

สำนักหอสมุดกลาง พระจอมเกล้าลาดกระบัง

ระบบการวัดผลปฏิบัติงานคุณภาพกับประสิทธิภาพการดำเนินงานของ
สหกรณ์เครดิตยูเนียนชุมชนทิพवास จำกัด

**BALANCE SCORECARD AND THE EFFICEINCY OF CREDIT UNION
TIPPAVAS'S OPERATION**



ณ.
พธ 267
2551

เลขหมู่.....
เลขทะเบียน..... 81896
วัน,เดือน,ปี..... 26 ส.ย. 2551

b. 119 39017
i.

การศึกษาอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาบริหารธุรกิจ
บัณฑิตวิทยาลัย
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
พ.ศ. 2551

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**BALANCE SCORECARD AND THE EFFICEINCY OF CREDIT UNION
TIPPAVAS'S OPERATION**



**AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENT FOR THE DEGREE OF
MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATOR
IN BUSINESS MANAGEMENT
SCHOOL OF GRADUATE STUDIES
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG**

2008

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



COPYRIGHT 2008

SCHOOL OF GRADUATE STUDIES

KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ชื่อเรื่อง	ระบบการวัดผลปฏิบัติงานคุณลักษณะกับประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนชุมชนทิพพาวาส จำกัด
นักศึกษา	นายพัฒนพงศ์ จริงวาจา
รหัสนักศึกษา	49066130
ปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	บริหารธุรกิจ
พ.ศ.	2551
ประธานกรรมการการศึกษาอิสระ	รองศาสตราจารย์อมรศรี ดันพิพัฒน์
กรรมการการศึกษาอิสระ	ผู้ช่วยศาสตราจารย์อภิสิทธิ์ แก้วณา

บทคัดย่อ

สหกรณ์เป็นระบบความร่วมมือของกลุ่มคนที่มีความเดือดร้อนทางเศรษฐกิจจึงรวมกลุ่มกัน โดยมีวัตถุประสงค์ในการช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมโดยไม่ใช้กำไรเป็นเครื่องจูงใจในการประกอบกิจการแต่เพื่อช่วยเหลือสมาชิกให้มีมาตรฐานการครองชีพดีขึ้น สหกรณ์เครดิตยูเนียนเป็นรูปแบบหนึ่งของสหกรณ์ที่ให้บริการประเภทออมทรัพย์ จัดตั้งขึ้นด้วยความสมัครใจของสมาชิกที่อาศัยอยู่ในชุมชนเดียวกัน หรือประกอบอาชีพในโรงงาน บริษัท หรือสถาบันการศึกษาเดียวกัน รวมชื่อกันจดทะเบียนเป็นสหกรณ์ ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ชุมชนทิพพาวาส จึงรวมตัวกันจัดตั้งกลุ่มเครดิตยูเนียนใน พ.ศ. 2542 ในปัจจุบันมีสมาชิก 391 คน สหกรณ์เครดิตยูเนียนชุมชนทิพพาวาส จำกัด ประกอบไปด้วยคณะกรรมการ 11 คนบริหารงานร่วมกัน ใช้บ้านพักอาศัยของประธานกรรมการเป็นสำนักงานดำเนินงาน การที่สหกรณ์จะสามารถอยู่รอดได้ในสภาวะการแข่งขันปัจจุบัน นอกจากปัจจัยภายในการบริหารจัดการของสหกรณ์แล้ว สหกรณ์ต้องมีการปรับตัวและมีการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ทันสมัย เหมาะสมกับองค์กรโดยอาศัยเครื่องมือทางการจัดการใหม่ ๆ เข้ามาช่วยเพื่อสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ และการแข่งขันในปัจจุบัน ได้อย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณลักษณะ (Balance Scorecard) เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ได้รับ ความสนใจและให้ความสำคัญในการนำมาปรับใช้ในองค์กรต่าง ๆ ทั้งในส่วนของภาครัฐและภาคเอกชนอย่างแพร่หลายซึ่งสามารถปรับใช้ได้กับทุกองค์กรมีประโยชน์ในการวัดผลการดำเนินงาน การวางแผนกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานจริงในระดับต่าง ๆ จึงทำให้ผู้ศึกษาต้องการที่จะนำระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณลักษณะมาประเมินผลและประยุกต์ใช้กับการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนชุมชนทิพพาวาส จำกัด เนื่องจากระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณลักษณะประกอบไปด้วยมุมมองที่หลากหลาย ทั้งด้านที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน และภายในแต่ละมุมมองต่างก็มีความเชื่อมโยง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สัมพันธ์กัน ทั้งด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการบริหารภายใน ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต

การศึกษาระบบการวัดผลปฏิบัติงานคุณภาพกับประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนชุมชนทิพพาวาส จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนชุมชนทิพพาวาส จำกัด โดยใช้มุมมองทั้ง 4 ด้าน ของระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพ (Balance Scorecard) ผลการศึกษาพบว่า สมาชิกมีความพึงพอใจต่อการดำเนินงานของสหกรณ์อยู่ในระดับมาก สิ่งที่สมาชิกให้พึงพอใจมากเป็นลำดับแรก ได้แก่ การทำงานของคณะกรรมการ ต่อมาคือการสร้างประโยชน์ต่อชุมชน และการให้บริการรับฝากเงิน กู้ยืมเงินและสวัสดิการ การศึกษาประเมินผลการบริหารภายในของสหกรณ์พบว่าการบริหารของคณะกรรมการเป็นแบบไม่เป็นทางการ ไม่มีการเผยแพร่แผนงานที่ทำให้สมาชิกได้ทราบอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร การดำเนินงานด้านการเรียนรู้และเจริญเติบโตมีลักษณะที่ค่อยเป็นค่อยไป ไม่มีการนำเอาเทคโนโลยีขั้นสูงเข้ามาใช้ เลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมและจำเป็นต่อสหกรณ์เท่านั้น อุปกรณ์ทางด้านสารสนเทศที่มีใช้ในสำนักงาน ได้แก่ โทรศัพท์และคอมพิวเตอร์และส่วนใหญ่มักใช้เพื่อทำงานทางด้านบัญชี ในขณะที่การเรียนรู้เพื่อพัฒนากิจการของสหกรณ์นั้นเป็นไปอย่างช้า ๆ ตามอรรถาศัยของกรรมการแต่ละคน โดยขึ้นอยู่กับโอกาสและเวลาเนื่องจากทุกคนมีงานประจำทำอยู่แล้ว ผลการศึกษาด้านการเงินของสหกรณ์ มีประสิทธิภาพในการบริหารงานอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานเฉลี่ยที่สหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทยกำหนดไว้ ยกเว้นแต่อัตราส่วนเงินทุนสำรองต่อสินทรัพย์ของสหกรณ์

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษา สหกรณ์ควรเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาและปรับปรุงการให้บริการรับฝากเงินและการให้กู้ยืมเงินมากขึ้นเนื่องจากสมาชิกให้ความพึงพอใจต่ำที่สุด การพิจารณาออกผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ในอนาคตเพื่อสนองตอบต่อความต้องการของสมาชิก ได้แก่ การบริการเงินฝากเพื่อการศึกษา การใช้สถานที่ของสหกรณ์เป็นสำนักงาน การปรับปรุงอัตราเงินทุนสำรองต่อสินทรัพย์ของสหกรณ์ให้เทียบเท่ากับมาตรฐานที่สหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทยกำหนดไว้เพื่อสร้างความมั่นใจให้สมาชิก ควรมีการกำหนดนโยบายการทำงานที่ชัดเจนในแต่ละปี มีการวางแผนการทำงาน การจัดทำงบประมาณและรายจ่ายเพื่อใช้กำหนดแนวทางการทำงาน

Title	Balanced Scorecard and The Efficiency of Credit Union Tippavas's Operation
Student	Mr. Phattanapong Chringwaja
Student ID	49066130
Degree	Master of Business Administration
Program	Business Administration
Year	2008
Adviser	Associate Professor Amornsri Tanpipat
Co-Adviser	Assistant Professor Apisit Kaewcha

ABSTRACT

Co-operative is harmonic system for a group of people suffering from economic problem. Its objective is to support group members in order to strengthen their economic, social solution, and improve their standard of living without commercial benefits attention in operation. Therefore, Credit Union is a financial institution formed by an organized group of people with a common bond. Its members pool their assets to provide loans and other financial services to members who require. It is a kind of saving service co-operative, voluntary set up and registered by a group of people that live in same community or work in same factory, company or academy under the Co-operative Act 1999. Tippavas community, which rallied to set up the credit union group in 1999 for solving their problem, has now 391 members. It is managed by board of 11 directors using president's house as an operating office. The stability of Tippavas is not only its internal factors operation but also including the ability of adaptable, efficient, modern and suitable management by applying new management tools to cope with the changes and systematic competition. However, Balanced Scorecard is an interested and important tool for widely applying to many organizations in both government and private sector. It can be adapted to many organizations' purpose such as operating evaluation and strategic planning because Balanced Scorecard comprises of various perspectives both financial and non-financial. Furthermore each perspective is also interrelated in finance, customer, internal process management, learning and growth.

This study of Balanced Scorecard and the Efficiency of Credit Union Tippavas's Operation is aimed to study the efficiency of Credit Union Tippavas's operation by applying the

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

perspective of Balanced Scorecard. From the study, by ranking from the most satisfaction, members were very satisfied with the management performance of co-operative's board of directors, the usefulness of community, deposit and funding service accordingly. However, the study of the internal process management was shown that the management was informal because there was no written plan communicated to members formally. The learning and improvement was a bit too slow because no high technology facility or tools was used to improve efficiency and effectiveness rather than using only telephone and computer as standard requirement. Moreover, learning curve for the organization development was low as each of co-operative directors had no time to focus in their organization because they also had their formal permanent job. For the financial perspective, it was found that the management efficiency of the co-operative was higher than the standard of The Credit Union League of Thailand except the reserve requirement ratio.

Recommendations of the study are, firstly, Tippavas should improve deposit and lending service perspective as it got feedback with the lowest satisfaction from the members. Secondly, consideration to members' desire to innovate new product is recommended such as saving for studying, using co-operative's new bought house to be an office. Thirdly, the reserve requirement ratio should be adjusted to have the standard of the Credit Union League of Thailand's in order to build members' confidence. Finally, annual operational plan and its schedule should be set clearly to easily monitor and evaluate the co-operative's performance for further improvement.

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาอิสระครั้งนี้คงจะไม่สามารถสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีหากไม่ได้รับความกรุณาจากอาจารย์ที่ปรึกษา และกรรมการที่ปรึกษาในการให้ความช่วยเหลือ แนะนำ และแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ อมรศรี ดันพิพัฒน์ ที่ปรึกษาวิชาการศึกษาศาสตร์เรื่องนี้ และผู้ช่วยศาสตราจารย์อภิสิทธิ์ แก้วณา กรรมการที่ปรึกษาวิชาการศึกษาศาสตร์ที่กรุณาให้คำแนะนำแนวทางในการศึกษา และให้ความรู้ต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์ต่อการทำการศึกษาครั้งนี้เป็นอย่างดียิ่ง

ผู้ศึกษาต้องขอขอบพระคุณคณาจารย์ในโครงการหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ทางวิชาการซึ่งเป็นสิ่งที่มีค่ายิ่ง รวมถึงเจ้าหน้าที่ภาควิชาบริหารธุรกิจที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการติดต่อประสานงานมาโดยตลอด

ขอขอบพระคุณ คุณนคร พันธุ์เจริญ และคณะกรรมการทุก ๆ ท่านในสหกรณ์เครดิตยูเนียนชุมชนทิพพาวาส จำกัด รวมทั้งผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่สละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์

ท้ายสุดนี้ขอกราบขอบพระคุณคุณพ่อ คุณแม่ และทุกคนในครอบครัวที่ได้มอบกำลังใจอันมีค่าให้กับผู้ศึกษามาโดยตลอด ขอขอบคุณเพื่อน ๆ ทุกคนที่ให้ความช่วยเหลือ และเพื่อนนักศึกษาปริญญาโท MBA11 ที่ให้กำลังใจมาโดยตลอด

พัฒนพงศ์ จริงวาจา

1 กุมภาพันธ์ 2551

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อ	I
ABSTRACT	III
กิตติกรรมประกาศ	V
สารบัญ.....	VI
สารบัญตาราง.....	IX
สารบัญภาพ.....	X
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	3
1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
1.4 สมมติฐานของการศึกษา.....	4
1.5 ขอบเขตการศึกษา.....	4
1.6 ขั้นตอนของการศึกษา.....	5
1.6.1 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	5
1.6.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	5
1.6.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	6
1.6.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	8
1.6.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	8
1.7 ข้อยกเว้นของการศึกษา.....	9
1.8 นิยามศัพท์.....	9
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	11
2.1 ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับสหกรณ์เครดิตยูเนียน	11
2.1.1 ความหมายของสหกรณ์เครดิตยูเนียน.....	11
2.1.2 จุดกำเนิดแนวคิดสหกรณ์ในประเทศไทย.....	12
2.1.3 ประวัติและความเป็นมาของสหกรณ์เครดิตยูเนียน.....	14
2.1.4 การดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียน	15
2.2 ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพ (BSC) ..	16

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

2.2.1 ความหมายระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพ	16
2.2.2 การนำระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพมาใช้ในประเทศไทย	19
2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	26
บทที่ 3 ผลการศึกษา.....	29
3.1 ผลการศึกษาด้านการเงิน	29
3.1.1 ความสามารถในการบริหารสภาพคล่อง.....	29
3.1.2 ความสามารถในการก่อหนี้	30
3.1.3 ความสามารถในการใช้สินทรัพย์	31
3.1.4 ความสามารถในการทำกำไร	32
3.2 ผลการศึกษาด้านความพึงพอใจของสมาชิก	33
3.2.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสมาชิกสหกรณ์ ผลการวิเคราะห์	34
3.2.2 ความพึงพอใจของสมาชิก	35
3.2.3 ความต้องการบริการของสมาชิกสหกรณ์	38
3.2.4 ข้อเสนอแนะของสมาชิก	38
3.2.5 การทดสอบสมมติฐาน	40
3.3 ผลการศึกษาด้านกระบวนการบริหารภายใน การเรียนรู้และเจริญเติบโต.....	44
3.3.1 มุมมองด้านกระบวนการบริหารภายใน	44
3.3.2 มุมมองด้านการเรียนรู้และเจริญเติบโต.....	46
3.3.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากคณะกรรมการ.....	48
บทที่ 4 สรุปและข้อเสนอแนะ	49
4.1 สรุป	49
4.2 ข้อเสนอแนะ.....	51
4.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาค้างต่อไป.....	52
บรรณานุกรม	53

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

ภาคผนวก.....	56
ภาคผนวก ก.....	57
ภาคผนวก ข.....	62
ภาคผนวก ค.....	67
ประวัติผู้เขียน.....	75



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
3.1 อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน.....	30
3.2 อัตราส่วนหนี้สินต่อทุนของสหกรณ์.....	30
3.3 อัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์.....	31
3.4 อัตราหมุนของสินทรัพย์.....	31
3.5 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์.....	32
3.6 อัตราผลตอบแทนต่อทุนสหกรณ์.....	32
3.7 อัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน.....	33
3.8 อัตรากำไรสุทธิ.....	33
3.9 ข้อมูลทั่วไปของสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนชุมชนทิพพาวาส.....	35
3.10 ความพึงพอใจของสมาชิกต่อการให้บริการ.....	36
3.11 ความพึงพอใจของสมาชิกในด้านการให้บริการรับฝากเงิน กู้ยืมเงิน และสวัสดิการ.....	37
3.12 ความพึงพอใจของสมาชิกการสร้างประโยชน์ต่อชุมชน.....	38
3.13 ความพึงพอใจของสมาชิกในการให้บริการของคณะกรรมการ.....	38
3.14 ความต้องการของสมาชิก.....	39
3.15 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางด้านประชากรศาสตร์กับความพึงพอใจต่อการบริการของ สหกรณ์ และความต้องการ.....	41
3.16 ข้อมูลทั่วไปของผู้สัมภาษณ์.....	43

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 จำนวนสหกรณ์/กลุ่มเครดิตยูเนียนตั้งแต่ปี พ.ศ. 2514-2549	2
2.1 สัญลักษณ์ของเครดิตยูเนียน	12
2.2 มุมมอง 4 ด้านของการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพ.....	18



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 1

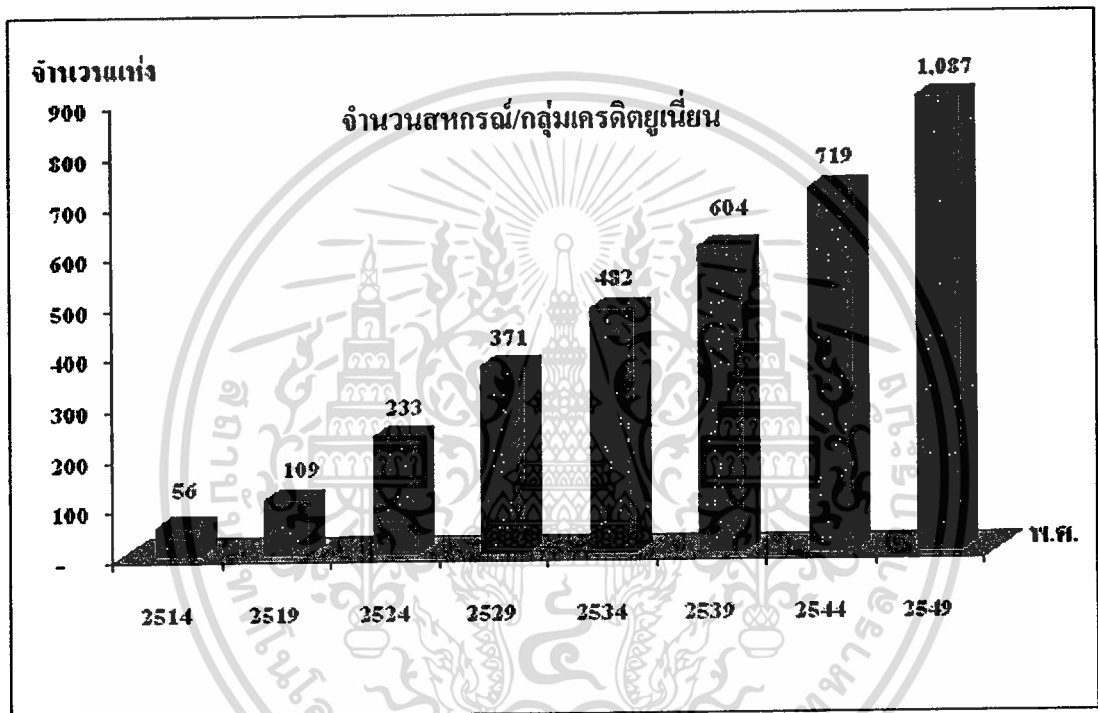
บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สหกรณ์เป็นระบบความร่วมมือของกลุ่มคนที่มีความเดือดร้อนทางเศรษฐกิจ จึงรวมกลุ่มกันเพื่อวัตถุประสงค์ในการช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อแก้ไขปัญหาด้านเศรษฐกิจและสังคมโดยไม่ใช้กำไรเป็นเครื่องจูงใจในการประกอบกิจการ แต่มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อช่วยเหลือสมาชิกให้มีมาตรฐานการครองชีพดีขึ้น สหกรณ์เครดิตยูเนียนก็เป็นรูปแบบของสหกรณ์หนึ่งที่ทำให้บริการประเภทออมทรัพย์ จัดตั้งขึ้นโดยความสมัครใจของสมาชิกที่อาศัยอยู่ในชุมชนเดียวกัน หรือประกอบอาชีพในโรงงาน บริษัท หรือสถาบันการศึกษาเดียวกัน รวมชื่อกันจดทะเบียนเป็นสหกรณ์ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 ซึ่งสมาชิกจะเป็นเจ้าของสหกรณ์ โดยมีนโยบายการบริหารงาน คือ บริหารโดยสมาชิก และเพื่อสมาชิก (ทิพย์วิมล วงศ์รัตนชัย : 2550)

จากการที่ประเทศไทยประสบกับปัญหาภาวะเศรษฐกิจตกต่ำในปี พ.ศ. 2540 ไม่เพียงแต่ธุรกิจขนาดใหญ่ ๆ เท่านั้นที่ประสบปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจแต่ยังส่งผลกระทบต่อดำรงชีวิตของประชาชนโดยทั่วไป รวมไปถึงประชาชนที่อาศัยอยู่ในชุมชนทิพพาวาส แขวงลำปลาทิว เขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร ก็ประสบปัญหาดังกล่าวเช่นกัน โดยเฉพาะการกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินที่มีอยู่ในระบบธนาคารพาณิชย์ ดังนั้น ชุมชนทิพพาวาส จึงมีการรวมกลุ่มกันขึ้นเพื่อจัดตั้งกลุ่มเครดิตยูเนียน เมื่อวันที่ 28 เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2542 เริ่มต้นมีสมาชิก จำนวน 38 คน มีทุนเรือนหุ้นจำนวน 8,990 หุ้น และเงินออมทรัพย์ 60,000 บาท ปัจจุบันมีสมาชิก 391 คน สหกรณ์เครดิตยูเนียนชุมชนทิพพาวาส จำกัด ประกอบไปด้วยคณะกรรมการ 11 คนบริหารงานร่วมกัน ใช้บ้านพักอาศัยของประธานกรรมการเป็นสำนักงานดำเนินงาน ความสำเร็จหรือล้มเหลวของสหกรณ์ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลาย ๆ อย่างทั้งภายในและภายนอก ปัจจัยภายใน ได้แก่ การบริหารจัดการที่ดีภายในองค์กร การให้ความร่วมมือระหว่างสมาชิก ผู้จัดการและคณะกรรมการดำเนินการ การมีคณะกรรมการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และที่สำคัญต้องเสียสละทุ่มเททำงานเพื่อสหกรณ์ในการกำหนดนโยบาย วางแผนและบริหารสหกรณ์ให้เจริญก้าวหน้า แต่สหกรณ์ยังขาดหลายปัจจัยดังกล่าวที่จะทำให้สหกรณ์บรรลุเป้าหมายได้ ได้แก่ การบริหารจัดการ การมีส่วนร่วมของสมาชิก การวางแผนจัดการทางการเงินที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากสหกรณ์มีเงินทุนเพียงพอที่จะนำไปลงทุนเพื่อเพิ่มรายได้ ได้แก่ การซื้อพันธบัตรรัฐบาล การลงทุนในหลักทรัพย์ หรืออื่น ๆ แต่ขาดผู้บริหารที่มีความรู้ ความชำนาญในการดำเนินงาน ดังนั้น ธุรกรรมของสหกรณ์จึงมีเพียงแค่การรับฝากเงิน และให้กู้ยืมเงินให้แก่สมาชิกเท่านั้น ขณะที่เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การมีส่วนร่วมของคนในชุมชนที่เป็นสมาชิกของสหกรณ์มีน้อย แต่การหมุนเวียนสลับกันเข้าออกบ่อย ๆ ซึ่งสมาชิกเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากเพราะสหกรณ์จะเจริญก้าวหน้าหรือไม่ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของสมาชิกในชุมชนนั่นเอง สหกรณ์ตั้งขึ้นมาเพื่อเป็นประโยชน์ให้กับคนในชุมชนแต่ชุมชนส่วนใหญ่กลับขาดความรู้ ขาดความเข้าใจ และขาดศรัทธาต่ออุดมการณ์ของสหกรณ์ ซึ่งหากสหกรณ์ไม่สามารถชักชวน ทำความเข้าใจแก่คนในชุมชนให้เข้ามาร่วมเป็นสมาชิกสหกรณ์ได้แล้ว ก็ไม่อาจบรรลุความตั้งใจในการสร้างชุมชนเข้มแข็งและสามารถพึ่งพาตนเองได้ซึ่งจะกลายเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ในระยะยาวต่อไป



