคโนโลยีให้มี ความทันสมัย ST 3 พัฒนา บุคลากรให้มี ความสามารถ ทันกับการใช้ เทคโนโลยีที่มี ความทันสมัย ST 3 ใช้หลัก องค์กรที่มีความ รับผิดชอบต่อ สังคมการมีส่วน ร่วมในการ รักษาสถาบัน การเงินของ ชุมชนให้มีความ	WT-Strategies (กลยุทธ์เชิงรับ) WT 1 พัฒนาระบบการคัดเลือกบุคคลากร WT 2 เพิ่มอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ด้านเทคโนโลยี คอมพิวเตอร์ WT 3 จัดระบบฐานข้อมูลสมาชิก แบ่งชั้นและระดับสมาชิก และจัดสิทธิพิเศษสำหรับลูกค้าชั้นดี WT 4 ส่งเสริมการดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจ พอเพียง

ราคาหลักทรัพย์ และความสามารถ ในการชำระเงินต่ำ T6 เศรษฐกิจชะลอ ตัว T7 สมาชิกส่วน ใหญ่มีอาชีพทาง เกษตรกรรมมี รายได้ไม่แน่นอน ขึ้นอยู่กับราคา พืชผลทางการ เกษตรและ ฤดูกาล T8 กฎหมายบาง ข้อล้าหลังไม่ทันกับ การเปลี่ยนแปลงใน ปัจจุบัน T9 คู่แข่งขัน สถาบันการเงิน จำนวนมาก มี รูปแบบของการ ให้บริการทาง การเงินเพิ่มขึ้น เช่น เงินดิจิทัล บัตรเครดิต เชื้อ ประเภทต่างๆ T10 นโยบาย รัฐบาลมีกองทุน หลายประเภทใน ชุมชน ประชาชนมี หนี้ซ้ำซ้อน	เข้มแข็งอย่าง ต่อเนื่อง	
---	------------------------------------	--

จากตารางข้างต้นสามารถแสดงผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของปัจจัยเสี่ยง (SWOT) และ (TOWS) ของสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี ตามสถานการณ์ 4 รูปแบบ ได้ดังนี้

สถานการณ์ ที่ 1 SO กลยุทธ์เพิ่มศักยภาพ : เจริญระยะยาว

1. ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานและการประชาสัมพันธ์เช่น เฟสบุ๊ก ไลน์ รูปแบบ และการให้บริการที่ต้องสนองตรงตามความต้องการของสมาชิก
2. ใช้ความเป็นสมาชิกชุมชนที่อยู่ในวงสัมพันธ์เดียวกันแจ้งข้อมูลข่าวสารการ ให้บริการและการติดตามลูกหนี้
3. ใช้เทคโนโลยีสื่อสารการเครดิตยูเนียนเป็นสถาบันการเงินในชุมชนที่มีกฎหมาย รองรับเพื่อการสร้างความเชื่อมั่น
4. เน้นการสร้างโครงการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมสร้างความ เข้มแข็ง

สถานการณ์ ที่ 2 WO เจริญการพัฒนา : เจริญระยะสั้น

1. พัฒนาเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการให้ความรู้และข้อมูลทางการตัดสินใจแก่ ผู้บริหาร
2. จัดโครงการศึกษาดูงาน อบรมพัฒนาผู้บริหารด้านการบริหารสถาบันการเงิน การ ธนาคารและ การวิเคราะห์เศรษฐกิจ
3. พัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ด้านข้อมูลสำรอง และ พัฒนาบุคลากรให้มี ความสามารถทันกับระบบเทคโนโลยีใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง
4. ส่งเสริมการออมและการจัดทำบัญชีครัวเรือนเพื่อลดผลกระทบที่เกิดจากภาวะ เศรษฐกิจชะลอตัวและรายได้ที่อาจเปลี่ยนแปลงตามฤดูกาล

สถานการณ์ ที่ 3 ST กลยุทธ์การสร้างภูมิคุ้มกัน : เจริญระยะยาว

1. พัฒนาระบบเทคโนโลยีให้มีความทันสมัยและทันอนาคตของโลกในยุคที่จะใช้ ระบบการเงินทางอิเล็กทรอนิกส์
2. พัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถทันกับการใช้เทคโนโลยีที่มีความทันสมัย
3. ใช้หลักองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมการมีส่วนร่วมในการรักษาสถาบัน การเงินของชุมชนให้มีความเข้มแข็งอย่างต่อเนื่อง

สถานการณ์ ที่ 4 WT กลยุทธ์การแก้วิกฤติ : เจริญระยะสั้น

1. พัฒนาระบบการคัดเลือกบุคคลากร

2. เพิ่มอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ด้านเทคโนโลยี คอมพิวเตอร์
3. จัดระบบฐานข้อมูลสมาชิก แบ่งชั้นและระดับสมาชิก และจัดสิทธิพิเศษสำหรับลูกหนี้ชั้นดี
4. ส่งเสริมการดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
5. กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการของเครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี ที่เกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้เสีย การวิเคราะห์กลยุทธ์ TOWS Matrix ด้านการบริหาร

ด้านกลยุทธ์

สถานการณ์ ที่ 1 SO กลยุทธ์เพิ่มศักยภาพ : เจริญระยะยาว

- ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ซึ่งมีความสะดวก รวดเร็ว ค่าใช้จ่ายไม่สูงมาก ประชาสัมพันธ์สินเชื่อซึ่งมีหลากหลายประเภท
- ใช้กลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมในการเข้าถึงและการทำกิจกรรมร่วมกับสมาชิกและชุมชน
- ใช้ความสัมพันธ์ใกล้ชิดทางสังคมแวดล้อมสัมพันธ์เดียวกันให้อิทธิพลปฏิบัติในทุกด้าน

สถานการณ์ ที่ 2 WO เร่งการพัฒนา : เจริญระยะสั้น

- ใช้ความสัมพันธ์แวดล้อมเดียวกันในการเข้าถึงประชาสัมพันธ์สร้างความเข้าใจ ระบบการทำงาน
- ใช้กฎ ระเบียบ ในการบริหารและการสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงาน

สถานการณ์ ที่ 3 ST กลยุทธ์การสร้างภูมิคุ้มกัน : เจริญระยะยาว

- ใช้หลักความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม(CSR) ในการเข้าถึง ทำกิจกรรมร่วมกับชุมชนสร้างความเชื่อมั่น

สถานการณ์ ที่ 4 WT กลยุทธ์การแก้วิกฤติ : เจริญระยะสั้น

- สร้างจิตารมย์ร่วมกัน สร้างความเข้าใจ

ด้านสินเชื่อ

สถานการณ์ ที่ 1 SO กลยุทธ์เพิ่มศักยภาพ : เจริญระยะยาว

- การเป็นสถาบันการเงินภายในชุมชนที่มีกฎหมายรองรับในการสร้างความเข้มแข็งแก่ชุมชน
- ความใกล้ชิดและวงสัมพันธ์เดียวกันพื้นที่สะดวกกับการเข้าถึงและติดตาม

สถานการณ์ ที่ 2 WO เร่งการพัฒนา : เจริญระยะสั้น

- เป็นแหล่งทุนของคนในชุมชน ระดับปานกลางถึงระดับรากแก้วที่มีจำนวนมาก

สถานการณ์ ที่ 3 ST กลยุทธ์การสร้างภูมิคุ้มกัน : เจริญระยะยาว

- เป็นแหล่งทุน สร้างและพัฒนาอาชีพของชุมชน
- พัฒนาระบบคัดกรองลูกหนี้และการจัดชั้นลูกหนี้

สถานการณ์ ที่ 4 WT กลยุทธ์การแก้วิกฤติ : เจริญระยะสั้น

- สมาชิกมีหนี้หลายทาง คัดกรองลูกหนี้ พัฒนาแนะนำสร้างอาชีพสร้างรายได้

ด้านผลตอบแทน

สถานการณ์ ที่ 1 SO กลยุทธ์เพิ่มศักยภาพ : เจริญระยะยาว

- ให้ผลตอบแทนหลากหลายประเภทตอบสนองความต้องการ สร้างแรงจูงใจในการร่วมมือและปฏิบัติตามแนวทางสหกรณ์เนื่องจากความเชื่อมั่นในการเป็นสถาบันการเงินที่สมาชิกเป็นเจ้าของ

สถานการณ์ ที่ 2 WO เร่งการพัฒนา : เจริญระยะสั้น

- กฎหมายและข้อบังคับเปิดกว้างในการจัดสวัสดิการเพื่อสมาชิก

สถานการณ์ ที่ 3 ST กลยุทธ์การสร้างภูมิคุ้มกัน : เจริญระยะยาว

- ให้ผลตอบแทนในลักษณะการช่วยเหลือทางสังคมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

สถานการณ์ ที่ 4 WT กลยุทธ์การแก้วิกฤติ : เจริญระยะสั้น

ด้านสภาพคล่อง

SO Strategies

- ระดมเงินฝาก
- สร้างเครือข่ายกับสหกรณ์อื่น ๆ

สถานการณ์ ที่ 2 WO เร่งการพัฒนา : เจริญระยะสั้น

- แหล่งเงินกู้สถาบันการเงินอื่น ดอกเบี้ยไม่สูงมากตามนโยบายรัฐบาล

สถานการณ์ ที่ 3 ST กลยุทธ์การสร้างภูมิคุ้มกัน : เจริญระยะยาว

- สร้างความเชื่อมั่นให้กับเครือข่ายอย่างมั่นคง เพื่อการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในระบบสหกรณ์
- สมาชิกเป็นเจ้าของสหกรณ์ร่วมกัน

สถานการณ์ ที่ 4 WT กลยุทธ์การแก้วิกฤติ : เจริญระยะสั้น

- ระดมเงินออม คัดกรองลูกหนี้

ด้านปฏิบัติการ

สถานการณ์ ที่ 1 SO กลยุทธ์เพิ่มศักยภาพ : เจริญระยะยาว

- ใช้เทคโนโลยีสื่อสารประชาสัมพันธ์ทุกช่องทางการสื่อสารด้วยระบบใหม่
- ระบบการสื่อสารที่สะดวกเข้าถึงง่าย
- ประชาชนนิยมสื่อสารด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์
- การเป็นสถาบันการเงินในชุมชนที่มีกฎหมายรองรับ

สถานการณ์ ที่ 2 WO เร่งการพัฒนา : เจริญระยะสั้น

- อบรมพัฒนาบุคลากรทั้งระบบอย่างต่อเนื่อง
- ปลุกฝังค่านิยมบุคลากรและสมาชิกเป็นเจ้าของสหกรณ์

สถานการณ์ ที่ 3 ST กลยุทธ์การสร้างภูมิคุ้มกัน : เจริญระยะยาว

- พัฒนาระบบการติดตามลูกหนี้
- ประชาสัมพันธ์การเป็นสถาบันการเงินภายในชุมชนที่หน่วยงานภาครัฐดูแล
- เป็นสถาบันการเงินที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยกิจกรรมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน

สถานการณ์ ที่ 4 WT กลยุทธ์การแก้วิกฤติ : เจริญระยะสั้น

- สร้างระบบการคัดเลือกผู้ปฏิบัติงานโดยใช้หลักคุณธรรมและใช้รูปแบบเดียวกันทุกแห่ง

การวิเคราะห์กลยุทธ์จาก TOWS Matrix กลยุทธ์ด้านการจัดการ

ด้านกลยุทธ์

สถานการณ์ ที่ 1 SO กลยุทธ์เพิ่มศักยภาพ : เจริญระยะยาว

- ใช้เทคโนโลยีประชาสัมพันธ์สินเชื่อหลากหลายประเภท
- ใช้กลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมในการเข้าถึงและการทำกิจกรรมร่วมกับสมาชิกและสังคม

- ใช้ความสัมพันธ์ใกล้ชิดทางสังคมแวดล้อมสัมพันธ์เดียวกันให้อิทธิพลปฏิบัติในทุก

ด้าน

สถานการณ์ ที่ 2 WO เร่งการพัฒนา : เจริญระยะสั้น

- ใช้ความสัมพันธ์แวดล้อมเดียวกันในการเข้าถึงประชาสัมพันธ์สร้างความเข้าใจ

สหกรณ์เครดิตยูเนียน

- ใช้กฎระเบียบและการสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงาน

สถานการณ์ ที่ 3 ST กลยุทธ์การสร้างภูมิคุ้มกัน : เจริญระยะยาว

- ใช้หลักความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในการเข้าถึงและทำกิจกรรมร่วมกันสร้างความเชื่อมั่น

สถานการณ์ ที่ 4 WT กลยุทธ์การแก้วิกฤติ : เจริญระยะสั้น

- สร้างจิตารมย์ร่วมกันของสหกรณ์

ด้านสินเชื่อ

สถานการณ์ ที่ 1 SO กลยุทธ์เพิ่มศักยภาพ : เจริญระยะยาว

- การเป็นสถาบันการเงินภายในชุมชนที่มีกฎหมายรองรับในการสร้างความเข้มแข็งแก่ชุมชน

- ใช้ความใกล้ชิดและวงสัมพันธ์ในแวดวงเดียวกัน รวมทั้งความใกล้ชิดเชิงพื้นที่ในการเข้าถึงและติดตาม

สถานการณ์ ที่ 2 WO แรงการพัฒนา : เจริญระยะสั้น

- เป็นแหล่งทุนของคนในชุมชน ระดับปานกลางถึงระดับรากหญ้าที่มีจำนวนมาก

สถานการณ์ ที่ 3 ST กลยุทธ์การสร้างภูมิคุ้มกัน : เจริญระยะยาว

- ใช้ความรับผิดชอบต่อสังคมในการเข้าถึงและทำกิจกรรมร่วมกันสร้างความเชื่อมั่น

สถานการณ์ ที่ 4 WT กลยุทธ์การแก้วิกฤติ : เจริญระยะสั้น

- สร้างจิตารมย์ร่วมกันของสหกรณ์

ด้านผลตอบแทน

สถานการณ์ ที่ 1 SO กลยุทธ์เพิ่มศักยภาพ : เจริญระยะยาว

- ให้ผลตอบแทนหลากหลายประเภทตอบสนองความต้องการของสมาชิกในแต่ละพื้นที่ซึ่งอาจมีความต้องการแตกต่างกัน สร้างแรงจูงใจในการร่วมมือและปฏิบัติตามเนื่องจากความเชื่อมั่นในการเป็นสถาบันการเงินที่สมาชิกเป็นเจ้าของ

สถานการณ์ ที่ 2 WO แรงการพัฒนา : เจริญระยะสั้น

- กฎหมายและข้อบังคับของสหกรณ์เปิดกว้างในการจัดสวัสดิการเพื่อสมาชิกได้อย่างกว้างขวาง ตรงตามความต้องการของสมาชิก

สถานการณ์ ที่ 3 ST กลยุทธ์การสร้างภูมิคุ้มกัน : เจริญระยะยาว

- ให้ผลตอบแทนในลักษณะการช่วยเหลือสังคม และความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของชุมชน

สถานการณ์ ที่ 4 WT กลยุทธ์การแก้วิกฤติ : เจริญระยะสั้น

- ใช้สื่อเทคโนโลยีสมัยใหม่ในการเพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์การให้ประโยชน์ตอบแทนสมาชิก

ด้านสภาพคล่อง

สถานการณ์ ที่ 1 SO กลยุทธ์เพิ่มศักยภาพ : เจริญระยะยาว

- ระดมเงินฝาก
- สร้างเครือข่ายกับสหกรณ์อื่น ๆ

สถานการณ์ ที่ 2 WO แรงการพัฒนา : เจริญระยะสั้น

- แหล่งเงินกู้สถาบันการเงินอื่น ดอกเบี้ยไม่สูงมากตามนโยบายรัฐบาล

สถานการณ์ ที่ 3 ST กลยุทธ์การสร้างภูมิคุ้มกัน : เจริญระยะยาว

- สร้างความเชื่อมั่นให้กับเครือข่ายอย่างมั่นคง เพื่อการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในระบบสหกรณ์
- สมาชิกเป็นเจ้าของสหกรณ์ร่วมกัน

สถานการณ์ ที่ 4 WT กลยุทธ์การแก้วิกฤติ : เจริญระยะสั้น

- ระดมเงินออม และสร้างระบบคัดกรองลูกหนี้

ด้านปฏิบัติการ

สถานการณ์ ที่ 1 SO กลยุทธ์เพิ่มศักยภาพ : เจริญระยะยาว

- ใช้เทคโนโลยีสื่อสารประชาสัมพันธ์ทุกช่องทางการสื่อสารด้วยระบบใหม่
- สร้างระบบการสื่อสารที่สะดวกเข้าถึงง่าย
- ประชาชนนิยมสื่อสารด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์
- การเป็นสถาบันการเงินในชุมชนที่มีกฎหมายรองรับ

สถานการณ์ ที่ 2 WO เร่งการพัฒนา : เจริญระยะสั้น

- อบรมพัฒนาบุคลากรทั้งระบบอย่างต่อเนื่อง
- ปลูกฝังค่านิยมบุคลากรและสมาชิกเป็นเจ้าของสหกรณ์

สถานการณ์ ที่ 3 ST กลยุทธ์การสร้างภูมิคุ้มกัน : เจริญระยะยาว

- พัฒนาระบบการติดตามลูกหนี้
- ประชาสัมพันธ์การเป็นสถาบันการเงินภายในชุมชนที่หน่วยงานภาครัฐดูแล
- เป็นสถาบันการเงินที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยกิจกรรมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน

สถานการณ์ ที่ 4 WT กลยุทธ์การแก้วิกฤติ : เจริญระยะสั้น

- พัฒนาระบบการคัดเลือกบุคคลากรเข้ามาปฏิบัติงานใช้ระบบคุณธรรมโดยกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการสอบคัดเลือก

3. กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงทางการบริหารจัดการของเครดิตยูเนียนในจังหวัด

เพชรบุรี ที่เกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้เสีย

ตารางที่ 4.2 วิเคราะห์ SWOT กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงทางการบริหาร

ด้านกลยุทธ์	
จุดแข็ง	จุดอ่อน
- ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เข้ากับภาวะปัจจุบันทุกปี - สร้างความเชื่อมั่นให้กับบรรดาสมาชิกของสหกรณ์ มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ - การทำงานกรรมการปลูกฝัง ความเข้าใจให้กับสมาชิกทุกคนว่าเป็น เจ้าของสหกรณ์ กิจกรรมเป็นของสมาชิกทุกคน - การรับสมาชิกใหม่ต้องตรวจสอบการประกอบอาชีพ - ต้องทำแผนกลยุทธ์ตามระยะสั้น-ยาว ให้สอดคล้องกับเป้าหมายของสหกรณ์นั้นๆ - คณะกรรมการและฝ่ายจัดการร่วมกันทำแผนกลยุทธ์ - คณะกรรมการบริหารงาน ให้เป็นไปตามนโยบายและแผนกลยุทธ์ - แผนกลยุทธ์ 3 ปี 1) จัดอบรมสมาชิก 2) จัดระบบการควบคุมภายใน 3) ศึกษาดูงานสหกรณ์ชั้นนำ 4) ให้ทุนการศึกษาบุตรสมาชิก 5) ปรับปรุงอาคารสำนักงาน 6) สภาพแวดล้อมภายนอก (เศรษฐกิจ, สังคม, กฎหมาย, นโยบายรัฐ) 7) สภาพแวดล้อมภายใน (ระบบข้อบังคับ, การควบคุมภายใน, เจ้าหน้าที่ ฯลฯ) - สหกรณ์มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อการบริหารงานของสหกรณ์ ให้ตรงวัตถุประสงค์และเป้าหมาย โดยความร่วมมือของสหกรณ์จังหวัด คณะกรรมการฝ่ายจัดการ ผู้ตรวจสอบกิจการสมาชิกของสหกรณ์	- มุมมองของผู้บริหารทุกปีไม่เหมือนกัน - การปฏิบัติบางครั้งไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ - ความรู้ความเข้าใจในระบบของสหกรณ์ในหมู่สมาชิกภาพรวม ยังไม่ถ่องแท้ในหลักการและอุดมการณ์ของสมาชิกจึงเป็นเหตุ ให้เป็นจุดอ่อนในระบบสหกรณ์ - ต้องสร้างความเข้าใจให้กับสมาชิกถึงเรื่องของระบบสหกรณ์ ณ ปัจจุบัน สมาชิกส่วนใหญ่จะคิดแต่จะกู้เงิน เพื่อลดปัญหาหนี้ของสมาชิกสหกรณ์และหน่วยงานของรัฐน่าจะร่วมมือกันพัฒนาหรือสร้างรายได้ให้กับสมาชิก

