

## การบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในกลุ่มจังหวัดภาคตะวันตก\*

### MANAGEMENT OF SAVINGS COOPERATIVES IN THE WESTERN PROVINCES

ธน บุญเกิด

Thon Bunkoet

มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

Bangkokthonburi University, Thailand

E-mail: suthon.go@hotmail.com

### บทคัดย่อ

บทความฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาหลักการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ โดยองค์การภาครัฐ และ 2) ศึกษาปัจจัยในการสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจชุมชนโดยองค์การภาครัฐที่มีอิทธิพลการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ในกลุ่มจังหวัดภาคตะวันตก เป็นวิจัยเชิงคุณภาพศึกษาข้อมูลจากเอกสาร สทนากลุ่ม และสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เป็นตัวแทนบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงเกี่ยวกับสหกรณ์ออมทรัพย์ในกลุ่มจังหวัดภาคตะวันตก ได้แก่ จังหวัดราชบุรี และ จังหวัดเพชรบุรี ประกอบด้วย 1) ประธานและคณะกรรมการสหกรณ์ออมทรัพย์ 2) ผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน และ 3) สมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ รวมทั้งหมด 20 คน โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง วิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา และสรุปภาพรวม ผลการวิจัยพบว่า 1) หลักการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์โดยองค์การภาครัฐ มี 4 ประการ ได้แก่ 1.1) การวางแผน เป็นการวิเคราะห์ถึงทรัพยากรเพื่อนำไปสู่แผนการปฏิบัติงาน 1.2) การจัดองค์การ เป็นการจัดบุคลากรและทรัพยากรที่ใช้ในการทำงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายในการทำงาน 1.3) การนำ เป็นการหาวิธีในการทำงานร่วมกัน โดยมีการกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และ 1.4) การควบคุม เป็นขั้นตอนควบคุมการปฏิบัติงานโดยมีการติดตามผลการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ โดยประยุกต์ใช้หลัก PDCA เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ และ 2) ปัจจัยในการสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจชุมชน ได้แก่ 2.1) บริการที่ดีเลิศที่ให้แก่มหาชิกของสหกรณ์ 2.2) สวัสดิการและการแก้ไขปัญหาทางการเงินของสมาชิก

---

\* Received May 3, 2022; Revised May 22, 2022; Accepted June 5, 2022



2.3) อัตราดอกเบี้ยที่สมเหตุสมผล และผลประโยชน์อื่น ๆ ที่สมาชิกได้รับ และ 2.4) สมาชิกได้เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของสหกรณ์

**คำสำคัญ:** การบริหาร, สหกรณ์ออมทรัพย์, ภาคตะวันตก

## Abstract

The objective of this article were to: 1) study the investigate the principles of management of savings cooperatives by the government organized, and 2) study the factors in strengthening the community economy by government organizations influencing the management of savings cooperatives in the western provinces. This was qualitative research that studies data from documents, focus group and non-participatory observation, tool method use are in-depth interviews. The key informants representing people who are directly related to savings cooperatives in the western provinces such as Ratchaburi and Phetchaburi province consisted 1) chairman and board of savings cooperatives, 2) managers and operations officers, and 3) members of savings cooperatives total of 20 persons. By selected purposive sampling, content analysis data, and summarized overall. The research was found that: 1. investigate the principles of management of savings cooperatives by the government organized there are 4 principles include 1) planning, analyzing resources to lead to operational plans, 2) organization is the organization of personnel and resources used in the work to achieve the purpose of work, 3) leading is a way to work together by stimulating the enthusiasm in the operation to achieve the goals of the organization, and 4) control is a process to control the operation by monitoring the performance to improve the performance to be effective. By applying PDCA principles to make the operation more efficient and successful. And 2. Factors for strengthening the community economy: 2.1) Excellent services provided to cooperative members 2.2) Welfare and financial solutions for members 2.3) Reasonable interest rates. and other benefits that members receive; and 2.4) members participate in various activities of the cooperative.

**Keywords:** Management, Savings Cooperative, Western Provinces



## บทนำ

สหกรณ์ออมทรัพย์เป็นสถาบันการเงินที่ส่งเสริมให้บุคคลที่เป็นสมาชิกรู้จักการประหยัดรู้จักการออมทรัพย์ และสามารถบริการเงินกู้ให้แก่สมาชิก เพื่อนำไปใช้จ่ายเมื่อเกิดความจำเป็นได้ โดยยึดหลักการช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยมีการจัดตั้งเมื่อ ปี พ.ศ.2459 ที่รัฐบาลได้นำเอา “สหกรณ์” มาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ โดยมุ่งหวังให้ประชาชนได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดตั้งและดำเนินงานสหกรณ์เพื่อการยกระดับฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิก โดยสมาชิกยึดมั่นในหลักและวิธีการสหกรณ์ ซึ่งเป็นหลักปฏิบัติที่สืบทอดเจตนารมณ์มาจากคุณค่าสหกรณ์ (Co-operation Values) (คณะกรรมการพัฒนาสหกรณ์แห่งชาติ, 2550) ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันว่าสหกรณ์ออมทรัพย์เป็นสถาบันการเงินอีกประเภทหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญมากในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม กระทั่งในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 ยังได้มีบทบัญญัติกำหนดว่าด้วยสหกรณ์ให้เป็นแนวนโยบายแห่งรัฐ โดยกำหนดไว้ในหมวด 5 แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ ส่วนที่ 7 แนวนโยบายด้านเศรษฐกิจ มาตรา 84 (9) มีความว่า รัฐต้องส่งเสริม สนับสนุน และคุ้มครองระบบสหกรณ์ให้เป็นอิสระและการรวมกลุ่ม การประกอบอาชีพหรือวิชาชีพ ตลอดจนให้การรวมกลุ่มของประชาชนเพื่อการดำเนินกิจการด้านเศรษฐกิจ (ปรเมศวร์ อินทรชุมนุม, 2564) จึงเป็นการร่วมกันแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจ ได้แก่ 1) ส่งเสริมการออมทรัพย์ การส่งเสริมการออมทรัพย์เป็นวัตถุประสงค์หลักของสหกรณ์ออมทรัพย์ แบ่งออกเป็น 2 วิธี คือ 1.1) ส่งเสริมการออมทรัพย์โดยการถือหุ้นสหกรณ์กำหนดให้สมาชิกส่งชำระค่าหุ้นเป็นประจำทุกเดือน และ 1.2) ส่งเสริมการออมทรัพย์โดยการรับฝากเงิน ทั้งประเภทเงินฝากประจำและเงินฝากออมทรัพย์ และให้ผลตอบแทนในรูปของดอกเบี้ยในอัตราเดียวกับธนาคารพาณิชย์ และ 2) การให้เงินกู้แก่สมาชิกสหกรณ์จะนำเงินค่าหุ้นและเงินฝากของสมาชิกหมุนเวียน ให้สมาชิกที่มีความเดือดร้อนกู้ยืม โดยคิดอัตราดอกเบี้ยต่ำกว่ากู้จากเอกชน เงินกู้ที่สหกรณ์จ่ายให้สมาชิกมี 3 ประเภท คือ 2.1) เงินกู้เพื่อเหตุฉุกเฉิน 2.2) เงินกู้สามัญ และ 2.3) เงินกู้พิเศษ (สำนักนายทะเบียนและกฎหมาย, 2564)