ภาพที่ 1.1 จำนวนสหกรณ์/กลุ่มเครดิตยูเนียน ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2514-2549
ที่มา : ฝ่ายวิชาการและพัฒนาชุมชนสหกรณ์แห่งประเทศไทย จำกัด

จำนวนของสหกรณ์เครดิตยูเนียนมีการเติบโตขึ้น โดยลำดับ (ภาพที่ 1.1) ซึ่งจะเห็นได้ว่าการที่สหกรณ์จะสามารถอยู่รอดได้ในสภาวะการแข่งขันปัจจุบัน นอกการปัจจัยภายใน สหกรณ์เองแล้วยังมีความไม่แน่นอนทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมที่ไม่อาจควบคุมได้จึงมีความจำเป็นที่สหกรณ์จะต้องมีการปรับตัวและมีวิธีการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ทันสมัย เหมาะสมกับองค์กร โดยอาศัยเครื่องมือทางการจัดการใหม่ ๆ เข้ามาช่วยเพื่อที่จะสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้อย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพ (Balance Scorecard) เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ได้รับ ความสนใจและให้ความสำคัญในการนำมาปรับใช้ใน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

องค์กรต่าง ๆ ทั้งในส่วนของภาครัฐและภาคเอกชนอย่างแพร่หลายซึ่งสามารถปรับใช้ได้กับทุกองค์กรมีประโยชน์ในการวัดผลการดำเนินงาน การวางแผนกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานจริงในระดับต่าง ๆ ตั้งแต่ผู้บริหารที่เป็นผู้วางกลยุทธ์จนกระทั่งถึงระดับของพนักงานผู้ปฏิบัติงานจึงทำให้ผู้ศึกษาต้องการที่จะนำระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพมาประเมินผลและประยุกต์ใช้กับการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนชุมชนทิพพาวาส จำกัด เนื่องจากระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพประกอบไปด้วยมุมมองที่หลากหลาย ทั้งด้านที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน นอกจากนี้ภายในแต่ละมุมมองต่างก็มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน ทั้งด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการบริหารภายใน ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต

จากประเด็นความน่าสนใจดังกล่าวนี้ ผู้ศึกษาเห็นว่าควรทำการศึกษาผลการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนชุมชนทิพพาวาส จำกัด โดยใช้ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพเป็นเครื่องมือในการประเมินผลงานเพื่อผู้บริหารและสมาชิกจะได้ทราบถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสหกรณ์ที่ผ่านมา การบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานและการปรับปรุงการดำเนินงานต่าง ๆ นอกจากนั้นยังเป็นแนวทางให้กับผู้บริหารใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนเพื่อพัฒนาการดำเนินงานของสหกรณ์ให้ก้าวหน้าต่อไป

1.2 วัดดูประสงค์ของการศึกษา

เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนชุมชนทิพพาวาส จำกัด โดยใช้มุมมองทั้ง 4 ด้านของระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพ (Balance Scorecard)

1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.3.1 ทราบประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนชุมชนทิพพาวาส จำกัด

1.3.2 ผลการศึกษาสามารถใช้เป็นแนวทางในการศึกษาให้แก่องค์กรอื่น ๆ ในการนำเอา ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพมาใช้ในการประเมินผลงานขององค์กรได้

1.4 สมมติฐานของการศึกษา

ในการศึกษานี้ ผู้ศึกษาได้ตั้งสมมติฐานของการศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการหาคำตอบได้แก่

- 1.4.1 สมาชิกสหกรณ์ มีความพึงพอใจต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์แตกต่างกันตามลักษณะด้านประชากรศาสตร์
- 1.4.2 สมาชิกสหกรณ์ มีความต้องการต่อสหกรณ์แตกต่างกันตามลักษณะประชากรศาสตร์

1.5 ขอบเขตการศึกษา

การศึกษาเรื่องระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพกับประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนชุมชนทิพพาวาส จำกัด ทำการศึกษาเฉพาะในสหกรณ์เครดิตยูเนียนชุมชนทิพพาวาส จำกัด แขวงลำปลาทิว เขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร เท่านั้น ขอบเขตประชากรที่ทำการศึกษาคือประชาชนที่ยังอาศัยอยู่ในชุมชนทิพพาวาสและเป็นสมาชิกของสหกรณ์เครดิตยูเนียนชุมชนทิพพาวาส จำกัด ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลอยู่ในช่วงเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2550 ถึงเดือน มกราคม พ.ศ. 2551 มีกรอบการศึกษา 4 มุมมอง ได้แก่

1. มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective)
 - 1.1 การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน
 - 1.2 ผลกำไรของสหกรณ์
2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)
 - 2.1 ความพึงพอใจของสมาชิกที่มีต่อสหกรณ์
 - 2.2 ความต้องการของสมาชิก
 - 2.3 ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็น
3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)
 - 3.1 การบริหารจัดการ
 - 3.2 การสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิก
 - 3.3 การสร้างประโยชน์ต่อชุมชน
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร (Learning and Growth Perspective)
 - 4.1 การพัฒนาทักษะของบุคลากร
 - 4.2 การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน
 - 4.3 การเรียนรู้ พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.6 ขั้นตอนของการศึกษา

1.6.1 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ใช้การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลดังนี้

1.6.1.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ได้จากการออกแบบสอบถามสมาชิก สหกรณ์เครดิตยูเนียนชุมชนทิพพาวาส จำกัด จำนวน 200 คนเพื่อต้องการทราบเกี่ยวกับมุมมองด้าน สมาชิกว่ามีความพึงพอใจ ความต้องการ และข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะที่มีต่อสหกรณ์ และแบบ สัมภาษณ์คณะกรรมการ 11 คน ในมุมมองด้านกระบวนการภายในและการเรียนรู้และการ เจริญเติบโต เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากตัวอย่างของประชากรที่ทำการศึกษา

1.6.1.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยการรวบรวมข้อมูลจากข้อมูล ภายในสหกรณ์เครดิตยูเนียนชุมชนทิพพาวาส ได้แก่ งบการเงิน รายงานการประชุมเพื่อต้องการ ทราบมุมมองด้านการเงิน และจากวารสาร หนังสือ วิทยานิพนธ์ เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และ อินเทอร์เน็ต

1.6.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ทำการศึกษาได้แก่ ประชาชนที่อาศัยอยู่ในชุมชนทิพพาวาสและยังเป็นสมาชิก ของสหกรณ์เครดิตยูเนียนชุมชนทิพพาวาส จำกัด จำนวน 300 คน (ข้อมูลสมาชิกสหกรณ์เครดิต ยูเนียนชุมชนทิพพาวาส จำกัด เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2550)

กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาคือจะสุ่มเลือกเฉพาะ (Purposive Sampling) ประชาชนที่เป็น สมาชิกของสหกรณ์เครดิตยูเนียนชุมชนทิพพาวาส จำกัด และเป็นผู้ที่พักอาศัยอยู่ในชุมชน ทิพพาวาส มีอายุตั้งแต่ 20 ปี ขึ้นไปเพื่อสามารถเลือกสุ่มเก็บตัวอย่างแบบสอบถามจากประชากรที่ เป็นสมาชิกจำนวน 300 คน และแบบสัมภาษณ์จากคณะกรรมการที่ทำหน้าที่บริหารงานสหกรณ์ จำนวน 11 คน

ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามสูตรในการ คำนวณของสุปัญญา ไชยชาญ (2538:95) ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

เมื่อ n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
 N แทน ขนาดของประชากร

e แทน ความคลาดเคลื่อนในการประมาณสัดส่วนประชากรด้วยค่า สัดส่วนตัวอย่าง ในการวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดให้มีค่าเป็น .05

ผู้ศึกษาได้กำหนดให้ค่าความคลาดเคลื่อนของการเลือกตัวอย่างอยู่ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 และพบว่าสมาชิกสหกรณ์ที่มีอายุตั้งแต่ 20 ปี ขึ้นไปในปี พ.ศ. 2550 มีจำนวนทั้งสิ้น 300 คน ฉะนั้นจะได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง เท่ากับ

แทนค่าในสูตรได้ดังนี้ คือ

$$n = \frac{300}{1 + 300(0.05)^2}$$

$$= 171 \text{ คน}$$

ได้ขนาดตัวอย่างจำนวน 171 คน แต่เพื่อป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการที่ไม่สามารถเก็บตัวอย่างได้ครบถ้วน หรือแบบสอบถามที่รวบรวมได้มีความผิดพลาดในการตอบจึงมีการเผื่อแบบสอบถามไว้จำนวน 200 ตัวอย่าง โดยใช้การสุ่มเลือกตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจงกับสมาชิกสหกรณ์ที่มีอายุ 20 ปีขึ้นไปและเป็นผู้พักอาศัยอยู่ในชุมชนทิพพาวาส

1.6.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่ใช้สำหรับวัดประสิทธิภาพมุมมองด้านสมาชิกสหกรณ์ และแบบสัมภาษณ์คณะกรรมการสหกรณ์เพื่อใช้วัดประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านมุมมองการบริหารภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต

แบบสอบถามมีเนื้อหาแบ่งเป็น 4 ส่วน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทางด้านสถานภาพทั่วไปของสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนชุมชนทิพพาวาส จำกัด ได้แก่ เพศ รายได้ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพทางครอบครัว รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และอายุของการเป็นสมาชิก

ตอนที่ 2 เกี่ยวกับความพึงพอใจของสมาชิกที่มีต่อสหกรณ์เครดิตยูเนียนชุมชนทิพพาวาส จำกัด

ตอนที่ 3 เกี่ยวกับความต้องการบริการของสมาชิกที่มีต่อสหกรณ์

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของสมาชิกต่อการบริหารงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนชุมชนทิพพาวาส จำกัด

โดยแบบสอบถามในตอนที่ 2 และ 3 นั้นใช้มาตรวัดแบบไลเคิร์ต สเกล (Likert Scale) ซึ่งแต่ละคำถามมีคำตอบให้เลือกตามลำดับความสำคัญ 5 ระดับ โดยกำหนดค่าน้ำหนักของการประเมิน ได้แก่

ระดับความสำคัญระดับคะแนน

มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

เกณฑ์เฉลี่ยระดับของคะแนนการให้ความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ ใช้สูตรคำนวณช่วงกว้างของชั้นดังนี้ (มัลลิกา บุณนาค, 2537 : 29)

$$\begin{aligned} \text{ช่วงคะแนน} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

ทั้งนี้ แบบสอบถามตอนที่ 2 และตอนที่ 3 มีการแปลความหมายความพึงพอใจและความต้องการของสมาชิกดังนี้

ช่วงของค่า \bar{X} (ขีดจำกัดชั้นที่แท้จริง)	การแปลความหมาย
4.21 – 5.00	ความพึงพอใจหรือความต้องการมากที่สุด
3.41 – 4.20	ความพึงพอใจหรือความต้องการมาก
2.61 – 3.40	ความพึงพอใจหรือความต้องการปานกลาง
1.81 – 2.60	ความพึงพอใจหรือความต้องการน้อย
1.00 – 1.80	ความพึงพอใจหรือความต้องการน้อยที่สุด

แบบสัมภาษณ์ คณะกรรมการของสหกรณ์เครดิตยูเนียนชุมชนทิพาวาส จำกัด ซึ่งมี 3 ส่วนได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลทางการดำเนินงานและการบริหารจัดการการสร้างประโยชน์ให้

ชุมชน

ตอนที่ 3 การเรียนรู้ เทคโนโลยี และแรงจูงใจในการทำงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.6.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การประมวลผลใช้ค่าทางสถิติ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบสมมติฐาน โดย Chi-square

1.6.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การประมวลผลข้อมูล สำหรับข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อจำแนกกลุ่มข้อมูล (Content Analysis) สำหรับข้อมูลเชิงปริมาณ ใช้สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics)

1.6.5.1 การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ เพื่อวัดประสิทธิภาพทางด้านมุมมองด้านสมาชิก มุมมองกระบวนการภายในองค์กร และมุมมองด้านการเรียนรู้และเจริญเติบโต ใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่

1.6.5.1.1 ร้อยละ (Percentage) ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของข้อมูลทางด้านประชากรศาสตร์

1.6.5.1.2 ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean) ใช้เพื่อวิเคราะห์ความพึงพอใจของสมาชิกที่มีต่อสหกรณ์ โดยใช้สูตรสำหรับข้อมูลที่จัดกลุ่มเป็นชั้นคะแนน (Group Data) (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2543: 137-142)

1.6.5.2. การวิเคราะห์เชิงปริมาณ เพื่อวัดประสิทธิภาพทางด้านมุมมองในด้านการเงิน โดยใช้อัตราส่วนทางการเงินเพื่อวิเคราะห์ ได้แก่

1.6.5.2.1 ความสามารถทางด้านสภาพคล่อง

1.6.5.2.2 ความสามารถในการก่อหนี้

1.6.5.2.3 ความสามารถในการใช้สินทรัพย์

1.6.5.2.4 ความสามารถในการทำกำไร

1.6.5.3. Chi-square เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐานทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2541 : 65)

$$\chi^2 = \frac{\sum (O_i - E_i)^2}{E_i}$$

โดยที่ χ^2 = สถิติทดสอบไคสแควร์

O_i = ค่าความถี่ที่สังเกตจากตัวอย่าง

E_i = ค่าคาดหวังตามทฤษฎี

เปรียบเทียบ χ^2 ที่คำนวณได้กับค่า χ^2 จากตาราง ถ้าค่า χ^2 ที่คำนวณได้มีค่ามากกว่าค่าที่ได้จากตารางให้ปฏิเสธสมมติฐานนั้น

1.7 ข้อจำกัดของการศึกษา

การศึกษานี้เป็นการศึกษาถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนชุมชนทิพพาวาส จำกัด โดยใช้มุมมองของระบบการวัดผลการปฏิบัติการคุณภาพเท่านั้นอาจไม่สามารถนำไปอ้างอิงกับสหกรณ์อื่น ๆ ได้ซึ่งความแตกต่างนั้นอาจเป็นผลมาจากนโยบายหรือวิธีการในการบริหารงานของแต่ละสหกรณ์

1.8 นิยามศัพท์

1.8.1 สหกรณ์ หมายถึง สหกรณ์เครดิตยูเนียนชุมชนทิพพาวาส จำกัด แขวงลำปลาทิว เขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร

1.8.2 สมาชิก หมายถึง สมาชิกของสหกรณ์เครดิตยูเนียนชุมชนทิพพาวาส จำกัด แขวงลำปลาทิว เขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร

1.8.3 เงินกู้ฉุกเฉิน หมายถึง เงินกู้เพื่อบรรเทาความเดือดร้อนที่เกิดขึ้นอย่างกระทันหัน ได้แก่ อุบัติเหตุ ค่าพาหนะ เช่น ค่าเดินทางไปเยี่ยมญาติที่เจ็บป่วยต่างจังหวัด ค่ารักษาพยาบาล เป็นต้น วงเงินที่ผู้ได้ตามแต่ละกรรมการของสหกรณ์แต่ละแห่งจะกำหนดไว้โดยไม่ต้องมีบุคคลค้ำประกัน และจะต้องส่งคืนในระยะเวลาที่กำหนด ระเบียบของสหกรณ์เครดิตยูเนียนโดยทั่วไปกำหนดระยะเวลาส่งคืนเงินกู้ประเภทนี้ ภายใน 60 วัน

1.8.4 เงินกู้สามัญ หมายถึง เป็นการให้เงินกู้แก่สมาชิก เพื่อนำไปใช้จ่ายลงทุนในการประกอบอาชีพ ปลูกเปลี่ยนหนี้สิน เพื่อซ่อมแซมต่อเติมที่อยู่อาศัย หรืออื่น ๆ การกู้เงินประเภทนี้กำหนดวงเงินกู้ไว้เป็นจำนวนเท่าของเงินสะสมที่สมาชิกผู้ขอกู้มีอยู่ตามระเบียบของสหกรณ์ใช้สมาชิก หรือหลักทรัพย์ค้ำประกัน ระยะเวลาการส่งคืนเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในระเบียบของสหกรณ์ ส่วนใหญ่กำหนดให้ส่งคืนภายใน 48-60 เดือน

1.8.5 เงินกู้พิเศษ หมายถึง ในกรณีที่สหกรณ์มีฐานะมั่นคงและมีเงินเหลือมาก ประกอบกับสมาชิกมีความต้องการกู้เงินในวงเงินที่สูง สหกรณ์อาจเปิดบริการเงินกู้พิเศษขึ้นเพื่อให้สมาชิกนำไปลงทุน ประกอบอาชีพหรือจัดหาที่อยู่อาศัย เงินกู้ประเภทนี้ผู้ได้มากกว่าเงินกู้สามัญใช้หลักทรัพย์ค้ำประกันเท่านั้น และระเบียบสหกรณ์โดยทั่วไปจะกำหนดระยะเวลาชำระคืนมากกว่าเงินกู้สามัญ

1.8.6 ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพ (BSC) ได้แก่ ระบบหรือกระบวนการในการบริหารงานชนิดหนึ่งที่อาศัยการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) เป็นกลไกสำคัญ Kaplan และNorton ได้ให้นิยามล่าสุดของ (2000) Balanced Scorecard ไว้ว่า เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and Focused)



บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้รวบรวมเนื้อหาของทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องไว้หลายแนวคิด โดยศึกษาจากตำรา เอกสาร วารสาร รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เพื่อให้สามารถกำหนดกรอบแนวความคิดที่ใช้เป็นแนวทางในการศึกษาได้ครอบคลุมและชัดเจนขึ้นซึ่งประกอบด้วยสาระสำคัญตามลำดับดังต่อไปนี้

- 2.1 ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับสหกรณ์
- 2.2 แนวความคิดเกี่ยวกับระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพ
- 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับสหกรณ์เครดิตยูเนียน

2.1.1 ความหมายของสหกรณ์เครดิตยูเนียน

คำว่า สหกรณ์ มาจากคำ 2 คำรวมกันคือ สห = รวมกัน และคำว่า กรณ์ = การกระทำ ความหมายโดยทั่วไป = การทำงานร่วมกัน หรือการร่วมมือกัน (สุวรรณา ชูโชติ 2541 : 3) ตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า Co-operative แต่ตามคำนิยามสากลที่กำหนดขึ้นโดย ICA (International Co-operative Alliance) ซึ่งในปัจจุบันกำหนดไว้ว่า สหกรณ์คือสมาคมอิสระของบุคคลหมู่หนึ่งซึ่งรวมกันด้วยความสมัครใจ เพื่อบรรลุความต้องการร่วมกันทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม ด้วยการเป็นเจ้าของกิจการร่วมกันและควบคุมกิจการนั้นด้วยวิถีทางประชาธิปไตย

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้ทรงเล็งความสำคัญและประโยชน์ของสหกรณ์ที่จะมีต่อพสกนิกรของพระองค์และได้ทรงให้ความหมายไว้ว่า คำว่า สหกรณ์ แปลว่า การทำงานร่วมกัน การทำงานร่วมกันนี้ลึกซึ้งมากเพราะจะต้องร่วมมือกันทุกด้านทั้งในด้านงานการที่ทำด้วยร่างกายทั้งในด้านงานการที่ทำด้วยสมอง ทั้งงานการที่ทำด้วยใจ ทุกอย่างนี้ขาดไม่ได้ต้องพร้อม (www.cpd.go.th)

สหกรณ์เครดิตยูเนียน เป็นสหกรณ์ประเภทออมทรัพย์ จัดตั้งขึ้น โดยความสมัครใจของประชาชนที่อาศัยอยู่ในชุมชนเดียวกัน หรือประกอบอาชีพในโรงงานบริษัท หรือสถาบันการศึกษาเดียวกัน รวมชื่อกันจดทะเบียนเป็นสหกรณ์ ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 โดยมีสมาชิกเป็นเจ้าของสหกรณ์ บริหารโดยสมาชิก และเพื่อสมาชิก (สำนักจัดตั้งและส่งเสริมสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ : 2549)

สัญลักษณ์ของเครดิตยูเนียน (ภาพที่ 2.1) สัญลักษณ์นี้เป็นเครื่องหมายแทนสหกรณ์เครดิตยูเนียนในทุกหนทุกแห่งทั่วโลก องค์ประกอบของสัญลักษณ์นี้บ่งบอกถึงความหมายและความสัมพันธ์กับอุดมการณ์สหกรณ์เครดิตยูเนียน ได้แก่

มือ ครอบครัว และรูปโลก คือ เครื่องหมายของสหกรณ์เครดิตยูเนียนเป็นสัญลักษณ์ของการช่วยเหลือซึ่งกันและกันจากบุคคลหนึ่ง ไปสู่อีกบุคคลหนึ่งทั่วโลกตามหลักวิธีของสหกรณ์เครดิตยูเนียน เมื่อนำองค์ประกอบทั้งหมดมารวมกันจะเป็นสัญลักษณ์ของสหกรณ์เครดิตยูเนียนต่าง ๆ ในทุกชาติทุกภาษาซึ่งหัวใจสำคัญคือความเป็นสากลและการแสดงภาพรวมของสหกรณ์เครดิตยูเนียนในลักษณะที่สามารถหับตาเห็นภาพรายละเอียดได้ทันที