- มีการวางแผนงานและแผนปฏิบัติงานที่แน่นอน - มีการปฏิบัติงานตามแผนงานและการติดตามอย่างต่อเนื่อง - มีบทลงโทษผู้ผิดนัดขาดส่งตามระเบียบ - มีคณะกรรมการพิจารณาการให้สินเชื่อและเงินไปตามระเบียบ	
โอกาส - นโยบายรัฐบาลสนับสนุนและมีหน่วยงานของรัฐรับผิดชอบดูแลให้เป็นไปตามกฎหมาย - ลักษณะทางสังคมสมาชิกมีความใกล้ชิดในวงสัมพันธ์เดียวกัน - มีกฎหมายควบคุมแหล่งเงินกู้ในระบบและการเรียกดอกเบี้ยเกินอัตราและทางรัฐบาลเข้มงวดกับแหล่งเงินกู้ในระบบการซึ่งดอกเบี้ยในอัตราที่สูงกว่า - การเปลี่ยนแปลงรัฐบาลไม่มีผลกระทบต่อระบบสหกรณ์	อุปสรรค - รายได้สมาชิกไม่แน่นอนเป็นไปตามราคาผลผลิตทางการเกษตรและดินฟ้าอากาศทำให้ไม่สามารถดำเนินการได้เป็นไปตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ - ประชาชนนิยมบริโภคสินค้าฟุ่มเฟือยและราคาแพงการออมน้อย
<u>ด้านสินเชื่อ</u> จุดแข็ง - มีการให้ความรู้กับสมาชิกทุกท่านเกี่ยวกับการใช้เงินที่ถูกต้อง ขอให้ใช้เงินให้ตรงตามวัตถุประสงค์ ป้องกันปัญหาการชำระคืนกับสหกรณ์ - เจ้าหน้าที่ฝ่ายสินเชื่อเข้าใจ ในนโยบายและเป้าหมายของสหกรณ์ - คณะกรรมการร่วมกันพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ - กำหนดวงเงินสินเชื่อในแต่ละประเภท - มีสินเชื่อให้สมาชิกใช้บริการหลายประเภทหลายประเภท - สมาชิกต้องมาประชุมก่อนการรับเงินทุกคนพร้อมทั้งผู้ค้ำประกันด้วย - ดูแลหลักทรัพย์ของผู้กู้และผู้ค้ำประกัน	จุดอ่อน - ระเบียบขาดความทันสมัย เหมาะสมกับสภาวะการในปัจจุบัน - สมาชิกขาดวินัยทางการเงิน - สมาชิกมีรายได้ที่ไม่แน่นอน - นำเงินไปลงทุนด้านอาชีพด้านอื่นที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ - ไม่ใช้หนี้คืนสหกรณ์ ทำให้สหกรณ์อาจขาดสภาพคล่องได้ ต้องเสียเวลาในการติดตามหนี้

- มีบริการสินเชื่อหลายประเภท ให้ตรงตามวัตถุประสงค์ การกู้เงินของสมาชิก - มีนโยบายและการออกเยี่ยมเยียนสมาชิกในระหว่างยื่นคำขอกู้ตรวจหลักประกัน - มีการออกติดตามเงินกู้ที่ค้างชำระ โดยตัวแทนของสหกรณ์ พบปะ พูดคุยให้สมาชิกเข้าใจ - การกำหนดระเบียบต้องชัดเจน - มีแผนขั้นตอนการปฏิบัติเป็นขั้นตอน - การปฏิบัติงานตามแผนงานและการติดตามอย่างต่อเนื่อง - มีบทลงโทษผู้ผิดนัดขาดส่งตามระเบียบ - มีคณะกรรมการพิจารณาการให้สินเชื่อและปฏิบัติตามระเบียบ - การใช้บุคคล(สมาชิก)ค้ำประกัน - ความรู้ความเข้าใจในระบบของสหกรณ์ในหมู่มวลสมาชิกภาพรวม ยังไม่ถ่องแท้ในหลักการและอุดมการณ์ของสมาชิกจึงเป็นเหตุ ให้เป็นจุดอ่อนในระบบสหกรณ์ - ติดตามผลการให้สินเชื่ออย่างใกล้ชิด - พัฒนาเจ้าหน้าที่ให้มีทักษะความรู้เพิ่มขึ้น	
โอกาส - มีพื้นที่การดำเนินการอยู่ในชุมชนติดต่อสะดวกกับการติดต่อ สื่อสาร - นโยบายรัฐบาลสนับสนุนการดำเนินการมีเจ้าหน้าที่รัฐจากสหกรณ์จังหวัดคอยช่วยเหลือแนะนำความรู้ และติดตามการทำงาน - ลักษณะทางสังคมสมาชิกมีความใกล้ชิดในวงสัมพันธ์เดียวกัน - การจ้างงานอัตราค่าจ้างไม่สูงมากในการดำเนินการ - มีกฎหมายควบคุมและทางรัฐบาลเข้มงวดกับ	อุปสรรค พื้นฐานทางเศรษฐกิจ รวยกระจุก จนกระจาย - รายได้ของสมาชิกไม่แน่นอน ตามฤดูกาล และตามราคาพืชผลทางการเกษตร - การมีอาชีพของสมาชิกส่วนมากเป็นเกษตรกร รายได้จากผลผลิตทางการเกษตร ไม่คงที่เป็นไปตามฤดูกาล และสมาชิกที่มีอาชีพรับจ้างมีรายได้ไม่แน่นอน - ประชาชนเคยชินกับนโยบายการช่วยเหลือแบบให้เปล่าของรัฐบาล - กฎหมายควบคุมการทวงหนี้

แหล่งเงินทุนนอกระบบการซึ่งดอกเบี้ยในอัตราที่สูงกว่า - การเปลี่ยนแปลงรัฐบาลไม่มีผลกระทบต่อระบบสหกรณ์ - นโยบายชุมชนเข้มแข็งด้วยการพึ่งตนเอง	
ด้านผลตอบแทน จุดแข็ง - ผลตอบแทนตามความเหมาะสมในฐานะปัจจุบัน - คณะกรรมการมีส่วนร่วมในการระดมเงินทุน แผนการกู้ยืมจะคำนึงถึงอัตราดอกเบี้ยและผลที่สหกรณ์จะได้รับ - การลงทุนของสหกรณ์ต้องผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการดำเนินการทุกครั้ง และคำนึงถึงต้นทุน ผลตอบแทนและแนวโน้มในอนาคต - คำนึงถึงสมาชิกเป็นสำคัญ - สหกรณ์เน้นการให้ผลตอบแทน ด้านเงินเฉลี่ยคืน มากกว่าเงินปันผล - เงินปันผลสหกรณ์จะมีกำไรมากหรือน้อยลงในปีก่อน ๆ และปีต่อ ๆ ไป จะปันผลให้สมาชิกในอัตราราคเดิม โดยเน้นจากกำไรแต่ละปี - เข้าทุนสำรองของสหกรณ์ให้มากกว่าตามที่ข้อบังคับกำหนด - สหกรณ์มีผลตอบแทนให้กับสมาชิกหลายประเภท เช่น การมีคู่สมรส บุตรเกิดใหม่ การค่ารักษาพยาบาลสามารถเบิกได้ปีละ 500 บาท การคุ้มครองเงินกู้ มีสวัสดิการช่วยเหลือตอนเสียชีวิต และเป็นที่พึ่งยามขาดแคลนเงินในการลงทุน ประกอบอาชีพและช่วยเหลือค่าครองชีพ เป็นต้น	จุดอ่อน - การใช้เงินกู้จากสถาบันการเงินอื่นในระยะสั้นมาปล่อยกู้ให้กับสมาชิกในระยะยาว - ในอนาคตสหกรณ์ต้องแบกรับภาระค่าเสื่อมราคา อาคารสำนักงาน ซึ่งกำลังก่อสร้างและอาจจะมีผลตอบแทนไปสู่สมาชิกน้อยกว่าเดิมแต่ยังเชื่อมั่นว่ามีผลตอบแทนที่สูงกว่าสถาบันการเงินอื่น
โอกาส - สมาชิกชุมชนนิยมใช้สถาบันการเงินที่อยู่ใน	อุปสรรค - การนำเงินไปลงทุนต้องดูที่มีความเสี่ยงน้อย ซึ่งจะได้รับ

ชุมชน - ความเชื่อมั่นของสมาชิกชุมชน และการปลูกฝังแนวความคิด สมาชิกเป็นเจ้าของสถาบันการเงินในชุมชน เครดิตยูเนียน - มีกฎหมายควบคุมการนำเงินไปลงทุนในสถาบันการเงินอื่น	ผลตอบแทนต่ำ - ผลตอบแทนเปรียบเทียบกันต้องดูแนวโน้มจะเกิดขึ้นในอนาคตด้วย - การนำเงินไปลงทุนต้องคำนึงถึงความเสี่ยงในการนำเงินไปลงทุนในสถาบันการเงินที่ให้ผลตอบแทนสูง
<u>ด้านสภาพคล่อง</u> จุดแข็ง - ส่วนใหญ่สมาชิกนำเงินมาฝากเพียงพอต่อสภาพคล่อง - มีเงินสำรองไว้อย่างเพียงพอและเหมาะสม - มีการกำหนดระเบียบหรือแผนในการปฏิบัติงาน การรับจ่ายเงินสดประจำวันอย่างชัดเจน - คณะกรรมการอนุมัตินโยบายและกำหนดระเบียบการรับ-จ่ายเงินสด ที่ชัดเจน - สมาชิกที่ต้องการถอนเงินจำนวนมากมีการบอกกล่าวล่วงหน้า - มีการติดตามและรายงานสถานะการเงินทุกเดือนต่อที่ประชุมของคณะกรรมการ - มีเตรียมการหรือวางแผนรับมือการขาดสภาพคล่องทางการเงิน - การวางแผนของคณะกรรมการในการบริหารกำหนดกรอบในการปล่อยเงินกู้ การระดมทุน ระดมเงินฝาก - มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมมือกันระหว่างสหกรณ์ด้วยกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกันได้ - มีอุดมคติมีการรวมตัวยึดมั่นในขบวนการสหกรณ์ด้วยกัน - มีการวางแผนการใช้เงินหรือนำไปลงทุนในระยะสั้น สามารถนำมาใช้ได้ทันเวลา	จุดอ่อน - การนำเงินกู้ระยะสั้นไปปล่อยกู้ในระยะยาว

- ให้สมาชิกมีความมั่นใจในศักยภาพของสหกรณ์ ว่าสามารถช่วยเหลือและบริการสมาชิกได้ ตลอดเวลา ตามที่สมาชิกร้องขอความช่วยเหลือ	
โอกาส - มีหน่วยงานของรัฐบาลคือ สำนักงานสหกรณ์ จังหวัด ให้ความรู้และเป็นพี่เลี้ยงในการ ดำเนินการให้เป็นไปตามระเบียบของสหกรณ์ - ชุมชนสหกรณ์แห่งประเทศไทยสนับสนุน ช่วยเหลืออีกทางหนึ่งด้วย ด้านสภาพคล่อง - มีเครือข่ายสหกรณ์ด้วยกันให้ความช่วยเหลือ ด้านสภาพคล่อง - มีการสร้างเครือข่ายเพื่อเป็นแหล่งเงินทุนที่ พร้อมสำหรับบริการสมาชิกตลอดเวลา	อุปสรรค - ต้องกันเงินสำรองตามจำนวนที่กำหนด

ด้านปฏิบัติการ จุดแข็ง - เจ้าหน้าที่ทุกคนสามารถปฏิบัติงานได้ทุกตำแหน่ง ทำให้ไม่มีอุปสรรคในการปฏิบัติงานและปฏิบัติตามโครงสร้างการปฏิบัติงาน - การจ้างงานอัตราค่าจ้างไม่สูงมากในการเนิ การ - จัดอบรมให้แก่เจ้าหน้าที่ เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจยิ่งขึ้น ในระบบสหกรณ์ - มีระบบตรวจสอบการทำงานของเจ้าหน้าที่ทุก ขั้นตอน - มีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจน - วางโครงสร้างขององค์กรชัดเจน กำหนดระเบียบหลักเกณฑ์ ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน - การบริหารงานโดยยึดหลักคุณธรรม ไม่หวังผลประโยชน์ใด ๆ ในสหกรณ์ - มีคณะกรรมการให้การติดตามหนี้สินและมีการประชุมคณะกรรมการ ทุกเดือน ทำให้สหกรณ์มีคุณภาพ ในการบริหารจัดการ - มีการพัฒนาผู้นำสหกรณ์ทั้งคณะกรรมการ/ผู้ตรวจสอบ/เจ้าหน้าที่สหกรณ์ให้เป็นผู้ใฝ่รู้เมื่อมีความรู้แล้วจะสามารถแนะนำให้สมาชิกได้ดี	จุดอ่อน - ระบบเทคโนโลยีบางแห่งยังไม่ทันสมัยเท่าที่ควรทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ - ระบบสำรองข้อมูลในสหกรณ์บางแห่งยังมีน้อยและไม่ทันสมัย - การติดตามทวงถามหนี้ที่ค้างคั่ง ยังไม่เข้มงวดเท่าที่ควร - การดำเนินเนินคดีทางกฎหมายกับลูกหนี้ที่ยังไม่เต็มที่ - การสรรหาบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งยังมีระบบเครือญาติ - ยังขาดหลักทรัพย์ค้ำประกันที่ค้ำค้ำกับเงินกู้ - ยังขาดการแนะนำการวางแผนการใช้เงินกู้และการแนะนำทางอาชีพกับสมาชิก - ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารเนื่องจากเป็นการทำงานที่ไม่มีค่าตอบแทน - ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของฝ่ายปฏิบัติงานเนื่องจากค่าตอบแทนพนักงานต่ำ - กรรมการบางส่วนยังขาดความรู้ทางการบริหารเงินในระบบสถาบันการเงินขนาดใหญ่ - สหกรณ์บางแห่งยังไม่มี การแบ่งแยกอย่างชัดเจนระหว่างเจ้าหน้าที่การเงินและเจ้าหน้าที่บัญชี
โอกาส - มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพิ่มขึ้นทำให้สามารถพัฒนาการให้บริการที่สะดวกรวดเร็ว - นโยบายรัฐบาลที่เข้มงวดจริงจังกับการกู้เงินนอกระบบ - มีเทคโนโลยีสมัยใหม่ทำให้การทำงาน สะดวก รวดเร็ว	อุปสรรค - พนักงานบางส่วนยังขาดทักษะทางการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน - ยังขาดระบบในการสำรองข้อมูลจากเทคโนโลยีสมัยใหม่ - ขวาลือการขาดสภาพคล่องของบางสหกรณ์ - ขวาลือการทุจริตในสหกรณ์ทำให้สมาชิกมีความกังวลในการออมเงินกับสหกรณ์ - ผู้บริหารสหกรณ์และเจ้าหน้าที่ บางส่วนยังขาดความเข้าใจในการบริการองค์กรทางธุรกิจโดยหลักความ

	รับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรทางธุรกิจ - บางแห่งยังขาดแคลนบุคลากร - ต้องแข่งขันกับสถาบันการเงินที่มีทักษะทางการบริหารเงินสูงกว่า
--	---

ตารางที่ 4.3 การวิเคราะห์กลยุทธ์ TOWS Matrix ด้านการบริหาร

SO Strategies - ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ซึ่งมีความสะดวก รวดเร็ว ค่าใช้จ่ายไม่สูงมาก ประชาสัมพันธ์สินค้าซึ่งมีหลากหลายประเภท - ใช้กลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมในการเข้าถึง และการทำกิจกรรมร่วมกับสมาชิกและชุมชน - ใช้ความสัมพันธ์ใกล้ชิดทางสังคมแวดล้อมสัมพันธ์เดียวกันให้เอื้อการปฏิบัติในทุกด้าน	WO Strategies - ใช้ความสัมพันธ์แวดล้อมเดียวกันในการเข้าถึง ประชาสัมพันธ์สร้างความเข้าใจ ระบบการทำงาน - ใช้กฎ ระเบียบ ในการบริหารและการสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงาน -
ST Strategies - ใช้หลักความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม(CSR) ในการเข้าถึง ทำกิจกรรมร่วมกับชุมชนสร้างความเชื่อมั่น	WT Strategies - สร้างจิตตารมณ์ร่วมกัน สร้างความเข้าใจ

ตารางที่ 4.4 ด้านสินเชื่อ

SO Strategies - การเป็นสถาบันการเงินภายในชุมชนที่มีกฎหมายรองรับในการสร้างความเข้มแข็งแก่ชุมชน - ความใกล้ชิดและวงสัมพันธ์เดียวกันพื้นที่สะดวกกับการเข้าถึงและติดตาม	WO Strategies - เป็นแหล่งทุนของคนในชุมชน ระดับปานกลางถึงระดับรากแก้วที่มีจำนวนมาก
ST Strategies - เป็นแหล่งทุน สร้างและพัฒนาอาชีพของชุมชน - พัฒนาระบบคัดกรองลูกหนี้และการจัดชั้นลูกหนี้	WT Strategies - สมาชิกมีหนี้หลายทาง คัดกรองลูกหนี้ พัฒนาแนะนำสร้างอาชีพสร้างรายได้

ตารางที่ 4.5 ด้านผลตอบแทน

SO Strategies - ให้ผลตอบแทนหลากหลายประเภทตอบสนองความต้องการ สร้างแรงจูงใจในการร่วมมือและปฏิบัติตามแนวทางสหกรณ์เนื่องจากความเชื่อมั่นในการเป็นสถาบันการเงินที่สมาชิกเป็นเจ้าของ	WO Strategies - กฎหมายและข้อบังคับเปิดกว้างในการจัดสวัสดิการเพื่อสมาชิก
ST Strategies - ให้ผลตอบแทนในลักษณะการช่วยเหลือทางสังคมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	WT Strategies

ตารางที่ 4.6 ด้านสภาพคล่อง

SO Strategies - ระดมเงินฝาก - สร้างเครือข่ายกับสหกรณ์อื่น ๆ	WO Strategies - แหล่งเงินกู้สถาบันการเงินอื่น ดอกเบี้ยไม่สูงมากตามนโยบายรัฐบาล
ST Strategies - สร้างความเชื่อมั่นให้กับเครือข่ายอย่างมั่นคง เพื่อการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในระบบสหกรณ์ - สมาชิกเป็นเจ้าของสหกรณ์ร่วมกัน	WT Strategies - ระดมเงินออม คัดกรองลูกหนี้

ตารางที่ 4.7 ด้านปฏิบัติการ

SO Strategies - ใช้เทคโนโลยีสื่อสารประชาสัมพันธ์ทุกช่องทาง การสื่อสารด้วยระบบใหม่ - ระบบการสื่อสารที่สะดวกเข้าถึงง่าย - ประชาชนนิยมสื่อสารด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ - การเป็นสถาบันการเงินในชุมชนที่มีกฎหมายรองรับ	WO Strategies - อบรมพัฒนาบุคลากรทั้งระบบอย่างต่อเนื่อง - ปลุกฝังค่านิยมบุคลากรและสมาชิกเป็นเจ้าของสหกรณ์
ST Strategies - พัฒนาระบบการติดตามลูกหนี้ - ประชาสัมพันธ์การเป็นสถาบันการเงินภายใน	WT Strategies - สร้างระบบการคัดเลือกผู้ปฏิบัติงานโดยใช้หลักคุณธรรมและใช้รูปแบบเดียวกันทุกแห่ง

ชุมชนที่หน่วยงานภาครัฐดูแล - เป็นสถาบันการเงินที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม ด้วยกิจกรรมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน	
--	--

ตารางที่ 4.8 การวิเคราะห์ SWOT กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการ

การจัดการ ด้านกลยุทธ์ จุดแข็ง - สหกรณ์มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อการบริหารงานของสหกรณ์ให้ตรงวัตถุประสงค์และเป้าหมายโดยความร่วมมือของสหกรณ์จังหวัด - สร้างความเข้าใจให้กับสมาชิกถึงเรื่องของระบบสหกรณ์ ณ ปัจจุบัน - มีสินเชื่อหลายประเภทเพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิกให้ครอบคลุมทุกสาขาอาชีพที่เป็นอาชีพพื้นฐาน เพื่อการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมและชุมชนอย่างมีความสุข เช่น บ้านที่อยู่อาศัย ที่ดินทำกิน เครื่องมือประกอบอาชีพ เมล็ดพันธุ์พืช ปุ๋ย ยาปราบศัตรูพืช อาหารสัตว์ พันธุ์สัตว์ และโรงเรือนสำหรับเลี้ยงสัตว์ - ควรใช้กลยุทธ์ในการเข้าถึงสมาชิกโดยใช้ระบบคณะกรรมการกลุ่ม เยี่ยมเยือน ถามสารทุกข์ต่าง ๆ และแนะนำให้บุตรหลานหรือเพื่อนบ้านใกล้เคียงนำเงินฝากสะสมเพื่อประโยชน์ของสมาชิกในภายหน้า - ส่งเสริมสมาชิกที่ส่งหุ้นและชำระหนี้ดีให้เป็นสมาชิกดีเด่นเพื่อเป็นแบบอย่างกับสมาชิกรายอื่น ๆ - ปรับปรุงสถานที่ทำงาน อาคารให้เหมาะสมกับการทำงาน และให้สมกับเป็นสถาบันการเงินที่มีสมาชิกเป็นเจ้าของเพื่อให้เจริญก้าวหน้าต่อไป	จุดอ่อน - ผู้ปฏิบัติงานยังขาดความเข้าใจกลยุทธ์และไม่ปฏิบัติอย่างจริงจัง
โอกาส - กฎหมายรองรับและเปิดโอกาสให้ดำเนินการได้อย่างกว้างขวาง - แวดวงสังคมเดียวกันทำให้ทราบความต้องการของพื้นที่ สามารถพัฒนาได้สะดวกและได้รับประโยชน์ร่วมกันทั้งสหกรณ์และคนในพื้นที่	อุปสรรค - ชาวบ้านยังยึดติดกับวัฒนธรรมการเป็นผู้รับ - การมาร่วมกิจกรรมอาจทำให้ขาดรายได้สมาชิกที่มาร่วมจึงต้องการค่าตอบแทนในการมาร่วมกิจกรรม - บางแห่งยังใช้ระบบที่เก่าล้าสมัย