ในปัจจุบันมีสหกรณ์ออมทรัพย์ที่จดทะเบียนจำนวน 1,358 สหกรณ์ จากจำนวนสหกรณ์ออมทรัพย์มีเป็นจำนวนมากในปัจจุบัน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและมีการแข่งขันการประกอบธุรกิจต่าง ๆ มีการแข่งขันกันอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง หรือขนาดเล็ก โดยเฉพาะที่เป็นลักษณะสถาบันการเงินอย่างสหกรณ์ออมทรัพย์ก็ต้องแข่งขันกันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งการแข่งขันดังกล่าวไม่เป็นการแข่งขันกับตัวเอง หรือแข่งขันกับสถาบันการเงินประเภทอื่นเท่านั้นแต่สหกรณ์ออมทรัพย์ยังต้องแข่งขันกับเวลา โอกาส ข้อมูล ข่าวสาร การบริการและประสิทธิภาพในการบริหารการเงินเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและเป็นไปตามหลักสหกรณ์ แต่เมื่อมีการแข่งขันกันอย่างมากกลับพบว่า มีการทุจริตในการบริหารสหกรณ์และ



ผู้กระทำความผิดได้รับโทษตามกฎหมาย ดังนั้น ในการบริหารงานสหกรณ์ต้องให้สมาชิกทุกคนได้รับการบริการทุกอย่างอย่างเท่าเทียมกัน โปร่งใสและเป็นธรรม ตลอดจนสามารถให้สมาชิกทุกคนตรวจสอบการบริหารได้เพื่อให้สมาชิกมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในการบริหารงานของสหกรณ์ (Savings Bank of Thailand Limited, 2017) จากอดีตถึงปัจจุบันพบว่า มีสหกรณ์หลายแห่งประสบปัญหาและวิกฤตต่าง ๆ ส่งผลต่อความศรัทธาและเชื่อมั่นของคนในสังคม เป็นเสมือนตราบาปที่ฝังลึกให้ระบบสหกรณ์ ทั้งที่ระบบสหกรณ์เกิดขึ้นจากเจตนาที่ดีที่ต้องการแก้ปัญหาให้กับกลุ่มคนที่มีปัญหาร่วมกันทั้งด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ดังเช่น อุดมการณ์สหกรณ์ ที่ให้บทนิยามไว้ว่า “ความเชื่อร่วมกันที่ว่าช่วยตนเองและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ตามหลักการสหกรณ์ ซึ่งจะนำไปสู่การกินดี อยู่ดีมีความเป็น ธรรม และสันติสุขในสังคม” แต่การทุจริตในสหกรณ์มักเกิดจากบุคคลที่หน้าที่ในตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับการเบิกจ่ายเงินของสหกรณ์ และได้รับความไว้วางใจจากคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ และสมาชิกสหกรณ์ปล่อยให้ดำเนินการโดยขาดการตรวจสอบ ถือเป็นการเปิดโอกาสให้เกิดการทุจริตและสร้างความเสียหายให้แก่สหกรณ์ นอกจากนี้ ส่วนใหญ่สมาชิกสหกรณ์จะมุ่งแต่ใช้สิทธิในการรับประโยชน์ของตนเป็นสำคัญ แต่ขาดความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองในฐานะการเป็นสมาชิกสหกรณ์ ซึ่งคำว่าสมาชิกสหกรณ์คือ เจ้าของสหกรณ์ ทำให้ขาดความสนใจ ในการช่วยกันสอดส่องและกำกับดูแลสหกรณ์ในฐานะที่ตนเป็นเจ้าของสหกรณ์ (เบญญาทิพย์ ปลักปลา, 2565)

ดังนั้น เพื่อช่วยลดปัญหาการทุจริตในสหกรณ์ นอกเหนือจากการตรวจสอบ การกำกับดูแลจากหน่วยงานราชการ สมาชิกสหกรณ์มีบทบาทสำคัญเป็นอย่างมากที่จะช่วยลดปัญหาการทุจริตที่จะเกิดขึ้นในสหกรณ์ เพียงแค่สมาชิกสหกรณ์ต้องหันกลับมาทำหน้าที่ของตนเองในฐานะที่เป็นเจ้าของสหกรณ์ โดยเริ่มจากการศึกษากิจการของสหกรณ์ การรับรู้และเข้าถึงบทบาทหน้าที่สมาชิกที่ดี การมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจกับสหกรณ์ มีความใส่ใจในการตรวจสอบข้อมูลของตนเอง โดยเฉพาะข้อมูลการทำธุรกรรมทางการเงินต่าง ๆ เช่น ข้อมูลการเงินกู้ ข้อมูลการฝากเงิน ว่าเป็นปัจจุบันและตรงกับข้อเท็จจริงหรือไม่ การสร้างระบบการตรวจสอบข้อมูลทางการเงินของสหกรณ์โดยสมาชิก และพัฒนาองค์ความรู้ให้กับสมาชิกสหกรณ์โดยการเข้ารับการอบรมในหลักสูตรต่างๆ รวมถึงการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเรื่องการค้าเงินของสหกรณ์ โดยการเข้าประชุมกลุ่มสมาชิก เข้าประชุมใหญ่สามัญประจำปี ทั้งนี้ขอให้สมาชิกสหกรณ์ทุกคนพึงตระหนักและไม่หลงลืมบทบาทหน้าที่ของการเป็นสมาชิกสหกรณ์ที่ดี จะเป็นการปิดช่องว่างไม่ให้เกิดการทุจริตในสหกรณ์ได้ตรงจุดและทันทั่วทั้ง (เบญญาทิพย์ ปลักปลา, 2565) จากปัญหาดังกล่าวเกิดจากสหกรณ์ส่วนใหญ่ยังไม่มีหรือนำเอาระบบการบริหารจัดการที่ทันสมัยมาใช้ โดยมากมักจะบริหารจัดการภายใต้กรอบของกฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบของสหกรณ์ หรือคำแนะนำจากเจ้าหน้าที่รัฐ มักไม่มีการวางแผน จัด