ภาพที่ 2.1 สัญลักษณ์ของเครดิตยูเนียน

ที่มา: สำนักจัดตั้งและส่งเสริมสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ 2549

2.1.2 จุดกำเนิดแนวคิดสหกรณ์ในประเทศไทย

แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์ได้เกิดขึ้นในประเทศไทยนับตั้งแต่รัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวที่ นิรนาม (www.cmru.ac.th) กล่าวว่า ... นับตั้งแต่สมัยกรุงรัตนโกสินทร์ เป็นต้นมา ไทยมีการติดต่อค้าขายกับต่างชาติมากขึ้น ทำให้โครงสร้างทางเศรษฐกิจในชนบทเปลี่ยนแปลงจากระบบเศรษฐกิจเพื่อเลี้ยงตัวเองเป็นระบบเศรษฐกิจเพื่อการค้า ชาวนาต้องการขยายการปลูกข้าว ความต้องการเงินทุนในการขยายการผลิตและการครองชีพมีเพิ่มขึ้นส่งผลให้ชาวนาผู้ไม่มีทุนต้องไปกู้ยืมจากพ่อค้าโดยเสียดอกเบี้ยในอัตราที่สูง นอกจากนี้การทำนามีผลผลิตไม่แน่นอน ถ้าปีใดฝนไม่ดีชาวนาจึงจะมีหนี้สินพอกพูนทางราชการจึงคิดที่จะช่วยชาวนาด้วยการจัดหาเงินทุนให้กู้และคิดดอกเบี้ยต่ำ โดยกำหนดวิธีการ 2 วิธี ได้แก่ (www.kasetwisai.cooperative.com)

1. จัดตั้งธนาคารเกษตร เพื่อให้เงินกู้แก่ชาวนา แต่ขัดข้องในเรื่องเงินทุนและหลักประกันเงินกู้ ความคิดนี้จึงระงับไป
2. วิธีการสหกรณ์ประเภทหาทุน เกิดจากรัฐได้เชิญ เซอร์เบอร์นาร์ด ฮันเตอร์ (Sir Bernard Hunter) นายธนาคารแห่งมัทราสอินเดีย มาสำรวจหาหนทางช่วยชาวนา ได้เสนอว่าควรจัดตั้งธนาคารให้กู้ยืมแห่งชาติ ดำเนินการให้กู้ยืมโดยมีที่ดินและหลักทรัพย์อื่นเป็นหลักประกัน (ได้แก่ การให้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บุคคลอื่นค้ำประกัน) ส่วนการควบคุมเงินกู้และเรียกเก็บเงินกู้ นั้น ให้จัดตั้งเป็น Cooperative Society (สมาคมสหกรณ์) คือให้ชาวนาผู้กู้รวมตัวกันเป็นสมาคมและทำหน้าที่รับผิดชอบ

ไทยได้เริ่มศึกษาวิธีสหกรณ์ในปี 2457 (www.swu.ac.th) แต่ยังไม่ได้นำมาดำเนินการอย่างไร จนกระทั่ง ปี 2458 ได้มีการเปลี่ยนแปลงกรมสถิติพยากรณ์เป็นกรมพาณิชย์และสถิติพยากรณ์ ประกอบด้วยส่วนราชการ 3 ส่วน คือ การพาณิชย์ การสถิติพยากรณ์ และการสหกรณ์ การตั้งส่วนราชการสหกรณ์เพื่อที่จะดำเนินการจัดตั้งสหกรณ์ขึ้นมา โดยพระราชวงศ์เธอกรมหมื่นพิทยาลงกรณ์ ในฐานะอธิบดีกรมพาณิชย์ ทรงพิจารณาเลือกแบบสหกรณ์เครดิต ไรไฟไฟเซินเป็นสหกรณ์ต้นแบบ เพราะสหกรณ์แบบไรไฟไฟเซินเป็นสหกรณ์ ซึ่งสมาชิกทุกคนต้องร่วมรับผิดชอบในหนี้สินของสหกรณ์ร่วมกัน และแทนกันโดยไม่จำกัด เป็นสหกรณ์ขนาดเล็ก มีเขตแดนรับผิดชอบในระดับหมู่บ้าน เท่านั้นสมาชิกจึงรู้จักกันดีและน่าจะควบคุมซึ่งกันและกันได้ เป็นการขจัดปัญหาว่าสมาชิกที่กู้เงิน จะละทิ้งที่ดิน หลบหนีหนี้สิน ดังนั้น บุคคลทั้งหลายจึงถือว่า พระองค์ทรงเป็นพระบิดาแห่งการสหกรณ์ไทย (www.creditunionpichit.net) ท้องที่ที่จัดตั้งสหกรณ์หาทุนเป็นแห่งแรก ได้แก่ ท้องที่ ต.วัดจันทร์ อ.เมือง จ.พิษณุโลก โดยใช้ชื่อว่า สหกรณ์วัดจันทร์ไม่จำกัดสินใช้ จัดทะเบียนเมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2459 (ทุกปีถือเป็นวันสหกรณ์แห่งชาติ) มีพระราชวงศ์เธอกรมหมื่นพิทยาลงกรณ์ เป็นนายทะเบียนสหกรณ์พระองค์แรก สหกรณ์วัดจันทร์ เริ่มแรกมีสมาชิก 16 คน กู้เงินจากแบงก์สยามกัมมาจล เป็นทุนดำเนินงาน 3,000 บาท เสียดอกเบี้ยให้ธนาคารพาณิชย์ ร้อยละ 6 ต่อปี สหกรณ์คิดดอกเบี้ยกับสมาชิก ร้อยละ 12 ต่อปี 13 เดือนแรกของการดำเนินงานสมาชิกได้ถอนหนี้สินได้ถึงร้อยละ 50 เมื่อสหกรณ์วัดจันทร์ประสบผลสำเร็จ รัฐก็นำวิธีสหกรณ์ไปใช้ในจังหวัดอื่น ๆ แต่การจัดตั้งสหกรณ์ในระยะแรกนั้น นอกจากจะมีข้อจำกัดเรื่องเงินทุนแล้วยังมีข้อจำกัดในทางกฎหมายด้วย เพราะพระราชบัญญัติเพิ่มเติมสมาคม พ.ศ. 2459 ทำให้การจัดตั้งสหกรณ์ไม่กว้างขวางพอที่จะขยายสหกรณ์ออกไป หากจะให้จัดตั้งสหกรณ์เจริญก้าวหน้าและมีความมั่นคง จะต้องออกกฎหมายควบคุมให้มีขอบเขตกว้าง ดังนั้น ในเวลาต่อมาทางราชการจึงได้ประกาศยกเลิกพระราชบัญญัติเพิ่มเติมสมาคม พ.ศ. 2459 แล้วประกาศใช้พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2471 นับเป็นกฎหมายสหกรณ์ฉบับแรก พระราชบัญญัติฉบับนี้เปิดโอกาสให้มีการรับจดทะเบียนสหกรณ์ประเภทอื่น ๆ จากนั้นได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2471 อีก 3 ครั้ง นับว่าการประกาศใช้พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2471 ช่วยให้การจัดตั้งสหกรณ์ได้ขยายออกไปอีกมาก ในปี พ.ศ. 2478 มีการริเริ่มจัดตั้งสหกรณ์เช่าซื้อที่ดินที่จังหวัดปทุมธานี และได้จัดตั้งสหกรณ์ประเภทใหม่ ๆ ขึ้นอีกหลายประเภท เช่น สหกรณ์บำรุงที่ดิน สหกรณ์ค้าขาย สหกรณ์นิคมฝ้าย สหกรณ์หาทุนและบำรุงที่ดิน ในปี พ.ศ. 2480 ร้านสหกรณ์ได้ถูกจัดตั้งขึ้นเป็นแห่งแรกที่อำเภอเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา และได้มีการจัดตั้งร้านสหกรณ์ขึ้นอีกหลายแห่งเพื่อช่วยเหลือประชาชนเกี่ยวกับค่าครองชีพ โดยจัดตั้งขึ้นทั้งในส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และส่วนของประชาชน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญที่สุดของขบวนการสหกรณ์ในประเทศไทย (www.clt.or.th) ได้แก่ การควบสหกรณ์หาทุนเข้าด้วยกัน โดยทางราชการได้ออกพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 เปิดโอกาสให้สหกรณ์หาทุนขนาดเล็กที่ดำเนินธุรกิจเพียงอย่างเดียวควบเข้ากันเป็นขนาดใหญ่ สามารถขยายการดำเนินธุรกิจเป็นแบบเอนกประสงค์ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่สมาชิกได้มากกว่า ด้วยเหตุนี้สหกรณ์หาทุนจึงแปรสภาพเป็นสหกรณ์การเกษตรมาจนปัจจุบัน และในปี พ.ศ. 2511 สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยได้ถือกำเนิดขึ้นมาเพื่อเป็นสถาบันสำหรับการศึกษากแก่สมาชิกสหกรณ์ทั่วประเทศ มีหน้าที่ติดต่อประสานงานกับสถาบันสหกรณ์ต่างประเทศ เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์และความช่วยเหลือร่วมมือกันระหว่างสหกรณ์สากลในด้านอื่น ๆ ที่มีใหม่เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ โดยมีสหกรณ์ทุกประเภทเป็นสมาชิกซึ่งประเทศไทยได้กำหนดประเภทสหกรณ์ไว้ 6 ประเภท ตามประกาศกฎกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. 2516 ประกอบด้วย สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์นิคม สหกรณ์ประมง สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์ร้านค้า และสหกรณ์บริการ (www.cpd.go.th)

2.1.3 ประวัติและความเป็นมาของสหกรณ์เครดิตยูเนียน

คณะผู้เผยแพร่ศาสนานิกายโรมันคาทอลิกในประเทศไทยมีกิจกรรมพัฒนาสังคมอยู่แล้ว ก่อนที่เครดิตยูเนียนจะเริ่มเข้ามาเผยแพร่ในประเทศไทย โดยเฉพาะงานพัฒนาคนยากจนในเขตสลัม ห้วยขวางซึ่งมีความสนใจในการจัดตั้งเครดิตยูเนียนในประเทศไทยอยู่แล้ว เมื่อมีเครดิตยูเนียนเข้ามาเผยแพร่ในประเทศไทยในปี พ.ศ. 2505 จึงได้ส่งตัวแทนไปร่วมสังเกตการณ์ด้วย ในปีต่อมาคณะบาทหลวงเยซุอิด ซึ่งทำงานเผยแพร่ศาสนาในประเทศไทยได้จัดการสัมมนาระหว่างชาติ เรื่องการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจของทวีปเอเชียที่บ้านเซเวียร์ กรุงเทพฯ ระหว่างวันที่ 1-30 พฤษภาคม พ.ศ. 2506 ซึ่งในการประชุมดังกล่าวได้มีมติให้นำความคิดเกี่ยวกับเครดิตยูเนียนเป็นเครื่องมือในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมผสวนไปกับการเผยแพร่ศาสนาคริสต์นิกายโรมันคาทอลิกในประเทศไทย การรวมกลุ่มกันครั้งแรกเพื่อดำเนินการตามแนวคิดของสหกรณ์เครดิตยูเนียนเป็นการรวมคนจากย่านชุมชนแออัดห้วยขวาง ดินแดง วันที่ 17 กรกฎาคม พ.ศ. 2508 ชื่อเครดิตยูเนียนแห่งศูนย์กลางเทวา แต่ไม่ได้จดทะเบียนเป็นสหกรณ์ สหกรณ์เครดิตยูเนียนที่ได้รับการจดทะเบียนแห่งแรก คือ สหกรณ์เครดิตยูเนียนแม่มูล จำกัด จังหวัดอุบลราชธานี ได้รับการจดทะเบียนเมื่อวันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2522 ประเภทสหกรณ์ออมทรัพย์ ซึ่งสหกรณ์เครดิตยูเนียนเดิมเป็นสหกรณ์ออมทรัพย์ในชุมชนจึงอยู่รูปของประเภทสหกรณ์ออมทรัพย์ และต่อมาได้กำหนดให้เป็นประเภทสหกรณ์เครดิตยูเนียน ตามกฎกระทรวง กำหนดประเภทสหกรณ์ที่จะรับจดทะเบียน พ.ศ. 2548 (www.fsct.com)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.1.4 การดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียน

สหกรณ์เครดิตยูเนียนมีการดำเนินงานเพื่อช่วยเหลือสมาชิกภายในกลุ่ม ธุรกรรมของสหกรณ์ประกอบด้วย การสะสม และการกู้ยืมเงิน (ทิพย์วิมล วงศ์รัตนชัย : 2550) ได้แก่

2.1.4.1 การสะสม

สมาชิกทุกคนจะสะสมเงินในสหกรณ์ตามกำลังความสามารถ และสะสมอย่างสม่ำเสมอตามสัญญาที่ให้ไว้ เมื่อสมัครเข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์ เงินที่สะสมนี้ถือเป็นเงินสะสมค่าหุ้นที่สมาชิกจะถอนคืนได้ต่อเมื่อลาออกจากการเป็นสมาชิก และทุกสิ้นปีหากผลการดำเนินงานมีกำไรเกิดขึ้นสมาชิกจะได้รับเงินตอบแทนเป็นเงินปันผลค่าหุ้นตามอัตราไม่เกินที่กฎหมายสหกรณ์กำหนดไว้ นอกจากนี้ ถ้าสมาชิกคนใดมีเงินเหลือใช้ก็สามารถฝากเงินไว้ในสหกรณ์ได้ซึ่งถือเป็น การสะสมเงินประเภท เงินฝาก สามารถถอนได้และจะได้รับดอกเบี้ยเช่นเดียวกับการฝากเงินในสถาบันการเงินอื่น

2.1.4.2 การกู้ยืมเงิน

สมาชิกที่มีความจำเป็น หรือมีความเดือดร้อนสามารถกู้ยืมเงินจากสหกรณ์ไปใช้จ่ายเพื่อบรรเทาความเดือดร้อน หรือกู้ยืมไปลงทุนเพื่อก่อให้เกิดรายได้เพิ่มขึ้น จำนวนเงินที่จะขอกู้ยืมได้ขึ้นอยู่กับความจำเป็น ความรับผิดชอบของการสะสมเงิน และความสามารถในการชำระคืนของสมาชิกผู้กู้โดยทางสหกรณ์จะคิดอัตราดอกเบี้ยในอัตราที่เป็นธรรม เงินกู้สหกรณ์ที่ให้แก่สมาชิกมี 3 ประเภท ได้แก่

ก. เงินกู้ฉุกเฉิน ได้แก่ เงินกู้เพื่อบรรเทาความเดือดร้อนที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหัน ได้แก่ อุบัติเหตุ ค่าพาหนะ เช่น การกู้เงินค่าเดินทางเพื่อไปเยี่ยมญาติที่ป่วยยังต่างจังหวัด เป็นต้น เงินกู้ค่ารักษาพยาบาล วงเงินที่กู้ได้ขึ้นอยู่กับคณะกรรมการของสหกรณ์แต่ละแห่งจะกำหนดไว้โดยไม่ต้องมีบุคคลค้ำประกัน และจะต้องส่งคืนในระยะเวลาที่กำหนดระเบียบของสหกรณ์เครดิตยูเนียน โดยทั่วไป กำหนดระยะเวลาส่งคืนเงินกู้ประเภทนี้ภายใน 60 วัน

ข. เงินกู้สามัญ เป็นการให้เงินกู้แก่สมาชิกเพื่อนำไปใช้จ่ายลงทุนในการประกอบอาชีพ ปลูกเปลี่ยนที่ดิน เพื่อซ่อมแซมต่อเติมที่อยู่อาศัย หรืออื่น ๆ การกู้เงินประเภทนี้ กำหนดวงเงินกู้ไว้เป็นจำนวนเท่าของเงินสะสมที่สมาชิกผู้ขอกู้มีอยู่ตามระเบียบของสหกรณ์ใช้สมาชิกหรือหลักทรัพย์ค้ำประกัน ระยะเวลาการส่งคืนเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในระเบียบของสหกรณ์ส่วนใหญ่กำหนดให้ส่งคืนภายใน 48-60 เดือน

ค. เงินกู้พิเศษ สหกรณ์อาจเปิดบริการเงินกู้พิเศษขึ้นเพื่อให้สมาชิกนำไปลงทุนประกอบอาชีพหรือจัดหาที่อยู่อาศัย ในกรณีที่สหกรณ์มีฐานะมั่นคงและมีเงินเหลือมากประกอบด้วยสมาชิกมีความต้องการกู้เงิน ในวงเงินที่สูง เงินกู้ประเภทนี้กู้ได้มากกว่าเงินกู้สามัญใช้หลักทรัพย์ค้ำประกันเท่านั้น และระเบียบสหกรณ์โดยทั่วไปจะกำหนดระยะเวลาชำระคืนมากกว่าเงินกู้สามัญ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.2 ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพ (BSC)

พศุ เศษะรินทร์ (2547) กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพเริ่มมีการกล่าวถึงและใช้กันอย่างแพร่หลายตั้งแต่ต้นทศวรรษที่ 1990 โดย Kaplan & Norton เป็นผู้นำเสนอแนวคิดนี้ เพื่อช่วยในการประเมินองค์กรและนำเสนอรายงานให้ผู้บริหาร โดยอาศัยมุมมอง (Perspectives) อื่นที่นอกเหนือจากมุมมองทางการเงิน เพราะจากการศึกษาและสำรวจสาเหตุ Kaplan & Norton พบว่า องค์กรส่วนใหญ่ในอเมริกานิยมใช้แต่ตัวบ่งชี้ทางการเงินเป็นหลัก แต่ภายใต้การแข่งขันในยุคปัจจุบันผู้บริหารเริ่มพบว่า การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จและอยู่รอดภายใต้ภาวะการแข่งขันที่รุนแรงนั้น การอาศัยตัวชี้วัดทางการเงินเพียงอย่างเดียวมันไม่เพียงพอ ทั้งนี้ เนื่องจากข้อจำกัดของตัวชี้วัดทางการเงิน ได้แก่ การแข่งขันในยุคปัจจุบันที่เน้นปัจจัยที่จับต้องไม่ได้มากขึ้น (Intangible Assets) ได้แก่ ความรู้ ชื่อเสียงภาพพจน์ขององค์กร ความพึงพอใจของลูกค้า ความพึงพอใจของพนักงาน ทรายของสินค้า หรือแม้กระทั่งความสามารถทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม นอกจากนี้ตัวชี้วัดทางการเงินบอกให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีตหรือสิ่งที่เกิดขึ้นมาแล้ว (Lagging Indicators) แต่ไม่ได้บอกให้รู้ถึงปัญหาและโอกาสที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในอนาคต ทั้งนี้ เนื่องจากข้อมูลที่ใช้ในตัวชี้วัดทางการเงินเป็นตัวเลขหรือข้อมูลที่ได้มาต่อเมื่อเหตุการณ์หรือระยะเวลาได้สิ้นสุดลงแล้ว

จะเห็นได้ว่าระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพเป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานสมัยใหม่ที่จะช่วยผู้บริหารขององค์กรจะรับรู้ถึงจุดอ่อน และความไม่ชัดเจนของการบริหารงานที่ผ่านมา รวมทั้งช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรได้ชัดเจน โดยดูจากผลของการวัดค่าได้จากทุก ๆ มุมมอง เพื่อให้เกิดดุลยภาพในทุกด้านมากกว่าที่จะใช้มุมมองด้านการเงินเพียงด้านเดียวอย่างที่องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่คำนึงถึง ได้แก่ รายได้ กำไร ผลตอบแทนจากเงินปันผล และราคาหุ้นในตลาด เป็นต้น การนำระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพมาใช้จะทำให้ผู้บริหารมองเห็นภาพขององค์กรชัดเจนมากยิ่งขึ้น

2.2.1 ความหมายของระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพ

ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพไม่ได้เป็นเรื่องที่แปลกใหม่สำหรับการบริหารจัดการขององค์กรต่าง ๆ ในไทยอีกต่อไปเนื่องจากทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต่างก็มีการนำเอาไปประยุกต์ใช้กับงานของแต่ละองค์กรกันมากมาย จุดประสงค์หลักก็เพื่อปรับปรุงพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้า ทันสมัย และสามารถปรับตัวรับกับการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้อย่างมีประสิทธิภาพอยู่ตลอดเวลา แต่อย่างไรก็ตามยังมีผู้คนอีกมากที่ยังสับสนและยังไม่เข้าใจเกี่ยวกับระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพอยู่ ซึ่งได้มีผู้รู้มากมายทำการศึกษารวบรวมและให้ความหมายและความสำคัญของระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพไว้ ได้แก่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (อ้างอิงโดย พสุ เดชะรินทร์ 2548 : 4) BSC เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือการประเมิน (Measurement) ที่จะทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment Focus)

อัจฉรา จันทร์ฉาย (2545 : 81) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีไว้ว่า ระบบการวัดผลการปฏิบัติงาน ดุลยภาพ เป็นเครื่องมือวัดผลที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กร พัฒนาโดย Robert S. Kaplan and David P. Norton ซึ่งจะมีการวัดและประเมินผล 4 ด้าน ได้แก่ ผลการดำเนินงานด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเติบโต

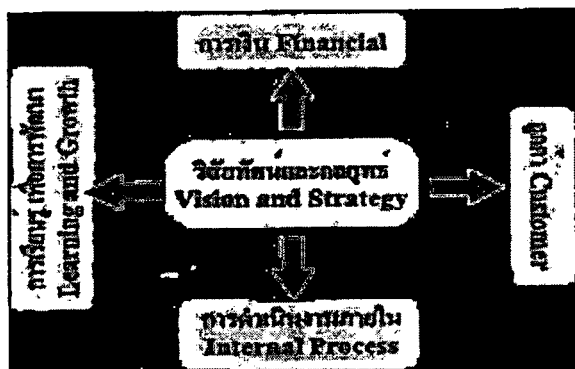
นที เทียนประทีป (2544) กล่าวไว้ว่า ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานดุลยภาพ หรือ BSC เป็นเทคนิคการบริหารจัดการแนวใหม่ โดยเน้นที่ Performance หรือสมรรถนะ หรือผลสัมฤทธิ์ โดยที่ ต้องสามารถวัดได้เพื่อที่จะได้บริหารจัดการได้ (Performance Measurement and Management) คำว่า Balanced ได้แก่ ความสมดุลของจำนวนมุมมองที่ใช้ในการพิจารณาองค์กรเวลากำหนดปัจจัยหลักซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factors – CSFs) และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators – KPIs) เพื่อป้องกันความเบี่ยงเบนและช่วยให้มีการพิจารณาองค์กรจากทุกมุมมองอย่างครบถ้วน โดยทั้ง 4 มุมมอง ได้แก่