- เทคโนโลยีทันสมัย ลดภาระการทำงาน - มีช่องทางการประชาสัมพันธ์สื่อสารสะดวก ประหยัด เพิ่มขึ้น	
ด้านสินเชื่อ จุดแข็ง - มีคณะกรรมการพิจารณาการให้สินเชื่อและเป็นไปตามระเบียบ - มีการคัดกรองสมาชิกที่จะกู้เงิน - มีการจัดชั้นลูกหนี้ชั้นดีเพื่อประกอบการพิจารณาอนุมัติเงินกู้ - สมาชิกต้องมารับเงินด้วยตนเอง - มีการติดตามหนี้อย่างต่อเนื่อง ทุกเดือน - ดูหลักทรัพย์ของผู้กู้และผู้ค้ำประกัน - ให้ออกาสสมาชิกผ่อนส่งระยะยาว - สมาชิกอยู่ในแวดวงสัมพันธ์เดียวกันการติดตามหนี้สินสามารถดำเนินการได้สะดวก	จุดอ่อน - สมาชิกส่วนใหญ่มีจุดประสงค์หลักคือ จะกู้เงินเพื่อใช้จ่ายและไม่ใช้เงินให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการกู้ยืม - ความเข้มงวดในการปล่อยสินเชื่อ อนุมัติเงินกู้ให้กับสมาชิก ควรตรวจสอบวัตถุประสงค์ของการนำเงินไปใช้และคอยติดตามผล - พื้นที่การให้บริการของแต่ละสหกรณ์ใกล้เคียงกัน และมีการทับซ้อน - มีแหล่งเงินกู้ทั้งในระบบและนอกระบบหลายแหล่ง ทำให้สมาชิกกู้เงินจากหลายสถาบันการเงิน
โอกาส - นโยบายรัฐบาลด้านการลดดอกเบี้ยเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจ - นโยบายสร้างความเข้มแข็งแก่ชุมชน ชุมชนพึ่งตนเอง	อุปสรรค - พื้นฐานทางเศรษฐกิจ เป็นสังคมเกษตร สินค้าเกษตรราคาไม่แน่นอนราคาผลผลิตเป็นไปตามสภาพอากาศและเป็นไปตามฤดูกาล - อาชีพรับจ้างที่มีรายได้ไม่แน่นอนเป็นไปตามการจ้างงาน ภาพรวมของสมาชิกจำนวนมากที่ยังไม่แน่นอน - ความรู้ความเข้าใจในระบบของสหกรณ์ในหมู่บ้านสมาชิกภาพรวม ยังไม่ถ่องแท้ในหลักการและอุดมการณ์
ด้านผลตอบแทน จุดแข็ง - การนำเงินไปลงทุนต้องดูที่มี ความเสี่ยงน้อย - มีการปันผลและเฉลี่ยคืนตามธุรกิจ ที่สมาชิกกระทำกับสหกรณ์ทุก ๆ ปี ให้สูงกว่าดอกเบี้ยของ	จุดอ่อน - เงินตอบแทนที่นำไปจัดสรรด้านสวัสดิการแม้จะมีหลายด้านแต่มีจำนวนน้อย ไม่สร้างแรงจูงใจเท่าที่ควร

สถาบันการเงินอื่น - ผลตอบแทนที่สหกรณ์เครดิตยูเนียนให้กับสมาชิกมีมากกว่าสถาบันการเงิน เช่น ธนาคาร ได้เงินปันผลเงินฝากเฉลี่ยคืน ดอกเบี้ยเงินกู้ - การจัดสรรให้เป็นสวัสดิการอื่นๆ เช่น คู่สมรส บุตรเกิดใหม่ การค่ารักษาพยาบาลสามารถเบิกได้ปีละ 500 บาท การคุ้มครองเงินกู้ มีสวัสดิการช่วยเหลือตอนเสียชีวิตและเป็นที่พึ่งยามขาดแคลนเงินในการลงทุนประกอบอาชีพและช่วยเหลือค่าครองชีพ เป็นต้น	
โอกาส - การให้ผลตอบแทนสามารถกำหนดได้ตามความต้องการทางด้านสวัสดิการไม่มีข้อจำกัดทางกฎหมาย สร้างแรงจูงใจสมาชิก	อุปสรรค - ข้อจำกัดตามระเบียบสหกรณ์ในการจัดสรรเงินที่จะนำมาใช้ด้านสวัสดิการ
<u>ด้านสภาพคล่อง</u> จุดแข็ง - มีสภาพคล่องเพียงพอต่อการให้บริการสมาชิกร่วมมือกันระหว่างสหกรณ์ด้วยกัน ช่วยเหลือ ซึ่งกันและกันได้มีอุดมคติ มีการรวมตัวยึดมั่นในขบวนการสหกรณ์ด้วยกัน - วางแผนการใช้เงินหรือนำไปลงทุนในระยะสั้นสามารถนำมาใช้ได้ทันเวลา 1) จัดทำรายงานสภาพคล่องทุกเดือน 2) จัดทำรายงานฐานะการเงินของสหกรณ์ - ต้องมีการสำรองเงินเพื่อให้บริการกับสมาชิกอย่างเพียงพอ - มีการสร้างเครือข่ายเพื่อเป็นแหล่งเงินทุนที่พร้อมสำหรับบริการสมาชิกตลอดเวลา - สร้างความเชื่อมั่นให้กับเครือข่ายอย่างมั่นคง เพื่อการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในระบบสหกรณ์	จุดอ่อน - การนำเงินกู้ระยะสั้นไปปล่อยกู้ในระยะยาว - การระดมเงินจากสถาบันการเงินอื่นหรือสหกรณ์อื่นมาเป็นทุนในการปล่อยกู้ระยะยาวทำให้มีการด้านดอกเบีย

- ให้สมาชิกมีความมั่นใจในศักยภาพของสหกรณ์ว่าสามารถช่วยเหลือและบริการสมาชิกได้ตลอดเวลาตามที่สมาชิกร้องขอความช่วยเหลือ - สหกรณ์มีสภาพคล่องทางการเงินพอสมควรสามารถให้สมาชิกกู้ในแต่ละประเภทได้ทุกเดือนและตลอดปี มีแผนข้อมูลการใช้จ่าย การกู้ยืมเงินของสมาชิก - มีเครือข่ายสหกรณ์ด้วยกันให้ความช่วยเหลือยามขาดแคลนเงิน และยังมีชุมชนสหกรณ์แห่งประเทศไทยสนับสนุนช่วยเหลืออีกทางหนึ่งด้วย	
โอกาส - ไม่มีกฎหมายบังคับการนำเงินไปเสริมสภาพทางการเงินของสหกรณ์อื่น	อุปสรรค - ระเบียบการนำเงินของสหกรณ์ไปลงทุน ในสถาบันการเงินเพื่อให้เกิดรายได้ มีข้อจำกัด
ด้านปฏิบัติการ จุดแข็ง - วางโครงสร้างขององค์กรชัดเจน ลำดับชั้นของผู้บังคับบัญชา - มีการวางแผนงานและแผนปฏิบัติงานที่แน่นอน - การปฏิบัติงานตามแผนงานและการติดตามอย่างต่อเนื่อง - ปฏิบัติตามขั้นตอน เช่น ต้องผ่าน การอนุมัติจากคณะกรรมการก่อนและมีการตรวจสอบก่อนการจ่ายเงินทุกครั้ง - สมาชิกต้องมาประชุมก่อนการรับเงินทุกคน พร้อมทั้งผู้ค้ำประกันด้วย - ดูแลหลักทรัพย์ของผู้กู้และผู้ค้ำประกัน - พัฒนาเจ้าหน้าที่ให้มีทักษะความรู้เพิ่มขึ้น - มีการออกติดตามเงินกู้ที่ค้างชำระ โดยตัวแทนของสหกรณ์ พบปะ พูดคุยให้สมาชิกเข้าใจ - วางแผนขั้นตอนการปฏิบัติงาน - กำหนดหลักปฏิบัติให้ชัดเจน ทุกคนต้องยึด	จุดอ่อน - การปฏิบัติบางครั้งไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ - ความรู้ความเข้าใจในระบบของสหกรณ์ในหมู่สมาชิกภาพรวม ยังไม่ถ่องแท้ในหลักการและอุดมการณ์

ระเบียบเป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติ คณะกรรมการฝ่ายจัดการและสมาชิกจะต้องเดินไป ในทิศทางเดียวกัน - อำนวยความสะดวกให้กับสมาชิกที่มาใช้บริการด้วยความรวดเร็วเสมอภาค - ส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะความสามารถ - มีเทคโนโลยีช่วยลดขั้นตอนการทำงาน และมีประสิทธิภาพ - ปฏิบัติการเป็นไปตามระเบียบและข้อบังคับของสหกรณ์ - มีฝ่ายตรวจสอบ 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ได้รับเลือกตั้งจากสมาชิก 5 คน เป็นคณะกรรมการฝ่ายตรวจสอบ และยังมีผู้ตรวจสอบที่ชำนาญการจากบริษัทเป็นผู้แทนแห่งภาครัฐ มาตรวจสอบอีกชั้นหนึ่ง	
โอกาส - มีกฎหมายรองรับการจัดตั้งและการปฏิบัติงานปฏิบัติงานของสหกรณ์ - เป็นสถาบันการเงินภายในชุมชนที่จัดตั้งและประกอบธุรกิจทางการเงินที่มีกฎหมายรองรับ - มีภาครัฐสนับสนุนให้คำแนะนำการดำเนินงาน	อุปสรรค - กฎหมายทวงหนี้

ตารางที่ 4.9 การวิเคราะห์กลยุทธ์จาก TOWS Matrix กลยุทธ์ด้านการจัดการ

ตารางที่ 4.10 ด้านกลยุทธ์

SO Strategies - ใช้เทคโนโลยีประชาสัมพันธ์สินค้าหลากหลายประเภท - ใช้กลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมในการเข้าถึง	WO Strategies - ใช้ความสัมพันธ์แวดล้อมเดียวกันในการเข้าถึงประชาสัมพันธ์สร้างความเข้าใจ - ใช้กฎระเบียบและการสร้างความเข้าใจในการ
--	--

และการทำกิจกรรมร่วมกับสมาชิกและสังคม - ใช้ความสัมพันธ์ใกล้ชิดทางสังคมแควดวงสัมพันธ์ เดียวกันให้อะการปฏิบัติในทุกด้าน	ปฏิบัติงาน
ST Strategies - ใช้ความรับผิดชอบต่อสังคมในการเข้าถึงและทำ กิจกรรมร่วมกันสร้างความเชื่อมั่น	WT Strategies - สร้างจิตตารมณ์ร่วมกันของสหกรณ์

ตารางที่ 4.11 ด้านสินเชื่อ

SO Strategies - การเป็นสถาบันการเงินภายในชุมชนที่มี กฎหมายรองรับในการสร้างความเข้มแข็งแก่ ชุมชน - ใช้ความใกล้ชิดและวงสัมพันธ์เดียวกันรวมทั้ง พื้นที่สะดวกกับการเข้าถึงและติดตาม	WO Strategies - เป็นแหล่งทุนของคนในชุมชน ระดับปานกลาง ถึงระดับรากหญ้าที่มีจำนวนมาก
ST Strategies - เป็นแหล่งทุน สร้างและพัฒนาอาชีพของชุมชน - พัฒนาระบบคัดกรองลูกหนี้	WT Strategies - สร้างระบบ คัดกรองลูกหนี้ - พัฒนาความสามารถในการชำระหนี้แนะนำ สร้างอาชีพสร้างรายได้

ตารางที่ 4.12 ด้านผลตอบแทน

SO Strategies - ให้ผลตอบแทน	WO Strategies - กฎหมายและข้อบังคับของสหกรณ์เปิดกว้างในการจัดสวัสดิการเพื่อสมาชิกได้อย่าง กว้างขวาง ตรงตามความต้องการของสมาชิก
---------------------------------------	--

หลากหลาย ประเภท ตอบสนอง ค ว า ม ต้องการ ส รั ้ ำ ง แรงจูงใจ ใน ก ำ ร ร ่วม ม ื อ และปฏิบัติ ต ำ ม เนื่องจาก ค ว า ม เชื่อมั่นใน การเป็น สถาบัน การเงินที่ ส ม ำ ชี ก เ ป ็ น เจ้าของ	
ST Strategie s - ไ ้ ผลตอบแทน ใน ลักษณะ การ ช่วยเหลือ สังคม และ ค ว า ม	WT Strategies - ใช้สื่อสมัยใหม่ในการเพิ่มช่องทางในการประชาสัมพันธ์การให้ประโยชน์ตอบแทน

รับผิดชอบ ต่อสังคม	
-----------------------	--

ตารางที่ 4.13 ด้านสภาพคล่อง

SO Strategies - ระดมเงินฝาก - สร้างเครือข่ายกับสหกรณ์อื่น ๆ	WO Strategies - แหล่งเงินกู้สถาบันการเงินอื่น ดอกเบี้ยไม่สูง มากตามนโยบายรัฐบาล
ST Strategies - สร้างความเชื่อมั่นให้กับเครือข่ายอย่างมั่นคง เพื่อ การช่วยเหลือซึ่งกันและกันในระบบสหกรณ์ - สมาชิกเป็นเจ้าของสหกรณ์ร่วมกัน	WT Strategies - ระดมเงินออม คัดกรองลูกหนี้

ตารางที่ 4.14 ด้านปฏิบัติการ

SO Strategies - ใช้เทคโนโลยีสื่อสารประชาสัมพันธ์ทุกช่องทาง การสื่อสารด้วยระบบใหม่ - ระบบการสื่อสารที่สะดวกเข้าถึงง่าย - ประชาชนนิยมสื่อสารด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ - การเป็นสถาบันการเงินในชุมชนที่มีกฎหมาย รองรับ	WO Strategies - อบรมพัฒนาบุคลากรทั้งระบบอย่างต่อเนื่อง - ปลุกฝังค่านิยมบุคลากรและสมาชิกเป็นเจ้าของ สหกรณ์
ST Strategies - พัฒนาระบบการติดตามลูกหนี้ - ประชาสัมพันธ์การเป็นสถาบันการเงินภายใน ชุมชนที่หน่วยงานภาครัฐดูแล - เป็นสถาบันการเงินที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม ด้วยกิจกรรมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน	WT Strategies - พัฒนาระบบการคัดเลือกบุคคลากรเข้ามา ปฏิบัติงานใช้ระบบคุณธรรมโดยกำหนดเกณฑ์ มาตรฐานในการสอบคัดเลือก

กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านการบริหาร

ด้านกลยุทธ์

1. ใช้หลักความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม(CSR) ในการเข้าถึงและทำกิจกรรมทางสังคมร่วมกับชุมชนสร้างความเชื่อมั่น
2. ใช้ความสัมพันธ์ใกล้ชิดทางสังคมแวดล้อมสัมพันธ์เดียวกันให้เอื้อการปฏิบัติในทุกด้าน
3. สร้างจิตตารมณ์ร่วมกัน สหกรณ์เป็นของทุกคนเพื่อช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน

ด้านสินเชื่อ

1. ใช้ความใกล้ชิดและวงสัมพันธ์เดียวกันเข้าถึงและติดตาม
2. พัฒนาระบบคัดกรองลูกหนี้และการจัดชั้นลูกหนี้
3. พัฒนาแนะนำสร้างอาชีพสร้างรายได้

ด้านผลตอบแทน

1. ให้ผลตอบแทนในลักษณะการช่วยเหลือทางสังคมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
2. กฎหมายและข้อบังคับที่เปิดกว้างในการจัดสวัสดิการเพื่อสมาชิก หลากหลายด้านตามความต้องการ

ด้านสภาพคล่อง

1. ระดมเงินฝาก
2. สร้างเครือข่ายกับสหกรณ์อื่น ๆ
3. สร้างความเชื่อมั่นให้กับเครือข่ายเพื่อการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในระบบสหกรณ์
4. กำหนดแผนการจัดการสภาพคล่องทางการเงินและแผนฉุกเฉิน

ด้านปฏิบัติการ

1. ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการปฏิบัติงาน และสื่อสารประชาสัมพันธ์
2. พัฒนาระบบการติดตามลูกหนี้
3. เป็นสถาบันการเงินที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยกิจกรรมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน
4. อบรมพัฒนาบุคลากรทั้งระบบอย่างต่อเนื่อง
5. ปลุกฝังค่านิยมบุคลากรและสมาชิกเป็นเจ้าของสหกรณ์

6. สร้างระบบการคัดเลือกผู้ปฏิบัติงานโดยใช้หลักคุณธรรมและใช้รูปแบบเดียวกัน

ทุกแห่ง

กลยุทธ์ด้านการจัดการ

ด้านกลยุทธ์

1. ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ซึ่งมีความสะดวก รวดเร็ว ประชาสัมพันธ์สินเชื่อซึ่งมี

หลากหลายประเภท

2. สร้างความเชื่อมั่นการเป็นสถาบันการเงินที่สมาชิกเป็นเจ้าของมีความมั่นคง

บริหารด้วยความโปร่งใส

3. สร้างระบบป้องกัน ฝ้าระวังอันตรายที่มากับระบบคอมพิวเตอร์ เช่น มาแวง และมี

ระบบสำรองข้อมูล

ด้านสินเชื่อ

1. เจ้าหน้าที่ฝ่ายสินเชื่อเข้าใจ ในนโยบายและเป้าหมายของสหกรณ์
2. มีบริการสินเชื่อหลายประเภท ให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการกู้ยืมเงินของสมาชิก
3. มีนโยบายและการออกเยี่ยมเยียนสมาชิกในระหว่างยื่นคำขอู้ตรวจหลักประกัน
4. การออกติดตามเงินกู้ที่ค้างชำระ โดยตัวแทนของสหกรณ์ พบปะ พูดคุยให้สมาชิก

เข้าใจ

5. สมาชิกอยู่ในแวดวงสัมพันธ์เดียวกันสะดวกกับการสื่อสารและการติดตาม

ด้านผลตอบแทน

1. การลงทุนของสหกรณ์ต้องผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการดำเนินการทุกครั้ง และ

คำนึงถึงต้นทุน ผลตอบแทนและแนวโน้มในอนาคต

2. สหกรณ์มีผลตอบแทนให้กับสมาชิกหลายประเภท เช่น การมีคู่สมรส บุตรเกิดใหม่

การคำรักษาพยาบาลสามารถเบิกได้ปีละ 500 บาท การคุ้มครองเงินกู้ มีสวัสดิการช่วยเหลือตอนเสียชีวิต และเป็นที่พึ่งยามขาดแคลนเงินในการลงทุนประกอบอาชีพและช่วยเหลือค่าครองชีพ เป็นต้น

3. การนำเงินไปลงทุนต้องตระหนักถึงแหล่งลงทุนที่มีความเสี่ยงน้อย ซึ่งจะได้รับ

ผลตอบแทนต่ำ

ด้านสภาพคล่อง

1. การสร้างเครือข่ายสหกรณ์คอยช่วยเหลือด้านสภาพคล่อง มีอุดมคติมีการรวมตัว ยึดมั่นในขบวนการสหกรณ์ด้วยกัน
2. การกำหนดเงินสำรองไว้อย่างเพียงพอและเหมาะสม

ด้านปฏิบัติการ

1. มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพิ่มขึ้นทำให้สามารถพัฒนาการให้บริการที่สะดวกรวดเร็ว
2. เจ้าหน้าที่ได้รับการอบรมเพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจ ในระบบสหกรณ์ยิ่งขึ้น
3. มีการพัฒนาผู้นำสหกรณ์ทั้งคณะกรรมการ/ผู้ตรวจสอบ/เจ้าหน้าที่สหกรณ์ให้เป็นผู้ใฝ่รู้จะสามารถแนะนำให้สมาชิกได้ดี
4. มีระบบตรวจสอบการทำงานของเจ้าหน้าที่ทุกขั้นตอน

สรุป ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงทางการบริหารจัดการเครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี ที่เกิดจาก กระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย ได้แก่

กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านการบริหาร

ด้านกลยุทธ์

1. จัดทำแผน 3-5 ปี ให้ตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่แท้จริง
2. ใช้ความสัมพันธ์ใกล้ชิดทางสังคมแวดวงสัมพันธ์เดียวกันให้อำนาจการปฏิบัติในทุก

ด้าน

3. สร้างจิตารมย์ร่วมกัน สหกรณ์เป็นของทุกคนเพื่อช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน

ด้านสินเชื่อ

1. พัฒนาระบบคัดกรองลูกหนี้และการจัดชั้นลูกหนี้
2. ใช้ความใกล้ชิดและวงสัมพันธ์เดียวกันเข้าถึงและติดตาม
3. พัฒนาแนะนำสร้างอาชีพสร้างรายได้

ด้านผลตอบแทน

1. ให้ผลตอบแทนในลักษณะการช่วยเหลือทางสังคมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
2. กฎหมายและข้อบังคับที่เปิดกว้างในการจัดสวัสดิการเพื่อสมาชิก หลายหลายด้านตามความต้องการ

ด้านสภาพคล่อง

1. ระดมเงินฝาก

2. สร้างเครือข่ายกับสหกรณ์อื่น ๆ
3. สร้างความเชื่อมั่นให้กับเครือข่ายเพื่อการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในระบบสหกรณ์
4. กำหนดแผนการจัดการสภาพคล่องทางการเงินและแผนฉุกเฉิน