โครงสร้างองค์กรไม่มีระบบงานที่สอดคล้องกับธุรกิจและบริการของสหกรณ์ ขาดระบบสารสนเทศที่ทันสมัยมาประกอบการตัดสินใจ (มุกมณี มีโชคชูสกุล, 2554) จะเห็นได้ว่า ชุมชนสหกรณ์ที่มีอยู่ยังไม่มี การประสานความร่วมมือเพื่อประโยชน์ของสมาชิก และการพัฒนา ขบวนการสหกรณ์สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยยังไม่สามารถปฏิบัติการกิจได้อย่างที่ควร จะเป็นสาเหตุสำคัญมาจากปัญหาการบริหารจัดการภายในทำให้ขาดความเชื่อถือแก่ผู้มีส่วน เกี่ยวข้องทั้งภาคขบวนการของตัวสหกรณ์และภาครัฐที่คอยกำกับดูแล นอกจากนั้น ต้องทำ หน้าที่ส่งเสริมการจัดตั้งสหกรณ์ การให้คำแนะนำ การศึกษาอบรม และการติดต่อสัมพันธ์กับ รัฐบาล ส่วนราชการ หน่วยงานหรือองค์การที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ทั้งภายในประเทศและ ต่างประเทศ และประการสำคัญต้องทำหน้าที่ส่งเสริมอุดมการณ์สหกรณ์ ถึงแม้จะมีข้อจำกัด มากมายในเรื่องข้อกฎหมาย (ดวงพร หัซชะวนิชและบัญชา ชลาภิรมย์, 2554) จากปัญหาและ เหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาเรื่องการบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในกลุ่มจังหวัดภาค ตะวันตก เพื่อบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ และพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการบริหาร จัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทยต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาหลักการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์โดยองค์การภาครัฐ
2. เพื่อศึกษาปัจจัยในการสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจชุมชนโดยองค์การภาครัฐที่มี

มีอิทธิพลการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ในกลุ่มจังหวัดภาคตะวันตก

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องนี้เป็นวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ศึกษาข้อมูลจาก เอกสาร สัมภาษณ์เชิงลึก สทนากลุ่ม และสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม ผู้วิจัยได้กำหนด ขั้นตอนของการวิจัย ดังต่อไปนี้

#### 1. ด้านขอบเขตการวิจัย

1.1 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) เป็นตัวแทนบุคคลที่มีความเกี่ยวข้อง โดยตรงเกี่ยวกับสหกรณ์ออมทรัพย์ในกลุ่มจังหวัดภาคตะวันตก ได้แก่ จังหวัดราชบุรี และ จังหวัดเพชรบุรี ประกอบด้วย 1) ประธานและคณะกรรมการสหกรณ์ออมทรัพย์ จังหวัดละ 3 คน 2) ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน จังหวัดละ 2 คน และ 3) สมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ จังหวัดละ 5 คน เลือกกลุ่มตัวอย่างศึกษาแบบเจาะจง รวมทั้งหมด 20 คน เกณฑ์สำหรับการ คัดเลือก คือ 1) เป็นผู้มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารและปฏิบัติงานอย่างน้อย 5 ปี และ 2) เป็นผู้ ที่มีความรู้ ความสามารถ และผ่านการอบรมเกี่ยวกับการบริหารอย่างน้อย 3 หลักสูตร

1.2 ด้านเนื้อหา ได้แก่ ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร สหกรณ์ออมทรัพย์ และการสร้างเข้มแข็งของเศรษฐกิจชุมชน



2. ด้านเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างโดยให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ และเศรษฐกิจชุมชน จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความถูกต้องและครอบคลุมเนื้อหา แล้วนำไปหาค่าความเที่ยงตรงโดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC ได้เท่ากับ 0.67 – 1.00 (บุญชม ศรีสะอาด, 2556) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.89 มีความสอดคล้องถือว่าผ่านเกณฑ์ จากนั้นจัดทำแบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์ แบ่งเป็น 3 ตอน คือ 1) ข้อมูลพื้นฐาน 2) การหลักการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์โดยองค์การภาครัฐ และ 3) ปัจจัยในการสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจชุมชนโดยองค์การภาครัฐที่มีอิทธิพลการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์

3. ด้านการเก็บรวบรวมข้อมูล เก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 ข้อมูลพื้นฐาน ระยะที่ 2 การหลักการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์โดยองค์การภาครัฐหลักการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์โดยองค์การภาครัฐ ใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก และระยะที่ 3 ปัจจัยในการสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจชุมชนโดยองค์การภาครัฐที่มีอิทธิพลการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์โดยใช้การสนทนากลุ่ม

4. ด้านการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้ข้อมูลเอกสาร (Content Analysis) และเทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดด้วยเทคนิคสามเส้าโดยตรวจสอบข้อมูลจากการสัมภาษณ์ว่าถูกต้อง เพียงพอ และความเชื่อถือได้ของข้อมูลว่าจะสามารถตอบปัญหาของการศึกษาได้อย่างครบถ้วน

## ผลการวิจัย

การศึกษาหลักการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์โดยองค์การภาครัฐ พบว่า การบริหารและกระบวนการบริหาร ประกอบด้วย 4 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุม ซึ่งแต่ละขั้นตอน สรุปได้ดังต่อไปนี้

1. การวางแผน (Planning) เป็นขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์และพิจารณาถึงวิธีการที่ควรปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย การดำเนินการตรวจสอบ การสำรวจสภาพแวดล้อม การกำหนดวัตถุประสงค์ การพยากรณ์สถานการณ์ในอนาคต การกำหนดแนวทางปฏิบัติงาน ความจำเป็นในการใช้ทรัพยากร การประเมินแนวทางปฏิบัติงานที่วางไว้ การทบทวน และการปรับแผนตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