มุมมองที่ 1 มาจากการตั้งคำถามที่ว่า How do customer see us? หมายถึงความรู้สึกและความคาดหวังของลูกค้าของมายังเรา นั่นคือสิ่งที่ตอบคำถามถึงมุมมองที่ 1 ว่าลูกค้าหรือผู้ที่เกี่ยวข้องมองเราและคาดหวัง (Customer Perspective) กับองค์กรของเรา

มุมมองที่ 2 มาจากการตั้งคำถามที่ว่า What must we excel at? หมายความว่า สิ่งที่เราหรือองค์กรอยากให้ได้เลิศหรือสุดยอด ได้แก่ การเงิน หรือฝ่ายบริหาร หรืออื่น ๆ คำถามนี้เป็นความคาดหวังขององค์กรที่ต้องการใช้เป็นจุดแข็งเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) เป็นมุมมองที่คาดหวังถึงกระบวนการทำงานภายใน (Internal Perspective)

มุมมองที่ 3 มาจากการตั้งคำถามที่ว่า Can we continue to improve and create value? หมายถึง ความสามารถในการสร้างศักยภาพหรือมูลค่าแบบยั่งยืนตลอดไป การพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นมุมมองที่คาดหวังถึงการเรียนรู้ (Learning) และการเจริญเติบโต (Growth) ขององค์กร

มุมมองที่ 4 มาจากการตั้งคำถามที่ว่า How do we look to shareholders? ได้แก่ การตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้ถือหุ้นที่มีต่อการบริหารงานของเรา ความสามารถในการทำกำไรขององค์กรซึ่งสิ่งที่ผู้ถือหุ้นต้องการคือกำไรมากที่สุด โดยมุมมองนี้เน้นที่การเงิน การทำกำไรเป็นเรื่องการคาดหวังทางการเงิน (Financial perspective) ซึ่งมุมมองทั้งหมดต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร (ภาพที่ 2.2)



ภาพที่ 2.2 มุมมอง 4 ด้านของระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพ

ที่มา : www.thaijobcenter.com

ณรงค์ศักดิ์ บุญมาติก (2544) กล่าวว่า ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพ ได้แก่ ระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร และไม่ใช่เฉพาะเป็นระบบการวัดผลเพียงอย่างเดียวแต่จะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) แล้วแปลผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานและแต่ละคน โดยระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพจะเป็นการจัดหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงานโดยพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการทำงานภายในองค์กร และผลกระทบจากลูกค้าภายนอกองค์กรแล้วนำมาปรับปรุงสร้างกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น เมื่อองค์กรได้ปรับเปลี่ยนเข้าสู่ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพเต็มระบบแล้ว Balanced Scorecard จะช่วยปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ขององค์กรจากระบบการทำงานตามคำสั่งหรือสิ่งที่ได้เรียนรู้สืบทอดกันมา (Academic Exercise) ไปสู่ระบบการร่วมใจเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร (Nerve Center of an Enterprise)

ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพจะทำให้เราได้เห็นภาพขององค์กรใน 4 มุมมอง และนำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือวัดผล โดยวิธีการรวบรวมข้อมูลและนำผลที่ได้มาวิเคราะห์มุมมองทั้ง 4 ดังกล่าว ประกอบด้วย

1. The Learning and Growth Perspective เป็นมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต ได้แก่ การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงาน การพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการทำงาน

2. The Business Process Perspective เป็นมุมมองด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กร ได้แก่ การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การประสานงานภายในองค์กร การจัดการด้านสายงานผลิตที่มีประสิทธิภาพ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. The Customer Perspective เป็นมุมมองด้านลูกค้า ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า ภาพลักษณ์ กระบวนการด้านการตลาด การจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์

4. The Financial Perspective เป็นมุมมองด้านการเงิน ได้แก่ การเพิ่มรายได้ ประสิทธิภาพ ในการผลิตที่มีต้นทุนต่ำและมีการสูญเสียระหว่างผลิตน้อย การหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ

เจริญสิน เลิศมหกิจ (2544) กล่าวถึง ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพหรือ BSC เป็น เครื่องมือที่ใช้สำหรับแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ที่สร้างสมดุลความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วน เสียในรูปของมุมมอง ซึ่งโดยปกติแล้วมี 4 ด้าน ได้แก่ 1) การเงิน 2) ลูกค้า 3) กระบวนการภายใน และ 4) องค์กรและการเรียนรู้ อย่างสัมพันธ์กันในเชิงเหตุและผล รวมทั้งมุ่งเน้นกลยุทธ์และความ สอดคล้องกันตั้งแต่ระดับองค์กรลง ไปสู่ระดับฝ่ายงานและระดับบุคคลในที่สุดเพื่อให้กลยุทธ์ที่ กำหนดขึ้นสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

แนวคิดหลักของระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพ เริ่มจากการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ต่อมาก็จัดทำแผนที่กลยุทธ์เพื่อแปลงกลยุทธ์สู่วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ หรือผลลัพธ์จากการ ดำเนินงานที่ต้องการและเชื่อมโยงกับดัชนีชี้วัด หรือ Key Performance Indicator (KPI) ซึ่งเป็น เครื่องมือที่ใช้สำหรับแปลงสิ่งที่เป็นนามธรรมคือวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ให้เป็นรูปธรรม ได้แก่ ดัชนีชี้วัดที่สามารถวัดหรือประเมินออกมาเป็นตัวเลขเพื่อติดตามและประเมินผลกลยุทธ์กับ ความสำเร็จที่เกิดขึ้นรวมทั้งกระจายดัชนีชี้วัดระดับองค์กรสู่ระดับรองลงไป สุดท้ายได้แก่ การ นำไปปฏิบัติและปรับปรุงโดยรวมแล้วกระบวนการนำ BSC & KPI ไปใช้ในองค์กร ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ได้แก่

1. การวางแผน เริ่มจากการวางแผนเชิงกลยุทธ์ จัดทำแผนที่กลยุทธ์ และกำหนดดัชนีชี้วัด ระดับต่าง ๆ

2. การนำไปปฏิบัติ เก็บรวบรวมข้อมูล ประมวลผล จัดทำแผนปรับปรุง และรายงานผล

3. การทบทวน ผลการดำเนินงาน แผนที่กลยุทธ์ ดัชนีชี้วัด และสรุปการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์

4. การบูรณาการระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพกับแนวคิดการบริหารจัดการอื่น ๆ

2.2.2 การนำระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพมาใช้ในประเทศไทย

ในประเทศไทย ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพ (Balanced Scorecard หรือ BSC) ยังไม่มีศัพท์บัญญัติที่ชัดเจนแต่ปัจจุบัน ได้มีผู้รู้และนักวิชาการหลายท่าน ได้ตั้งชื่อเป็นภาษาไทยไว้ แตกต่างกันได้แก่ การประเมินผลเชิงคุณภาพ การประเมินองค์กรแบบสมดุล การวัดผลแบบสมดุล ลิขิตสมดุล ลิขิตดัชนี คุณดัชนี หรือสมดุลกระดานคะแนน ทั้งนี้ องค์กรในประเทศไทยนำเอา BSC มาใช้ด้วยวัตถุประสงค์หลัก ๆ สองประการ ได้แก่ (พสุ เดชะรินทร์ : 2547)

1. เป็นเครื่องมือในการประเมินผลระดับต่าง ๆ

2. เป็นเครื่องมือที่ช่วยเชื่อมโยงระหว่างแผนกลยุทธ์กับแผนปฏิบัติการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ซึ่งจากคำจำกัดความและความหมายของระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพที่ได้สามารถนำมาสรุปเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้แก่

2.2.2.1 สาเหตุที่มีการนำระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพมาใช้ในองค์กร

บรินทร์ อรุณโรจน์ และสุทธิศักดิ์ ฅัญฐกุล (2548) และณรงค์ดี บุญมาลิก (2544) กล่าวว่า จากผลการสำรวจบริษัทในประเทศสหรัฐฯ ของ CFO Magazine เมื่อปี 1990 พบว่า มีเพียง 10% เท่านั้นที่องค์กรประสบความสำเร็จด้านการใช้แผนกลยุทธ์ ทั้งนี้องค์กรส่วนใหญ่พบว่ามีปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญ ได้แก่

1. **The Vision Barrier** (อุปสรรคด้านวิสัยทัศน์) มีพนักงานที่เข้าใจถึงแผนกลยุทธ์ขององค์กรที่ตนเองทำงานอยู่เพียง 5%
2. **The People Barrier** (อุปสรรคด้านบุคลากร) พบว่ามีพนักงานระดับผู้จัดการเพียง 25% ที่ให้ความสำคัญและบริหารงานตามแผนกลยุทธ์
3. **The Resource Barrier** (อุปสรรคด้านทรัพยากร) พบว่ามีจำนวนองค์กรถึง 60% ที่ไม่ได้บริหารงบประมาณให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้
4. **The Management Barrier** (อุปสรรคด้านการจัดการ) มีผู้บริหารองค์กรมากถึง 85% ที่ให้เวลาในการประชุมสนทนาในเรื่องแผนกลยุทธ์น้อยกว่า 1 ชั่วโมงต่อเดือนจากอุปสรรคข้างต้น เกิดจากบุคลากรในทุกระดับไม่เข้าใจ หรือมองเห็นภาพของแผนกลยุทธ์ขององค์กร ดังนั้นการทำงานจึงไม่สอดคล้องกับแผน ซึ่งในส่วนนี้เองที่ ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพจะช่วยให้ผู้บริหาร ได้มองเห็นภาพและเส้นทางที่กำหนดไว้ในแผนได้ชัดเจน บุคลากรทุกคนสามารถรับรู้ถึงกิจกรรมที่ตนเองจะต้องทำให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ส่วนระยะการพัฒนารูปแบบของ Balanced Scorecard สำหรับแต่ละองค์กรขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กร แต่โดยทั่วไปถ้าองค์กรนั้นมีการเขียนแผนยุทธศาสตร์เดิมอยู่แล้ว ก็อาจจะใช้เวลาประมาณ 2 ถึง 6 เดือน

2.2.2.2 สิ่งที่ต้องรู้ก่อนนำระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพมาใช้

การนำระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพ และดัชนีชี้วัดไปใช้ในการบริหารงาน วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546) กล่าวว่า ผู้บริหารควรตระหนักถึง หลัก 5 Know-Whs and 1 Know-H กล่าวคือ ผู้ที่จะประยุกต์ใช้ BSC และ KPI จะต้องหมั่นถามตนเองอยู่เสมอว่าตนเองมีหลัก 5 Know-Whs and 1 Know-H ครบถ้วนทุกมิติแล้วหรือยัง โดยให้ถามตัวเองดังนี้

1. มี Know-What ได้แก่ ความรู้เรื่องวิสัยทัศน์ขององค์กร พันธกิจขององค์กร ค่านิยมร่วมขององค์กร ความสามารถหลักขององค์กร วัตถุประสงค์หลักขององค์กร จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรและจุดมุ่งหมายระดับต่าง ๆ ขององค์กรดีพอ
2. มี Know-Where ได้แก่ ความรู้เรื่องทิศทางที่จกามาและทิศทางที่กำลังจะไป และทิศทางในอนาคตเรากำลังจะไปอย่างชัดเจน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. มี Know-When ได้แก่ ความรู้เรื่องเวลาขององค์กร รู้ว่าองค์กรตั้งเวลาที่จะไปให้ถึงเป้าหมายนั้นไว้อย่างชัดเจน
4. มี Know-Why ได้แก่ ความรู้เรื่องเหตุผลที่เลือกจุดมุ่งหมาย การเลือกทิศทางเลือกเวลาว่าเรามีวิธีการเลือกที่ชัดเจน
5. มี Know-Who ได้แก่ ความรู้ในการจัดทำ BSC และ KPI โดยทราบว่าไม่มีใครที่จะต้องเกี่ยวข้องและมีความสัมพันธ์ด้วย
6. มี Know-How ได้แก่ ความรู้ถึงวิธีการในการดำเนินการที่จะสามารถทำให้บรรลุเป้าหมายที่ตกลงไว้

2.2.2.3 ขั้นตอนการสร้างระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพ

การสร้างระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพมีขั้นตอนที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ เพราะการวางแผนการดำเนินงานที่ดีจะทำให้กิจการสามารถทำงานได้ดีและมีประสิทธิภาพ ดังที่ บรินท์ อรุณโรจน์ และสุทธิศักดิ์ ฌัญญกุล (2548) กล่าวไว้ว่า ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพมีขั้นตอนที่สำคัญประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis) ขององค์กร เพื่อให้ทราบถึงสถานะพื้นฐานขององค์กร แต่ในบางองค์กรไม่นิยมใช้ SWOT ในขั้นตอนนี้ (วิวัฒนา พัฒนพงศ์ 2546) ด้วยเหตุผลที่ว่า การทำ SWOT ก่อนการระดมสมองจัดทำวิสัยทัศน์จะทำให้ได้วิสัยทัศน์ที่อยู่ในกรอบความคิดเดิมหรือกระบวนทัศน์เดิม (Old Paradigm) หหมดโอกาสที่จะได้วิสัยทัศน์ที่มาจากภายนอกกรอบความคิด หรือเป็นกรอบความคิดใหม่ หรือกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) เรื่องของวิสัยทัศน์เป็นเรื่องของการมองทิศทางในอนาคต ที่ต้องอาศัยการระดมสมองเพื่อให้ได้กระบวนทัศน์ที่หลากหลายเหล่านั้นอีกครั้งหนึ่ง การทำ SWOT เป็นการขวางกั้นโอกาสที่จะทำให้ได้กระบวนทัศน์ใหม่ ๆ
2. การพัฒนาวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กร ผู้บริหารจะมีวิสัยทัศน์แตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ของผู้บริหาร
3. การกำหนดมุมมอง (Perspective) ด้านต่าง ๆ ที่จะเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินกิจการมุมมองของแต่ละกิจการจะแตกต่างกันทั้งนี้ขึ้นอยู่กับพื้นฐานของการดำเนินกิจการ
4. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) และวัตถุประสงค์ (Objective) ในมุมมองด้านต่าง ๆ โดยเรียงลำดับความสำคัญเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร โดยมุมมองต่าง ๆ จะประกอบด้วยมุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5. การจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อใช้ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ด้านต่าง ๆ ในลักษณะของเหตุและผล (Cause and Effect Relationship) เพื่อสร้างเป็นแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map)

6. การกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators : KPIs) และตั้งเป้าหมาย (Target) สำหรับแต่ละมุมมองพร้อมทั้งเรียงลำดับความสำคัญ

7. การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

2.2.2.4 องค์ความรู้ที่จำเป็นในการจัดทำระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพ และดัชนีชี้วัด ให้มีประสิทธิภาพ

การที่จะนำเอาระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพไปใช้ในงานของแต่ละองค์กร จะต้องประกอบด้วยความรู้ในหลากหลายแนวทางเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพเมื่อนำไปใช้งานจริงอย่างได้ผล ได้แก่ การวางแผน การวางกลยุทธ์ การวางแผนปฏิบัติการ เป็นต้น

1. ความรู้ด้านการวางแผน (Planning) ซึ่งประกอบด้วยความรู้ด้านการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) ความรู้ด้านการวางแผนปฏิบัติการ (Action Plan) โดยเฉพาะการวางแผนโครงการแบบ Log Frame (Project Planning by Logical Framework)

2. ความรู้ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ผู้วางแผนจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) การกำหนดภารกิจหลัก (Mission) การกำหนดค่านิยมร่วมขององค์กร (Shared Value) กำหนดความสามารถหลัก (Core Competency) การกำหนดวัตถุประสงค์หลัก (Long-term Objective) การกำหนดจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goals) การกำหนดดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard – BSC) การกำหนดแผนงานและโครงการ (Program and Project)

3. ความรู้ทางการวางแผนปฏิบัติการ ผู้จัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของหน่วยงานควรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการวางแผนปฏิบัติการแบบ Log Frame และความรู้เรื่องการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management) เพื่อให้สามารถกระจายจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ลงสู่ภาคปฏิบัติในรูปของแผนงาน (Programs) และโครงการ (Projects) ได้

4. ความรู้ด้านการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management) ซึ่งประกอบด้วยความรู้เกี่ยวกับขั้นตอนต่าง ๆ ในระบบการบริหารจัดการ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ การบริหารที่เน้นการประหยัดทรัพยากรในรูปแบบต่าง ๆ ได้แก่ การผลิตหรือการให้บริการที่จะช่วยให้ต้นทุนต่ำสุด (Economies of Scale) การกำหนดรูปแบบสินค้าและบริการที่หลากหลายขึ้น (Economies of Scope) การใช้เวลาอย่างคุ้มค่า (Economies of Speed) นอกจากนี้

แล้วผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานยังต้องคำนึงถึงหลักประสิทธิภาพ (Efficiency) และหลักประสิทธิผล (Effectiveness) ด้วย และที่สำคัญคือจะต้องบริหารจัดการให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ (Results)

5. ความรู้ด้านตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ (Key Performance Indicators – KPIs) ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ (KPIs) มีความสำคัญและจำเป็นต่อการบริหารงานให้ประหยัด มีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล และบรรลุผลสัมฤทธิ์ ทั้งนี้เพราะหากขาดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ เราก็คงจะไม่ทราบว่าผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่มากน้อยเพียงใดจะเกิดปัญหาการประสานงานระหว่างผู้มอบหมายงาน ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ติดตาม ประเมินผล

6. ความรู้ในด้านตัวชี้วัดผลสำเร็จแบบสมดุล (The Balanced Scorecard – BSC) คือความพยายามที่จะบริหารและพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรให้สามารถเติบโตก้าวหน้าอย่างมั่นคง ผู้บริหารจะต้องเข้าใจองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยทั่วไปองค์ประกอบของระบบภายในและระบบภายนอกขององค์กร ได้แก่ ด้านการเงิน (Financial Perspective) ด้านกระบวนการทำงาน (Internal Business Processes Perspective) ด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective) ด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นต้น ตัวชี้วัดผลสำเร็จแบบสมดุล (BSC) ก็คือการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ (KPIs) ให้ครอบคลุมในทุก ๆ ด้านอย่างสมดุล และคำว่า อย่างสมดุล มีความหมาย ดังนี้ (1) ต้องกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ (KPIs) ให้ครบทุกด้าน (2) อย่าให้ความสำคัญด้านใดด้านหนึ่งมากเกินไป ควรให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดในแต่ละด้านอย่างใกล้เคียงกัน (3) การให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานบางด้านมากกว่าด้านอื่น ๆ สามารถทำได้ ถ้าพิจารณาเห็นว่า การให้ความสำคัญในด้านนั้นเป็นพิเศษจำเป็นสำหรับความอยู่รอดและความสำเร็จขององค์กรก็สามารถทำได้

7. ความรู้ด้านการเทียบวัดมาตรฐานขององค์กร (Benchmarking) การเทียบวัดมาตรฐานการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นสิ่งจำเป็นที่ทุกองค์กรต้องเข้าใจและต้องจัดทำ องค์กรในระดับนานาชาติส่วนใหญ่ล้วนมีการจัดทำ การเทียบวัดมาตรฐานการปฏิบัติงานก็คือ (1) การเทียบวัดมาตรฐานเปรียบเทียบระหว่างปัจจุบันกับอดีต (2) การเทียบวัดมาตรฐานการปฏิบัติงานภายในองค์กรด้วยกันเองระหว่างหน่วยงานหนึ่ง (3) การเทียบวัดมาตรฐานกระบวนการทำงานขององค์กรของเรากับองค์กรของกลุ่มแข่งขัน (4) การเทียบวัดมาตรฐานกระบวนการทำงานขององค์กรของเรากับองค์กรอื่นที่ไม่ใช่กลุ่มคู่แข่งของเรา

2.2.2.5 ปัญหาที่สำคัญในการนำระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพเพื่อมาใช้ (Implementation) ในประเทศไทย

พสุ เดชะรินทร์ (2547) กล่าวว่า ปัญหาสำคัญในการนำระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพ มาใช้ในประเทศไทยไม่ได้เกิดขึ้นในช่วงของการออกแบบแต่ปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้นหลายประการ ได้แก่

1. ผู้บริหารระดับสูงมักไม่ได้มองว่า BSC เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร หรือ Change Project แต่มักมองเป็นเพียงการจัดทำแผนปฏิบัติการหรือการสร้างตัวชี้วัดเท่านั้น ซึ่งจริง ๆ แล้วการนำระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพมาใช้ภายในองค์กรอย่างถูกต้องจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหลายประการ

2. ผู้บริหารมองว่า ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพเป็นเพียงแค่โครงการ (Project) ที่มีกำหนดหรือระยะเวลาสิ้นสุด ดังนั้นเมื่อได้มีการออกแบบ BSC เสร็จสิ้นแล้ว ผู้บริหารก็มักจะให้ความสำคัญต่อระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพน้อยลง

3. ผู้บริหารมองว่าระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพเป็นเพียงสิ่งที่จะต้องนำมาพิจารณาเพียงปีละครั้งในคอนสิ้นปี ซึ่งปัญหาของการมองระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพเป็นเพียงแค่โครงการหรือพิจารณาเพียงแคปีละครั้ง ทำให้องค์กรไม่สามารถใช้ประโยชน์จากระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพได้อย่างเต็มที่ และทำให้ไม่เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

4. การต่อต้านหรือไม่ยอมรับในการนำระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพมาใช้ส่วนใหญ่สืบเนื่องจากความไม่เข้าใจต่อแนวคิดและประโยชน์ของการนำระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพมาใช้ในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งความกลัวว่าเมื่อนำมาใช้แล้วจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่แยกลงสำหรับตัวเอง

2.2.2.6 ประโยชน์ของระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพ

ในการนำเอาระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพมาใช้กับองค์กรต่าง ๆ จะมีประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับมากมาย ได้แก่ การช่วยให้มองเห็นวิสัยทัศน์ขององค์กรได้ชัดเจน การได้รับความเห็นชอบและยอมรับจากผู้บริหารทุกระดับทำให้ทุกหน่วยงานปฏิบัติงานได้สอดคล้องกันตามแผน นอกจากนี้ ยังใช้เป็นกรอบในการกำหนดแนวทางการทำงานทั่วทั้งองค์กรช่วยให้มีการจัดแบ่งงบประมาณและทรัพยากรต่าง ๆ ในแต่ละกิจกรรมได้อย่างเหมาะสม และเป็นการรวมเอาแผนกลยุทธ์ของทุกหน่วยงานเข้ามาไว้ด้วยกันด้วยแผนธุรกิจขององค์กรทำให้แผนกลยุทธ์ทั้งหมดมีความสอดคล้องกัน สามารถวัดผลได้ทั้งลักษณะเป็นทีมและตัวบุคคลซึ่งพสุ เดชะรินทร์ (2547) ได้กล่าวว่า การทำระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพมีประโยชน์ต่อองค์กรหลายประการ ได้แก่