ด้านปฏิบัติการ

1. ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการปฏิบัติงาน และสื่อสารประชาสัมพันธ์
2. พัฒนาระบบการติดตามลูกหนี้
3. เป็นสถาบันการเงินที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยกิจกรรมสร้างความเข้มแข็ง

ของชุมชน

4. อบรมพัฒนาบุคลากรทั้งระบบอย่างต่อเนื่อง
5. ปลุกฝังค่านิยมบุคลากรและสมาชิกเป็นเจ้าของสหกรณ์
6. สร้างระบบการคัดเลือกผู้ปฏิบัติงานโดยใช้หลักคุณธรรมและใช้รูปแบบเดียวกัน

ทุกแห่ง

กลยุทธ์ด้านการจัดการ

ด้านกลยุทธ์

1. ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ซึ่งมีความสะดวก รวดเร็ว ประชาสัมพันธ์สินเชื่อซึ่งมี

หลากหลายประเภท

2. สร้างความเชื่อมั่นการเป็นสถาบันการเงินที่สมาชิกเป็นเจ้าของมีความมั่นคง

บริหารด้วยความโปร่งใส

3. สร้างระบบป้องกัน ฝ้าระวังอันตรายที่มากับระบบคอมพิวเตอร์ เช่น มาแวง และมี

ระบบสำรองข้อมูล

ด้านสินเชื่อ

1. เจ้าหน้าที่ฝ่ายสินเชื่อเข้าใจ นโยบายและเป้าหมายของสหกรณ์
2. มีบริการสินเชื่อหลายประเภท ให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการกู้ยืมเงินของสมาชิก
3. มีนโยบายและการออกเยี่ยมเยียนสมาชิกในระหว่างยื่นคำขอกู้ตรวจสอบหลักประกัน
4. การออกติดตามเงินกู้ที่ค้างชำระ โดยตัวแทนของสหกรณ์ พบปะ พูดคุยให้สมาชิก

เข้าใจ

5. สมาชิกอยู่ในแวดวงสัมพันธ์เดียวกันสะดวกกับการสื่อสารและการติดตาม

ด้านผลตอบแทน

1. การลงทุนของสหกรณ์ต้องผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการดำเนินการทุกครั้ง และ

คำนึงถึงต้นทุน ผลตอบแทนและแนวโน้มในอนาคต

2. สหกรณ์มีผลตอบแทนให้กับสมาชิกหลายประเภท เช่น การมีคู่สมรส บุตรเกิดใหม่ การค่ารักษาพยาบาลสามารถเบิกได้ปีละ 500 บาท การคุ้มครองเงินกู้ มีสวัสดิการช่วยเหลือตอนเสียชีวิต และเป็นที่พึ่งยามขาดแคลนเงินในการลงทุนประกอบอาชีพและช่วยเหลือค่าครองชีพ เป็นต้น
3. การนำเงินไปลงทุนต้องตระหนักถึงแหล่งลงทุนที่มีความเสี่ยงน้อย ซึ่งจะได้รับผลตอบแทนต่ำ

ด้านสภาพคล่อง

1. การสร้างเครือข่ายสหกรณ์คอยช่วยเหลือด้านสภาพคล่อง มีอุดมคติมีการรวมตัว ยึดมั่นในขบวนการสหกรณ์ด้วยกัน
2. การกำหนดเงินสำรองไว้อย่างเพียงพอและเหมาะสม

ด้านปฏิบัติการ

1. มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพิ่มขึ้นทำให้สามารถพัฒนาการให้บริการที่สะดวกรวดเร็ว
 2. เจ้าหน้าที่ได้รับการอบรมเพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจ ในระบบสหกรณ์ยิ่งขึ้น
 3. มีการพัฒนาผู้นำสหกรณ์ทั้งคณะกรรมการ/ผู้ตรวจสอบ/เจ้าหน้าที่สหกรณ์ให้เป็นผู้ใฝ่รู้จะสามารถแนะนำให้สมาชิกได้ดี
 4. มีระบบตรวจสอบการทำงานของเจ้าหน้าที่ทุกขั้นตอน
2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารความเสี่ยงทางการบริหารจัดการของสหกรณ์เครดิตยูเนียนใน จังหวัดเพชรบุรี มีปัจจัยเสี่ยงอันเกิดจากแหล่งที่มา 2 แหล่ง ได้แก่
- 2.1 ปัจจัยเสี่ยงอันเกิดขึ้นจากอิทธิพลภายใน (Internal Forces) ประกอบด้วย
 - 2.1.1 ปัจจัยเสี่ยงในการดำเนินงาน
 - 2.1.2 ปัจจัยเสี่ยงในเรื่องความซื่อตรง
 - 2.1.3 ปัจจัยเสี่ยงเรื่องเทคโนโลยี
 - 2.1.4 ปัจจัยเสี่ยงการตัดสินใจในการทำธุรกิจ
 - 2.2 ปัจจัยเสี่ยงอันเกิดขึ้นจากอิทธิพลภายนอก (External Forces) ประกอบด้วย
 - 2.2.1 ปัจจัยเสี่ยงการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี
 - 2.2.2 ปัจจัยเสี่ยงความต้องการของลูกค้า
 - 2.2.3 ปัจจัยเสี่ยงเงื่อนไขทางเศรษฐกิจ
 - 2.2.4 ปัจจัยเสี่ยงกฎหมายและกฎ ระเบียบราชการ
 - 2.2.5 ปัจจัยเสี่ยงภาวะการแข่งขัน
3. กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงทางการบริหารจัดการของเครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี ที่เกิดจาก กระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย แบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง ทางการบริหาร และกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงทางการจัดการ

กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านการบริหาร

ด้านกลยุทธ์

1. จัดทำแผน 3-5 ปี ให้ตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่แท้จริงของสหกรณ์
2. ใช้หลักความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม(CSR) ในการเข้าถึงและทำกิจกรรมทางสังคมร่วมกับชุมชนสร้างความเชื่อมั่น
3. ใช้ความสัมพันธ์ใกล้ชิดทางสังคมแวดล้อมสัมพันธ์เดียวกันให้เอื้อการปฏิบัติในทุกด้าน
4. สร้างจิตตารมณ์ร่วมกัน สหกรณ์เป็นของทุกคนเพื่อช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน

ด้านสินเชื่อ

1. ใช้ความใกล้ชิดและวงสัมพันธ์เดียวกันเข้าสมาชิกถึงและติดตาม
2. พัฒนาระบบคัดกรองลูกหนี้และการจัดชั้นลูกหนี้
3. พัฒนาแนะนำสร้างอาชีพสร้างรายได้

ด้านผลตอบแทน

1. ให้ผลตอบแทนในรูปแบบที่หลากหลายและเหมาะสมกับการสร้างแรงจูงใจโดยคำนึงถึงความสามารถของสหกรณ์แต่ละแห่ง
2. ให้ผลตอบแทนในลักษณะการช่วยเหลือทางสังคมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
3. กฎหมายและข้อบังคับที่เปิดกว้างในการจัดสวัสดิการเพื่อสมาชิก หลากหลายด้านตามความต้องการ

ด้านสภาพคล่อง

1. ระดมเงินฝาก
2. สร้างเครือข่ายกับสหกรณ์อื่น ๆ
3. สร้างความเชื่อมั่นให้กับเครือข่ายเพื่อการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในระบบสหกรณ์
4. กำหนดแผนการจัดการสภาพคล่องทางการเงินและแผนฉุกเฉิน

ด้านปฏิบัติการ

1. ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการปฏิบัติงาน และสื่อสารประชาสัมพันธ์
2. พัฒนาระบบการติดตามลูกหนี้
3. เป็นสถาบันการเงินที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยกิจกรรมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน
4. อบรมพัฒนาบุคลากรทั้งระบบอย่างต่อเนื่อง
5. ปลุกฝังค่านิยมบุคลากรและสมาชิกเป็นเจ้าของสหกรณ์

6. สร้างระบบการคัดเลือกผู้ปฏิบัติงานโดยใช้หลักคุณธรรมและใช้รูปแบบเดียวกัน

ทุกแห่ง

กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการ

ด้านกลยุทธ์

1. ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ซึ่งมีความสะดวก รวดเร็ว ประชาสัมพันธ์สินเชื่อซึ่งมีหลากหลายประเภท

2. สร้างความเชื่อมั่นการเป็นสถาบันการเงินที่สมาชิกเป็นเจ้าของมีความมั่นคง บริหารด้วยความโปร่งใส

3. สร้างระบบป้องกัน ฝ้าระวังอันตรายที่มากับระบบคอมพิวเตอร์ เช่น มาแวง และมีระบบสำรองข้อมูล

ด้านสินเชื่อ

1. เจ้าหน้าที่ฝ่ายสินเชื่อเข้าใจ นโยบายและเป้าหมายของสหกรณ์
2. มีบริการสินเชื่อหลายประเภท ให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการกู้ยืมเงินของสมาชิก
3. มีนโยบายและการออกเยี่ยมเยียนสมาชิกในระหว่างยื่นคำขอกู้ตรวจหลักประกัน
4. การออกติดตามเงินกู้ที่ค้างชำระ โดยตัวแทนของสหกรณ์ พบปะ พูดคุยให้สมาชิกเข้าใจ
5. สมาชิกอยู่ในแวดวงสัมพันธ์เดียวกันสะดวกกับการสื่อสารและการติดตาม

ด้านผลตอบแทน

1. การลงทุนของสหกรณ์ต้องผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการดำเนินการทุกครั้ง และคำนึงถึงต้นทุน ผลตอบแทนและแนวโน้มในอนาคต

2. สหกรณ์มีผลตอบแทนให้กับสมาชิกหลายประเภท เช่น การมีคู่สมรส บุตรเกิดใหม่ ค่ารักษาพยาบาลสามารถเบิกได้ปีละ 500 บาท การคุ้มครองเงินกู้ มีสวัสดิการช่วยเหลือตอนเสียชีวิตและเป็นที่ยังยืมขาดแคลนเงินในการลงทุนประกอบอาชีพและช่วยเหลือค่าครองชีพ เป็นต้น

3. การนำเงินไปลงทุนต้องตระหนักถึงแหล่งลงทุนที่มีความเสี่ยงน้อย ซึ่งจะได้รับผลตอบแทนต่ำ

ด้านสภาพคล่อง

1. การสร้างเครือข่ายสหกรณ์คอยช่วยเหลือด้านสภาพคล่อง มีอุดมคติมีการรวมตัว ยึดมั่นในขบวนการสหกรณ์ด้วยกัน

2. การกำหนดเงินสำรองไว้อย่างเพียงพอและเหมาะสม

ด้านปฏิบัติการ

1. มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพิ่มขึ้นทำให้สามารถพัฒนาการให้บริการที่สะดวกรวดเร็ว

2. การอบรมเจ้าหน้าที่เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจ ปลุกฝังหลักการให้บริการ ความเต็มใจให้บริการ และการให้บริการเป็นเลิศ ที่มีความสะดวกรวดเร็ว
3. มีการพัฒนาผู้นำสหกรณ์ทั้งคณะกรรมการ/ผู้ตรวจสอบ/เจ้าหน้าที่สหกรณ์ให้เป็นผู้ใฝ่รู้จะสามารถแนะนำให้สมาชิกได้ดี
4. มีระบบตรวจสอบการทำงานของเจ้าหน้าที่ทุกชั้นตอน

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์เครดิตยูเนียนใน จังหวัด เพชรบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการของ สหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี ที่เกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย 2) ปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการของสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัด เพชรบุรี 3) เพื่อหากกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการของเครดิตยูเนียนในจังหวัด เพชรบุรี ที่เกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อนำมาเป็นแนวทางที่เหมาะสมในการ บริหารจัดการและการดำเนินการสหกรณ์เครดิตยูเนียนจังหวัดเพชรบุรี ผู้วิจัยใช้ระเบียบและขั้นตอน ในการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Method) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ สมาชิกเครดิตยูเนียน สาขาจังหวัดเพชรบุรี จำนวน 420 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามความคิดเห็น การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth Interview) ผู้ให้ ข้อมูลสำคัญได้แก่ 1) ประธานกรรมการสหกรณ์เครดิตยูเนียน แห่งละ 1 คน กรรมการแห่งละ 2 คน รวม แห่งละ 3 คน จำนวนทั้งสิ้น 180 คน 2) เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการสหกรณ์เครดิตยูเนียน แห่งละ 2 คน จำนวน รวม 120 คน 3) ผู้มีส่วนได้เสียเลือกสุ่มจากสมาชิกของสหกรณ์เครดิตยูเนียนแต่ละ แห่งละ ๆ จำนวน 2 คน รวม 120 คน รวม 420 คน เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant) เครื่องมือที่ใช้ในการ วิจัย ได้แก่ แบบสอบถามตามประเด็นการสนทนากลุ่มเพื่อการวิเคราะห์กลยุทธ์จาก SWOT analysis และ TOWS Matrix แล้วนำผลมาสรุปหาแนวทางที่เหมาะสมในการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหาร จัดการของสหกรณ์เครดิตยูเนียนสาขาจังหวัดเพชรบุรีด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา จากนั้นนำมาสรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

จากการเก็บข้อมูลโดยการจัดสนทนากลุ่ม ตามประเด็นคำถามที่ได้กำหนดไว้และร่วมกัน วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ซึ่งเกิดจากสภาพแวดล้อมภายใน และการวิเคราะห์ โอกาส และอุปสรรค ซึ่งเกิด จากสภาพแวดล้อมภายนอก การบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการ รวมถึงการดำเนินการ ซึ่งผู้วิจัย

จะได้นำเสนอผลที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในการจัดสนทนากลุ่ม จำนวน 420 คน สรุปได้ดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการของสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนที่ต้องคำนึงถึงในการบริหารจัดการประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่

1. ด้านกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการและการดำเนินการของสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน พบว่า จุดแข็ง คือ ผู้บริหาร คณะกรรมการฝ่ายต่างๆ ต้องร่วมกันจัดทำแผนกลยุทธ์ ระยะสั้น-ยาว ให้สอดคล้องกับเป้าหมายของสหกรณ์ และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เข้ากับภาวะปัจจุบัน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับบรรดาสมาชิกของสหกรณ์ บริหารงานด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ควรปลูกฝังความเข้าใจให้กับสมาชิกทุกคนว่า ท่าน คือ เจ้าของสหกรณ์ กิจกรรมเป็นของสมาชิกทุกคน สร้างความเข้าใจให้กับสมาชิกถึงเรื่องของระบบสหกรณ์ จุดอ่อน คือ มุมมองของผู้บริหารทุกปีไม่เหมือนกัน การปฏิบัติบางครั้งไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ ยังมีฝ่ายบริหารบางส่วนยังไม่ถ่องแท้ในหลักการและอุดมการณ์ของระบบสหกรณ์ ต้องสร้างความเข้าใจให้กับสมาชิกถึงเรื่องของระบบสหกรณ์มิใช่เป็นเพียงแหล่งเงินกู้เท่านั้นแต่เป็นสถาบันการเงินของชุมชน และหน่วยงานของรัฐควรร่วมมือกันพัฒนาหรือสร้างรายได้ให้กับสมาชิก

2. ด้านสินเชื่อ กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการและการดำเนินการของสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน พบว่า จุดแข็ง สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนมีการกำหนดระเบียบการปล่อยสินเชื่อไว้อย่างชัดเจน มีการวางแผนการปฏิบัติเป็นขั้นตอน มีกระบวนการติดตามผลการให้สินเชื่ออย่างใกล้ชิด และพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้มีทักษะความรู้เพิ่มขึ้นอยู่เสมอ เนื่องจากสหกรณ์มีสินเชื่อหลากหลายประเภท ในการปล่อยสินเชื่อจึงจำเป็นต้องให้สมาชิกใช้บริการสินเชื่อให้ถูกประเภท ตรงตามวัตถุประสงค์ ดังนั้นเจ้าหน้าที่จึงมีการออกเยี่ยมเยียนสมาชิกในระหว่างยื่นคำขอกู้ ตรวจสอบหลักประกันที่แน่นอน และจัดอบรมให้ความรู้สมาชิกก่อนรับเงินกู้ ชี้แจง ทำความเข้าใจให้กับสมาชิก มีการออกติดตามเงินกู้ที่ค้างชำระ โดยตัวแทนของสหกรณ์ พบปะ พูดคุยให้สมาชิกเข้าใจ เพื่อลดปัญหาในการชำระคืนกับสหกรณ์ จุดอ่อน คือ ระเบียบยังไม่ทันสมัย เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน สมาชิกขาดวินัยทางการเงิน สมาชิกมีรายได้ที่ไม่แน่นอน นำเงินไปลงทุนด้านอาชีพอื่นที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ ไม่ใช้หนี้คืนสหกรณ์ ทำให้สหกรณ์อาจเกิดความเสี่ยงจะด้านสภาพคล่องได้

3. ด้านผลตอบแทน กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการ และการดำเนินการของสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน พบว่า จุดแข็ง คณะกรรมการมีส่วนร่วมในการระดมเงินทุน แผนการกู้ยืมจะคำนึงถึงอัตราดอกเบี้ยและผลที่สหกรณ์จะได้รับ การลงทุนของสหกรณ์ต้องผ่านการอนุมัติ

จากคณะกรรมการดำเนินการทุกครั้ง คำนึงถึงต้นทุน ผลตอบแทนและแนวโน้มในอนาคต มีระบบตรวจสอบ ติดตาม ประเมินกำไร-ขาดทุน รายงานผลการประเมิน และผลการดำเนินการ โดยสหกรณ์ เน้นการให้ผลตอบแทนด้านเงินเฉลี่ยคืนมากกว่าเงินปันผล เนื่องจากสมาชิกที่กู้เป็นผู้ที่ทำประโยชน์ให้กับสหกรณ์ ส่วนเงินปันผลสหกรณ์จะมีกำไรมากหรือน้อยลงในปีก่อน ๆ และปีต่อ ๆ ไป จะปันผลให้สมาชิกในอัตราคงเดิม โดยเน้นจากกำไรแต่ละปี รับเข้าทุนสำรองของสหกรณ์ให้มากกว่าตามที่ข้อบังคับกำหนด และในอนาคตสหกรณ์ต้องแบกรับภาระค่าเสื่อมราคา อาคารสำนักงาน ซึ่งกำลังก่อสร้างและอาจจะมีผลตอบแทนไปสู่สมาชิกลดลงกว่าเดิมแต่ยังเชื่อมั่นว่ามีผลตอบแทนที่สูงกว่าสถาบันการเงินอื่น ซึ่งหลายสหกรณ์ในสาขาจังหวัดเพชรบุรีสามารถดำเนินธุรกิจได้ตามวัตถุประสงค์และมีการร่วมมือกัน จุดอ่อน การกู้เงินจากสถาบันการเงินอื่นในระยะสั้นมาปล่อยกู้ให้กับสมาชิกในระยะยาว รวมถึงในอนาคตสหกรณ์ต้องแบกรับภาระค่าเสื่อมราคา อาคารสำนักงาน ซึ่งกำลังก่อสร้างและอาจจะมีผลตอบแทนไปสู่สมาชิกลดลงกว่าเดิมแต่ยังเชื่อมั่นว่ามีผลตอบแทนที่สูงกว่าสถาบันการเงินอื่น

4. ด้านสภาพคล่อง กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการและการดำเนินการของสหกรณ์เครดิตยูเนียน พบว่า จุดแข็ง มีการเตรียมการหรือวางแผนรับมือการขาดสภาพคล่องทางการเงินโดยกำหนดระเบียบหรือแผนในการปฏิบัติงานการรับ-จ่ายเงินสดที่ชัดเจน วางแผนการใช้เงินหรือนำไปลงทุนในระยะสั้น เพื่อให้สามารถนำเงินมาใช้ได้ทันเวลา มีการติดตามและรายงานสถานะการเงินทุกเดือนต่อที่ประชุมของคณะกรรมการ ทำให้สหกรณ์มีสภาพคล่องเพียงพอต่อการให้บริการสมาชิก มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมมือกันระหว่างสหกรณ์ด้วยกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จุดอ่อน การนำเงินกู้ระยะสั้นไปปล่อยกู้ในระยะยาว

5. การปฏิบัติการ กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการและการดำเนินการของสหกรณ์เครดิตยูเนียน พบว่า จุดแข็ง คือ มีการวางโครงสร้างขององค์กรตามลำดับขั้นของผู้บังคับบัญชา เพื่อกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานแต่ละด้านให้ชัดเจน เป็นขั้นตอนเพื่อให้เจ้าหน้าที่ทุกคนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง โดยยึดหลักคุณธรรม ไม่หวังผลประโยชน์ใด ๆ ในองค์กร ควรมีการส่งเจ้าหน้าที่เข้ารับการอบรมเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในระบบของสหกรณ์มากยิ่งขึ้น ควรนำระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อช่วยลดขั้นตอนการทำงานและช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จุดอ่อน คือ ระบบเทคโนโลยีในสหกรณ์บางแห่งยังไม่ทันสมัยเท่าที่ควรทำให้การทำงานไม่เต็มประสิทธิภาพ ระบบสำรองข้อมูลในสหกรณ์บางแห่งยังมีน้อยและไม่ทันสมัย การติดตามทวงถามหนี้ที่ค้างคั่ง ยังไม่เข้มงวดเท่าที่ควร การดำเนินนิติทางกฎหมายกับลูกหนี้ที่ยังไม่เต็มที่ การสรรหาบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งในสหกรณ์บางแห่งยังมีระบบอุปถัมภ์(เครือญาติ) และยังขาดหลักทรัพย์ค้ำประกันที่คุ้มค่างกับเงินกู้