2. การจัดองค์การ (Organizing) เป็นขั้นตอนในการจัดบุคลากรและทรัพยากรที่ใช้ในการทำงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายในการทำงาน หรือเป็นการจัดแบ่งงานการบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งการจัดสรรงบประมาณ และการประสานงาน ประกอบด้วย การระบุและอธิบายงานที่จะถูกนำไปดำเนินการ การกระจายงานออกเป็นหน้าที่ การรวมหน้าที่ต่างๆ เข้าเป็นตำแหน่งงาน การอธิบายสิ่งที่จำเป็นหรือความต้องการของตำแหน่งงาน การรวมตำแหน่งงานต่างๆ



หน่วยงานที่มีความสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสม การมอบหมายงาน ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ และการทบทวนและปรับโครงสร้างขององค์การเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง

3. การนำ (Leading/Directing) เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารนำบุคลากรปฏิบัติงานตามแผน กระตุ้นบุคลากรเกิดความกระตือรือร้นและชักนำบุคลากรให้ทำงานบรรลุเป้าหมายขององค์การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจพนักงาน ประกอบด้วย การติดต่อสื่อสารและอธิบายวัตถุประสงค์ให้แก่พนักงาน การมอบหมายมาตรฐานของการปฏิบัติงานต่างๆ การให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่พนักงานให้สอดคล้องกับมาตรฐานของการปฏิบัติงาน การให้รางวัลแก่พนักงานบนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงาน การยกย่องสรรเสริญและการตำหนิต่ออย่างยุติธรรม ถูกต้องและเหมาะสม การจัดหาสภาพแวดล้อมเพื่อกระตุ้นจิตใจโดยการติดต่อสื่อสารเพื่อสำรวจความต้องการและสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง และทบทวนและปรับวิธีการของภาวะผู้นำเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง

4. การควบคุม (Controlling) เป็นขั้นตอนการติดตามผลการดำเนินงานและการแก้ไขปรับปรุงในสิ่งที่จำเป็น หรือเป็นขั้นตอนของการวัดผลการทำงานและดำเนินการแก้ไขเพื่อให้บรรลุผลตามที่ต้องการการควบคุม ประกอบด้วย การกำหนดมาตรฐาน การเปรียบเทียบ การติดตามผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน การแก้ไขความบกพร่อง และการทบทวนและปรับวิธีการควบคุมเมื่อเปลี่ยนแปลง

ดังนั้น การดำเนินงานของคณะกรรมการในสหกรณ์จึงจำเป็นต้องมีคณะกรรมการจะต้องเรียนรู้เกี่ยวกับการบริหารการจัดการ เนื่องจากบทบาทของคณะกรรมการดำเนินการจะต้องเข้ามาบริหารงาน ประกอบด้วย การบริหารคนคือ เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ การบริหารเงินคือ เงินหมุนเวียนในธุรกิจสหกรณ์ การบริหารงานวิธีการคือ กำหนดวิธีการในการปฏิบัติ และการบริหารวัสดุอุปกรณ์คือ คณะกรรมการจำเป็นที่จะต้องจัดการวัสดุอุปกรณ์ที่มีอยู่ในสหกรณ์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งในการบริหารทั้ง 4 ด้านนั้น คณะกรรมการดำเนินการจะต้องมีเครื่องมือในการปฏิบัติ โดยเครื่องมือที่นำมาใช้คือ PDCA ซึ่งเป็นแนวคิดที่นำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ ทำให้องค์กรธุรกิจมีการบริหารเกิดประสิทธิภาพในการทำงานและประสบความสำเร็จในเวลาต่อไป ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สรุปองค์ความรู้การนำ PDCA มาประยุกต์ใช้ในการบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์

| ขั้นตอน                 | เนื้อหาองค์ความรู้                                                                                                         | แนวปฏิบัติการขับเคลื่อน                                                                                                                              |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การวางแผน<br>(Planning) | - เป็นการบอกว่า ใคร ทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร และใช้งบประมาณจำนวนเท่าไร ซึ่งคณะกรรมการจะต้องกำหนดเป้าหมาย และขั้นตอนการปฏิบัติ | - คณะกรรมการต้องนำข้อมูลผลการดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมา วิเคราะห์ และเปรียบเทียบกับข้อมูลในการดำเนินงานหรือสภาพปัญหาเพื่อหาแนวทางปฏิบัติงานที่เหมาะสม |





| ขั้นตอน                        | เนื้อหาองค์ความรู้                                                                                                                                                                                | แนวปฏิบัติการขับเคลื่อน                                                                                                                                                          |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การลงมือปฏิบัติ (Do)           | - การที่ทุกคนร่วมกันแบ่งหน้าที่รับผิดชอบตามตำแหน่งงานและลงมือปฏิบัติกันตามแผนที่กำหนดไว้ อย่างเป็นขั้นเป็นตอน                                                                                     | - คณะกรรมการต้องกำกับให้ทุกคนได้ปฏิบัติไปตามกรอบของแผนงานทุกขั้นตอน เพื่อวัตถุประสงค์ให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน                                                            |
| การติดตามตรวจสอบ (Check)       | - การติดตามการทำงานว่าผู้ปฏิบัติมีปัญหาอุปสรรคอะไรในการปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยกำหนดการติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานเฉพาะก็สามารถที่จะกระทำได้ เพื่อรับทราบผลและปัญหาจากการดำเนินงาน      | - คณะกรรมการมีการติดตามการทำงานว่าผู้ปฏิบัติมีปัญหาอุปสรรคอะไรในการปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อ จะได้รับทราบถึงผลของแผนงานที่กำหนดไว้ มีความก้าวหน้าไปและมีปัญหาอย่างไร |
| การทบทวน หรือปรับปรุง (Action) | - การดำเนินการได้รับถึงผลการปฏิบัติงานตามแผนงานแล้วว่าการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ในแผนงานมีผลประการใด พร้อมกับมีปัญหาอุปสรรคในเรื่องอะไรบ้าง เพื่อวิเคราะห์ถึงสาเหตุ ข้อสรุป และแนวทางการแก้ไข ปัญหา | - คณะกรรมการต้องวิเคราะห์การปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ในแผนงานมีผลประการใด เพื่อนำมาปรับในแผนงานให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์                                                          |

จากตารางที่ 1 สรุปได้ว่า การนำ PDCA มาประยุกต์ใช้ในการบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์