1. การเห็นชอบและสื่อสารทางกลยุทธ์
2. การเรียนรู้
3. การวางแผนมีความชัดเจนยิ่งขึ้น
4. กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาองค์กร
5. การบริหารการเปลี่ยนแปลง

โดยแนวทางการนำระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพมาใช้ให้เกิดผลสำเร็จตามที่ พสุ เศษะรินทร์ (2547) กล่าวว่า การนำ BSC ไปใช้ให้เกิดผลสำเร็จนั้นมีปัจจัยหลาย ๆ อย่างเข้ามาเกี่ยวข้อง และขั้นตอนที่จะส่งผลต่อความสำเร็จนั้นอยู่ที่การนำระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพไปใช้มากกว่าการออกแบบ แต่การนำ BSC ไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จนั้นไม่ได้มีกฎเกณฑ์ตายตัวซึ่งสามารถสรุปปัจจัยที่จะนำระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพไปใช้ให้เกิดผลสำเร็จได้แก่

1. ผู้บริหารระดับสูงซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการนำ BSC มาใช้ให้เกิดผลสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในหลักการของระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพและมีทัศนคติที่ดีในการนำมาใช้ อีกทั้งต้องให้การสนับสนุนและเป็นเจ้าภาพในการนำระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพมาใช้ในองค์กร โดยไม่ควรจะมอบหมายให้ผู้บริหารระดับรองเป็นเจ้าภาพแทน
2. การบริหารการเปลี่ยนแปลง การนำระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพมาใช้ให้เกิดผลจะต้องนำแนวคิดในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงเข้ามาใช้ร่วมด้วยเนื่องจากการนำระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพมานั้นจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กรซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่ควรพิจารณาได้แก่ มุ่งเน้นการสื่อสารภายในและไม่ควรทำที่เดียวทั้งองค์กรรวมทั้งจะต้องมีการสร้างทัศนคติที่ดีให้กับพนักงานด้วย
3. การนำเอาระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพมาใช้ต้องเน้นที่ความเร็ว เรียบง่าย ต่อเนื่อง และใช้เป็นประจำโดยความเร็วคือ ความเร็วในการพัฒนาและนำเอาไปใช้การพัฒนาจึงมุ่งเน้นถึงการพัฒนามากกว่าความสมบูรณ์ เนื่องจากระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพจะไม่มีวันสมบูรณ์ได้จนกว่าจะได้มีการนำมาใช้ ความเรียบง่ายคือความเรียบง่ายในด้านหลักการแนวคิดที่ชัดเจนและตรงไปตรงมาความต่อเนื่อง การนำระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพมาใช้ไม่ใช่โครงการที่จะทำได้สำเร็จภายในเวลาไม่กี่เดือนหรือปี แต่การที่จะทำระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพจนประสบผลสำเร็จนั้นจะต้องมีความต่อเนื่อง รวมทั้งมีการปรับเปลี่ยนและพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ส่วนการใช้เป็นประจำหมายความว่าต้องนำระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพไปผสมผสานกับการบริหารงานประจำวันไม่ว่าจะจัดให้มีการประชุมตามระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพหรือทำให้ผลการดำเนินงานเป็นสิ่งที่ทำให้เห็น ได้ชัดเจนอยู่ตลอดเวลา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. การผูกผลของระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพกับสิ่งที่มุ่งใจบุคลากรถือเป็นประเด็นที่ยังถกเถียงกันอยู่ซึ่งการผูกกับสิ่งมุ่งใจนั้นหมายถึง ถ้าทำได้ตามเป้าหมายจะได้รับรางวัล แต่ถ้าไม่ถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้จะไม่เกิดอะไรขึ้นซึ่งในประเด็นนี้ยังจำเป็นต้องพิจารณาต่อไป

5. ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพถือเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ ดังนั้น ถ้าจะนำมาใช้ให้เกิดผลที่สุดควรจะนำมาใช้ในด้านของกลยุทธ์เป็นหลัก ไม่ใช่เพียงแค่การประเมินผลให้ครบทั้ง 4 ด้าน เท่านั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) เนื่องจากตัวชี้วัดที่อยู่ในระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพนั้นควรจะเป็นตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Measures) มากกว่าตัวชี้วัดที่เป็นตัวชี้วัดในการเตือนภัย (Safety Measures) ก่อนที่เราจะเริ่มทำระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพองค์กรอาจจะมีตัวชี้วัดอยู่แล้วเป็นร้อย ๆ ตัวแต่การทำระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพไม่ใช่การนำเอาตัวชี้วัดในเชิงกลยุทธ์เป็นหลัก นั่นคือถ้าผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดดีขึ้นย่อมทำให้องค์กรดีขึ้นตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ส่วนตัวชี้วัดในการเตือนภัยนั้นจะเป็นตัวชี้วัดในการเตือนภัยมากกว่าผลการดำเนินงานนั้นสูงกว่าหรือต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชนวน เสือท้วม (2537) ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์ ในการดำเนินธุรกิจ ของสหกรณ์การเกษตรสาม โคน จำกัด เป็นการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุ 50 ปีขึ้นไป สมรสแล้ว จบการศึกษาในระดับประถมศึกษา รายได้สุทธิของครอบครัวต่อปีต่ำกว่า 50,000 บาท โดยภาพรวมการเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มสหกรณ์อยู่ในระดับต่ำและระดับปานกลางไล่เลี่ยกัน สมาชิกส่วนใหญ่เข้าร่วมประชุมกลุ่มที่ตนเป็นสมาชิก ทั้งนี้กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นประโยชน์ที่ตนเองจะได้รับจากการเข้าร่วมกิจกรรมที่สหกรณ์ดำเนินการทุกกิจกรรม สำหรับการรับรู้ข่าวสารความเคลื่อนไหวของสหกรณ์จากสื่อบุคคลอยู่ในระดับสูง ขณะที่การปรึกษาหารือกับบุคคลในสหกรณ์อยู่ในระดับต่ำ โดยเรื่องที่ปรึกษาหารือมากที่สุดคือเรื่องการซื้อขายสินค้า บุคคลที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เลือกติดต่อในการทำธุรกิจกับสหกรณ์คือประธานกลุ่มและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ นอกจากนี้ยังพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีค่านิยมที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานของสหกรณ์อยู่ในระดับสูง โดยมีค่านิยมในการรวมกลุ่มและการพึ่งพาตนเองสูง

นิตยาภรณ์ วรรณะศักดิ์ (2541) ศึกษาการบริหารการเงินสหกรณ์เครดิตยูเนียนช้างเผือก จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ ปีการบัญชี 2536-2540 ผลการวิจัยสรุปได้ว่า การดำเนินงานทั่วไปของสหกรณ์ในช่วงปีทางบัญชี 2536-2540 ทุนส่วนใหญ่เป็นของสหกรณ์เอง การวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการบริหารการเงินมีสภาพคล่อง การวิเคราะห์สภาพปัญหาและอุปสรรคในการระดมทุนสมาชิก เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ส่วนใหญ่ไม่เข้าใจหลักการสหกรณ์ที่แท้จริง การวิเคราะห์การวางแผนทางการเงินล่วงหน้ามีสภาพคล่องอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน

วรรณพร ปิติพัฒนา โฆษิต (2546) ศึกษาการให้ความสำคัญต่อมุมมองตามแนวคิดระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพ และความสัมพันธ์ต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในอุตสาหกรรมนมพร้อมดื่มของประเทศไทย ผลการวิเคราะห์มีการให้ความสำคัญแบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ยอดขาย กำไร และส่วนแบ่งตลาด พบว่ากลุ่มยอดขายกำไร ส่วนแบ่งตลาดถูกให้ความสำคัญต่ำกว่ากลุ่มอื่น องค์กรมีผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินดีกว่าที่เป็นตัวเงิน ผลการวิจัยการให้ความสำคัญต่อความพอใจของลูกค้า ประสิทธิภาพ การพัฒนาสินค้า สภาพคล่อง ต้นทุน ไม่มีผลมากพอต่อการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน แต่พบความสัมพันธ์ระหว่างการให้ความสำคัญต่อยอดขายกำไร และส่วนแบ่งตลาดกับผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน สำหรับการให้ความสำคัญต่อนวัตกรรม สังคม สิ่งแวดล้อมนั้นก็มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินเท่ากัน งานวิจัยนี้อธิบายผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน ได้ต่ำเพียงร้อยละ 9 ซึ่งอาจแสดงว่ามีตัวแปรอื่นที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน ซึ่งอยู่นอกกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้

ทวีศักดิ์ สุททวาทิน (2547) ศึกษาการประยุกต์ใช้แนวคิด Balanced Scorecard เพื่อการประเมินผลองค์กร : กรณีศึกษาของกิจการบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ตระหว่างปี พ.ศ. 2543 - 2546 ผลการศึกษา มุมมองด้านความเป็นองค์กรของรัฐหรือองค์การสาธารณะตลอดระยะเวลา 4 ปี ได้ปฏิบัติตามบทบาทและหน้าที่สอดคล้องกับบทบาทและหน้าที่ มุมมองด้านประสิทธิภาพของระบบบริหารภายในของฝ่ายบริหารอยู่ในระดับที่ดี ประสิทธิภาพของสภาพองค์กรบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ตยังมีประสิทธิภาพค่อนข้างน้อยแต่มีภาพลักษณ์ค่อนข้างดี มุมมองด้านความสัมพันธ์กับผู้รับบริการนั้น พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จะไม่ค่อยรู้จักตัวบุคคลที่ดำรงตำแหน่งนายกองค์กรฯ รองนายกองค์กรฯ และสมาชิกสภาพองค์กรบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ตในเขตต่าง ๆ มากนัก แต่ก็มีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานในภาพรวมขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ตตลอดระยะเวลา 4 ปี มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา พบว่าองค์กรบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ตยังมีวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบมากกว่าการเน้นสัมฤทธิ์ผลของการทำงานซึ่งวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าวเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของข้าราชการองค์กรบริหารส่วนจังหวัด

ภัทราวดี พรหมสุวรรณ (2548) ศึกษาปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรคในการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน : กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งเป็นการนำแนวคิด ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพมาใช้ในองค์กรเป็นเวลา 2 ปี (พ.ศ.2546-2547) ผลการศึกษาพบว่า แนวคิดระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพเป็นเครื่องมือที่สนับสนุนให้องค์กรนำไปสู่การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปัญหาและอุปสรรคที่มีผลต่อการนำแนวคิดระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพพบว่า ผู้บริหารระดับสูงคิดว่าปัญหาและเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สแกนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่น่าสนใจให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าการณ์ใดทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อุปสรรคคือความไม่พร้อมของข้อมูล วิธีการเก็บข้อมูลหรือระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการทำงาน แต่ผู้จัดการฝ่าย/ส่วน และหัวหน้าแผนกคิดว่าปัญหาและอุปสรรคส่วนใหญ่เกิดจากการใช้ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพเป็นเครื่องมือรายงานผลการปฏิบัติงานเท่านั้น การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) หลังจากนำระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพมาใช้พบว่าผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการฝ่าย/ส่วน และหัวหน้าแผนกให้ความสำคัญกับการนำระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพมาใช้ในการประเมินผลงานซึ่งมีความชัดเจนมากกว่าการประเมินผลแบบเก่าที่เน้นการประเมินพฤติกรรม

อาทิตย์ เพชรพนาภรณ์ (2548) ศึกษาการปรับปรุงดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักโดยใช้วิธีการประเมินแบบคุณภาพ : กรณีศึกษาโรงงานผลิตยางรถยนต์ การศึกษาวิจัยการปรับปรุงดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักโดยใช้วิธีการประเมินแบบคุณภาพ ภายหลังจากการดำเนินงานปรับปรุงดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักโดยใช้วิธีการประเมินแบบคุณภาพจะทำให้ได้มาซึ่งตัวชี้วัดใหม่ ที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และแผนการดำเนินธุรกิจในยุคปัจจุบันขององค์กรมากขึ้น โดยตัวชี้วัดใหม่นี้มีความสมบูรณ์ทั้ง 4 มุมมองตามหลักการของ ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพซึ่งนำมาสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่องขององค์กร

บทที่ 3

ผลการศึกษา

สหกรณ์เครดิตยูเนียนชุมชนทิพพาวาส จำกัด ได้จดทะเบียนเป็นนิติบุคคล เมื่อวันที่ 12 ธันวาคม พ.ศ. 2546 ปัจจุบันมีสมาชิก 391 คน ธุรกิจหลักของสหกรณ์ ได้แก่ ธุรกิจสินเชื่อและธุรกิจเงินฝาก การบริหารงานทั่วไปสหกรณ์จัดจ้างเจ้าหน้าที่จำนวน 1 คน เพื่อทำหน้าที่ในการบันทึกบัญชี โดยได้รับผลตอบแทนเป็นรายวัน ตามอัตราค่าแรงงานขั้นต่ำ งานด้านการเงินและบัญชี คณะกรรมการได้มีมติมอบหมายให้ประธานกรรมการคนก่อนเป็นผู้ปฏิบัติโดยได้รับค่าตอบแทนเป็นรายเดือนซึ่งหากเป็นไปได้ตามหลักการควบคุมภายในที่ดีแล้ว ผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชีควรจะเป็นคนละคนกัน เพื่อสามารถตรวจสอบซึ่งกันและกันได้ การบันทึกบัญชีและจัดทำรายการบัญชีย่อยต่าง ๆ ทำด้วยมือ ส่วนคอมพิวเตอร์ใช้งานสำหรับการพิมพ์รายละเอียดประกอบงบการเงินและงานพิมพ์อื่น ๆ สหกรณ์ไม่ได้กำหนดแผนงานการปฏิบัติงานที่เป็นตัวเลขอย่างชัดเจนมีแต่เป้าหมายรวม แต่กำหนดประมาณการรายจ่ายประจำปีที่เป็นตัวเลขไว้กว้าง ๆ ในภาพรวมของสหกรณ์ การนำเสนอผลการศึกษาเรื่องระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพอับประสิทธิภาพการบริหารงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนชุมชนทิพพาวาส จำกัด โดยใช้กรอบแนวคิดซึ่งประยุกต์มาจากมุมมอง 4 ด้าน Balanced Scorecard ของ Kaplan และ David มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 ผลการศึกษาด้านการเงิน

เป็นการวิเคราะห์เชิงปริมาณโดยใช้อัตราส่วนทางการเงินในการวิเคราะห์ ผลการศึกษาพบว่าสหกรณ์เครดิตยูเนียนชุมชนทิพพาวาส จำกัด มีประสิทธิภาพในการบริหารการเงินอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานเฉลี่ยที่ชุมชนสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทยกำหนดไว้ ได้แก่

3.1.1 ความสามารถในการบริหารสภาพคล่อง

สหกรณ์มีสภาพคล่องทางการเงินที่ดีโดยสามารถวัดได้จากอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนในแต่ละปี ได้แก่ 3.37 เท่า 3.70 เท่า และ 3.49 เท่า ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์เฉลี่ยมาตรฐานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทยทุก ๆ ปี แสดงว่าสหกรณ์มีสภาพคล่องเพียงพอในการดำเนินงานแต่สินทรัพย์หมุนเวียนส่วนใหญ่ประกอบไปด้วย ลูกหนี้ระยะสั้น ดังนั้น สภาพคล่องจึงขึ้นอยู่กับการบริหารลูกหนี้ของสหกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ (ตารางที่ 3.1)

ตารางที่ 3.1 อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน

ปี	สินทรัพย์หมุนเวียน	หนี้สินหมุนเวียน	อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน	เกณฑ์มาตรฐาน
2549	4,561,582.42	1,351,649.52	3.37	1.65
2548	3,458,969.74	933,980.00	3.70	1.70
2547	2,526,343.57	724,879.51	3.49	1.80

ที่มา : จากการคำนวณ

3.1.2 ความสามารถในการก่อหนี้

สหกรณ์มีเงินทุนเพียงพอในการก่อหนี้ในอนาคตเพิ่มขึ้นได้เพราะจากอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนของสหกรณ์ที่คำนวณได้ในแต่ละปีที่ 0.29 เท่า 0.16 เท่า และ 0.14 เท่า ตามลำดับนั้น ยังคงต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้มาก แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการชำระหนี้ให้แก่เจ้าหนี้ของสหกรณ์มีอยู่สูงในการที่สหกรณ์จะกู้ยืมเงินเพื่อขยายการดำเนินงานออกไป (ตารางที่ 3.2)

ตารางที่ 3.2 อัตราส่วนหนี้สินต่อทุนของสหกรณ์

ปี	หนี้สิน	ทุนของสหกรณ์	อัตราส่วนหนี้สินต่อทุนสหกรณ์	เกณฑ์มาตรฐาน
2549	2,145,198.52	7,272,066.95	0.29	0.63
2548	938,200.77	6,031,764.53	0.16	0.63
2547	724,879.00	5,227,128.83	0.14	0.57

ที่มา : จากการคำนวณ

แต่เมื่อพิจารณาอัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์ของสหกรณ์พบว่าต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานมากถึง 3 เท่า แสดงให้เห็นว่าความสามารถในการชดเชยการขาดทุนที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตของสหกรณ์ต่ำซึ่งสหกรณ์ต้องปรับปรุงให้เท่ากับมาตรฐานที่กำหนดไว้เนื่องจากหากทุนสำรองของสหกรณ์สูงเจ้าหนี้และสมาชิกก็จะเกิดความเชื่อมั่นต่อการบริหารงานของสหกรณ์ ทำให้การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์มีความมั่นคงมากตามไปด้วย (ตารางที่ 3.3)

ตารางที่ 3.3 อัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์

ปี	ทุนสำรอง	ทรัพย์สินทั้งสิ้น	อัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์	เกณฑ์มาตรฐาน
2549	80,853.75	9,417,256.47	0.01	0.03
2548	32,192.25	6,969,965.30	0.00	0.03
2547	-	5,952,008.34	0.00	0.04

ที่มา : จากการคำนวณ

3.1.3 ความสามารถในการใช้สินทรัพย์

ประสิทธิภาพการใช้สินทรัพย์ของสหกรณ์มีประสิทธิภาพที่ดีได้แก่ ปี พ.ศ. 2549 เท่ากับเกณฑ์มาตรฐานเฉลี่ย 0.09 เท่า แต่ลดลงเมื่อเทียบกับปี พ.ศ. 2548 ที่ 0.10 เท่า ที่สามารถบริหารการใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์ได้สูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดที่ 0.09 เท่า หลังจากในปี พ.ศ. 2547 ทำได้ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ 0.07 เท่า (ตารางที่ 3.4)

ตารางที่ 3.4 อัตราหมุนของสินทรัพย์

ปี	รายได้	สินทรัพย์รวม	อัตราหมุนของสินทรัพย์	เกณฑ์มาตรฐาน
2549	892,901.54	9,417,256.47	0.09	0.09
2548	719,255.35	6,969,965.30	0.10	0.09
2547	400,714.61	5,952,008.34	0.07	0.10

ที่มา : จากการคำนวณ

และเมื่อพิจารณาจากอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์พบว่า ฝ่ายจัดการของสหกรณ์มีความสามารถในการหากำไรจากการใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ได้สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ทุก ๆ ปี ได้แก่ 6.63% ในปี พ.ศ. 2549 และ 8.82% ในปี พ.ศ. 2548 และ 6.35% ในปี พ.ศ. 2547 ตามลำดับ สินทรัพย์ส่วนใหญ่อยู่ในรูปของเงินให้กู้ยืม รองลงมา ได้แก่ เงินสดและเงินฝากธนาคาร (ตารางที่ 3.5)

ตารางที่ 3.5 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์

ปี	กำไรจากการดำเนินงาน	สินทรัพย์รวม	อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์	เกณฑ์มาตรฐาน
2549	624,081.29	9,417,256.47	6.63	3.13
2548	614,450.35	6,969,965.30	8.82	3.21
2547	377,920.11	5,952,008.34	6.35	4.49

ที่มา : จากการคำนวณ

นอกจากนั้นเมื่อพิจารณาอัตราผลตอบแทนของทุนสหกรณ์ พบว่าการลงทุนของสหกรณ์ให้ผลตอบแทนเป็นที่น่าพอใจแก่สมาชิกของสหกรณ์โดยในปี พ.ศ. 2549 ให้อัตราผลตอบแทนสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานเล็กน้อยที่ 5.36% และให้อัตราผลตอบแทนลดลงเมื่อเทียบกับปี พ.ศ. 2548 ซึ่งให้ผลตอบแทนสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่ 7.97% โดยเพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2547 หลังจากที่ได้ผลตอบแทนต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่ 6.16% (ตารางที่ 3.6)

ตารางที่ 3.6 อัตราผลตอบแทนต่อทุนสหกรณ์

ปี	กำไรสุทธิ	ทุนสหกรณ์	อัตราผลตอบแทนต่อทุนสหกรณ์	เกณฑ์มาตรฐาน
2549	389,735.55	7,272,066.95	5.36	5.13
2548	480,614.70	6,031,764.53	7.97	5.15
2547	321,923.38	5,227,128.83	6.16	6.84

ที่มา : จากการคำนวณ

3.1.4 ความสามารถในการทำกำไร

พบว่าสหกรณ์มีกำไรเพียงพอที่จะจ่ายค่าใช้จ่ายประจำในการดำเนินงานได้โดยอัตรา ค่าใช้จ่ายดำเนินงานในปี พ.ศ. 2549 มีค่าเฉลี่ยที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานเกือบ 2 เท่า ในขณะที่ในปี พ.ศ. 2548 ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยเกือบ 3 เท่าของเกณฑ์ที่กำหนด นอกจากนี้ หากมองย้อนไปในปี พ.ศ.2547 พบว่าอัตราค่าใช้จ่ายของสหกรณ์จะต่ำกว่าเกณฑ์มาก ๆ เพียง 14.82% เท่านั้น แสดงว่ามีการบริหารการควบคุมค่าใช้จ่ายของสหกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ (ตารางที่ 3.7)