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกตามปัจจัยเสี่ยงของสหกรณ์

1. **ด้านกลยุทธ์ โอกาส** นโยบายรัฐบาลการมีกฎหมายสหกรณ์และการดูแลกิจการสหกรณ์ให้มีความเข้มแข็งมีเจ้าหน้าที่ให้คำแนะนำและช่วยเหลือในการจัดทำกลยุทธ์ที่มีความชัดเจนตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสหกรณ์ **อุปสรรค** สภาพสังคมที่ประชาชนถูกกระแสบริโภคนิยมตามกลยุทธ์ทางการค้าแบบทุนนิยมทำให้เกิดการใช้จ่ายที่ฟุ่มเฟือยขาดการออมและการนำเงินในอนาคตมาใช้ระบบสินเชื่อแบบอิเล็กทรอนิกส์ และสินเชื่อรูปแบบใหม่ๆ ของธนาคารพาณิชย์และสถาบันการเงินในปัจจุบัน

2. **ด้านสินเชื่อ โอกาส** ปัจจุบันมีกฎหมายควบคุมหนี้้นอกระบบและการดำเนินการอย่างเข้มงวดในการแก้ไขปัญหาหนี้้นอกระบบของรัฐบาลทำให้มีการกู้ยืมจากเจ้าหนี้นอกระบบลดลงประชาชนในชุมชนหันมาหาแหล่งเงินทุน แหล่งเงินกู้ในระบบที่ไม่ต้องใช้หลักทรัพย์ค้ำประกัน ซึ่งสถาบันการเงินชุมชนคือ สหกรณ์ **อุปสรรค** สมาชิกสหกรณ์มีรายได้ไม่อยู่ในระบบเงินเดือนทำให้ไม่สามารถที่จะหักเงินเดือนเพื่อการชำระหนี้ ระยะเวลาของการมีรายได้ไม่แน่นอนเป็นไปตามฤดูกาล อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจเศรษฐกิจที่นิ่งและมีการผันแปรไปตามสถานการณ์ทางการเมือง

3. **ด้านผลตอบแทน โอกาส** สหกรณ์สามารถจัดสรรประโยชน์ตอบแทนคืนให้กับสมาชิกได้หลายด้านกว่าสถาบันการเงินประเภทอื่นในรูปสวัสดิการสังคม เช่น สนับสนุนทางการศึกษาของบุตรสมาชิก การสมรส เสียชีวิตสมทบเงินฝาก เสียชีวิตยกหนี้ให้ ประสบอุบัติเหตุ ครองโรค **อุปสรรค** นโยบายรัฐที่ออกกฎหมายควบคุมการนำเงินของสหกรณ์ไปลงทุน และการที่ต้องเลือกสถาบันการเงินที่นำเงินไปลงทุนต้องเป็นสถาบันการเงินที่มีความเสี่ยงน้อย จึงทำให้การได้ผลประโยชน์จากการนำเงินไปลงทุนน้อย การให้ผลตอบแทนกับสมาชิกในจำนวนที่สูงเพื่อเป็นแรงจูงใจจึงทำได้ยาก

4. **ด้านสภาพคล่อง โอกาส** ไม่มีข้อกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการสร้างเครือข่าย สหกรณ์สามารถใช้เครือข่ายเพื่อการเสริมสภาพคล่องได้ตามจิตตารมณ์ของสหกรณ์ ประชาชนในชุมชนมีความเชื่อมั่นสหกรณ์และนิยมออมทรัพย์กับสหกรณ์เนื่องจากอยู่ในพื้นที่ของชุมชนมีความใกล้ชิด สะดวกในการติดต่อ **อุปสรรค** ปัญหาทางเศรษฐกิจทำให้มีการออมน้อยลง

5. **ด้านปฏิบัติการ โอกาส** เทคโนโลยีปัจจุบันมีความทันสมัย มีระบบการทำงานที่ช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน มีความผิดพลาดน้อย สะดวกในการประชาสัมพันธ์และสามารถใช้ได้ในหลายช่องทาง เช่น ไลน์ เฟสบุ๊กซ์ ช่องทางการติดต่อสื่อสารสามารถทำได้สะดวกรวดเร็วเอื้อต่อการพัฒนาในทุกด้าน **อุปสรรค** กฎหมายคุ้มครองแรงงานในการจ้างงานภาคเอกชน นายจ้างไม่สามารถเรียกเงินค่าประกันการทำงานจากลูกจ้างได้ โดยมีข้อยกเว้น หากเป็นงานทางด้านการเงิน การดูแลและทรัพย์สินของนายจ้างสามารถเรียกได้ เพียง 60 เท่าของอัตราค่าจ้างขั้นต่ำในขณะที่พนักงานด้านการเงินของสหกรณ์มีหน้าที่ต้องรับผิดชอบดูแลเงินจำนวนมาก หากมีการทุจริตเมื่อเทียบกับเงินประกันการทำงานไม่

มีความคุ้มค่า หากมีการทุจริตไม่สามารถชดเชยได้คุ้มค่าความเสียหายที่เกิดขึ้นได้ นโยบายเข้าถึงชุมชนของธนาคารพาณิชย์ นับเป็นคู่แข่งที่สำคัญ

2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารความเสี่ยงทางการบริหารจัดการของสหกรณ์ เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี

1. ปัจจัยเสี่ยงอันเกิดขึ้นจากอิทธิพลภายใน (Internal Forces) ได้แก่

- 1.1 ความเสี่ยงในการดำเนินงาน
- 1.2 ความเสี่ยงในเรื่องความซื่อตรง
- 1.3 ความเสี่ยงเรื่องเทคโนโลยี
- 1.4 ความเสี่ยงการตัดสินใจการทำธุรกิจ

2. ปัจจัยเสี่ยงอันเกิดขึ้นจากอิทธิพลภายนอก (External Forces) ได้แก่

- 2.1 การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี
- 2.2 ความต้องการของลูกค้า
- 2.3 เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ
- 2.4 กฎหมายและกฎระเบียบราชการ
- 2.5 ภาวะการแข่งขัน

SWOT and TOWS Matrix จากปัจจัยเสี่ยงในการบริหารจัดการสหกรณ์เครดิตยูเนียนและ
การดำเนินงาน ตามสถานการณ์ 4 รูปแบบ ดังนี้

สถานการณ์ ที่ 1 SO กลยุทธ์เพิ่มศักยภาพ : เจริญระยะยาว

1. ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานและการประชาสัมพันธ์เช่น เฟสบุ๊ก ไลน์ รูปแบบ
และการให้บริการที่ต้องสนองตรงตามความต้องการของสมาชิก
2. ใช้ความเป็นสมาชิกชุมชนที่อยู่ในวงสัมพันธ์เดียวกันแจ้งข้อมูลข่าวสารการ
ให้บริการและการติดตามลูกหนี้
3. ใช้เทคโนโลยีสื่อสารการเครดิตยูเนียนเป็นสถาบันการเงินในชุมชนที่มีกฎหมาย
รองรับเพื่อการสร้างความเชื่อมั่น
4. เน้นการสร้างโครงการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมสร้างความ
เข้มแข็ง

สถานการณ์ ที่ 2 WO เติบโตการพัฒนา : เจริญระยะสั้น

1. พัฒนาเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการให้ความรู้และข้อมูลทางการตัดสินใจแก่ผู้บริหาร
2. จัดโครงการศึกษาดูงาน อบรมพัฒนาผู้บริหารด้านการบริหารสถาบันการเงิน การธนาคารและ การวิเคราะห์เศรษฐกิจ
3. พัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ด้านข้อมูลสำรอง และ พัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถทันกับระบบเทคโนโลยีใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง
4. ส่งเสริมการออมและการจัดทำบัญชีครัวเรือนเพื่อลดผลกระทบที่เกิดจากภาวะเศรษฐกิจชะลอตัวและรายได้ที่อาจเปลี่ยนแปลงตามฤดูกาล

สถานการณ์ ที่ 3 ST กลยุทธ์การสร้างภูมิคุ้มกัน : แข่งรับระยะยาว

1. พัฒนาระบบเทคโนโลยีให้มีความทันสมัยและทันอนาคตของโลกในยุคที่จะใช้ระบบการเงินทางอิเล็กทรอนิกส์
2. พัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถทันกับการใช้เทคโนโลยีที่มีความทันสมัย
3. ใช้หลักองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมการมีส่วนร่วมในการรักษาสถาบันการเงินของชุมชนให้มีความเข้มแข็งอย่างต่อเนื่อง

สถานการณ์ ที่ 4 WT กลยุทธ์การแก้วิกฤติ : แข่งรับระยะสั้น

1. พัฒนาระบบการคัดเลือกบุคคลากร
2. เพิ่มอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ด้านเทคโนโลยี คอมพิวเตอร์
3. จัดระบบฐานข้อมูลสมาชิก แบ่งชั้นและระดับสมาชิก และจัดสิทธิพิเศษสำหรับลูกค้าชั้นดี
4. ส่งเสริมการดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

3. กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงทางการบริหารจัดการของเครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี ที่เกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย แบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงทางการบริหาร และกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงทางการจัดการ จากปัจจัยเสี่ยงอันเกิดจากแหล่งที่มาดังกล่าวข้างต้นสามารถแสดงผลการวิเคราะห์โดยใช้หลักการจัดทำกลยุทธ์ใช้ SWOT และ TOWS แมทริกซ์ของสหกรณ์เครดิตยูเนียนของจังหวัดเพชรบุรี ตามสถานการณ์ 4 รูปแบบ ดังนี้

กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านการบริหาร

ด้านกลยุทธ์

1. ใช้หลักความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม(CSR) ในการเข้าถึงและทำกิจกรรมทางสังคมร่วมกับชุมชนสร้างความเชื่อมั่น

2. ใช้ความสัมพันธ์ใกล้ชิดทางสังคมแฉวงสัมพันธ์เดียวกันให้เอื้อการปฏิบัติในทุกด้าน

3. สร้างจิตารมย์ร่วมกัน สหกรณ์เป็นของทุกคนเพื่อช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน

ด้านสินเชื่อ

1. ใช้ความใกล้ชิดและวงสัมพันธ์เดียวกันเข้าถึงและติดตาม

2. พัฒนาระบบคัดกรองลูกหนี้และการจัดชั้นลูกหนี้

3. พัฒนาแนะนำสร้างอาชีพสร้างรายได้

ด้านผลตอบแทน

1. ให้ผลตอบแทนในลักษณะการช่วยเหลือทางสังคมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

2. กฎหมายและข้อบังคับที่เปิดกว้างในการจัดสวัสดิการเพื่อสมาชิก หลากหลายด้านตามความต้องการ

ด้านสภาพคล่อง

1. ระดมเงินฝาก

2. สร้างเครือข่ายกับสหกรณ์อื่น ๆ

3. สร้างความเชื่อมั่นให้กับเครือข่ายเพื่อการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในระบบสหกรณ์

4. กำหนดแผนการจัดการสภาพคล่องทางการเงินและแผนฉุกเฉิน

ด้านปฏิบัติการ

1. ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการปฏิบัติงาน และสื่อสารประชาสัมพันธ์

2. พัฒนาระบบการติดตามลูกหนี้

3. เป็นสถาบันการเงินที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยกิจกรรมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน

4. อบรมพัฒนาบุคลากรทั้งระบบอย่างต่อเนื่อง

5. ปลุกฝังค่านิยมบุคลากรและสมาชิกเป็นเจ้าของสหกรณ์

6. สร้างระบบการคัดเลือกผู้ปฏิบัติงานโดยใช้หลักคุณธรรมและใช้รูปแบบเดียวกัน

ทุกแห่ง

กลยุทธ์ด้านการจัดการ

ด้านกลยุทธ์

1. ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ซึ่งมีความสะดวก รวดเร็ว ประชาสัมพันธ์สินเชื่อซึ่งมี

หลากหลายประเภท

2. สร้างความเชื่อมั่นการเป็นสถาบันการเงินที่สมาชิกเป็นเจ้าของมีความมั่นคง

บริหารด้วยความโปร่งใส

3. สร้างระบบป้องกัน ฝ้าระวังอันตรายที่มากับระบบคอมพิวเตอร์ เช่น มาแวง และมีระบบสำรองข้อมูล

ด้านสินเชื่อ

1. เจ้าหน้าที่ฝ่ายสินเชื่อเข้าใจ นโยบายและเป้าหมายของสหกรณ์

2. มีบริการสินเชื่อหลายประเภท ให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการกู้ยืมเงินของสมาชิก

3. มีนโยบายและการออกเยี่ยมเยียนสมาชิกในระหว่างยื่นคำขอกู้ตรวจสอบหลักประกัน

4. การออกติดตามเงินกู้ที่ค้างชำระ โดยตัวแทนของสหกรณ์ พบปะ พูดคุยให้สมาชิก

เข้าใจ

5. สมาชิกอยู่ในแวดวงสัมพันธ์เดียวกันสะดวกกับการสื่อสารและการติดตาม

ด้านผลตอบแทน

1. การลงทุนของสหกรณ์ต้องผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการดำเนินการทุกครั้ง และ

คำนึงถึงต้นทุน ผลตอบแทนและแนวโน้มในอนาคต

2. สหกรณ์มีผลตอบแทนให้กับสมาชิกหลายประเภท เช่น การมีคู่สมรส บุตรเกิดใหม่

การค่ารักษาพยาบาลสามารถเบิกได้ปีละ 500 บาท การคุ้มครองเงินกู้ มีสวัสดิการช่วยเหลือตอนเสียชีวิต และเป็นที่พึ่งยามขาดแคลนเงินในการลงทุนประกอบอาชีพและช่วยเหลือค่าครองชีพ เป็นต้น

3. การนำเงินไปลงทุนต้องตระหนักถึงแหล่งลงทุนที่มีความเสี่ยงน้อย ซึ่งจะได้รับ

ผลตอบแทนต่ำ

ด้านสภาพคล่อง

1. การสร้างเครือข่ายสหกรณ์คอยช่วยเหลือด้านสภาพคล่อง มีอุดมคติมีการรวมตัว

ยึดมั่นในขบวนการสหกรณ์ด้วยกัน

2. การกำหนดเงินสำรองไว้อย่างเพียงพอและเหมาะสม

ด้านปฏิบัติการ

1. มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพิ่มขึ้นทำให้สามารถพัฒนาการให้บริการที่สะดวกรวดเร็ว
2. เจ้าหน้าที่ได้รับการอบรมเพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจ ในระบบสหกรณ์ยิ่งขึ้น
3. มีการพัฒนาผู้นำสหกรณ์ทั้งคณะกรรมการ/ผู้ตรวจสอบ/เจ้าหน้าที่สหกรณ์ให้เป็นผู้
ไฟรู้จะสามารถแนะนำให้สมาชิกได้ดี
4. มีระบบตรวจสอบการทำงานของเจ้าหน้าที่ทุกขั้นตอน

การอภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงทางการบริหารจัดการของสหกรณ์
เครดิตยูเนียนใน จังหวัดเพชรบุรี มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการของสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี มี
5 ด้าน ได้แก่ 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่สหกรณ์กำหนดแผนกลยุทธ์
แผนดำเนินงาน และการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อม
ภายนอก อันส่งผลกระทบต่อรายได้ ทุน การดำเนินงาน หรือการดำรงอยู่ของสหกรณ์ ทั้งนี้สามารถ
พิจารณาความเสี่ยงได้จากปัจจัยของเหตุการณ์ที่มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นร่วมกันผลเสียหายที่อาจเกิดขึ้น 2)
ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ หมายถึง ความเสี่ยงในปัจจุบันหรือในภายหน้าที่มีต่อรายได้และส่วนทุนของ
สหกรณ์อันเกิดจากการที่ผู้กู้ผิดนัดชำระหนี้ตามเงื่อนไขและ/หรือข้อตกลงในสัญญา ความเสี่ยงสินเชื่อ
คงอยู่ในทุกกิจกรรม ไม่ว่าจะเป็นการลงทุนหรือการให้เงินกู้ยืมที่คาดหวังการได้รับเงินกู้ยืมหรือเงินลงทุน
กลับคืน 3) ความเสี่ยงด้านผลตอบแทน หมายถึง ความเสี่ยงในปัจจุบันหรือในอนาคตที่การเปลี่ยนแปลงของ
ปัจจัยตลาด เช่น อัตราดอกเบี้ยราคาตลาดของหลักทรัพย์ เป็นต้น อาจส่งผลให้ผลตอบแทนหรือดอกเบี้ยรับ
สุทธิจากสินทรัพย์และหนี้สินทางการเงินในงบดุลของสหกรณ์ลดลงหรืออาจทำให้ตัวสินทรัพย์เองในงบดุล
มีมูลค่าลดลงจนส่งผลกระทบต่อรายได้สุทธิหรือมูลค่าส่วนทุนของสหกรณ์ 4) ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง
หมายถึง ความเสี่ยงในปัจจุบันหรือในอนาคตที่สหกรณ์อาจไม่สามารถจัดหาเงินสดเพื่อชำระภาระผูกพัน
เมื่อถึงกำหนดและรวมไปถึง เพื่รองรับการขยายตัวของสินทรัพย์ (สินเชื่อ) ตามการดำเนินกิจกรรมปกติ
การจัดการสภาพคล่องมี 2 มุมมองด้วยกันคือ การจัดหาและระดมเงินเพิ่มจากสมาชิกและบุคคลหรือ
สถาบันภายนอก และความสอดคล้องของการจัดโครงสร้างการครบกกำหนดของหนี้สินและสินทรัพย์ในงบ
ดุล 5) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ หมายถึง ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหาย อันเนื่องมาจากการขาดการ
กำกับดูแลกิจการที่ดีหรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กรและการขาดการควบคุมที่ดี โดยอาจเกี่ยวข้องกับ
กระบวนการปฏิบัติงานภายในคน ระบบงานหรือเหตุการณ์ภายนอกและส่งผลกระทบต่อรายได้หรือความ

อยู่รอดของสหกรณ์ สามารถจำแนกได้ตามชนิดของเหตุปัจจัยตัวอย่าง เช่น ความเสี่ยงจากการทุจริต จากภายในหรือภายนอก ความเสี่ยงจากการจ้างงานหรือความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยของทรัพย์สิน ความเสี่ยงจากการขัดข้องและหยุดชะงักของระบบงานและระบบคอมพิวเตอร์ ความเสี่ยงจากกระบวนการทำงาน เป็นต้น สอดคล้องกับบทความวิจัยของ พรณทิพย์ ทองแถม (2559) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์เครดิตยูเนียนสาขาจังหวัดเพชรบุรี ผลจากการวิจัยพบว่า การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์เครดิตยูเนียนประกอบด้วย 5 ด้าน คือ ด้านกลยุทธ์ ด้านสินเชื่อ ด้านผลตอบแทน ด้านสภาพคล่อง ด้านปฏิบัติการ และสอดคล้องกับ ธนวรรณ เงินวิวัฒน์. (2554) ได้ศึกษา การบริหารความเสี่ยงทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่มากรณศึกษา สหกรณ์ออมทรัพย์หน่วยงานราชการและสถาบันการศึกษา พบว่า โดยสรุป ความเสี่ยงทางด้านการเงินมี 5 ด้าน คือ 1) ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ 2) ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง 3) ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย 4) ความเสี่ยงด้านเงินทุนระยะยาว 5) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศันสนีย์ ทองอยู่ (2553) ศึกษาเรื่อง การสำรวจความคิดเห็นในการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูปทุมธานี จำกัด ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรมีความคิดเห็นในการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูปทุมธานี จำกัด ประกอบด้วยการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง และการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ มีการบริหารความเสี่ยงทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับการปฏิบัติมาก และสอดคล้องกับทศพล อธิษะพรและคณะ (2560) ศึกษาเรื่องการพัฒนาแบบการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูอุทัยธานี จำกัด ผลการวิจัยพบว่า การสร้างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูอุทัยธานี จำกัด เป็นการบริหารงานเชิงระบบ ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต และข้อมูลป้อนกลับ มีการบริหารความเสี่ยงด้านต่างๆ 7 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านผลตอบแทน 2) ด้านการปฏิบัติการ 3) ด้านการลงทุน 4) ด้านสภาพคล่อง 5) ด้านสินเชื่อ 6) ด้านกลยุทธ์ และ 7) ด้านการฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้ายและจากการสัมภาษณ์บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรมีความคิดเห็นในการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูปทุมธานี จำกัด ประกอบด้วย การบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง และการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ แต่จากการวิจัยดังกล่าวในส่วนของการสัมภาษณ์ผู้บริหารยังมีความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้นอีกสองด้านคือ ความเสี่ยงด้านการลงทุนและความเสี่ยงด้านการฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย

2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารความเสี่ยงทางการบริหารจัดการของสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี ประกอบด้วย ปัจจัยเสี่ยงอันเกิดจากแหล่งที่มา 2 แหล่ง ได้แก่ 1.