1. การวางแผน (Plan) เป็นขั้นตอนแรกที่คณะกรรมการดำเนินการจะต้องดำเนินการ หากคณะกรรมการได้มีการวางแผนงานเป็นการบ่งบอกว่าการดำเนินงานของสหกรณ์ประสบความสำเร็จไปแล้วกว่าครึ่ง

2. ขั้นตอนลงมือปฏิบัติ (Do) เป็นขั้นตอนที่คณะกรรมการต้องนำแผนที่ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนั้นมาลงมือปฏิบัติ แผนงานจะประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องมีการนำแผนมาปฏิบัติ คณะกรรมการจำเป็นจะต้องกำกับให้ทุกคนได้ปฏิบัติไปตามกรอบของแผนงานทุกขั้นตอน เพื่อวัตถุประสงค์ให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์

3. ขั้นตอนติดตามตรวจสอบ (Check) เป็นขั้นตอนที่คณะกรรมการดำเนินงานแล้วมีการติดตามการทำงานว่าผู้ปฏิบัติมีปัญหาอุปสรรคอะไรในการปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อคณะกรรมการจะได้รับทราบถึงผลของแผนงานที่กำหนดไว้ มีความก้าวหน้าไปอย่างไร มีปัญหาอย่างไรบ้าง





4. ขั้นตอนการทบทวนหรือปรับปรุง (Action) เป็นการดำเนินการได้รับถึงผลการปฏิบัติงานตามแผนงานแล้วว่าการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ในแผนงานมีผลประการใด พร้อมกับมี ปัญหาอุปสรรคในเรื่องอะไรบ้าง จากนั้นคณะกรรมการจะต้องนำปัญหาดังกล่าวมาวิเคราะห์ว่า สาเหตุของปัญหาเกิดจากอะไร เป็นปัญหาภายในสหกรณ์หรือไม่ หรือปัญหาจากภายนอก สหกรณ์ เมื่อคณะกรรมการได้รับทราบถึงสาเหตุของปัญหาแล้ว คณะกรรมการจะต้องหา ข้อเสนอแนะว่าแนวทางในการแก้ไขปัญหานี้

ดังผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์ที่ว่า “ขั้นตอนการวางแผนเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญเป็นอย่างมาก สำหรับการดำเนินงานของคณะกรรมการดำเนินการ ซึ่งถ้าหากคณะกรรมการใช้ข้อมูลที่มี อยู่ในสหกรณ์หรือที่กล่าวไว้ในเรื่องของกรวิเคราะห์ข้อมูลทางสหกรณ์ มากำหนดไว้ใน แผนงานของสหกรณ์ เปรียบเสมือนหนึ่งว่าสหกรณ์สามารถประสบความสำเร็จหรือสามารถ ผ่านเกณฑ์มาตรฐานไปแล้วในเบื้องต้น” (คณะกรรมการสหกรณ์ออมทรัพย์ท่านที่ 1, 2564)

“แผนงานจะประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องมีการนำแผนมาปฏิบัติ ถ้าหากการ กำหนดแผนไว้เป็นเพียงเศษกระดาษแล้วเก็บไว้ที่โต๊ะของสหกรณ์แผนนั้นก็จะเป็นไม่ประสบความสำเร็จหรือเห็นผลได้” (เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานสหกรณ์ออมทรัพย์ท่านที่ 1, 2564)

และ “การบริหารจัดการตามรูปแบบของ PDCA จะหมุนเวียนอยู่เป็นประจำ จนทำให้เกิดกระบวนการบริการจัดการที่ได้มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งจะส่งผลให้สหกรณ์สามารถ ผ่านเกณฑ์ตามที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้กำหนด” (ผู้จัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ท่านที่ 1, 2564)

**การศึกษาปัจจัยในการสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจชุมชนโดยองค์การภาครัฐที่มี อิทธิพลการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ในกลุ่มจังหวัดภาคตะวันตก พบว่า จากการ รวบรวมข้อมูลโดยการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยได้สรุปดังนี้**

1. ด้านการบริหาร และการให้บริการของสหกรณ์ออมทรัพย์ ประกอบด้วย 1.1) การ บริการที่ดี 1.2) การกำหนดผู้รับผิดชอบ การวางแผนการควบคุมตามนโยบาย 1.3) ความตั้งใจ ในการเผยแพร่ข่าวสารโดยสม่ำเสมออย่างต่อเนื่อง 1.4) การพัฒนาการควบคุมภายในด้วย ตนเอง 1.5) การแบ่งหน้าที่ให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน 1.6) การตั้งเกณฑ์ประเมินผลงาน เจ้าหน้าที่ 1.7) ความใส่ใจในการปฏิบัติงาน มีจิตใจในการให้บริการ 1.8) การจัดฝึกอบรมเพื่อ พัฒนาศักยภาพแก่เจ้าหน้าที่ 1.9) การตรวจนับยอดเงินสดคงเหลือทางบัญชีและทำรายงาน แจ้งสม่ำเสมอ และ 1.10) การจัดทำรายงานการตรวจสอบภายใน

2. ด้านสวัสดิการและการแก้ปัญหาด้านการเงินของสมาชิก ประกอบด้วย 2.1) การ เสริมสร้างคุณภาพชีวิตของสมาชิกและครอบครัว 2.2) การกู้เงินที่มีระเบียบเข้มงวด 2.3) การ ฝากเงินที่มีความปลอดภัย 2.4) การมีส่วนร่วมของบุคลากร 2.5) ความต้องการในการจัด สวัสดิการแบบให้เปล่า 2.6) ความต้องการในการจัดสวัสดิการแบบให้สมาชิกเป็นผู้จ่ายเพื่อจัด สวัสดิการ 2.7) สวัสดิการทางการเงินอย่างหนึ่งของพนักงาน 2.8) มีบริการประเภทเงินกู้เพื่อ