ตารางที่ 3.7 อัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน

ปี	ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	กำไรจากการดำเนินงาน	อัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่าย	เกณฑ์มาตรฐาน
2549	234,345.74	624,081.29	37.55	66.08
2548	133,835.65	614,450.35	21.78	63.03
2547	55,996.28	377,920.11	14.82	56.57

ที่มา : จากการคำนวณ

และเมื่อพิจารณาจากการอัตราการทำกำไร พบว่าอัตรากำไรของสหกรณ์มีแนวโน้มลดลงโดยปี พ.ศ. 2549 มีอัตรากำไรสุทธิ 43.65% ลดลง 23.17% จากปี พ.ศ. 2548 จากที่เคยทำได้ 66.82% และ 80.34 % ในปี พ.ศ. 2547 ทั้งนี้เนื่องจากค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานก็พบว่าสหกรณ์ยังมีความสามารถในการทำกำไรอยู่ในระดับที่สูงกว่าเกณฑ์เฉลี่ยทั่วไป แต่เพื่อสร้างความพอใจให้กับสมาชิก สหกรณ์ต้องพยายามควบคุมการดำเนินงานของต้นทุนไม่ให้ค่าใช้จ่ายเพิ่มมากขึ้น (ตารางที่ 3.8)

ตารางที่ 3.8 อัตรากำไรสุทธิ

ปี	กำไรสุทธิ	รายได้	อัตรากำไรสุทธิ	เกณฑ์มาตรฐาน
2549	389,735.55	892,901.54	43.65	36.42
2548	480,614.70	719,255.35	66.82	36.87
2547	321,923.38	400,714.61	80.34	43.47

ที่มา : จากการคำนวณ

3.2 ผลการศึกษาด้านความพึงพอใจของสมาชิก

สหกรณ์เครดิตยูเนียนชุมชนทิพवास จำกัด เป็นองค์กรของชุมชนที่ก่อตั้งขึ้นมาเพื่อวัตถุประสงค์ในการสร้างชุมชนให้เข้มแข็งและสามารถที่จะพึ่งพาตนเองได้ ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา คณะกรรมการบริหารงานพยายามปฏิบัติตามบทบาทและหน้าที่ของแต่ละคนเพื่อให้บรรลุภารกิจนี้สำเร็จซึ่งจากการศึกษาด้านความพึงพอใจและความต้องการของสมาชิกที่พบมีรายละเอียดดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.2.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสมาชิกสหกรณ์

จากผลการศึกษากลุ่มตัวอย่างจำนวน 200 คน (ตารางที่ 3.9) พบว่า สมาชิกสหกรณ์โดยส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 60.50 และเป็นเพศชายจำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 39.50

อายุของกลุ่มตัวอย่างสมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุระหว่าง 31-45 ปี จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 52.50 รองลงมา ได้แก่ อายุระหว่าง 46-60 ปี จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 25.50 ช่วงอายุระหว่าง 20-30 ปี จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 17.50 และช่วงอายุ 61 ปีขึ้นไป จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 4.50

สถานภาพของกลุ่มตัวอย่างสมาชิกสหกรณ์ที่ศึกษาพบว่าส่วนใหญ่สมรสแล้ว จำนวน 138 คน คิดเป็นร้อยละ 69.00 รองลงมา ได้แก่ โสด จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 27.00 หม้าย/หย่าจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 2.50 และแยกกันอยู่ 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.50

ระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างสมาชิกสหกรณ์พบว่าส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ปวช. ปวส. จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 36.50 รองลงมา ได้แก่ ประถมศึกษา จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 26.50 มัธยมศึกษาตอนต้นจำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 20.50 และระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 16.50

อาชีพ จากการศึกษาอาชีพของกลุ่มตัวอย่างพบว่า ส่วนใหญ่มีอาชีพรับจ้าง จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 45.50 รองลงมา ได้แก่ พนักงานบริษัท จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 24.00 ค้าขายและแม่บ้าน จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 19.50 เจ้าของธุรกิจหรือเจ้าของกิจการ จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 5.00 รับราชการ จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 4.00 และพนักงานรัฐวิสาหกิจ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.00

รายได้เฉลี่ยต่อเดือน จากการศึกษากลุ่มตัวอย่างพบว่าสมาชิกส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยต่ำกว่า 10,000 บาท จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 52.50 รองลงมา ได้แก่ กลุ่มที่มีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 10,001-25,000 บาท จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 45.00 รายได้ระหว่าง 25,001-40,000 บาท จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.50 และรายได้มากกว่า 40,001 บาท จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.00

อายุการเป็นสมาชิก จากการศึกษาอายุการเป็นสมาชิกของกลุ่มตัวอย่างพบว่า อายุการเป็นสมาชิกมากที่สุด 2 กลุ่มใหญ่ ได้แก่ กลุ่มอายุน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 52.50 ถัดมาเป็นกลุ่มที่มีอายุสมาชิกระหว่าง 1-3 ปี จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 45.00 ที่เหลือมีอายุสมาชิกระหว่าง 4-6 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.50 และอายุสมาชิกมากกว่า 6 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.00

ตารางที่ 3.9 ข้อมูลทั่วไปของสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนชุมชนทิพาวาส

N = 200

ข้อมูลทั่วไปของสมาชิก		จำนวน	ร้อยละ
เพศ	หญิง	121	60.50
	ชาย	79	39.50
อายุ	31-45 ปี	105	52.50
	46-60 ปี	51	25.50
	20-30 ปี	35	17.50
	61 ปี ขึ้นไป	9	4.50
สถานภาพ	สมรส	138	69.00
	โสด	54	27.00
	หม้าย/หย่า	5	2.50
	แยกกันอยู่	3	1.50
การศึกษา	มัธยมศึกษาตอนปลาย ปวช. ปวส.	73	36.50
	ประถมศึกษา	53	26.50
	มัธยมศึกษาตอนต้น	41	20.50
	ปริญญาตรีหรือสูงกว่า	33	16.50
อาชีพ	รับจ้าง	91	45.50
	พนักงานบริษัท	48	24.00
	ค้าขายและแม่บ้าน	39	19.50
	รับราชการ	8	4.00
	เจ้าของธุรกิจ/เจ้าของกิจการ	10	5.00
	พนักงานรัฐวิสาหกิจ	4	2.00
รายได้เฉลี่ยต่อเดือน	ต่ำกว่า 10,000 บาท	105	52.50
	10,001-25,000 บาท	90	45.00
	25,001-40,000 บาท	3	1.50
	มากกว่า 40,001 บาท	2	1.00

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 3.9 (ต่อ)

N = 200

ข้อมูลทั่วไปของสมาชิก	จำนวน	ร้อยละ
อายุการเป็นสมาชิกสหกรณ์ น้อยกว่า 1 ปี	105	52.50
1-3 ปี	90	45.00
4-6 ปี	3	1.50
มากกว่า 6 ปี	2	1.00

3.2.2 ความพึงพอใจของสมาชิก

ด้านความพึงพอใจของสมาชิกพบว่าสมาชิกมีความพึงพอใจต่อการดำเนินงานของสหกรณ์อยู่ในระดับมากเกี่ยวกับการให้บริการของคณะกรรมการและการสร้างประโยชน์ต่อชุมชน แต่มีความพึงพอใจในการให้บริการรับฝากเงินและกู้ยืมเงินอยู่ในระดับปานกลาง (ตารางที่ 3.10)

ตารางที่ 3.10 ความพึงพอใจของสมาชิกต่อการให้บริการ

ความพึงพอใจ	\bar{x}	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
1. การให้บริการของคณะกรรมการสหกรณ์	3.74	0.82	มาก
2. การสร้างประโยชน์ต่อชุมชน	3.67	0.85	มาก
3. การให้บริการรับฝากเงิน กู้ยืมเงิน สวัสดิการ	3.39	0.90	ปานกลาง
รวม	3.60	0.86	มาก

เมื่อแยกพิจารณาความพึงพอใจด้านการรับฝากเงิน กู้ยืมเงิน สวัสดิการ เป็นรายข้อ พบว่า 5 ลำดับแรกที่สมาชิกมีความพึงพอใจมากที่สุด ได้แก่ การปฏิบัติต่อสมาชิกสหกรณ์ทุกคนเท่าเทียมกัน มีเงินให้สมาชิกกู้ตามความเดือดร้อน ดอกเบี้ยเงินฝากสูงกว่าธนาคาร ให้บริการรับฝากเงิน กู้เงินอย่างรวดเร็ว และอัตราดอกเบี้ยเงินกู้มีความเหมาะสม ตามลำดับ (ตารางที่ 3.11)

เมื่อพิจารณาความพึงพอใจของสมาชิกสหกรณ์ในการสร้างประโยชน์ต่อชุมชนพบว่า 5 ลำดับแรกที่สมาชิกมีความพึงพอใจได้แก่ การสร้างชุมชนให้เข้มแข็งและมีแหล่งเงินทุนของชุมชนสมาชิกให้ความสำคัญเท่ากัน ส่งเสริมให้เกิดการออมขึ้นในชุมชน สร้างความสามัคคีในชุมชน และแก้ปัญหาความเดือดร้อนให้แก่สมาชิกได้ตามลำดับ ผลสรุปโดยรวมแล้วสมาชิกมีความพึงพอใจในระดับมาก (ตารางที่ 3.12)

ตารางที่ 3.11 ความพึงพอใจของสมาชิกสหกรณ์ในด้านการให้บริการรับฝากเงิน กู้ยืมเงินและสวัสดิการ

การให้บริการรับฝากเงิน กู้ยืมเงิน และสวัสดิการ	\bar{x}	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
1. การปฏิบัติต่อสมาชิกทุกคนเท่าเทียมกัน	3.70	0.99	มาก
2. มีเงินให้กู้ตามความเดือดร้อนของสมาชิก	3.62	0.72	มาก
3. ดอกเบี้ยเงินฝากสูงกว่าธนาคาร	3.52	0.71	มาก
4. ให้บริการรับฝากเงิน กู้เงินอย่างรวดเร็ว	3.50	0.68	มาก
5. อัตราดอกเบี้ยเงินกู้มีความเหมาะสม	3.40	0.85	ปานกลาง
6. การให้กู้ยืมเพื่อได้ถอนบ้าน	3.35	1.23	ปานกลาง
7. ทราบผลการขอกู้ได้ภายใน 7 วัน	3.30	0.82	ปานกลาง
8. มีเจ้าหน้าที่ให้บริการเพียงพอ	3.15	0.94	ปานกลาง
9. การประกันชีวิตให้แก่สมาชิก	3.20	1.17	ปานกลาง
10. การชำระคืนเงินกู้ทำได้ทุกวัน	3.11	0.93	ปานกลาง
รวม	3.39	0.90	ปานกลาง

เมื่อพิจารณาความพึงพอใจของสมาชิกสหกรณ์ที่ได้รับจากการให้บริการของคณะกรรมการพบว่าเฉพาะด้านของกรรมการสมาชิกสหกรณ์มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากทุก ๆ ข้อ แต่ 5 ลำดับแรกที่สมาชิกมีความพึงพอใจสูงสุด ได้แก่ การทำงานโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ มีความซื่อสัตย์สุจริต ความตั้งใจพัฒนาสหกรณ์ให้ก้าวหน้า ความเสียสละ ทুমเพื่อสหกรณ์ และการให้บริการอย่างเป็นกันเอง ตามลำดับ (ตารางที่ 3.13)

3.2.3 ความต้องการของสมาชิกสหกรณ์

เมื่อพิจารณาความต้องการของสมาชิกสหกรณ์พบว่าสิ่งที่สมาชิกมีความต้องการมาก 5 ลำดับแรก ได้แก่ การบริการเงินฝากเพื่อการศึกษา การใช้สถานที่ของสหกรณ์เองทำเป็นสำนักงาน มีเงินฝากประกันภัยบ้านหรือรถยนต์ การส่งเสริมเผยแพร่ความรู้ แนวทางสหกรณ์ และการนำสินค้าต่าง ๆ มาจำหน่ายให้แก่สมาชิก ตามลำดับ โดยมีระดับความต้องการรวมทั้งระดับปานกลาง (ตารางที่ 3.14)

ตารางที่ 3.12 ความพึงพอใจของสมาชิกสหกรณ์ต่อการสร้างประโยชน์ต่อชุมชน

การสร้างประโยชน์ต่อชุมชน	\bar{x}	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
1. สร้างชุมชนให้เข้มแข็ง	4.00	0.80	มาก
2. มีแหล่งเงินทุนของชุมชน	4.00	0.86	มาก
3. ส่งเสริมให้เกิดการออมขึ้นในชุมชน	3.99	0.88	มาก
4. ช่วยสมาชิกมีทุนในการประกอบอาชีพ	3.97	0.84	มาก
5. สร้างความสามัคคีในชุมชน	3.82	0.82	มาก
6. แก้ปัญหาความเดือดร้อนให้แก่สมาชิกได้	3.70	0.80	มาก
7. สร้างความสัมพันธ์ระหว่างคนในชุมชน	3.55	0.76	มาก
8. เป็นแหล่งประชาสัมพันธ์ ข่าวสาร บริการ	3.32	0.93	ปานกลาง
9. เป็นแหล่งความรู้	3.20	0.93	ปานกลาง
10. การอบรมให้ความรู้ ด้านอาชีพ การศึกษา	3.15	0.90	ปานกลาง
รวม	3.67	0.85	มาก

ตารางที่ 3.13 ความพึงพอใจของสมาชิกสหกรณ์ที่ได้รับจากการให้บริการของคณะกรรมการ

การให้บริการของคณะกรรมการสหกรณ์	\bar{x}	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
1. การทำงานโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้	4.04	0.82	มาก
2. มีความซื่อสัตย์ สุจริต	3.92	0.73	มาก
3. มีความตั้งใจพัฒนาสหกรณ์ให้ก้าวหน้า	3.91	0.85	มาก
4. มีความเสียสละ ทุ่มเทเพื่อสหกรณ์	3.86	0.80	มาก
5. ให้บริการอย่างเป็นกันเอง	3.76	0.99	มาก
6. เป็นผู้นำความเจริญมาสู่ชุมชน	3.66	0.82	มาก
7. ตอบข้อสงสัยของสมาชิกเป็นที่เข้าใจได้	3.62	0.94	มาก
8. ติดต่อได้ง่าย สะดวก	3.58	0.80	มาก
9. มีความกระตือรือร้นในการให้บริการ	3.56	0.71	มาก
10. มีความรู้ ความเข้าใจในงานของสหกรณ์ดี	3.50	0.76	มาก
รวม	3.74	0.82	มาก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 3.14 ความต้องการบริการของสมาชิก

บริการที่สมาชิกต้องการ	\bar{X}	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
1. บริการเงินฝากเพื่อการศึกษา	3.63	1.18	มาก
2. ใช้สถานที่ของสหกรณ์เองทำเป็นสำนักงาน	3.47	1.03	มาก
3. มีเงินฝากประกันภัยบ้านหรือรถยนต์	3.46	1.24	มาก
4. การส่งเสริมเผยแพร่ความรู้ แนวทางสหกรณ์	3.40	1.17	ปานกลาง
5. การนำสินค้าต่าง ๆ มาจำหน่ายให้แก่สมาชิก	3.33	0.99	ปานกลาง
6. มีเจ้าหน้าที่ทำงานแยกจากกรรมการ	3.21	0.93	ปานกลาง
7. นำเงินไปลงทุนในพันธบัตรรัฐบาล	3.20	0.83	ปานกลาง
8. นำเงินไปลงทุน โดยให้สหกรณ์อื่น ๆ กู้ยืมเงิน	3.15	0.94	ปานกลาง
9. มีเงินเดือนให้กรรมการ	2.93	0.96	ปานกลาง
10. มี website ของสหกรณ์เพื่อใช้ติดต่อสื่อสาร	2.83	1.06	ปานกลาง
รวม	3.26	1.03	ปานกลาง

3.2.4 ข้อเสนอแนะของสมาชิก

จากการสอบถามกลุ่มตัวอย่าง 200 คน มีผู้ที่ให้ข้อเสนอแนะ 33 คน โดยข้อเสนอแนะให้แก่ไขสิ่งต่าง ๆ ได้แก่ การกู้ยืมเงินต้องใช้คนค้ำประกันให้ เมื่อผู้กู้ไม่ชำระเงินคืนเงินกู้ให้กับสหกรณ์ทำให้คนค้ำประกันต้องชดใช้ให้กับสหกรณ์แทน และในระหว่างการค้ำประกันนั้นตัวของผู้ค้ำประกัน ไม่สามารถที่จะกู้เงินจากสหกรณ์มาใช้ตามความจำเป็นได้ นอกจากนั้นแล้วสมาชิกเห็นว่าการแก้ไข กฎระเบียบข้อบังคับสหกรณ์ควรแจ้งให้สมาชิกทราบล่วงหน้าก่อนไม่ควรนำมาบังคับใช้ทันที

3.2.5 การทดสอบสมมติฐาน

การทดสอบสมมติฐานความแตกต่างของลักษณะทางประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส การศึกษา อาชีพ รายได้ และจำนวนปีที่ เป็นสมาชิก กับความพึงพอใจที่สมาชิกมีต่อสหกรณ์ และความต้องการบริการของสมาชิกที่มีต่อสหกรณ์ซึ่งการวิเคราะห์ใช้สถิติ Chi-square) ในการทดสอบที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ซึ่งจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) เมื่อ Sig. (2 tailed) มีค่าน้อยกว่า .05

3.2.5.1 สมมติฐานทางด้านความพึงพอใจของสมาชิก

H_0 : ลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกันของสมาชิกมีความพึงพอใจต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของสหกรณ์ไม่แตกต่างกัน

H_1 : ลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกันของสมาชิกมีความพึงพอใจต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของสหกรณ์แตกต่างกัน

3.2.5.2 สมมติฐานทางด้านความต้องการของสมาชิก

H_0 : ลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกันของสมาชิกมีความต้องการต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของสหกรณ์ไม่แตกต่างกัน

H_1 : ลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกันของสมาชิกมีความต้องการต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของสหกรณ์แตกต่างกัน

ผลการศึกษารทดสอบสมมติฐานความพึงพอใจของสมาชิกและความต้องการของสมาชิกพบว่า (ตารางที่ 3.15)

เพศที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของสหกรณ์ไม่แตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นการให้บริการรับฝากเงินและการให้กู้ยืมเงิน การสร้างประโยชน์ต่อชุมชน และการให้บริการของคณะกรรมการ รวมทั้งความต้องการของสมาชิก

อายุที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของสหกรณ์ไม่แตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นการให้ความพึงพอใจในการให้บริการรับฝากเงินและการให้กู้ยืมเงิน การสร้างประโยชน์ต่อชุมชน และการให้บริการของคณะกรรมการ รวมทั้งความต้องการของสมาชิก

สถานภาพสมรสที่แตกต่างกันของสมาชิกสหกรณ์มีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของสหกรณ์ไม่แตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นการให้บริการรับฝากเงินและการให้กู้ยืมเงิน การสร้างประโยชน์ต่อชุมชน และการให้บริการของคณะกรรมการ รวมทั้งความต้องการของสมาชิก

ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของสหกรณ์ไม่แตกต่างกันทั้งการให้บริการรับฝากเงินและการให้กู้ยืมเงิน การสร้างประโยชน์ต่อชุมชน การให้บริการของคณะกรรมการ แต่มีความพึงพอใจแตกต่างกันต่อความต้องการของสมาชิก

อาชีพที่แตกต่างกันของสมาชิกสหกรณ์มีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของสหกรณ์ไม่แตกต่างกัน ได้แก่ การสร้างประโยชน์ต่อชุมชน และการให้บริการของคณะกรรมการ แต่มีความพึงพอใจในการให้บริการรับฝากเงินและการให้กู้ยืมเงิน รวมทั้งความต้องการของสมาชิกแตกต่างกัน

รายได้ที่แตกต่างกันของสมาชิกสหกรณ์มีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของสหกรณ์ไม่แตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นการให้บริการรับฝากเงินและการให้กู้ยืมเงิน การสร้างประโยชน์ต่อชุมชน และการให้บริการของคณะกรรมการ รวมทั้งความต้องการของสมาชิก

อายุการเป็นสมาชิกที่แตกต่างกันของสมาชิกสหกรณ์มีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของสหกรณ์ไม่แตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นการให้บริการรับฝากเงินและการให้กู้ยืมเงิน การสร้างประโยชน์ต่อชุมชน และการให้บริการของคณะกรรมการ แต่มีความพึงพอใจแตกต่างกันต่อความต้องการของสมาชิก

จากสมมติฐานที่ได้ทำให้ทราบว่าในการดำเนินงานของสหกรณ์นั้น ปัจจัยความแตกต่างทางด้านเพศ อายุ สถานภาพ รายได้ต่อเดือนของสมาชิก ไม่มีผลต่อความพึงพอใจและความต้องการของสมาชิกในการดำเนินงานของสหกรณ์ ดังนั้น สหกรณ์ต้องให้ความสำคัญและปฏิบัติกับสมาชิกทุกคนที่มาใช้บริการกับสหกรณ์อย่างเท่าเทียมกันไม่ว่าสมาชิกนั้นจะเป็นเพศหญิงหรือชายก็ตาม อายุหรือสถานภาพการสมรส รายได้ต่อเดือนของสมาชิกมีความแตกต่างกันมากก็ไม่ควรให้ความสำคัญกับมากเกินไปเพราะไม่มีผลกระทบต่อให้บริการของสหกรณ์ แต่ความแตกต่างด้านอาชีพของสมาชิกสหกรณ์มีผลต่อความพึงพอใจด้านการกู้ยืมเงิน และความต้องการของสมาชิก นอกจากนี้ความแตกต่างของระดับการศึกษาและอายุการเป็นสมาชิกของสหกรณ์ก็มีผลต่อความต้องการบริการของสมาชิกแตกต่างกัน ดังนั้น เมื่อให้บริการแก่สมาชิก สหกรณ์ควรต้องพิจารณาปัจจัยด้านระดับการศึกษา และอายุการเป็นสมาชิกที่นำมาใช้บริการกับสหกรณ์อย่างระมัดระวังเนื่องจากสมาชิกมีความพึงพอใจที่แตกต่างกัน

3.3 การศึกษาด้านกระบวนการบริหารภายใน การเรียนรู้และการเจริญเติบโต

การศึกษาด้านกระบวนการภายใน การเรียนรู้และการพัฒนาเป็นการศึกษาจาก การสัมภาษณ์คณะกรรมการดำเนินงานของสหกรณ์จำนวน 11 คน แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ตอนที่ 2 เป็นลักษณะการบริหารจัดการของสหกรณ์