ปัจจัยเสี่ยงอันเกิดขึ้นจากอิทธิพลภายใน (Internal Forces) ได้แก่ 1) ปัจจัยเสี่ยงในการดำเนินงาน 2) ปัจจัยเสี่ยงในเรื่องความซื่อตรง 3) ปัจจัยเสี่ยงเรื่องเทคโนโลยี 4) ปัจจัยเสี่ยงการตัดสินใจการทำธุรกิจ และ 2. ปัจจัยเสี่ยงอันเกิดขึ้นจากอิทธิพลภายนอก (External Forces) ได้แก่ 1) ปัจจัยเสี่ยงการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี 2) ปัจจัยเสี่ยงความต้องการของลูกค้า 3) ปัจจัยเสี่ยงเงื่อนไขทางเศรษฐกิจ 4) ปัจจัยเสี่ยงกฎหมายและกฎ ระเบียบราชการ 5) ปัจจัยเสี่ยงภาวะการแข่งขัน

จากปัจจัยเสี่ยงอันเกิดจากแหล่งที่มาดังกล่าวข้างต้นสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยโดยใช้หลักการจัดทำกลยุทธ์ใช้ SWOT และ TOWS แมททริกซ์ ของสหกรณ์เครดิตยูเนียนของจังหวัดเพชรบุรี ตามสถานการณ์ 4 รูปแบบ ดังนี้

สถานการณ์ ที่ 1 SO กลยุทธ์เพิ่มศักยภาพ : เจริญระยะยาว

1. ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานและการประชาสัมพันธ์เช่น เฟสบุ๊ก ไลน์ รูปแบบและการให้บริการที่ต้องสนองตรงตามความต้องการของสมาชิก
2. ใช้ความเป็นสมาชิกชุมชนที่อยู่ในวงสัมพันธ์เดียวกันแจ้งข้อมูลข่าวสารการให้บริการและการติดตามลูกหนี้
3. ใช้เทคโนโลยีสื่อสารการเครดิตยูเนียนเป็นสถาบันการเงินในชุมชนที่มีกฎหมายรองรับเพื่อการสร้างความเชื่อมั่น

สถานการณ์ ที่ 2 WO เติบโตการพัฒนา : เจริญระยะสั้น

1. พัฒนาเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการให้ความรู้และข้อมูลทางการตัดสินใจแก่ผู้บริหาร
2. จัดโครงการศึกษาดูงาน อบรมพัฒนาผู้บริหารด้านการบริหารสถาบันการเงิน การธนาคารและ การวิเคราะห์เศรษฐกิจ
3. พัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ด้านข้อมูลสำรอง และ พัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถทันกับระบบเทคโนโลยีใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง
4. ส่งเสริมการออมและการจัดทำบัญชีครัวเรือนเพื่อลดผลกระทบที่เกิดจากภาวะเศรษฐกิจชะลอตัวและรายได้ที่อาจเปลี่ยนแปลงตามฤดูกาล

สถานการณ์ ที่ 3 ST กลยุทธ์การสร้างภูมิคุ้มกัน : เจริญระยะยาว

1. พัฒนาระบบเทคโนโลยีให้มีความทันสมัยและทันอนาคตของโลกในยุคที่จะใช้ระบบการเงินทางอิเล็กทรอนิกส์
2. พัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถทันกับการใช้เทคโนโลยีที่มีความทันสมัย

3. ใช้หลักองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมการมีส่วนร่วมในการรักษาสถาบันการเงินของชุมชนให้มีความเข้มแข็งอย่างต่อเนื่อง

สถานการณ์ ที่ 4 WT กลยุทธ์การแก้วิกฤติ : เจริญระยะสั้น

1. พัฒนาระบบการคัดเลือกบุคคลากร
2. เพิ่มอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ด้านเทคโนโลยี คอมพิวเตอร์
3. จัดระบบฐานข้อมูลสมาชิก แบ่งชั้นและระดับสมาชิก และจัดสิทธิพิเศษสำหรับลูกค้าชั้นดี
4. ส่งเสริมการดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารความเสี่ยงทางการบริหารจัดการของสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี ประกอบด้วย 1. ปัจจัยเสี่ยงอันเกิดขึ้นจากอิทธิพลภายใน (Internal Forces) ได้แก่ 1) ความเสี่ยงในการดำเนินงาน 2) ความเสี่ยงในเรื่องความซื่อตรง 3) ความเสี่ยงในการมอบอำนาจ 4) ความเสี่ยงเรื่องเทคโนโลยี 5) ความเสี่ยงการตัดสินใจการทำธุรกิจ และ 2. ปัจจัยเสี่ยงอันเกิดขึ้นจากอิทธิพลภายนอก (External Forces) ได้แก่ 1) การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี 2) ความต้องการของลูกค้า 3) เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ 4) กฎหมายและกฎระเบียบราชการ 5) ภาวะการแข่งขัน สอดคล้องกับงานวิจัยของสมฤทัย บัวกิ่งและคณะฯ (2555) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการชำระคืนเงินกู้ของสมาชิกสหกรณ์การเกษตรเมืองสงขลา จำกัด ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส และอาชีพ มีผลต่อการชำระคืนเงินกู้ของสมาชิกสหกรณ์การเกษตรเมืองสงขลา จำกัด 2) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจและสังคม ได้แก่ วัตถุประสงค์ของการกู้เงิน การชำระคืนเงินกู้ตามกำหนดเวลา และการรับชำระหนี้เมื่อมีรายได้ มีผลต่อการชำระคืนเงินกู้ของสมาชิกสหกรณ์การเกษตรเมืองสงขลา จำกัด 3) ปัจจัยด้านการบริหารงานของสหกรณ์เป็นปัจจัยที่ไม่มีผลต่อการชำระคืนเงินกู้ของสมาชิกสหกรณ์การเกษตรเมืองสงขลา จำกัด ยกเว้น ตัวแปรรูปแบบของหลักทรัพย์ค้ำประกัน การติดตามหนี้ของสหกรณ์ จำนวนครั้งที่เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์มาติดตามทวงหนี้และความเข้าใจเกี่ยวกับการชำระคืนเงินกู้ มีผลต่อการชำระคืนเงินกู้ของสมาชิกสหกรณ์การเกษตรเมืองสงขลา และสอดคล้องกับ ธนวรรณ เงินวิวัฒน์. (2554) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่มากรณศึกษาสหกรณ์ออมทรัพย์หน่วยงานราชการและสถาบันการศึกษา โดยให้ข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารและวางนโยบายของสหกรณ์

ออมทรัพย์ให้มีประสิทธิภาพ ดังนี้ 1) นอกจากการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อและอัตราดอกเบี้ยแล้ว การบริหารงานของสหกรณ์ควรมีการเปลี่ยนแปลง คือ เป็นสหกรณ์เชิงรุกมากขึ้นควรนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเช่น INTERNET มาใช้กับงานสหกรณ์เพิ่มมากขึ้น ควรมีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารของสหกรณ์กับสมาชิกเพิ่มมากขึ้น มีการรวมกลุ่มสมาชิกเพื่อให้ได้พบปะสังสรรค์กันระหว่างสมาชิก ให้สมาชิกมีส่วนร่วมกับสหกรณ์มากขึ้นเพื่อให้สมาชิกรับรู้ถึงความเป็นเจ้าของสหกรณ์ร่วมกัน 2) การขยายตัวของทุนเรือนหุ้นของสหกรณ์มีอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การกำหนดอัตราผลตอบแทนจากทุนเรือนหุ้น คือ เงินปันผล สามารถสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกเพิ่มหุ้น ดังนั้น สหกรณ์ควรกำหนดอัตราเงินปันผลให้เหมาะสมกับสถานการณ์ของสหกรณ์ 3) สหกรณ์ควรมีการบริหารงานสหกรณ์แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยใช้เครื่องมือ SWOT เพื่อให้ทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งของสหกรณ์ จะทำให้ช่วยให้การบริหารงานสหกรณ์บรรลุเป้าหมาย และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น 4) ในด้านการบริหารความเสี่ยงทางการเงินของสหกรณ์ สหกรณ์ควรเข้าใจโครงสร้างเงินทุนของสหกรณ์ และจะต้องติดตามสถานการณ์ทางการเงินทั้งภายในและภายนอกประเทศภาวะเศรษฐกิจ แนวโน้มอัตราดอกเบี้ย สถานการณ์ทางการเมือง นโยบายของทางการที่อาจส่งผลกระทบต่อสหกรณ์

3. กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงทางการบริหารจัดการของเครดิตยูเนียนใน

จังหวัดเพชรบุรี ที่เกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย แบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงทางการบริหาร และกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงทางการจัดการ จากความเสี่ยงอันเกิดจากแหล่งที่มาตามประเภทดังกล่าวข้างต้นสามารถแสดงผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ จุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส-อุปสรรค (SWOT analysis) และวิเคราะห์ อุปสรรค-โอกาส จุดอ่อน-จุดแข็ง แมทริกซ์ (TOWS Matrix) ของสหกรณ์เครดิตยูเนียนของจังหวัดเพชรบุรี ตามสถานการณ์ 4 รูปแบบ พวงผกา มะเสนา และคณะ (2560) วิจัยเรื่อง การบริหารจัดการการบริการที่มีคุณภาพในโรงพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข รูปแบบการบริหารจัดการการบริการที่มีคุณภาพในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า สามารถวิเคราะห์กลยุทธ์จาก SWOT analysis TOWS Matrix 4 ด้าน จึงนำไปสู่แผนพัฒนาระบบบริหารสุขภาพ (service plan) ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการการบริการที่มีคุณภาพในโรงพยาบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านการบริหาร

ด้านกลยุทธ์

1. ใช้หลักความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม(CSR) ในการเข้าถึงและทำกิจกรรมทางสังคมร่วมกับชุมชนสร้างความเชื่อมั่น
2. ใช้ความสัมพันธ์ใกล้ชิดทางสังคมแวดล้อมสัมพันธ์เดียวกันให้อำนาจการปฏิบัติในทุกด้าน
3. สร้างจิตตารมณ์ร่วมกัน สหกรณ์เป็นของทุกคนเพื่อช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน

ด้านสินเชื่อ

1. ใช้ความใกล้ชิดและวงสัมพันธ์เดียวกันเข้าถึงและติดตาม
2. พัฒนาระบบคัดกรองลูกหนี้และการจัดชั้นลูกหนี้
3. พัฒนาแนะนำสร้างอาชีพสร้างรายได้

ด้านผลตอบแทน

1. ให้ผลตอบแทนในลักษณะการช่วยเหลือทางสังคมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
2. กฎหมายและข้อบังคับที่เปิดกว้างในการจัดสวัสดิการเพื่อสมาชิก หลากหลายด้านตามความต้องการ

ด้านสภาพคล่อง

1. ระดมเงินฝาก
2. สร้างเครือข่ายกับสหกรณ์อื่น ๆ
3. สร้างความเชื่อมั่นให้กับเครือข่ายเพื่อการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในระบบสหกรณ์
4. กำหนดแผนการจัดการสภาพคล่องทางการเงินและแผนฉุกเฉิน

ด้านปฏิบัติการ

1. ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการปฏิบัติงาน และสื่อสารประชาสัมพันธ์
2. พัฒนาระบบการติดตามลูกหนี้
3. เป็นสถาบันการเงินที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยกิจกรรมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน และรักษาสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติของชุมชน

4. อบรมพัฒนาบุคลากรทั้งระบบอย่างต่อเนื่อง
5. ปลุกฝังค่านิยมบุคลากรและสมาชิกเป็นเจ้าของสหกรณ์
6. สร้างระบบการคัดเลือกผู้ปฏิบัติงานโดยใช้หลักคุณธรรมและใช้รูปแบบเดียวกัน

ทุกแห่ง

กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงทางการบริหาร ซึ่งนำมาใช้ในการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ เครดิตยูเนียน ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านกลยุทธ์ 2) ด้านสินเชื่อ 3) ด้านผลตอบแทน 4) ด้านสภาพคล่อง 5) ด้านปฏิบัติการ สอดคล้องกับ พันธ์กร สิมะขจรบุญและคณะ (2560) ได้ศึกษา กลยุทธ์ การดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนหนองหานาง จำกัด อำเภอน้ำขุ่น จังหวัดเพชรบุรี พบว่า กลยุทธ์การบริหารจัดการ จัดเป็นกลยุทธ์แรกที่สหกรณ์เครดิตยูเนียนใช้ในการดำเนินงานโดยมีหลักมาจากการมีส่วนร่วมของสมาชิกที่ร่วมกันเสนอความคิดเห็นอย่างเป็นรูปธรรมและโปร่งใส โดยยึดหลักการ 5 ม. ประกอบด้วย 1) มิติ คือ การดูแลสมาชิกและมองเหตุผลของสมาชิก 2) มาตรฐาน 3) มั่นคง 4) มั่งมี 5) มั่งคั่ง เพื่อนำมาปรับสร้างวิสัยทัศน์และพันธกิจ จากนั้นจึงแปลงวิสัยทัศน์และพันธกิจ และถ่ายทอดออกมาในรูปแบบของกลยุทธ์การดำเนินงานด้านต่างๆ ได้แก่ การตลาด การบริหารงานบุคคล การเงิน เทคโนโลยีสารสนเทศการบริการ และการพัฒนาชุมชน ซึ่งกลยุทธ์ในแต่ละด้านมีการปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของสหกรณ์ สิ่งหนึ่งที่ทำให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จในด้านรายได้คือ การปลูกฝังให้สมาชิกได้ตระหนักถึงการใช้เงินเพื่อสร้างรายได้ ก่อนที่จะรับเงินกู้จากสหกรณ์ จากกลยุทธ์การดำเนินงานของสหกรณ์ฯ ทั้ง 7 ด้านที่ ปฏิบัติงานเป็นไปตามวิสัยทัศน์และพันธกิจ ทำให้ได้รับการยืนยันความพึงพอใจจากสมาชิกที่มีต่อผลการดำเนินงานโดยรวม นอกจากนี้ยังพบว่า ความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์เป็นผลมาจากสมาชิกและคณะกรรมการดำเนินงานช่วยกันวางแผนและควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์อย่างใกล้ชิดและฝ่ายบริหารมีเวลาในการปรับปรุงวิธีการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพ รวดเร็ว และทันต่อความต้องการของสมาชิกพนักงานทุกคนมีความสุขในการปฏิบัติงานส่งผลให้สมาชิกเกิดความพึงพอใจ และสอดคล้องกับ ประภา อ่ำกลัด และ วิกานดา สง่ามิน (2555) ศึกษาเรื่อง รูปแบบและผลการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของสหกรณ์เครดิตยูเนียนเขื่อนเพชรไค้งฮ้อย จำกัด พบว่า สหกรณ์เครดิตยูเนียนเขื่อนเพชรไค้งฮ้อย จำกัด ให้ความสำคัญกับกิจกรรม ที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาสหกรณ์เครดิตยูเนียนเขื่อนเพชรไค้งฮ้อย จำกัด ปี 2557- 2559 ซึ่งพันธกิจหลักของสหกรณ์ฯ จะมุ่งเน้นในเรื่องการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ มุ่งพัฒนาและส่งเสริมการบริหารจัดการให้ดียิ่งขึ้น ส่งเสริมอาชีพและพัฒนาสมาชิกให้มีประสิทธิภาพ มุ่งพัฒนาภาพลักษณ์ของสหกรณ์และส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมให้กับบุคลากรยิ่งขึ้น โดยแต่ละพันธกิจหลัก จะมีการดำเนินงานในรูปแบบของโครงการต่างๆ โดยผู้วิจัยได้วิเคราะห์โครงการต่างๆ ของสหกรณ์เครดิตยูเนียนเขื่อนเพชรไค้งฮ้อย จำกัด ตามแนวคิดของฟิลิป คอตเลอร์ (2004) ซึ่งแบ่งออกเป็น 7 ชนิด คือ 1) การส่งเสริมการรับรู้ประเด็นปัญหาทางสังคม 2) การตลาดที่เกี่ยวข้องกับประเด็นทางสังคม 3) การตลาดเพื่อมุ่งแก้ไขปัญหาสังคม 4) การบริจาคเพื่อการกุศล 5) การอาสาช่วยเหลือชุมชน 6) การประกอบธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม 7) การ

พัฒนาและส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการตามกำลังซื้อของคนในระดับฐานราก โครงการของสหกรณ์ฯ เช่น โครงการมอบทุนให้กับโรงเรียน มอบเงินสนับสนุนเพื่อกิจกรรมในวันเด็ก มอบเครื่องขึ้นปากแก้ว น้ำผลไม้ให้กับกลุ่มอาชีพ มอบทุนการศึกษาให้กับเด็กนักเรียนที่เป็นลูกสมาชิกและมีผลการเรียนดี มอบทุนสวัสดิการให้กับสมาชิกทุพพลภาพ เป็นต้น ซึ่งโครงการเหล่านี้เป็นชนิดกิจกรรม การบริจาคเพื่อการกุศล เป็นการช่วยเหลือสังคมโดยตรง การร่วมเป็นเจ้าของภาพพระสวดบำเพ็ญกุศล และสอดคล้องกับ แก้วใจ นิ่งใจเย็น (2556) ศึกษา เรื่อง แนวปฏิบัติที่ดีของการดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์ :

กรณีศึกษาสหกรณ์ออมทรัพย์ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และมหาวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์กรมป่าไม้ จำกัด สหกรณ์ออมทรัพย์การสื่อสารแห่งประเทศไทย จำกัด และสหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำกัด มีแนวปฏิบัติในด้านการบริหารจัดการตามแผนงาน มุ่งให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสมาชิก กำหนดแนวทางการควบคุมภายใน การจัดการเงินที่เป็นระบบ ประเมินผลติดตามและตรวจสอบผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอฝ่ายบริหารปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเสียสละ มีธรรมาภิบาล พนักงานมีความซื่อสัตย์ มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการไม่มีการแสวงหาผลประโยชน์จากตำแหน่งหน้าที่พนักงานมีความซื่อสัตย์ ใช้และพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศในการให้บริการที่ทั่วถึง สมาชิกมีส่วนร่วมและหมั่นเรียนรู้การดำเนินงานด้านต่าง ๆ คัดเลือกผู้ตรวจสอบกิจการมีความรู้ความสามารถ มีแนวทางการตรวจสอบที่สร้างสรรค์ ให้คำแนะนำที่ดี ถูกต้อง เพื่อประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนใช้ในการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์เครดิตยูเนียน วิเคราะห์โดยใช้หลักการจัดทำกลยุทธ์ใช้ SWOT และ TOWS แมททริกซ์ ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้

ด้านกลยุทธ์

1. ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ซึ่งมีความสะดวก รวดเร็ว ประชาสัมพันธ์การให้บริการและสินเชื่อซึ่งมีหลากหลายประเภท
2. สร้างความเชื่อมั่นการเป็นสถาบันการเงินที่สมาชิกเป็นเจ้าของมีความมั่นคง บริหารด้วยความโปร่งใส
3. สร้างระบบป้องกัน ฝ้าระวังอันตรายที่มากับระบบคอมพิวเตอร์เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับสมาชิก มีระบบป้องกันไวรัสคอมพิวเตอร์ ที่มีการพัฒนาการใหม่ๆ เช่น ไวรัสคอมพิวเตอร์ มาแวน และมัลแวร์สำรองข้อมูล

ด้านสินเชื่อ

1. เจ้าหน้าที่ฝ่ายสินเชื่อเข้าใจ นโยบายและเป้าหมายของสหกรณ์
2. มีบริการสินเชื่อหลายประเภท ให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการกู้ยืมเงินของสมาชิก
3. มีนโยบายและการออกเยี่ยมเยียนสมาชิกในระหว่างยื่นคำขอู้ตรวจหลักประกัน
4. การออกติดตามเงินกู้ที่ค้างชำระ โดยตัวแทนของสหกรณ์ พบปะ พูดคุยให้สมาชิกเข้าใจ
5. สมาชิกอยู่ในแวดวงสัมพันธ์เดียวกันสะดวกกับการสื่อสารและการติดตาม

ด้านผลตอบแทน

1. การลงทุนของสหกรณ์ต้องผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการดำเนินการทุกครั้ง และคำนึงถึงต้นทุน ผลตอบแทนและแนวโน้มในอนาคต
2. สหกรณ์มีผลตอบแทนให้กับสมาชิกหลายประเภท เช่น การมีคู่สมรส บุตรเกิดใหม่ ค่ารักษาพยาบาลสามารถเบิกได้ปีละ 500 บาท การคุ้มครองเงินกู้ มีสวัสดิการช่วยเหลือตอนเสียชีวิตและเป็นที่พึ่งยามขาดแคลนเงินในการลงทุนประกอบอาชีพและช่วยเหลือค่าครองชีพ เป็นต้น
3. การนำเงินไปลงทุนต้องตระหนักถึงแหล่งลงทุนที่มีความเสี่ยงน้อย ซึ่งจะได้รับผลตอบแทนต่ำ

ด้านสภาพคล่อง

1. การสร้างเครือข่ายสหกรณ์คอยช่วยเหลือด้านสภาพคล่อง มีอุดมคติมีการรวมตัว ยึดมั่นในขบวนการสหกรณ์ด้วยกัน
2. การกำหนดเงินสำรองไว้อย่างเพียงพอและเหมาะสม