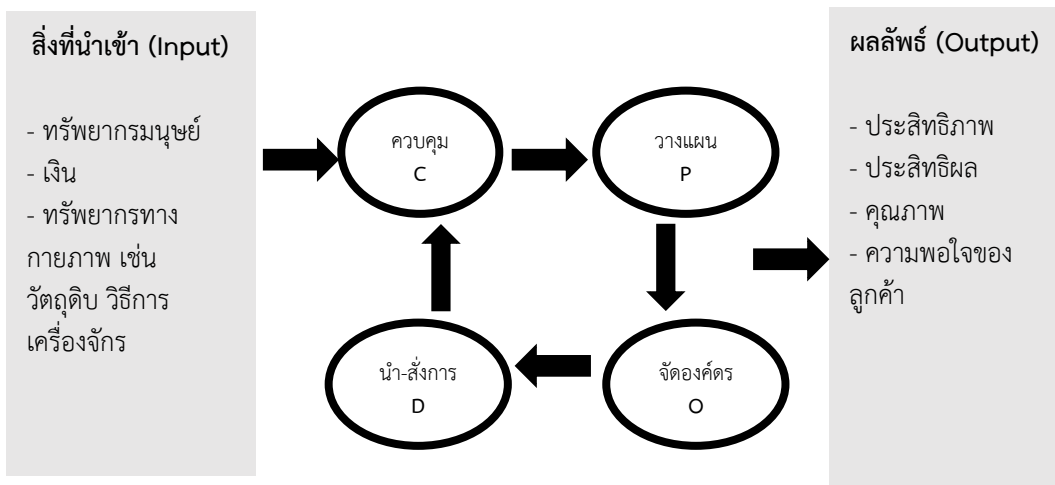


เหตุฉุกเฉิน 2.9) มีบริการประเภทเงินกู้สามัญ และเงินกู้พิเศษ และ 2.10) การจัดสวัสดิการเพื่อช่วยเหลือครอบครัวสมาชิก และเพื่อช่วยเหลือบรรเทาทุกข์

3. ด้านอัตราดอกเบี้ย และผลตอบแทน ประกอบด้วย 3.1) การจัดตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์บุคลากร 3.2) การจัดตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์เป็นการฝึกนิสัยการประหยัดและการออมทรัพย์ 3.3) การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่ได้รับความเดือดร้อนเรื่องการเงิน 3.4) การได้รับผลตอบแทนในรูปเงินปันผลทุกสิ้นปีบัญชี 3.5) การได้รับดอกเบี้ยเงินฝากโดยเฉลี่ยสูงกว่าอัตราดอกเบี้ยธนาคารพาณิชย์ 3.6) การได้รับอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ต่ำกว่าธนาคารพาณิชย์ และ 3.7) สมาชิกมีสิทธิตามหลักเกณฑ์การใช้บริการเท่าเทียมกัน

4. ด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิกในสหกรณ์ออมทรัพย์ ประกอบด้วย 4.1) สมาชิกสามารถกู้ยืมเงินโดยไม่ต้องมีหลักทรัพย์ค้ำประกัน 4.2) สมาชิกสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงาน 4.3) สมาชิกสามารถกำหนดนโยบายและตัดสินใจ 4.4) การกำหนดนโยบายมาจากการสำรวจความต้องการของสมาชิกล่วงหน้า 4.5) สหกรณ์ออมทรัพย์มีการจัดการ และมีระเบียบข้อบังคับชัดเจนทำให้สมาชิกสามารถเชื่อมั่นในการลงทุนและฝากเงิน และ 4.6) สมาชิกทุกคนมีสิทธิในการออกเสียงในที่ประชุมผู้ถือหุ้นได้เท่าเทียมกัน

จากการหลักการและปัจจัยการบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในกลุ่มจังหวัดภาคตะวันตก ประกอบด้วย ด้านปัจจัยนำเข้า (Input) ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ เงิน ทรัพยากรทางกายภาพ เช่น วัตถุดิบ วิธีการ เครื่องจักร ด้านกระบวนการบริหาร (Process) ได้แก่ ควบคุม วางแผน จัดองค์กร นำ-สั่งการ และด้านผลลัพธ์ (Output) ได้แก่ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล คุณภาพ ความพอใจของลูกค้า ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 รูปแบบการบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในกลุ่มจังหวัดภาคตะวันตก

## อภิปรายผล

จากการศึกษาหลักการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์โดยองค์การภาครัฐ การบริหารและกระบวนการบริหาร มี 4 ประการ ได้แก่ 1) การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ การวิเคราะห์ถึงทรัพยากรเพื่อนำไปสู่แผนการปฏิบัติงาน และสามารถปรับแผนตามสถานการณ์ 2) การจัดองค์การ (Organizing) เป็นการเตรียมทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อวางกำลังในการจัดบุคลากรและทรัพยากรที่ใช้ในการทำงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายในการทำงาน หรือความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ตามโครงสร้างขององค์การ 3) การนำ (Leading/Directing) เป็นการหาวิธีในการทำงานร่วมกันโดยผู้บริหารนำบุคลากรปฏิบัติงานตามแผน และกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นเพื่อให้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์การ รวมถึงการชื่นชมและให้กำลังใจ และ 4) การควบคุม (Controlling) เป็นขั้นตอนการติดตามผลการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้น การดำเนินงานของคณะกรรมการในสหกรณ์จึงจำเป็นต้องเรียนรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารจัดการ เนื่องจากคณะกรรมการต้องมีบทบาทที่สำคัญต่าง ๆ เช่น การบริหารงาน การบริหารคน การบริหารเงิน การบริหารวิธีการ และการบริหารวัสดุอุปกรณ์ โดยเครื่องมือที่นำมาประยุกต์ใช้คือ PDCA เนื่องจากการบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์จำเป็นต้องมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพในการทำงานและประสบความสำเร็จในด้านผลผลิต ดังเช่น ชัชญา วงศ์สรรค์ กล่าวว่าผู้บริหารจัดการต้องเข้าใจและบริหารจัดการอย่างดีที่สุด ต้องมีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ เป็นมืออาชีพ และการบริหารจัดการที่ดี มีองค์ประกอบ 7 ประการ ได้แก่ 1) หลักการรู้กฎเกณฑ์ รู้จักหลักการที่จะทำให้เกิดผลหรือบรรลุผลสำเร็จของงานนั้น ๆ ได้โดยพิจารณาหลักการและเกณฑ์แห่งเหตุผลมาบริหารจัดการสหกรณ์ดังกล่าวมาประกอบเรียกว่า อัมมัญญตา 2) รู้จักผล หรือความมุ่งหมาย ผลกระทบ หมายถึงการมีแผนงานที่ดีการวางแผนที่ดี การวิเคราะห์ผลกระทบด้านต่าง ๆ รู้ผลสัมฤทธิ์ว่าต้องการอะไรจากการบริหารจัดการ เรียกว่า อัตถัญญตา 3) รู้ศักยภาพความรู้ ความสามารถ รู้จักการปรับปรุงองค์กรให้ทันต่อเหตุการณ์ที่มีผลกระทบ รวมทั้งการบริหารมีความแตกต่างที่จะทำให้สหกรณ์เป็นเลิศมีประสิทธิภาพ และมั่นคงถาวร เรียกว่า อัตตัญญตา 4) รู้จักพอเพียงพอ ประมาณ ความพอดี โดยการวางแผนงานโครงการที่รอบคอบชัดเจน มีการวิเคราะห์ให้รู้ต้นทุนผลผลิต เรียกว่า มัตตัญญตา 5) รู้จักกาลเวลาอันเหมาะสมและสร้างโอกาสช่วงเวลาใดควรขยายกิจการที่จะบริหารองค์กรให้ประสบผลสำเร็จต่อมากที่สุด เรียกว่า กาลัญญตา 6) รู้กลุ่ม บุคคลที่มีส่วนได้เสีย โดยการบริหารจัดการที่รู้จักชุมชนที่สำคัญคือ การรู้จักทำประโยชน์ต่อชุมชนด้วยชุมชน หรือประชาชนก็จะพึงพอใจและมีเจตคติที่ดีต่อบริษัทหรือองค์กร เรียกว่า ปริสัญญตา และ 7) รู้ธยาศัย ความสามารถและคุณธรรม จะทำให้สามารถมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถจะ



ทำให้การบริหารจัดการสหกรณ์มีความราบรื่นมีประสิทธิภาพได้ เรียกว่า ปุคคัลญุตตา (ชัยนาทวงศ์สรค์, 2561)

จากการศึกษาปัจจัยในการสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจชุมชนโดยองค์การภาครัฐที่มีอิทธิพลการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ในกลุ่มจังหวัดภาคตะวันตก มี 4 ปัจจัย ประกอบด้วย ปัจจัยที่ 1 ปัจจัยด้านการบริหาร และการให้บริการของสหกรณ์ออมทรัพย์ เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงานภายในสหกรณ์ออมทรัพย์ ได้แก่ ความโปร่งใส ความซื่อสัตย์ และความยุติธรรมของผู้บริหารที่เข้ามาเป็นคณะกรรมการดำเนินงาน ควรมีความน่าเชื่อถือการดำเนินงานของสหกรณ์ ปัจจัยที่ 2 ด้านสวัสดิการ และการแก้ปัญหาด้านการเงินของสมาชิก เป็นปัจจัยที่มุ่งเน้นเป้าหมายในการดำเนินงานสหกรณ์อย่างชัดเจนคือ เป็นสถาบันการเงินที่ส่งเสริมให้บุคคลที่เป็นสมาชิกรู้จักการ ประหยัด รู้จักการออม ทรัพย์และสามารถบริการเงินกู้ ให้แก่สมาชิกเพื่อนำไปใช้จ่ายเมื่อเกิดความจำเป็น โดยยึดหลักการช่วยเหลือตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จึงเป็นการร่วมกันแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจ และสังคม ปัจจัยที่ 3 ด้านอัตราดอกเบี้ย และผลตอบแทน เป็นการกู้ยืมเงินแก่สมาชิกสหกรณ์จะนำเงินค่าหุ้นและเงินฝากของสมาชิมาหมุนเวียนให้สมาชิกที่มีความจำเป็นหรือเดือดร้อนกู้ยืมโดยคิดดอกเบี้ยต่ำกว่าเอกชน และปัจจัยที่ 4 ด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิกในสหกรณ์ออมทรัพย์ โดยมีส่วนร่วมในการบริหารงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ และกำหนดนโยบายและการตัดสินใจของสหกรณ์ออมทรัพย์ ดังที่ ฮาเระ เจ๊ะโด ได้กล่าวว่า แนวโน้มการบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์อับดุลฟานจำกัดในทศวรรษหน้า (2557-2566) มี 6 ด้าน ได้แก่ 1) วัตถุประสงค์ส่งเสริมให้สมาชิกตระหนักถึงระบบการเงินที่ปลอดดอกเบี้ยส่งเสริมเศรษฐกิจและพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิกและสังคม การประกอบอาชีพแบบกลุ่มและร่วมมือกับสหกรณ์ในอาเซียนโดยมุ่งเน้นคุณธรรมจริยธรรมอิสลาม เน้นเทคโนโลยีที่ใช้ทุนไม่สูง รวมทั้งการดำเนินธุรกิจด้านสถานศึกษา 2) โครงสร้างและการจัดองค์การจัดโครงสร้างและองค์การในแนวราบเพื่อความเร็วในการทำงานนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดขั้นตอนการทำงานให้มีรองผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ส่วนสาขาที่มีขนาดใหญ่ควรแยกเป็นสาขาใหม่ 3) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรมีระบบการคัดเลือกบุคคลที่ชัดเจนพัฒนาพนักงานให้สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานขององค์กรนำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งพัฒนาพนักงานให้มีประสิทธิภาพ ประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความเป็นธรรม และให้สวัสดิการแก่พนักงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อรักษาให้พนักงานอยู่ในองค์กรได้นานขึ้น 4) การให้บริการสมาชิกลดขั้นตอนการบริการให้สั้นลงให้เท่าทันกับ สถาบันการเงินทั่วไปพนักงานจะต้องให้บริการแก่สมาชิกอย่างเต็มศักยภาพและรวดเร็วมีจิตสาธารณะให้บริการทั้งเชิงรับและเชิงรุก และสามารถแข่งขันกับสถาบันการเงินอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 5) การจัดสวัสดิการสมาชิกให้สวัสดิการแก่สมาชิก

อย่างเป็นระบบในรูปแบบของการให้สวัสดิการตั้งแต่เกิดจนเสียชีวิตสวัสดิการประกันภัยในรูปแบบต่าง ๆ ที่สอดคล้อง อีกทั้งควรปรับปรุงระยะเวลาในการรับสวัสดิการให้สั้นลง และ 6) การสร้างความร่วมมือระหว่างสหกรณ์ร่วมมือทางเศรษฐกิจกับสหกรณ์ต่าง ๆ ทั้งในประเทศและในประชาคมอาเซียนมีการแลกเปลี่ยนความรู้เชิงวิชาการการพัฒนาคุณภาพบุคลากร ตลอดจนการผลักดันกฎหมายการลงทุนระหว่างประเทศเพื่อให้สหกรณ์สามารถทำธุรกรรมทางการเงินระหว่างประเทศและสร้างความสัมพันธ์อย่างดีกับสถาบันการเงินในต่างประเทศ (ฮาเร็ว เจ๊ะโด , 2557)