ด้านปฏิบัติการ

1. มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพิ่มขึ้นทำให้สามารถพัฒนาการให้บริการที่สะดวกรวดเร็ว
2. เจ้าหน้าที่ได้รับการอบรมเพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจ ในระบบสหกรณ์ยิ่งขึ้น
3. มีการพัฒนาผู้นำสหกรณ์ทั้งคณะกรรมการ/ผู้ตรวจสอบ/เจ้าหน้าที่สหกรณ์ให้เป็นผู้ใฝ่รู้จะสามารถแนะนำให้สมาชิกได้ดี
4. มีระบบตรวจสอบการทำงานของเจ้าหน้าที่ทุกขั้นตอน

กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงทางการจัดการของเครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี ที่เกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งนำมาใช้ในการจัดการ คือ การปฏิบัติงานให้เป็นวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสหกรณ์เครดิตยูเนียน ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านกลยุทธ์ 2)

ด้านสินเชื่อ 3) ด้านผลตอบแทน 4) ด้านสภาพคล่อง 5) ด้านปฏิบัติการ สอดคล้องกับ ประภา อ่ำกลัด และ วิกานดา สง่ามิน (2555) ศึกษาเรื่อง รูปแบบและผลการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของสหกรณ์เครดิตยูเนียนเขื่อนเพชรไค้งฮ้อย จำกัด พบว่าสหกรณ์ได้ดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคม โดยให้พนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพร้อมกับสมาชิก เข้าร่วมกิจกรรมเพื่อสังคมร่วมกัน เพื่อพัฒนาทักษะและการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ โดยสหกรณ์เครดิตยูเนียนได้จัดทำโครงการกิจกรรมมุ่งมั่นพัฒนาความรู้ทักษะและคุณธรรมให้กับบุคลากรสหกรณ์ กิจกรรมมุ่งมั่นพัฒนาระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศให้ก้าวหน้าทันสมัย กิจกรรมมุ่งมั่นรักษาภาพลักษณ์องค์กรให้โดดเด่น กิจกรรมมุ่งมั่นพัฒนาการบริหารจัดการให้ได้มาตรฐาน ซึ่งทำให้พนักงานมีความพร้อมในเรื่องของการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น ทำให้พนักงานให้การบริการกับสมาชิกด้วยความเต็มใจ ทั้งนี้จากการดำเนินกิจกรรมและโครงการต่างๆของสหกรณ์ ฯ ทำให้ภาพลักษณ์ของสหกรณ์ดีขึ้น สมาชิกมีความเชื่อถือในตัวสหกรณ์มากยิ่งขึ้น จำนวนสมาชิกเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง คิดเป็นร้อยละ 42 สอดคล้องกับ วรานิษฐ์ พรหมอุดม สิทธิ (2560) ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การจัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูชัยภูมิ จำกัด ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ครูชัยภูมิ จำกัด ที่ควร จะพัฒนาประกอบด้วย 6 กลยุทธ์คือ 1) การพัฒนาสหกรณ์ให้เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ 2) การพัฒนาการบริการที่หลากหลายและมีมาตรฐาน 3) การพัฒนาความมั่นคงอย่างยั่งยืน 4) การพัฒนาเครือข่ายสหกรณ์ 5) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในขบวนการสหกรณ์และ 6) การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและควรพัฒนาเป็นแผนงานที่หลากหลายตามสภาพการเปลี่ยนแปลงของ สภาพเศรษฐกิจการเมืองและสังคมโลก และสอดคล้องกับ พรหมทิพย์ ทองแย้ม (2559) ศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์เครดิตยูเนียนจังหวัดเพชรบุรี ผลพบว่า แนวทางที่เหมาะสมในการบริหารความเสี่ยงและการดำเนินการของสหกรณ์เครดิตยูเนียนมี ดังนี้ 1) จัดทำแผนกลยุทธ์ 3 ปี 2) สหกรณ์เครดิตยูเนียน และหน่วยงานของรัฐต้องร่วมมือกันพัฒนา 3) สร้างความเข้าใจให้กับสมาชิกถึงวัตถุประสงค์ของระบบสหกรณ์ 4) ปรับปรุงระเบียบให้ทันสมัย 5) ให้ความรู้กับสมาชิกเกี่ยวกับการกู้เงิน 6) คำนึงถึงต้นทุน ผลตอบแทนและแนวโน้มในอนาคต 7) กำหนดกรอบในการปล่อยเงินกู้ การระดมหุ้น ระดมเงินฝาก ระบบการติดตามและรายงานผลอย่างเป็นระบบ 8) กำหนดระเบียบ หลักเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน และ 9) บริหารงานโดยยึดหลักคุณธรรม

กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงทางการบริหารจัดการสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัด

เพชรบุรี

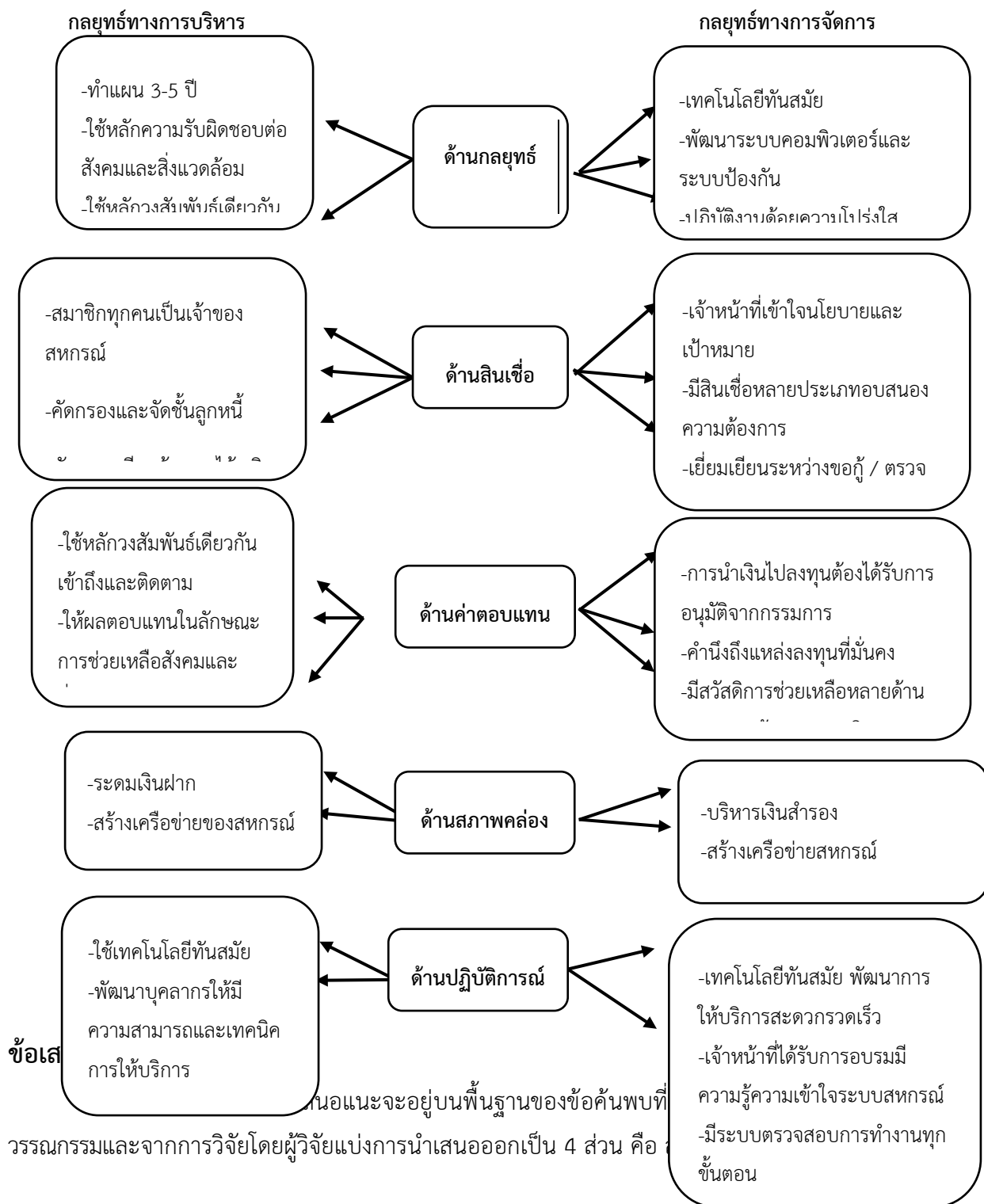
ปัจจัยเสี่ยง

ปัจจัยภายใน

- การวางระบบงานและสิ่งสนับสนุน
- บุคลากรผู้ปฏิบัติงานทางการเงิน
- เทคโนโลยีไม่ทันการเปลี่ยนแปลง
- การบริหารการนำเงินไปลงทุน

ปัจจัยภายนอก

- การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี
- ความต้องการสินเชื่อไม่สอดคล้องกับรายได้
- เศรษฐกิจซบเซา
- กฎหมายและระเบียบไม่ครอบคลุมการเงิน ระบบการเงินอิเล็กทรอนิกส์
- สถาบันการเงินคู่แข่ง / ประเภทการ



นโยบาย ส่วนที่สองข้อเสนอแนะเชิงบริหาร ส่วนที่สามข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์เครดิตยูเนียนและส่วนสุดท้ายเป็นข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงด้านต่าง ๆ พบว่า มีผลต่อการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์เครดิตยูเนียน ซึ่งประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์ ด้านสินเชื่อ ด้านผลตอบแทน ด้านสภาพคล่อง และด้านปฏิบัติการ ข้อค้นพบนี้อาจช่วยให้หน่วยงานขององค์กรเครดิตยูเนียนที่นำแนวทางหรือนโยบายไปปฏิบัติ ทั้งในส่วนสหกรณ์เครดิตยูเนียนที่อยู่ในภูมิภาคต่าง ๆ และส่วนของจังหวัดเพชรบุรี สามารถนำไปพัฒนาองค์กรเชิงนโยบาย ได้แก่ การสร้างความเข้าใจนโยบายของรัฐในการสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนและท้องถิ่น โดยการสนับสนุนให้ชุมชน ท้องถิ่นสามารถดำเนินการสถาบันการเงินภายในชุมชน รูปแบบต่างๆ ส่งเสริมและการจัดตั้งสหกรณ์เครดิตยูเนียนตามหลักการช่วยเหลือพึ่งพา โดยเฉพาะการผลักดัน แก๊ว ขอกฎหมาย ที่เป็นปัญหากับการบริหารงานสหกรณ์เครดิตยูเนียนเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนทันสมัย ทันกับยุคการเงินอิเล็กทรอนิกส์

ข้อเสนอแนะเชิงบริหาร

ผลจากการศึกษากลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการของสหกรณ์เครดิตยูเนียนจังหวัดเพชรบุรี ผู้วิจัยมีข้อเสนอเชิงการบริหาร ดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์ สหกรณ์ควรจัดให้มีแผนพัฒนาบุคลากรและมีการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากร ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปของสถานการณ์ยุคการเงินอิเล็กทรอนิกส์โดยปรับปรุงระบบให้มีความทันสมัยและระบบรักษาความปลอดภัยและให้มีระบบสำรองข้อมูลคอมพิวเตอร์
2. ด้านสินเชื่อ สหกรณ์ควรมุ่งเน้นพิจารณาสินเชื่อ โดยให้คณะกรรมการที่มีหน้าที่ในการอนุมัติสินเชื่อควรศึกษาให้เข้าใจถึงระเบียบ หลักเกณฑ์ การปฏิบัติงาน ตลอดจนกระบวนการต่าง ๆ รวมถึงการคัดกรองลูกหนี้ การจัดชั้นลูกหนี้ ประกอบการพิจารณาอนุมัติ รวมถึงการใช้ความได้เปรียบจากการอยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงกันและอยู่ในวงสัมพันธ์เดียวกัน ในการติดตามลูกหนี้โดยการเยี่ยมเยียนสอบถามปัญหา รวมถึงการส่งเสริมด้านการเพิ่มรายได้หรือการทำอาชีพเสริม เพื่อเพิ่มความสามารถในการชำระหนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ด้านผลตอบแทน สหกรณ์ควรพิจารณาลงทุนจากระดับความเสี่ยงและมูลค่าควบคู่กันไป โดยคำนึงถึงผลตอบแทนและความคุ้มค่าที่จะได้รับ การลงทุนจะต้องได้รับการอนุมัติจากที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการเสมอ และควรปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบควบคุมการนำเงินของสหกรณ์ไปลงทุนในสถาบันการเงินอย่างเคร่งครัด

4. ด้านสภาพคล่อง สหกรณ์ควรมีการวางแผนฉุกเฉินในการระดมทุนทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้สามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่จะกระทบต่อสภาพคล่องทางการเงินของสหกรณ์และการใช้ระบบเครือข่ายของสหกรณ์เครดิตยูเนียนในการแก้ไขปัญหาสภาพคล่องทางการเงินที่อาจเกิดขึ้น

5. ด้านการปฏิบัติงาน ปลุกฝังหลักการให้บริการกับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับอย่างต่อเนื่อง ศึกษาการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่าย เพิ่มทักษะการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์สมัยใหม่ การสำรองข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ สหกรณ์ควรมีแผนรองรับกรณีการหยุดชะงักของการทำงาน เช่น การหยุดทำงานของระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ระบบการสื่อสาร โครงสร้างพื้นฐานในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ

ข้อเสนอแนะสำหรับแนวทางกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการ

จากข้อค้นพบของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ข้อมูลขั้นพื้นฐานเพื่อนำมาเป็นกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารและการจัดการไว้ ดังนี้

กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านการบริหาร

1. กลยุทธ์ทุกคนเป็นเจ้าของสหกรณ์ รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม มีแผนงานและโครงการที่ การบริหารที่เน้นหลักธรรมาภิบาลในองค์กร

2. ด้านสินเชื่อ สหกรณ์ควรกลั่นกรองผู้กู้หรือปล่อยสินเชื่อให้เกิดความรัดกุมตรงตามวัตถุประสงค์ในการกู้ ระเบียบ พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และระเบียบที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งมีการติดตาม ทวงถามอย่างต่อเนื่องเพื่อป้องกันหนี้สูญ

3. ด้านผลตอบแทน การลงทุน ควรวิเคราะห์และติดตามสถานการณ์ตามความเสี่ยงกับองค์กรที่ลงทุนโดยมีการวิเคราะห์ถึงสถานการณ์ทางเศรษฐกิจโลก ประเทศ ภูมิภาคระดับพื้นที่อย่างรอบด้าน และจะต้องลงทุนในหน่วยลงทุนที่มีกฎหมายรองรับ และควรแจ้งในที่ประชุมให้สมาชิกรับทราบแหล่งลงทุน ข้อมูลของแหล่งลงทุน และขอมติการลงทุนจากสมาชิก

4. ด้านสภาพคล่อง มีการระดมทุนเพิ่มเงินฝากตามสถานการณ์วิเคราะห์ที่กระทำอย่างต่อเนื่องนอกจากนี้ควรสร้างพันธมิตรทางการเงินหรือเครือข่ายร่วมกับสหกรณ์เครดิตยูเนียนพื้นที่อื่น ๆ หรือสถาบันทางการเงินอื่น ๆ ที่ช่วยเหลือเกื้อกูลทางการเงินและการลงทุน

5. ด้านการปฏิบัติงาน การบริหารบุคลากร สหกรณ์เครดิตยูเนียนควรจัดฝึกอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในด้านการจัดทำบัญชี ข้อมูลทางการเงิน และอบรมวิธีการตรวจสอบการทุจริต การละเลยไม่ปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการและเจ้าหน้าที่ เป็นต้น

กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการ

ด้านกลยุทธ์

1. ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ซึ่งมีความสะดวก รวดเร็ว ประชาสัมพันธ์สินค้าซึ่งมีหลากหลายประเภท
2. พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ สร้างระบบป้องกัน ฝ้าระวังอันตรายที่มากับระบบคอมพิวเตอร์ เช่น ไวรัสคอมพิวเตอร์มาแฉ และมีระบบสำรองข้อมูล

ด้านสินเชื่อ

1. เจ้าหน้าที่ฝ่ายสินเชื่อเข้าใจ นโยบายและเป้าหมายของสหกรณ์
2. มีบริการสินเชื่อหลายประเภท ให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการกู้ยืมเงินของสมาชิก
3. มีนโยบายและการออกเยี่ยมเยียนสมาชิกในระหว่างยื่นคำขอกู้ตรวจหลักประกัน
4. การออกติดตามเงินกู้ที่ค้างชำระ โดยตัวแทนของสหกรณ์ พบปะ พูดคุยให้สมาชิกเข้าใจ
5. สมาชิกอยู่ในแวดวงสัมพันธ์เดียวกันสะดวกกับการสื่อสารและการติดตาม

ด้านผลตอบแทน

1. การลงทุนของสหกรณ์ต้องผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการดำเนินการทุกครั้ง และคำนึงถึงต้นทุน ผลตอบแทนและแนวโน้มในอนาคต
2. สหกรณ์มีผลตอบแทนให้กับสมาชิกหลายประเภท เช่น การมีคู่สมรส บุตรเกิดใหม่ ค่ารักษาพยาบาลสามารถเบิกได้ปีละ 500 บาท การคุ้มครองเงินกู้ มีสวัสดิการช่วยเหลือตอนเสียชีวิตและเป็นที่พึ่งยามขาดแคลนเงินในการลงทุนประกอบอาชีพและช่วยเหลือค่าครองชีพ เป็นต้น
3. การนำเงินไปลงทุนต้องตระหนักถึงแหล่งลงทุนที่มีความเสี่ยงน้อย ซึ่งจะได้รับผลตอบแทนต่ำ

ด้านสภาพคล่อง

1. การสร้างเครือข่ายสหกรณ์คอยช่วยเหลือด้านสภาพคล่อง ที่มีอุดมคติมีการรวมตัวกันโดยยึดมั่นในขบวนการสหกรณ์ด้วยกัน
2. การกำหนดเงินสำรองไว้อย่างเพียงพอและเหมาะสม

ด้านปฏิบัติการ

1. มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพิ่มขึ้นทำให้สามารถพัฒนาการให้บริการที่สะดวกรวดเร็ว
2. เจ้าหน้าที่ได้รับการอบรมเพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจ ในระบบสหกรณ์ยิ่งขึ้น
3. มีการพัฒนาผู้นำสหกรณ์ทั้งคณะกรรมการ/ผู้ตรวจสอบ/เจ้าหน้าที่สหกรณ์ให้เป็นผู้ใฝ่รู้จะสามารถแนะนำให้สมาชิกได้ดี
4. มีระบบตรวจสอบการทำงานของเจ้าหน้าที่ทุกขั้นตอน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยครั้งนี้ถือเป็นผลงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์เครดิตยูเนียนสาขาจังหวัดเพชรบุรี ดังนั้นผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรศึกษาเพิ่มเติมถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียน เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สหกรณ์
2. ควรศึกษาถึงการบริหารงานของคณะกรรมการดำเนินการและปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนเพื่อหลีกเลี่ยงการปฏิบัติการที่จะทำให้เกิดความเสียหายต่อสหกรณ์ในอนาคต
3. ควรศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านบริหารจัดการของสหกรณ์เครดิตยูเนียนสาขาจังหวัดเพชรบุรี ด้านอื่นๆ ต่อไป เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางระบบการเงินอิเล็กทรอนิกส์

บรรณานุกรม

- กรมการพัฒนาชุมชน. (2551). การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion). ค้นเมื่อ กันยายน 18, 2557 จาก cddweb.cdd.go.th/cdregion04/cdworker/008.pdf
- กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2552). การสหกรณ์ในประเทศไทย. กรุงเทพฯ : ฝ่ายเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์.
- เกษม ภูเจริญธรรม. (2549). การพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและพัสดุ. การศึกษาค้นคว้าอิสระ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- แก้วใจ นิงใจเย็น.(2556). แนวปฏิบัติที่ดีของการดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์ : กรณีศึกษา สหกรณ์ออมทรัพย์ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และมหาวิทยาลัย. การค้นคว้าอิสระตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
- จรรยา แม้นญาติ (2558 : 23) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์กับความสำเร็จในการดำเนินงานของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 34(2): 23-33.
- จิระนุช สีนทิว. (2555). การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- จุมพล สวัสดิ์ยากร. (2550). หลักการประสานงานที่ดี. กรุงเทพฯ : สุวรรณภูมิ.
- เจษฎาพร สิทธิ. (2553). การประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์เครดิตยูเนียนลานนากอฮอล์ จำกัด. ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม.(2552). เข้มทิศธุรกิจเพื่อสังคม.กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไคคอนพริ้นตัง.
- พวงผกา มะเสนา และ ประณต นันทียะกุล(2557) วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย ปีที่4 ฉบับที่ 1 ประจำเดือน มกราคม-เมษายน
- อานนท์ ปันทะเสนและ วีรพันธุ์ ศิริฤทธิ์(2557) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 วารสารการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง ปีที่ 7 ฉบับที่ 2 เดือนกรกฎาคม-ธันวาคม 2557
- วรายุทธ ทับแก้ว (2554) การจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร กลยุทธ์ธุรกิจ และปัจจัยทางการตลาดที่ส่งผลต่อการเลือกใช้สถานีบริการน้ำมัน : กรณีศึกษา บริษัทเอสโซ่

(ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการตลาด บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ปีการศึกษา 2554

พรณิภา ชาวคา (2559) กลยุทธ์การบริหารจัดการภายในโรงแรม : กรณีศึกษาโรงแรมขนาดเล็กในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย. วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี ปีที่ 10 ฉบับที่ 1 เดือนมกราคม-มิถุนายน 2559

พัทตร์ศุภางค์ ศรีสวัสดิ์ .(2555) ความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบต่อสังคม(CSR) กับภาพลักษณ์ขององค์กรเครือซีเมนต์ไทย (SCG) ในมุมมองของผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานคร .การค้นคว้าอิสระตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการตลาด คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ธนวรรณ เงินวิวัฒน์ (2554) การบริหารความเสี่ยงทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่ มากกรณีศึกษาสหกรณ์ออมทรัพย์หน่วยงานราชการและสถาบันการศึกษา. วิทยานิพนธ์เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ปีการศึกษา 2554

ประภา อ่ำกลัด และ วิกานดา สง่ามิน.(2555) รูปแบบและผลการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของสหกรณ์เครดิตยูเนียนเขื่อนเพชรไค้งข่อย จำกัด สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

จำเนียร จวงตระกูล. (2550). การวิจัยเชิงคุณภาพ : เขียนข้อเสนอโครงการวิจัยหรือวิทยานิพนธ์ปริญญาเอกอย่างไรให้ได้รับอนุมัติ. กรุงเทพฯ : ศูนย์กฎหมายธุรกิจอินเตอร์เนชั่นแนล.