### สรุป/ข้อเสนอแนะ

หลักการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์โดยองค์การภาครัฐ มี 4 ประการ ได้แก่ 1) การวางแผน เป็นการวิเคราะห์ถึงทรัพยากรเพื่อนำไปสู่แผนการปฏิบัติงาน 2) การจัดองค์การ เป็นการจัดบุคลากรและทรัพยากรที่ใช้ในการทำงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายในการทำงาน 3) การนำ เป็นการหาวิธีในการทำงานร่วมกัน โดยมีการกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และ 4) การควบคุม เป็นขั้นตอนควบคุมการปฏิบัติงาน โดยมีการติดตามผลการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ โดยเครื่องมือที่นำมาประยุกต์ใช้คือ PDCA ประกอบด้วย การบริหารงาน การบริหารคน การบริหารเงิน การบริหารวิธีการ และการบริหารวัสดุอุปกรณ์ ให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จในด้านผลผลิต ปัจจัยในการสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจชุมชนโดยองค์การภาครัฐที่มีอิทธิพลการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ในกลุ่มจังหวัดภาคตะวันตก ได้แก่ 1) ด้านการบริหาร และการให้บริการของสหกรณ์ออมทรัพย์ โดยการบริการที่ดีต้องมีการกำหนดผู้รับผิดชอบ การวางแผนการควบคุมตามนโยบาย และความใส่ใจในการปฏิบัติงาน มีจิตใจในการให้บริการ รวมถึงการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพแก่เจ้าหน้าที่ 2) ด้านสวัสดิการและการแก้ปัญหาด้านการเงินของสมาชิก เป็นการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตของสมาชิกและครอบครัว โดยมีความต้องการในการจัดสวัสดิการแบบให้สมาชิกเป็นผู้จ่ายเพื่อจัดสวัสดิการ ได้แก่ เงินกู้เพื่อเหตุฉุกเฉิน เงินกู้สามัญ และเงินกู้พิเศษ เพื่อช่วยเหลือครอบครัวสมาชิก 3) ด้านอัตราดอกเบี้ย และผลตอบแทน การจัดตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์เป็นการฝึกนิสัยการประหยัดและการออมทรัพย์ โดยดอกเบี้ยเงินฝากโดยเฉลี่ยสูงกว่าอัตราดอกเบี้ยธนาคารพาณิชย์ และอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ต่ำกว่าธนาคารพาณิชย์ และ 4) ด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิกในสหกรณ์ออมทรัพย์ โดยให้สมาชิกสามารถกู้ยืมเงินโดยไม่ต้องมีหลักทรัพย์ค้ำประกัน และเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงาน รวมถึงทุกคนมีสิทธิในการออกเสียงในที่ประชุมผู้ถือหุ้นได้เท่าเทียมกัน ข้อเสนอแนะเพื่อนำการวิจัยไปใช้คือ สามารถนำเอาปัจจัยในการสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจชุมชนโดยองค์การภาครัฐที่มีการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ในกลุ่ม



จังหวัดภาคตะวันตกไปใช้ในสหกรณ์ภาคอื่น ๆ เพื่อเป็นต้นแบบต่อไป และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไปคือ ควรจะศึกษาสหกรณ์ออมทรัพย์ในภาคอื่น ๆ ของประเทศไทยที่มีสภาพเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมที่ต่างกันด้วย

## เอกสารอ้างอิง

- คณะกรรมการพัฒนาสหกรณ์แห่งชาติ. (2550). แผนพัฒนาการสหกรณ์ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2550-2554). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- คณะกรรมการสหกรณ์ออมทรัพย์ท่านที่ 1 (19 กันยายน 2564). การบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในกลุ่มจังหวัดภาคตะวันตก. (ธน บุญเกิด, สัมภาษณ์).
- เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานสหกรณ์ออมทรัพย์ท่านที่ 1 ( 25 สิงหาคม 2564). การบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในกลุ่มจังหวัดภาคตะวันตก. (ธน บุญเกิด, สัมภาษณ์).
- ชัชญา วงศ์สรณ์. (2561). รูปแบบการพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพตามหลักพุทธธรรม. วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์. 7(2), 312-322.
- ดวงพร หัซชะวณิชและบัญชา ชลาภิรมย์. (2554). โครงสร้างขบวนการสหกรณ์ไทย. วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย. 31(2), 99-113.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย เล่ม 2. กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาการพิมพ์.
- เบญญาทิพย์ ปลักปลา. (2565). สมาชิกสหกรณ์คือกุญแจสำคัญที่จะช่วยลดปัญหาการทุจริตในสหกรณ์. ประจวบคีรีขันธ์: สำนักงานสหกรณ์จังหวัดประจวบคีรีขันธ์.
- ปรเมศวร์ อินทรชุมนุม. (2564). สหกรณ์ในความหมายของกฎหมาย. ออนไลน์: จาก [www.cai.ku.ac.th/article/008-2551.pdf](http://www.cai.ku.ac.th/article/008-2551.pdf). สืบค้นข้อมูลเมื่อวันที่ 19 มีนาคม 2564.
- ผู้จัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ท่านที่ 1 ( 24 กันยายน 2564). การบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในกลุ่มจังหวัดภาคตะวันตก. (ธน บุญเกิด, สัมภาษณ์).
- มุกมณี มีโชคชูสกุล. (2554). หลักการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: ทริปเปิ้ล เอ็ดดูเคชั่น.
- สำนักนายทะเบียนและกฎหมาย. (2564). ประเภทสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย. ออนไลน์: จาก <http://webhost.cpd.go.th/rlo/saving.html>. สืบค้นเมื่อวันที่ 24 มีนาคม 2564.
- ฮาเร๊ะ เจ๊ะโด. (2557). แนวโน้มการบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์อับนุอ์ฟาน จำกัด ในศวรรษหน้า (2557-2566). วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.

Savings Bank of Thailand Limited. (2017). Rallies of Savings Bank of Thailand, Financial Stability Standard of the 60th Saving Cooperative. Nonthaburi.