ชัยนาท นันทเสน. (2548). การบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานธุรกิจ สังกัดสำนักงานฝ่ายสินเชื่อภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ชูลีภรณ์ หะหัส. (2553). การพิจารณาสินเชื่อและการบริหารความเสี่ยงสินเชื่อของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน). กรุงเทพฯ : คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย. (2552). คู่มือสหกรณ์เครดิตยูเนียน. กรุงเทพฯ : สำนักงาน.

_____. (2556). หนังสือที่ระลึกครบรอบ 48 ปี เครดิตยูเนียนไทย. กรุงเทพฯ : สำนักงาน.

_____. (2550). ฝ่ายประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. กรุงเทพฯ : สำนักงาน.

ชูศักดิ์ เทียงตรง. (2548). การบริหารงานบุคคลในภาครัฐกิจ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- ดนัย เทียนพุฒ. (2549). กลยุทธ์การพัฒนาคน. กรุงเทพฯ : สุริยพิมพ์.
- ดุสิต จิตตะรัตน์. (2548). **ความคิดเห็นของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานเขต 1 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จังหวัดอุดรธานี ที่มีต่อการบริหารจัดการองค์กร.**
วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ทงศักดิ์ ยงสมบูรณ์. (2550). **ความพึงพอใจของคณะกรรมการสหกรณ์เพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. จำกัด. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาเศรษฐศาสตร์เกษตร มหาวิทยาลัยแม่โจ้.**
- ทศพล อีชะพรและคณะ. (2560). **การพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูอุทัยธานี จำกัด วารสารวิจัยและพัฒนา วไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ปีที่ 12 ฉบับที่ 3 (กันยายน – ธันวาคม 2560)**
- ธงชัย สันติวงษ์. (2548). **การวางแผนเชิงกลยุทธ์.** เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ธนชัย ยมจินดา. (2552). **หลักการวางแผนที่ดี.** กรุงเทพฯ : ธรรมบัณฑิต.
- ธร สุนทรายุทธ. (2550). **การบริหารจัดการความเสี่ยงทางการศึกษา.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เนติกุล
การพิมพ์ จำกัด
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2550). **Why Risk Management is Important for Global Financial Institutions.** ค้นเมื่อ กันยายน 18, 2557 จาก <http://www2.bot.or.th>.
- ธิตินันท์ สุตมาศ. (2548). **การรับรู้ของพนักงานต่อปัจจัยระบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การกรณีศึกษา บริษัท ปิโตรเคมีแห่งชาติ จำกัด (มหาชน).** การศึกษาค้นคว้าอิสระ
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธนวรรณ เงินวิวัฒน์ (2554). **การบริหารความเสี่ยงทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่
มากกรณีศึกษาสหกรณ์ออมทรัพย์หน่วยงานราชการและสถาบันการศึกษา.วิทยานิพนธ์
เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ปี การศึกษา 2554**
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2554). **หลักการประสานงาน.** กรุงเทพฯ : เพชรจรัสแสงแห่งโลกธุรกิจ.
- นฤมล สะอาดโหม. (2550). **การบริหารความเสี่ยง.** กรุงเทพฯ : ก.พลพิมพ์.
- _____. (2551). **CRO ต้องรู้ : คู่มือการบริหารความเสี่ยงยุคใหม่.** พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ :
ฐานบุคส์.
- นิธินันท์ จันทรเอียด. (2556). **หลักธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลการบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์และการ
ธนกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง จำกัด กับสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
จำกัด. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.**
- นุกุล กรเย็นยงค์. (2548). **ประวัติพัฒนาการสหกรณ์.** ภาควิชาสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- _____. (2554). **หลักและวิธีการสหกรณ์**. ภาควิชาสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ฝ่ายวิชาการชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2550). **ข้อมูลสหกรณ์**. กรุงเทพฯ : ชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย.
- พรณทิพย์ ทองแย้ม. (2559). การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์เครดิตยูเนียนสาขาจังหวัดเพชรบุรี. **วารสารวิทยาการจัดการสมัยใหม่**, 9(1): 80-93.
- พวงผกา มะเสนา และคณะ. (2560). **การบริหารจัดการการบริการที่มีคุณภาพในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข** วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซียปีที่ 4 ฉบับที่ 1 ประจำเดือน มกราคม-เมษายน 2557
- พนัชกร สิมะขจรบุญและคณะ.(2560).กลยุทธ์การดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนหนองหานาง จำกัด อำเภอน้ำขุ่น จังหวัดเพชรบุรี,Veridian E-Journal, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, ปีที่ 10 ฉบับที่ 1 เดือนมกราคม-เมษายน 2560, หน้า 891-904
- พิบูล ทีปะปาล. (2546). **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ : อมรรการพิมพ์.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2542). **องค์การและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุภา.
- พรศิริ บัวผ่อง. (2548). **ความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานกรณีศึกษา บริษัท เอ็กโก เอ็นจิเนียริง แอนด์ เซอร์วิส จำกัด**. งานนิพนธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พิชัย ขวัญทอง. (2557). **ผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการสหกรณ์เครดิตยูเนียน เพื่อความยั่งยืนของเศรษฐกิจชุมชนภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน**. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา. (2555). **การจัดการเชิงกลยุทธ์เทคโนโลยีและนวัตกรรม (Strategic Management Technology and Innovation)**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มัลลิกา ดันสอน. (2544). **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เอ็กเปอร์เนท.
- ปีที่ 4 ฉบับที่ 1 ประจำเดือน มกราคม-เมษายน 2557 วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย
- มนตรี ช่วยชู. (2550). **การบริหารการเงินและเศรษฐกิจ ปี 2551**. เอกสารประกอบการสัมมนาให้กับสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ภาคเหนือ โรงแรมวังคำ จังหวัดเชียงราย.
- ยุทธ ไกยวรรณ. (2553). **หลักสถิติวิจัยและการใช้โปรแกรม SPSS**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ยุพิน คนดี. (2548). **สภาพการบริหารและการให้บริการสมาชิกของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูลำปาง จำกัด.**
การศึกษาอิสระ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง.
- เยาวดี ศรีประเสริฐ. (2548). **ผลการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนศูนย์กลางเทวา จำกัด.**
รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2549). **กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ชุมวิชาการบริหารองค์กรภาครัฐ.**
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เริงศักดิ์ ปานเจริญ. (2553). **รู้เขา รู้เรา.** กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- วิรัช วิรัชนิการวรรณ. (2548). **การบริหารจัดการและการบริหารการพัฒนาขององค์กรตามรัฐธรรมนูญ
และหน่วยงานของรัฐ.** กรุงเทพฯ : นิติธรรม.
- วิฑูรย์ สมโต. (2551). **การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทยในจังหวัดเชียงใหม่.**
การค้นคว้าแบบอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วรานิช วรรณอุดมสิทธิ์. (2560). **กลยุทธ์การจัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูชัยภูมิ จำกัด**
มหาวิทยาลัยปทุมธานี วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยปทุมธานี ปีที่ 9 ฉบับที่ 2
(กรกฎาคม-ธันวาคม 2560)
- ศรคม เงินศรี. (2551). **การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์. วารสาร Productivity World เพื่อการ
เพิ่มผลผลิต, ปีที่ 13 ฉบับที่ 73 มีนาคม - เมษายน 2551.**
- คันสนีย์ ทองอยู่. (2553). **การสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรในการบริหารความเสี่ยงสหกรณ์ออม
ทรัพย์ครูปทุมธานี จำกัด. ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาเศรษฐศาสตร์สหกรณ์**
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ศิริพร ธิพล. (2549). **ความพึงพอใจของสมาชิกที่มีต่อการใช้บริการของสหกรณ์เครดิตยูเนียน
มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ จำกัด. ปัญหาพิเศษบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขา
บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้.**
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2550). **การวิเคราะห์พหุระดับ : Muti-Level Analysis. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ :**
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สนทนา สุวรรณสถิต. (2550). **การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรสารภี จำกัด.**
เชียงใหม่: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- สมยศ นาวิการ. (2543). **การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บรรณกิจ.**
- สหกรณ์เครดิตยูเนียน. (2552). **คู่มือสหกรณ์เครดิตยูเนียน สถาบันการเงินและสวัสดิการชุมชน
เพื่อชุมชน. ฉบับปรับปรุง. กรุงเทพฯ : ชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด
(ช.ส.ค.).**
- สมคิด บางโม. (2547). **หลักการจัดการ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วิทย์พัฒน์.**

- สมฤทัย บัวกิ่ง และคณะ. (2555). **ปัจจัยที่มีผลต่อการชำระคืนเงินกู้ของสมาชิกสหกรณ์**
การเกษตรเมืองสงขลา จำกัด. วิทยานิพนธ์สาขาการจัดการธุรกิจ คณะเศรษฐศาสตร์
และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยทักษิณ สงขลา
- สรารุณ สุริยวงศ์. (2549). **การปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตของพนักงานสินเชื่อธนาคาร**
กรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. การค้นคว้าอิสระปริญญา
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2550). **การจัดการ : จากมุมมองนักบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : จี.พี.ไซเบอร์**
พรินท์.
- สิน พันธุ์พินิจ. (2549). **เทคนิคการวิจัยทางสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : วิทยพัฒน์.**
- สุพรา อิมมาก. (2552). **การประเมินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามกรอบงาน**
การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของ COSO : บริษัทกรณีศึกษา. วิทยานิพนธ์
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุวิทย์ รันนันท์. (2550). **การบริหารความเสี่ยงของธนาคารออมสินในเขตพื้นที่ภาค**
ตะวันออกเฉียงเหนือ. การค้นคว้าอิสระปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัย
มหาสารคาม.
- เสน่ห์ จัยโต. (2548). **ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร : เอกสารการสอนชุดวิชาหน่วยที่ 9-15.**
นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อมรรัตน์ อัคราช. (2553). **การบริหารความเสี่ยงทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่มาก**
กรณีศึกษาสหกรณ์ออมทรัพย์รัฐวิสาหกิจ เอกชน ตำรวจ และทหาร. ปริญญา
วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์สหกรณ์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- อนันต์ ชาตอุปประชีวิน. (2550). **แนวทางการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์**
ในสถานประกอบการ. สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- อัจฉรา สังข์สุวรรณ. (2540). **การบริหารงานอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เทพรัตน์เพรส.**
- อลิสา ชัยมงคล. (2548). **แนวปฏิบัติเกี่ยวกับระบบงานด้านบัญชีของสหกรณ์ออมทรัพย์**
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำกัด. การค้นคว้าแบบอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขา
รัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- Beasley, M.S., R. Clune and D.R. Hermanson. (2005). Enterprise Risk Management: An
 Empirical Analysis of Factors Associated with the Extent of
 Implementation, **Journal of Accounting and Public Policy**, 24: 521-531.
- Best, J. W. (1970). **Research in Education.** Boston, M. A. : Allyn and Bacon.

- Cascio, W. F. (1991). **Applied Psychology in Personnel Management**. 4th ed. New Jersey : Prentice-Hall, Inc.
- Cronbach, Lee Joseph. (1970). **Essentials of Psychological Testing**. New York : Harper and Row.
- Gall, M.D. Bory, W.R., and Gall, J.P. (1996). **Education Research: An Introduction**. 6th ed. New York: Loughman Publishers.
- Gulick, L. & Urwick, J. (1973). **Papers on the science of administration**. New York: Institute of Public Administration.
- Henri, Fayol. (1964). **Generation Industrial Management**. London: Pitman and Sons.
- Fayol, H. (1930). **Industrial and general administration**. New York : McGraw-Hill.
- Fumham, A. (1995). **Personality at Work : The Role of Individual Differences in the Workplace**. New York : Routledge.
- Fumham, A. and P. Stringfield. (1998). "Congruence in Job-Performance Ratings : A Study of 360° Feedback Examining Self, Manager, Peers and Consultant Ratings". **Human Relations**. 51 : 517-530.
- Ivancevich, J. M. and W. F. Glueck. (1989). **Foundations of Personnel : Human Resource Management**. 4th ed. Homewood : Richard D. Irwin.
- Olson, J. B. and C. Hulin. (1992). "Information Processing Antecedents of Rating Errors in performance Appraisal". **Journal of Vocational Behavior**. 40 : 49-61.
- Pun, K.F. and A.S. White. (2005). A Performance Measurement Paradigm for Integrating Strategy Formulation : A Review of Systems and Frameworks. **International Journal of Management Reviews**, 7(1): 49-71.
- Torrington, D. and L., Hall. (1991). **Personnel Management : A New Approach**. 2nd ed. New York : Prentice-Hall, Inc.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก



สัมมนาผู้ปฏิบัติงานสหกรณ์เครดิตยูเนียนเพชรบุรี

ตามบันทึกข้อตกลงบริการวิชาการระหว่าง สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี กับ ชมรมเครดิตยูเนียนเพชรบุรีและเพื่อเก็บข้อมูลวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการเครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี

วันศุกร์ที่ 25 พฤศจิกายน 2559

ณ ชุมชุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด สาขาจังหวัดเพชรบุรี

แบบสัมภาษณ์เชิงลึกรายบุคคล (In-depth interview) และแบบสนทนากลุ่ม (focus group)

โครงการวิจัยเรื่อง

กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์เครดิตยูเนียนใน จังหวัดเพชรบุรี
ประเด็นคำถามในการจัดประชุมสนทนากลุ่ม มี 4 ประเด็น ดังนี้

ประเด็นที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบด้วย

- 1.1 ชื่อ-นามสกุล
- 1.2 เพศ
- 1.3 ระดับการศึกษา
- 1.4 ตำแหน่ง
- 1.5 สังกัด

ประเด็นที่ 2 กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการ ของสหกรณ์เครดิตยูเนียนใน จังหวัดเพชรบุรี ที่เกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้เสีย เป็นอย่างไร

ประเด็นที่ 3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการของสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี มีอะไรบ้าง

ประเด็นที่ 4 กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการของเครดิตยูเนียนในจังหวัดเพชรบุรี ที่เกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้เสีย เป็นอย่างไร

ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิภาวดี เพือกบัวขาว ผู้ช่วยอธิการบดี
 อาจารย์ประจำสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
 คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
 มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุวิทย์ เปียผ่อง
 ผู้นำเครือข่ายนิเทศน์เพชรบุรี นักสหกรณ์แห่งชาติปี 2554
3. นายบุญชู เนาวรัตน์
 ประธานกรรมการชุมชนสหกรณ์
 เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จังหวัดเพชรบุรี

ภาคผนวก ค

การจัดสัมมนากลุ่มเครดิตยูเนียนรวมน้ำใจทำยาง



ภาพการประชุมกลุ่มย่อย ณ สหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง



ภาพการประชุมกลุ่มย่อย ณ สหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจท่ายาง



ภาพการประชุมกลุ่มย่อย ณ สหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจทำยาง



ภาพการประชุมกลุ่มย่อย ณ สหกรณ์เครดิตยูเนียนรวมน้ำใจทำยาง



ภาพการประชุม ณ ชุมนุมเครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด สาขาจังหวัดเพชรบุรี



ภาพการประชุม ณ ชุมนุมเครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด สาขาจังหวัดเพชรบุรี



คุณบุญชู เนาวรัตน์ ประธานชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียน จังหวัดเพชรบุรี ณ ห้องประชุม
ชุมนุมเครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด สาขาจังหวัดเพชรบุรี



คุณมานะ อ่อนนุ่ม ผู้อำนวยการนิคมสหกรณ์ชะอำ วิทยาการการบริหารความเสี่ยง ณ ห้อง
ประชุม ชุมชนเครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด สาขาจังหวัดเพชรบุรี



ผู้ปฏิบัติงานสหกรณ์เครดิตยูเนียนจังหวัดเพชรบุรี ณ ห้องประชุม ชุมชุมเครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด สาขาจังหวัดเพชรบุรี



ผู้ปฏิบัติงานสหกรณ์เครดิตยูเนียนจังหวัดเพชรบุรี ณ ห้องประชุม ชุมชุมเครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด สาขาจังหวัดเพชรบุรี



ประชุมผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานสหกรณ์เครดิตยูเนียนจังหวัดเพชรบุรี ณ ห้องประชุม ชุมชุมเครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด สาขาจังหวัดเพชรบุรี



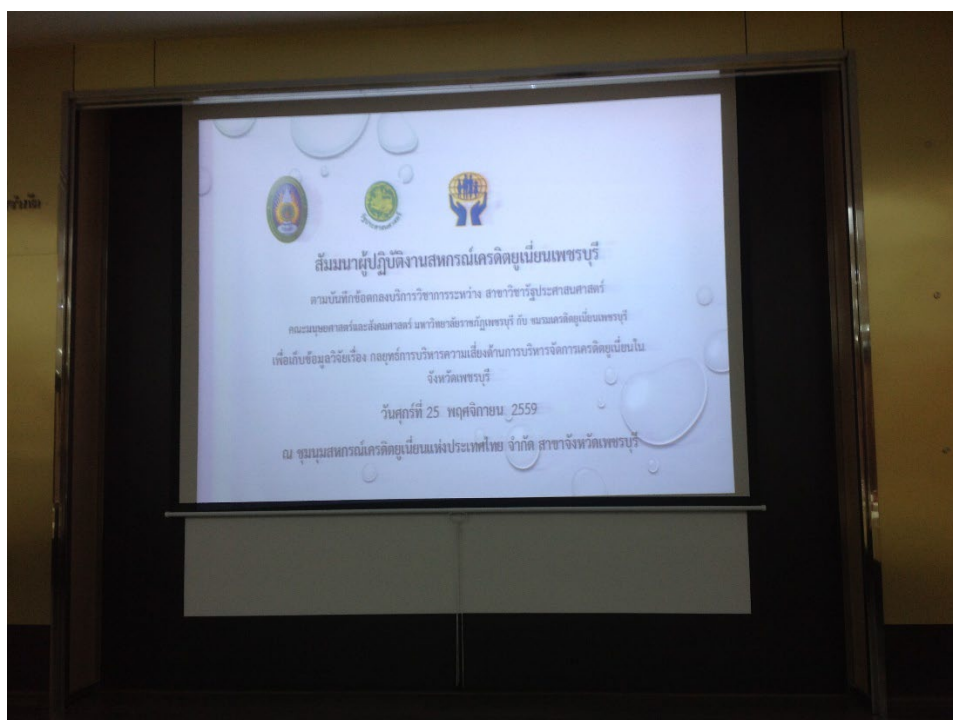
ประชุมผู้บริหารและปฏิบัติงานสหกรณ์เครดิตยูเนียนจังหวัดเพชรบุรี ณ ห้องประชุม ชุมชุม
เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด สาขาจังหวัดเพชรบุรี



ภาพการสัมภาษณ์ประธานสหกรณ์เครดิตยูเนียนห้วยเสือสามัคคี จำกัด



ภาพการสัมภาษณ์ผู้จัดการสหกรณ์เครดิตยูเนียนโรงเรียนบ้านท่าโล้ จำกัด



ป้ายเปิดการสัมมนาผู้ปฏิบัติงานสหกรณ์เครดิตยูเนียน ณ ห้องประชุม ชุมชุมเครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด สาขาจังหวัดเพชรบุรี



ผศ.ดร.สุวิทย์ เปียผ่อง ผู้ทรงคุณวุฒิ อาจารย์เสาวลักษณ์ วิบุรณการ และอาจารย์ดร.ณิธิพิทย์ปลูก ผู้ช่วยนักวิจัย ณ ห้องประชุม ชุมนุมเครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด สาขาจังหวัดเพชรบุรี



คุณดาวรุ่ง อุบลน้อย และ เจ้าหน้าที่ของชุนนุมเครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด สาขาจังหวัดเพชรบุรี