ตอนที่ 3 เป็นข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ข้อมูลทั่วไปของคณะกรรมการผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

พบว่าคณะกรรมการส่วนใหญ่เป็นผู้ชายร้อยละ 81.81 อายุเฉลี่ยระหว่าง 29-44 ปี คิดเป็น ร้อยละ 54.55 ซึ่งกำลังอยู่ในช่วงวัยของการทำงาน คณะกรรมการประกอบไปด้วย ประธาน 1 คน รองประธาน 1 คน คณะกรรมการฝ่ายเงินกู้ 5 (รวมรองประธาน) และคณะกรรมการฝ่ายการศึกษา 5 คน ระดับการศึกษาส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ปวช. ปวส. คิดเป็นร้อยละ 54.55 ต่อมาเป็นระดับประถมศึกษา และปริญญาตรีฝ่ายละ 2 คน และมีมัธยมต้น 1 คน อาชีพส่วนใหญ่ของกรรมการได้แก่ พนักงานบริษัท ร้อยละ 45.45 รองลงมาเท่ากันคือ รับจ้างและเจ้าของกิจการอาชีพละ 2 คนคิดเป็นร้อยละ 18.18 รับราชการและเกษตรกรอย่างละคน คิดเป็นร้อยละ 9.09 รายได้เฉลี่ยของกรรมการส่วนใหญ่เท่ากันสองกลุ่ม ๆ ละ 4 คน คิดเป็นร้อยละ 36.36 ได้แก่ รายได้ต่ำกว่า 10,000 บาท และระหว่าง 25,001-40,000 บาท อยู่ในช่วง 10,001-25,000 บาท จำนวน 3 คน ในส่วนของการเป็นสมาชิกสหกรณ์นั้น กรรมการส่วนใหญ่เป็นสมาชิกมากกว่า 6 ปี คิดเป็นร้อยละ 54.55 และรองลงมาอยู่ระหว่าง 4-6 ปี คิดเป็นร้อยละ 36.36 (ตารางที่ 3.16)

ตารางที่ 3.16 ข้อมูลทั่วไปของผู้สัมภาษณ์ N = 11

	ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	9	81.82
	หญิง	2	18.18
อายุ	29-44 ปี	6	54.55
	45-59 ปี	3	27.27
	60 ปี ขึ้นไป	2	18.18
ตำแหน่ง	กรรมการการศึกษา	5	45.45
	กรรมการเงินกู้	4	36.36

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 3.15 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางด้านประชากรศาสตร์กับความพึงพอใจต่อการบริการของสหกรณ์และความต้องการของสมาชิก

ความพึงพอใจ	เพศ		อายุ		สถานภาพ		ระดับการศึกษา		อาชีพ		รายได้ต่อเดือน		อายุการเป็นสมาชิก	
	χ^2	Sig.	χ^2	Sig.	χ^2	Sig.	χ^2	Sig.	χ^2	Sig.	χ^2	Sig.	χ^2	Sig.
ความพึงพอใจด้าน การกู้ยืม	4.037	0.401	17.873	0.120	18.083	0.092	20.539	0.058	34.243	0.025*	7.489	0.824	19.845	0.070
ความพึงพอใจด้าน ประโยชน์ต่อชุมชน	6.656	0.087	9.122	0.426	3.925	0.916	5.241	0.813	20.351	0.159	13.62	0.136	16.444	0.058
ความพึงพอใจด้าน คณะกรรมการ	1.603	0.659	6.682	0.670	9.587	0.385	5.814	0.758	24.184	0.062	9.257	0.414	5.414	0.797
ความต้องการของ สมาชิก	1.947	0.746	18.919	0.091	4.037	0.401	27.541	0.006*	32.153	0.042*	8.704	0.728	47.211	0.000*

หมายเหตุ * กำหนดค่านัยสำคัญ (Significance) = 0.05

ตารางที่ 3.16 (ต่อ)

N = 11

	ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
การศึกษา	ประธาน	1	9.09
	รองประธาน	1	9.09
	มัธยมปลาย ปวช. ปวส.	6	54.55
	ปริญญาตรีหรือสูงกว่า	2	18.18
อาชีพ	ประถมศึกษา	2	18.18
	มัธยมต้น	1	9.09
	พนักงานบริษัท	5	45.45
	เจ้าของธุรกิจ/เจ้าของกิจการ	2	18.18
	รับจ้าง	2	18.18
รายได้เฉลี่ยต่อเดือน	รับราชการ	1	9.09
	เกษตรกร	1	9.09
	ต่ำกว่า 10,000 บาท	4	36.36
	25,001-40,000 บาท	4	36.36
การเป็นสมาชิกสหกรณ์	10,001-25,000 บาท	3	27.27
	มากกว่า 6 ปี	6	54.55
	4-6 ปี	4	36.36
	1-3 ปี	1	9.09

3.3.1 มุมมองด้านกระบวนการบริหารภายใน

การศึกษาการบริหารภายในของสหกรณ์พบว่าประสิทธิภาพการดำเนินงานของคณะกรรมการมีรูปแบบการบริหารงานอย่างไม่เป็นทางการ ไม่มีการเผยแพร่แผนงานที่ทำให้สมาชิกได้ทราบอย่างเป็นทางการเป็นลายลักษณ์อักษร ได้แก่

1. สหกรณ์มีโครงสร้างคณะกรรมการทั้งหมด 11 คน ประกอบไปด้วยคณะกรรมการอนุมัติเงินกู้ และคณะกรรมการการศึกษาฝ่ายละ 5 คน แต่กรรมการส่วนใหญ่ไม่สามารถบอกรายชื่อสมาชิกในกลุ่มของตนเองได้ทั้งหมดเพราะส่วนใหญ่ทุกคนเพิ่งเข้ามาเป็นกรรมการสมัยแรกยังต้องใช้เวลาในการเรียนรู้และศึกษางานของสหกรณ์ก่อน

2. การวางแผนการทำงานอย่างมีขั้นตอนพอสมควร โดยการตั้งเป้าหมายในการดำเนินงานให้คณะกรรมการหาทางเพิ่มสมาชิกภายในชุมชนมากขึ้น การพยายามหาทางลดหนี้เสียลง และการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วางแผนทางด้านการศึกษารให้ทุนแก่นักเรียนที่เรียนดีที่เป็นบุตรหลานของสมาชิกแต่ไม่ได้ระบุจำนวนเป้าหมาย กรอบระยะเวลาดำเนินงาน และงบประมาณที่แน่นอนไว้

3. การมอบหมายงานให้ตามความรู้และความสามารถ โดยมีการคัดเลือกคณะกรรมการเพื่อดำเนินงานของสหกรณ์นั้นจะให้สมาชิกที่สมัครใจเป็นกรรมการเสนอชื่อตนเองเพื่อพิจารณาก่อน หากไม่มีผู้สมัครผู้จัดการสหกรณ์จะเสนอชื่อกรรมการขึ้นมาเพื่อให้สมาชิกคัดเลือกจากมติของที่ประชุมใหญ่ประจำปี หลังจากนั้น คณะกรรมการที่ถูกคัดเลือกมาทั้งหมดก็จะมาคัดเลือกตำแหน่งกันเอง โดยแบ่งตามความรู้ความสามารถและความเหมาะสม รวมทั้งพิจารณาคนที่เคยมีประสบการณ์การทำงานที่เกี่ยวข้องมาก่อน ได้แก่ คณะกรรมการเงินกู้ส่วนใหญ่จะถูกคัดเลือกจากผู้ที่มีทั้งคุณวุฒิและวัยวุฒิ หรือเคยทำงานเป็นกรรมการของกองทุนเงินกู้ในหมู่บ้านมาก่อน เป็นต้น

4. การจัดเก็บเอกสาร รายงาน ไม่ว่าจะเป็นเอกสารในการพิจารณาอนุมัติเงินกู้ หรือเอกสารทางการเงินและการบัญชี รายละเอียดต่าง ๆ ของสหกรณ์ ผู้จัดการสหกรณ์และลูกจ้างรายวันที่สหกรณ์จ้างมาจะเป็นผู้ดำเนินการเก็บรวบรวมและคัดแยกจัดเก็บไว้เป็นหมวดหมู่ในสำนักงานของสหกรณ์อย่างปลอดภัย

5. การบริหารจัดการเกี่ยวกับระบบงานด้านการเงินและการบัญชีนั้น มอบหมายให้ผู้จัดการสหกรณ์เป็นผู้ดำเนินการ โดยมีพนักงานรายวันเป็นผู้ช่วยในการทำงานเกี่ยวกับการลงรายละเอียดด้านโปรแกรมบัญชีเพื่อลงในคอมพิวเตอร์ ทางคณะกรรมการไม่ได้ดำเนินงานในส่วนนี้

6. การปรับปรุงแก้ไข ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎเกณฑ์สหกรณ์เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการบริหารจัดการ มีการแก้ไขเมื่อทางชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทยจดหมายแจ้งมายังสหกรณ์ สหกรณ์ก็จะแจ้งให้ทางสมาชิกได้รับทราบในวันที่มีการจัดประชุมใหญ่ประจำปีของสหกรณ์ขึ้น คณะกรรมการไม่สามารถแก้ไข ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ได้เองโดยไม่ได้รับอนุมัติจากมติของที่ประชุมใหญ่

7. การประสานงานระหว่างสหกรณ์และสมาชิก โดยส่วนใหญ่จะพบกันเมื่อถึงเวลาประชุมใหญ่ประจำปีเท่านั้น กรรมการและสมาชิกบางคนจะมีโอกาสพบกันในตอนที่มาชิกมาจ่ายเงินและกรรมการเป็นผู้พิจารณาปล่อยกู้ในสำนักงานของสหกรณ์ การติดต่อและประสานงานจะใช้การโทรศัพท์เป็นส่วนใหญ่ รองลงมาได้แก่การให้คณะกรรมการเป็นผู้แจ้งสมาชิกที่อยู่ในละแวกใกล้เคียงกับกรรมการหลังจากที่กรรมการมีการประชุมเสร็จสิ้นแล้วไปบอกต่อกับสมาชิก มีการออกจดหมายเชิญจากสหกรณ์ให้เข้าร่วมประชุมใหญ่ การใช้เสียงชุมชนตามสายกระจายข่าว การที่สมาชิกแจ้งข่าวกันเอง การติดป้ายแจ้งข่าวสารภายในหมู่บ้าน

8. ความภาคภูมิใจที่ได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานสหกรณ์ คณะกรรมการมีความภูมิใจที่ได้มีส่วนร่วมบริหารงานของสหกรณ์ โดยได้รับความไว้วางใจจากสมาชิกที่เลือกเข้ามาเป็นกรรมการ ต้องการพัฒนาชุมชนให้ก้าวหน้าเพื่อช่วยเหลือสมาชิกที่เดือดร้อน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

9. ความเข้าใจหลักการและงานของสหกรณ์ คณะกรรมการไม่ได้อธิบายให้เห็นถึงหลักการที่เป็นทฤษฎีหรือแนวทางสหกรณ์ที่เขียนไว้ลายลักษณ์อักษร แต่กรรมการสามารถบอกได้ว่างานของสหกรณ์เป็นการช่วยเหลือกัน เป็นการเสียสละอุทิศเพื่อชุมชน อยากพัฒนาชุมชน ทำให้รู้จักการออมเงิน สร้างการออมและทราบว่าเงินที่ออมนั้นสามารถนำไปช่วยเหลือสมาชิกที่เดือดร้อนได้รู้ว่าการออกเสียงนั้นสมาชิกทุกคนมีสิทธิ 1 เสียงเท่ากัน ไม่ว่าสมาชิกหรือกรรมการซึ่งเป็นหลักการของประชาธิปไตย

10. การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา การพัฒนา ปรับปรุงการดำเนินงานของสหกรณ์ กรรมการมีการเสนอแนะปัญหาในที่ประชุมขึ้นบ่อย ๆ ได้แก่ ปัญหาหนี้เสียของสมาชิก ทิศทางที่ควรจะเป็นของสหกรณ์ การหาวิธีช่วยเหลือสมาชิกที่เดือดร้อนของกรรมการ การพยายามชักชวนคนในชุมชนเข้ามาเป็นสมาชิก การสร้างความเข้าใจกับสมาชิกว่าการเป็นสมาชิกไม่ได้เป็นแค่การกู้ยืมเงินเท่านั้นแต่เป็นการรวมกลุ่มเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันสมาชิกทุกคนต้องช่วยเหลือสมาชิกด้วยกันเอง การให้โอกาสสมาชิกที่เดือดร้อนให้สามารถพึ่งพาตนเองได้โดยใช้ประโยชน์จากการรวมกลุ่มของสมาชิกในสหกรณ์ ได้แก่ การกู้ยืมเงินเพื่อนำไปสร้างอาชีพ การสร้างหรือซ่อมแซมที่พักอาศัย เป็นต้น

3.3.2 มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของสหกรณ์

ระบบการเรียนรู้ของสหกรณ์เป็นแบบค่อยเป็นค่อยไป ไม่มีการนำเอาเทคโนโลยีขั้นสูงเข้ามาใช้ เลือกใช้เฉพาะเทคโนโลยีที่เหมาะสมและจำเป็นจริง ๆ ต่อการทำงานของสหกรณ์เท่านั้น ในขณะที่การเรียนรู้เพื่อพัฒนากิจการของสหกรณ์นั้นเป็นการเรียนรู้อย่างช้า ๆ ตามอริยาศัยของกรรมการแต่ละคนซึ่งขึ้นอยู่กับโอกาสและเวลาเนื่องจากทุกคนมีงานประจำทำอยู่แล้ว

1. การติดตามข้อมูลข่าวสารทางด้านธุรกิจ สังคม และอื่น ๆ ของสหกรณ์เป็นประจำพบว่า กรรมการส่วนใหญ่ไม่ได้ติดตามข่าวสารของสหกรณ์เป็นประจำทุกวันเนื่องจากเห็นว่าเป็นผู้ที่อาศัยอยู่ในชุมชนแต่ก็มีกรรมการบางคนติดตามข่าวสารข้อมูลของสหกรณ์จากที่ตนเองทำงานอยู่ส่วนมากจะทราบข่าวเมื่อมีการประชุมกรรมการซึ่งมักจะจัดการประชุม 3 เดือนต่อครั้งแต่คณะกรรมการเงินกู้จะมีการรับรู้ข่าวสารได้มากกว่าเนื่องจากต้องมีการอนุมัติเงินกู้ทุกเดือน

2. ไม่มีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ และทันสมัยเพื่อใช้ในสำนักงานปัจจุบันมีอุปกรณ์ทางด้านสารสนเทศใช้ในสำนักงานได้แก่ โทรศัพท์และคอมพิวเตอร์เท่านั้นและส่วนใหญ่มักใช้เพื่อทำงานทางด้านบัญชี อุปกรณ์สื่อสารอื่น ๆ ที่มี ได้แก่ เสียงตามสายในหมู่บ้านเพื่อแจ้งข่าวให้แก่สมาชิกได้รับทราบข้อมูลของสหกรณ์ ส่วนโทรสารยังไม่มีการนำมาใช้ แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำเว็บไซต์เพื่อแจ้งข่าวสาร ผลการดำเนินงาน กรรมการบางคนให้ความเห็นว่า สหกรณ์ยังมีขนาดเล็กอยู่ไม่เหมาะในการดำเนินการ

3. ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานซึ่งกรรมการส่วนใหญ่สามารถใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ในการพิมพ์งานเอกสาร รายงานได้ แต่ส่วนมากมักไม่ได้เกี่ยวข้องกับงานทางด้านเอกสารจึงไม่ได้ใช้งานคอมพิวเตอร์ที่มีอยู่ในสำนักงาน

4. การจัดส่งไปฝึกอบรมความรู้ สัมมนา หรือดูงานเกี่ยวกับกิจกรรมสหกรณ์ คณะกรรมการส่วนใหญ่ยังไม่เคยเข้าร่วม แต่ทราบว่าสหกรณ์มีการส่งกรรมการ ไปดูงานหรือสัมมนาตามที่ชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทยจัดให้มีขึ้นหรือบางครั้งที่สหกรณ์ในละแวกใกล้เคียงจัดขึ้นก็จะไปร่วม การสัมมนาหรือดูงานส่วนใหญ่แล้วประธานกรรมการจะเป็นผู้เข้าร่วม แต่หากประธานไม่ว่างที่จะไปผู้จัดการสหกรณ์จะไปแทน

5. การสลับสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ในการทำงานของสหกรณ์เพื่อที่จะไม่ให้เกิดความเบื่อหน่ายหรือเพื่อเกิดความชำนาญในงานหลาย ๆ อย่าง แต่ไม่มีการสับเปลี่ยนงานกันทำระหว่างที่กรรมการยังดำรงตำแหน่งอยู่ แต่เมื่อครบวาระ 4 ปี แล้วหากสมาชิกเลือกเข้ามาทำหน้าที่อีกครั้งก็สามารถกลับมาเป็นกรรมการใหม่ได้อีก แล้วอาจถูกคัดเลือกให้มีตำแหน่งต่างจากเดิมได้

6. การจัดทำระบบฐานข้อมูล สถิติ เพื่อใช้ในการบริหารจัดการ คณะกรรมการไม่ได้มีส่วนร่วมในงานด้านนี้ ผู้จัดการสหกรณ์ และพนักงานรายวันที่สหกรณ์จ้างมาจะเป็นผู้ดำเนินการรวบรวมและเก็บรักษาเอกสารไว้ที่สหกรณ์

7. ระบบการติดต่อแจ้งข่าวสารระหว่างสหกรณ์และสมาชิกประกอบไปด้วยป้ายประกาศภายในหมู่บ้าน เสียงตามสาย ใช้การบอกกันปากต่อปากของสมาชิกหรือกรรมการแต่วิธีที่สะดวกที่สุด ได้แก่ การใช้โทรศัพท์มือถือ

8. การส่งเสริมให้สมาชิกและคณะกรรมการมีความรู้อยู่เสมอ ๆ ซึ่งเคยมีการเชิญวิทยากรจากชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทยมาบรรยายในวันประชุมใหญ่ สมาชิกที่เคยเป็นกรรมการมากกว่า 1 สมัย บอกว่าสหกรณ์เคยมีการจัดอบรมความรู้ให้แก่สมาชิก ได้แก่ การอบรมภาษาอังกฤษและจัดสอนคอมพิวเตอร์ขึ้นที่โรงเรียนวัดทิพพาวาส โดยมีครูที่โรงเรียนเป็นผู้อบรมให้และทางสหกรณ์เป็นผู้สนับสนุนค่าใช้จ่าย เป็นต้น

9. การเชิญวิทยากรหรือผู้มีความรู้จากจากที่ต่าง ๆ เพื่อมาบรรยาย อบรม หรือแลกเปลี่ยนความรู้กับทางสหกรณ์โดยจะมีการเชิญวิทยากรจากชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทยเพื่อมาบรรยายให้ความรู้กับสมาชิกและกรรมการในวันประชุมใหญ่ประจำปี

10. การมีส่วนร่วมหรือให้การสนับสนุนแก่กิจกรรมต่าง ๆ ที่ชุมชนจัดขึ้น สหกรณ์มีการเข้าร่วมงานที่ชุมชนจัดขึ้น ได้แก่ การทำบุญประจำปี งานเทศกาล งานศพของสมาชิก การให้ความช่วยเหลือบริจาคการกุศลแก่ชุมชน ได้แก่ การบริจาคเงินช่วยค่าน้ำมันเครื่องสูบน้ำเมื่อน้ำท่วมหมู่บ้านหรือการบริจาคเงินทำฝายครอบท่อระบายน้ำ เป็นต้น

3.3.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากคณะกรรมการ

จากการสัมภาษณ์คณะกรรมการที่บริหารดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนชุมชนทิพพาวาส จำกัด พบว่าแม้คณะกรรมการส่วนใหญ่จะเพิ่งเป็นกรรมการสมัยแรกแต่ก็เป็นสมาชิกของสหกรณ์มาเป็นเวลานานแล้วจึงพบเห็นปัญหาและมีข้อเสนอแนะที่รวบรวมได้แก่

1. อยากให้สหกรณ์ร่วมมือกับกองทุนหมู่บ้านที่ทำงานลักษณะคล้าย ๆ กันในหมู่บ้านเพื่อเปิดเผยข้อมูลของสมาชิกที่เป็นทั้งสมาชิกของสหกรณ์และสมาชิกกองทุนหมู่บ้านในเรื่องของประวัติการกู้ยืมเงินเพื่อร่วมกันป้องกันปัญหาหนี้เสียที่เกิดขึ้นจากการปล่อยกู้
2. การกู้ยืมของสมาชิกมักขอให้กรรมการค้ำประกันให้ เมื่อผู้กู้ไม่ใช่หนี้สิน กรรมการต้องเดือดร้อนไปด้วย
3. สหกรณ์กำลังอยู่ในช่วงพัฒนาและมีเงินทุนเพียงพอจึงต้องการช่วยเหลือให้สมาชิกที่ไม่มีบ้านของตนเองแต่มีที่ดินมากู้เงินจากสหกรณ์สร้างบ้านโดยนำบ้านที่สร้างมาจำนองกับสหกรณ์
4. การนำเสนอความคิดเห็นในที่ประชุมกรรมการไม่สามารถนำมาใช้ได้ทันทีที่ต้องรอขอมติต่อที่ประชุมใหญ่อนุมัติจึงจะมีผลใช้ได้



บทที่ 4

สรุปและข้อเสนอแนะ

4.1 สรุป

ปัญหาภาวะเศรษฐกิจตกต่ำในประเทศไทยปี พ.ศ. 2540 ส่งผลกระทบต่อการศึกษาที่ยืมเงินจากสถาบันการเงินที่มีอยู่ในระบบธนาคารพาณิชย์ในเวลานั้น ชุมชนทิพพาวาสจึงรวมตัวกันจัดตั้งกลุ่มเครดิต ยูเนียนใน พ.ศ. 2542 เพื่อช่วยเหลือสมาชิกด้วยกันให้สามารถพึ่งพาตนเองได้ และสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน โดยได้จดทะเบียนเป็นนิติบุคคลในเดือน ธันวาคม พ.ศ. 2546 แต่สหกรณ์จะสามารถอยู่รอดได้ในสภาวะการแข่งขันปัจจุบัน นอกจากการบริหารจัดการของสหกรณ์แล้วยังมีความไม่แน่นอนทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมที่ไม่อาจควบคุมได้ สหกรณ์จำเป็นต้องมีการปรับตัวในการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ทันสมัย เหมาะสมกับองค์กรโดยอาศัยเครื่องมือทางการจัดการใหม่ ๆ เข้ามาช่วยรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันในปัจจุบันได้อย่างเป็นระบบ จึงทำให้ผู้ศึกษาต้องการที่จะนำระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพมาประเมินผลและประยุกต์ใช้กับการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนชุมชนทิพพาวาส จำกัด เพราะประกอบไปด้วยมุมมองที่หลากหลาย ทั้งด้านที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน และภายในแต่ละมุมมองต่างก็มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน ทั้งด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการบริหารภายใน ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต

การศึกษาระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพกับประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนชุมชนทิพพาวาส จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนชุมชนทิพพาวาส จำกัด โดยใช้มุมมองทั้ง 4 ด้านของระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพเป็นกรอบในการศึกษาซึ่งเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Method) โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาคือ สมาชิกสหกรณ์ที่มีอายุตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไปและพักอาศัยอยู่ภายในชุมชนทิพพาวาส โดยสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 200 คน เป็นตัวแทนในการศึกษาครั้งนี้เพื่อใช้ในการวิเคราะห์เกี่ยวกับมุมมองทางด้านสมาชิก และจากการสัมภาษณ์คณะกรรมการบริหารสหกรณ์จำนวน 11 คน เพื่อวิเคราะห์เกี่ยวกับมุมมองด้านกระบวนการบริหารภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต นอกจากนี้ยังได้รวบรวมข้อมูลจากงบการเงินของสหกรณ์เพื่อวิเคราะห์มุมมองด้านการเงิน โดยข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมจะนำมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) สถิติเชิงปริมาณ (Quantitative Statistics) และสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ซึ่งสามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ด้านผลการศึกษาทางด้านการเงินพบว่า สหกรณ์เครดิตยูเนียนชุมชนทิพพาวาส จำกัด มีประสิทธิภาพในการบริหารการเงินอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานเฉลี่ยที่กำหนดไว้ ไม่มีปัญหาการขาดแคลนสภาพคล่องในการดำเนินงานเพราะสหกรณ์มีการบริหารจัดการเงินทุนหมุนเวียนที่ดีมีความสามารถก่อนนี้เพิ่มขึ้นได้เนื่องจากสามารถชำระหนี้คืนแก่เจ้าหนี้สูงเพราะมีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนของสหกรณ์ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานมากแต่มีอัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์ต่ำ สหกรณ์มีความสามารถทำกำไรจากการใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ได้สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ทุก ๆ ปี นอกจากนั้นยังสามารถปรับปรุงอัตราหมุนของสินทรัพย์และอัตราผลตอบแทนทุนต่อสหกรณ์ที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานปี พ.ศ. 2547 ให้สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานในปี พ.ศ. 2548 และเทียบเท่ามาตรฐานในปี พ.ศ. 2549 ได้ แต่การทำกำไรมีแนวโน้มลดลงเนื่องจากค่าใช้จ่ายที่เพิ่มสูงขึ้นแต่เมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานแล้วความสามารถทำกำไรยังอยู่ในระดับที่สูง เมื่อพิจารณาจากอัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่าย สหกรณ์มีกำไรเพียงพอที่จะจ่ายค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานประจำได้เพราะต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานทุกปี แสดงว่าการควบคุมค่าใช้จ่ายของสหกรณ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านความพึงพอใจของสมาชิกต่อการดำเนินงานของสหกรณ์พบว่า สมาชิกพึงพอใจการดำเนินงานของสหกรณ์อยู่ในระดับมาก ได้แก่ การให้บริการของคณะกรรมการ การสร้างประโยชน์ต่อชุมชน และการให้บริการรับฝากเงิน กู้ยืมเงินและสวัสดิการ ตามลำดับ และความต้องการเพิ่มเติมจากบริการที่สหกรณ์มี ได้แก่ บริการเงินฝากเพื่อการศึกษา การใช้สถานที่ของสหกรณ์ทำเป็นสำนักงาน การมีเงินฝากประกันภัยบ้านหรือรถยนต์ การส่งเสริมเผยแพร่ความรู้แนวทางสหกรณ์ และการนำสินค้าต่าง ๆ มาจำหน่ายให้แก่สมาชิก เป็นต้น ข้อเสนอแนะที่ได้จากสมาชิก ได้แก่ การกู้ยืมเงินต้องใช้คนค้ำประกัน และผู้ค้ำประกันไม่สามารถที่จะกู้เงินจากสหกรณ์มาใช้ได้เมื่อเกิดความจำเป็นเมื่อผู้กู้ไม่ชำระเงินคืนเงินกู้ให้กับสหกรณ์คนที่ค้ำประกันต้องชดใช้ให้กับสหกรณ์แทน นอกจากนั้นการแก้ไข กฎระเบียบ ข้อบังคับสหกรณ์ควรแจ้งให้สมาชิกทราบล่วงหน้าก่อนนำมาบังคับใช้

ด้านกระบวนการภายในพบว่า คณะกรรมการมีทั้งหมด 11 คน บริหารงานแบบง่าย ๆ ไม่ซับซ้อน ไม่มีรูปแบบที่เป็นทางการ ไม่มีการเผยแพร่แผนงานให้สมาชิกทราบเป็นลายลักษณ์อักษร มีการวางแผนการทำงานกว้าง ๆ แต่ไม่ได้ระบุเป้าหมาย กรอบระยะเวลาและงบประมาณดำเนินงานที่แน่นอนไว้ ได้แก่ การพัฒนาชุมชนให้ก้าวหน้า การส่งเสริมสมาชิกให้รู้จักการออมเพื่อนำไปช่วยเหลือสมาชิกที่เดือดร้อน การพยายามชักชวนคนในชุมชนให้เข้ามาเป็นสมาชิก สร้างความเข้าใจหลักการของสหกรณ์ สมาชิกใช้ประโยชน์จากการรวมกลุ่มของสมาชิกสหกรณ์ ได้แก่ การกู้ยืมเงินเพื่อนำไปสร้างอาชีพ การสร้างหรือซ่อมแซมที่พักอาศัย เป็นต้น มีการแบ่งงานกันตามความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ มอบหมายให้ผู้จัดการสหกรณ์เป็นผู้ดำเนินการจัดเก็บเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เอกสาร รายงาน การเงินและการบัญชีโดยจ้างพนักงานรายวันเป็นผู้ช่วย การปรับปรุงระเบียบข้อบังคับ และกฎเกณฑ์ของสหกรณ์เพื่อความสะดวก รวดเร็วในการบริหารงาน คณะกรรมการไม่สามารถแก้ไขกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ได้เองต้องได้รับอนุมัติจากมติสมาชิกในที่ประชุมใหญ่ และแก้ไขเมื่อทางชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทยจดหมายแจ้งมายังสหกรณ์ การติดต่อและประสานงานระหว่างสหกรณ์กับสมาชิกใช้โทรศัพท์มือถือ และส่วนใหญ่พบกันเมื่อมีการประชุมใหญ่ประจำปี

ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของสหกรณ์พบว่า สหกรณ์ไม่มีการนำเอาเทคโนโลยีขั้นสูงเข้ามาใช้ในการดำเนินงานโดยเลือกใช้เฉพาะสิ่งที่เหมาะสมและจำเป็นต่อการทำงานของสหกรณ์เท่านั้น ได้แก่ โทรศัพท์และคอมพิวเตอร์ซึ่งส่วนใหญ่ใช้งานทางด้านบัญชี กรรมการมีการเรียนรู้อย่างช้า ๆ ตามอัธยาศัยขึ้นอยู่กับโอกาสและเวลาของแต่ละคนเพราะทุกคนมีงานประจำด้วย นอกจากนั้นกรรมการอาศัยอยู่ในชุมชนส่วนใหญ่จึงไม่ได้ติดตามข่าวสารของสหกรณ์ ทราบข่าวสารเมื่อมีการประชุมคณะกรรมการที่จัดการประชุม 3 เดือนต่อครั้ง แต่ทางคณะกรรมการเงินกู้รับรู้ข่าวสารได้มากกว่าเพราะต้องพิจารณาอนุมัติเงินกู้ให้กับสมาชิกทุก ๆ เดือน กรรมการส่วนใหญ่สามารถใช้คอมพิวเตอร์เพื่อพิมพ์งาน เอกสารรายงานได้ แต่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับงานทางด้านเอกสาร จึงไม่ได้ใช้งานคอมพิวเตอร์ที่มีอยู่ในสำนักงาน การจัดส่งกรรมการ ไปฝึกอบรมความรู้ สัมมนา หรือดูงานเพื่อพัฒนากิจการของสหกรณ์ ส่วนใหญ่ประธานกรรมการจะเป็นผู้เข้าร่วมแต่หากไม่ว่างผู้จัดการสหกรณ์จะไปแทน ไม่มีการสลับสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ในการทำงานในสหกรณ์เพื่อไม่ให้เกิดความเบื่อหน่ายหรือเกิดความชำนาญในงานหลาย ๆ อย่าง การมีส่วนร่วมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน ได้แก่ การทำบุญประจำปี งานเทศกาล งานศพของสมาชิก การบริจาคเงินช่วยเหลือการกุศลแก่ชุมชน การติดต่อแจ้งข่าวสารระหว่างสหกรณ์และสมาชิก ประกอบไปด้วยป้ายประกาศในหมู่บ้าน เสียงตามสาย การบอกกันปากต่อปากของสมาชิกหรือกรรมการ แต่วิธีที่สะดวกที่สุดคือการใช้โทรศัพท์มือถือ

4.2 ข้อเสนอแนะ

1. สหกรณ์ควรเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาและปรับปรุงการให้บริการการรับฝากเงิน และการให้กู้ยืมเงินมากขึ้นเพราะสมาชิกมีความพึงพอใจเป็นลำดับสุดท้าย โดยอาจจะมีสาเหตุจากการที่สหกรณ์มีการปรับเพิ่มอัตราดอกเบี้ยเงินกู้เพิ่มขึ้นจากเดิมร้อยละ 1 ต่อเดือนเป็นร้อยละ 1.5 ต่อเดือนทำให้สมาชิกให้ความพึงพอใจลดลง

2. สหกรณ์ควรพิจารณาถึงความพร้อมและความสามารถที่จะตอบสนองความต้องการในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ของสมาชิก ได้แก่ บริการเงินฝากเพื่อการศึกษา หรือการใช้สถานที่ของสหกรณ์ทำเป็นสำนักงานสหกรณ์เพื่อความสะดวกในการติดต่อ เป็นต้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. สหกรณ์ควรปรับปรุงอัตราเงินทุนสำรองต่อสินทรัพย์ให้เทียบเท่ากับมาตรฐานเพื่อสามารถรองรับกับการขาดทุนหรือเหตุอื่น ๆ ที่อาจเกิดขึ้นเนื่องจากการมีทุนสำรองของสหกรณ์ที่สูงธุรกิจของสหกรณ์ก็มีความมั่นคงมากตามไปด้วย

4. สหกรณ์ควรมีการกำหนดนโยบายในการทำงานที่ชัดเจนในแต่ละปี ได้แก่ มีการวางแผนการทำงาน การจัดทำงบประมาณ รายละเอียดค่าใช้จ่ายประจำปีอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อเป็นกรอบหรือ แนวทางควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์

4.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษารั้งต่อไป

1. การศึกษารั้งนี้ใช้กลุ่มตัวอย่างเฉพาะสมาชิกปัจจุบันของสหกรณ์ ดังนั้นควรมีการศึกษาเพิ่มเติมในส่วนของผู้ที่เคยเป็นสมาชิกแต่ลาออกแล้ว เพื่อหาสาเหตุและนำมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้สมาชิกเหล่านี้กลับมาเป็นสมาชิกใหม่อีกครั้ง

2. ควรมีการศึกษาประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์บ่อย ๆ อาจเป็นทุก 2 หรือ 3 ปี เพื่อดูว่าผลของการศึกษาของสหกรณ์ยังมีประสิทธิภาพคงเดิมหรือเปลี่ยนไปจากเดิมแล้ว

บรรณานุกรม

- จรินทร์ อาสาทรงธรรม. ภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ. “Balanced Scorecard ช่วยกิจการได้จริงหรือ”. (Online). แหล่งที่มา :
<http://tulip.bu.ac.th/~jarin.a/Management/BSC.htm>
- เจริญสิน เลิศมหกิจ. “BSC & KPI: วางแผนดี...ปฏิบัติได้”. (Online). แหล่งที่มา :
<http://www.waddeja.com/hrcorner>
- ชนวน เสือท้วม. 2537. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์ในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรสามโคก จำกัด. ปริญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพัฒนาสังคม โครงการสหวิทยาการระดับบัณฑิตศึกษา. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ชูศรี วงศ์รัตนะ. 2541. สถิติเพื่อการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- โชติชัย เจริญงาม, เอกสารประกอบคำบรรยาย “Balanced Scorecard” วิทยาลัยนวัตกรรมการศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2542
- दनัย เทียนพุด. 2544. ดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจ : Key Performance Indicators/BSC. กรุงเทพฯ : บริษัทดีเอ็นที คอนซัลแตนท์ จำกัด
- ทิพย์วิมล วงศ์รัตนชัย. ภาควิชาเศรษฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (Online). แหล่งที่มา : <http://mylesson.swu.ac.th/ec321/readlesson4.htm>
- ทวีศักดิ์ สุททกวาทิน. 2547. การประยุกต์ใช้แนวคิดระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพเพื่อการประเมินผลองค์กร : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต. กรุงเทพฯ : พีเอสเพรส
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ. 2548. การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : วีเอ็นเตอร์พริ้นต์.
- นที เทียนประทีป. จาก BSC สู่ BMA. เล่าสู่กันฟัง. กองบริการระบบคอมพิวเตอร์ สำนักนโยบายและแผนกรุงเทพมหานคร, 2544.
- นิตยาภรณ์ วรรณะศักดิ์. 2541. “การบริหารการเงินสหกรณ์เครดิตยูเนียนช้างเผือก จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ ปีการบัญชี 2536-2540”. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาเศรษฐศาสตร์และสหกรณ์การเกษตร คณะธุรกิจการเกษตร, มหาวิทยาลัยแม่โจ้
- ณรงค์ศักดิ์ บุญยมาลิก. 2544. “Balanced Scorecard คืออะไร”. (Online). แหล่งที่มา :
<http://www.waddeja.com/hrcorner>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บุรินทร์ อรุณ โรจน์ และสุทธศักดิ์ ฌัญญกุล. 2548. “รู้จักตัวเองให้ครบ 4 ด้าน กับ **Balanced Scorecard**”. (Online). แหล่งที่มา :

www.dss.go.th/dssweb/st_articles/filespep_2548_bsc_pdf

ฝ่ายวิชาการและพัฒนาชุมชนนุสกรรมแห่งประเทศไทย จำกัด. (Online). แหล่งที่มา :

<http://webhost.cpd.go.th>

พสุ เตชะรินทร์. 2544. เส้นทางกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย **Balanced Scorecard** และ

KeyPerformance Indicators. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พสุ เตชะรินทร์. 2547. “การบรรยายพิเศษที่กองทัพอากาศ เรื่อง การนำหลักการ **Balanced Scorecard** มาใช้กับกองทัพอากาศ”. (Online). แหล่งที่มา :

<http://www2.km.moac.go.th>

พสุ เตชะรินทร์. 2548. **Balanced Scorecard** รู้ลึกในการปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ :

โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543. วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 8.

กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภัทราวดี พรหมสุวรรณ. 2548. “การศึกษาปัจจัยสนับสนุนและปัญหาอุปสรรคในการนำแนวคิด

Balanced Scorecard มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน”. วิทยานิพนธ์การจัดการ
มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา

มัลลิกา บุญนาค. 2537. สถิติเพื่อการตัดสินใจ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย

มัลลิกา บุญนาค. 2548. สถิติเพื่อการวิจัยและตัดสินใจ. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เริงรัก จำปาเงิน. 2544. การจัดการการเงิน. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : บุ๊คเน็ต

วัฒนา พัฒนพงศ์. 2546. **BSC and KPI** เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน. แปซิฟิก

วรรณพร ปิติพัฒนะโฆษิต. 2546. การให้ความสำคัญต่อมุมมองตามแนวคิดระบบการวัดผลการ
ปฏิบัติงานคุณภาพและความสัมพันธ์ต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในอุตสาหกรรม
นมพร้อมดื่มของประเทศไทย. วิทยานิพนธ์บัณฑิตมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สุปัญญา ไชยชาญ. 2538. การวิจัยการตลาด. กรุงเทพฯ : บริษัท พี.เอ.ลีฟวิ่ง

สำนักจัดตั้งและส่งเสริมสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2549. ออนไลน์ : <http://www.cpd.go.th/>

ส่วนประกันคุณภาพสำนักบริหารวิชาการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. “โรเบิร์ต แคปแลน” ถอดรหัส
การบริหารยอดฮิต ”**Balanced Scorecard**”. (Online). แหล่งที่มา :

http://www.cuqa.chula.ac.th/Learning_sharing/bsc/balanced_scorecard.htm

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- สุวรรณมา ชูโชติ. 2541. วิจัยวิจัยทางสหกรณ์. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- อาทิตย์ เพชรพนากรณ์. 2548. การปรับปรุงดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักโดยใช้วิธีการประเมินแบบ
 คุณภาพ : กรณีศึกษาโรงงานผลิดยางรถยนต์. วิทยานิพนธ์วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต,
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- อจรา จันทร์ฉาย. 2545. ผู้ความเป็นเลิศทางธุรกิจ : คู่มือการวางแผนกลยุทธ์และการวัดผล
 (Balance Scorecard). พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- Balanced Scorecard Institute. **What is the Balanced Scorecard.** (Online). แหล่งที่มา :
<http://www.balancedscorecard.org/basic/bsc1.html>
- <http://www.cmru.ac.th>
- <http://www.clt.or.th>
- <http://www.cpd.go.th>
- <http://www.creditunionpichit.net>
- Kaplan, Robert S and Norton, David P 1992, **The Balanced Scorecard.** Harvard Business
 Review Jan-Feb 1992 Boston.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P., **Balance Scorecard Organization,** Harvard Business
 Press, 1996.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P., **Balance Scorecard Organization,** Harvard Business
 Press, 2000.
- <http://www.kasetwisaicooperative.com>
- <http://www.fsct.com>
- <http://www.google.com>
- <http://www.swu.ac.th>
- <http://www.thaijobcenter.com>
- [http://www.unescobkk.org/fileadmin/user_upload/aims/Pattaya_SCB_Jun05/Balanced_Scorecard
 3649__3621__3632_KPIs.doc](http://www.unescobkk.org/fileadmin/user_upload/aims/Pattaya_SCB_Jun05/Balanced_Scorecard

 3649__3621__3632_KPIs.doc)
- <http://www.waddeja.com/hrcorner>.
- Webmaster. **Balanced Scorecard และ KPIs.** (Online). แหล่งที่มา :
http://www.pdamobiz.com/forum/Forum_post.asp?tid=5973&pn=1

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาคผนวก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามเลขที่

แบบสอบถามโครงการการศึกษาอิสระ

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
เรื่อง ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพกับประสิทธิภาพการบริหารงานของสหกรณ์
เครดิตยูเนียนชุมชนทิพพาวาส จำกัด

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาโครงการศึกษาค้นคว้าอิสระด้วยตนเองเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาระดับปริญญาโทสาขาบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ผู้จัดทำจึงใคร่ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง และขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างยิ่งที่ได้สละเวลาตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ (แบบสอบถามนี้จะถูกเก็บเป็นความลับอย่างดี และใช้เพื่อวัตถุประสงค์ในการศึกษาเท่านั้น)

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแบบสอบถาม

แบบสอบถามชุดนี้มีทั้งหมด 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ความพึงพอใจของสมาชิกที่มีต่อการบริการของสหกรณ์

ส่วนที่ 3 ความต้องการบริการใหม่ ๆ จากสหกรณ์

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความพอใจต่อการให้บริการของสหกรณ์	ระดับความพึงพอใจ				
	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
1. การรับฝากเงิน ถู๋ยืม ด้ว้สัด้การ					
1. ให้บริการรับฝากเงิน ถู๋เงินอย่างรวดเร็ว					
2. ดอกเบียเงินฝากสูงกว่าธนาคาร					
3. มีเงินให้ถู๋ตามความเดือดร้อนของสมาชิก					
4. ทราบผลการขอถู๋ได้ภายใน 7 วัน					
5. มีเจ้าหน้าที่ให้บริการเพียงพอ					
6. การชำระคืนเงินถู๋ทำได้ทุกวัน					
7. อัตราดอกเบี้ยเงินถู๋มีความเหมาะสม					
8. การประกันชีวิตให้แก่สมาชิก					
9. การให้ถู๋ยืมเพื่อไล่ลอนบ้าน					
10. การปฏิบัติต่อสมาชิกทุกคนเท่าเทียมกัน					
2. ด้านประโยชน์ต่อชุมชน					
1. สร้างชุมชนให้เข้มแข็ง					
2. มีแหล่งเงินทุนของชุมชน					
3. ช่วยสมาชิกมีทุนในการประกอบอาชีพ					
4. ส่งเสริมให้เกิดการออมขึ้นในชุมชน					
5. สร้างความสามัคคีในชุมชน					
6. แก้ปัญหาความเดือดร้อนให้แก่สมาชิกได้					
7. สร้างความสัมพันธ์ระหว่างคนในชุมชน					
8. การอบรมให้ความรู้ ด้านอาชีพ การศึกษา					
9. เป็นแหล่งความรู้					
10. เป็นแหล่งประชาสัมพันธ์ ข่าวสาร บริการ					
3. ด้านคณะกรรมการสหกรณ์					
1. ให้บริการอย่างเป็นกันเอง					
2. ตอบข้อสงสัยของสมาชิกเป็นที่เข้าใจได้					
3. มีความกระตือรือร้นในการให้บริการ					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความพอใจต่อการให้บริการของสหกรณ์	ระดับความพึงพอใจ				
	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
3 ด้านคณะกรรมการสหกรณ์ (ต่อ)					
4. มีความรู้ ความเข้าใจในงานของสหกรณ์ดี					
5. ติดต่อได้ง่าย สะดวก					
6. มีความซื่อสัตย์ สุจริต					
7. การทำงานโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้					
8. มีความตั้งใจพัฒนาสหกรณ์ให้ก้าวหน้า					
9. มีความเสียสละ ท่วมเทเพื่อสหกรณ์					
10. เป็นผู้นำความเจริญมาสู่ชุมชน					

ส่วนที่ 3 ความต้องการบริการจากสหกรณ์

คำชี้แจง

กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในข้อที่ท่านเห็นว่าตรงกับความต้องการของท่านมากที่สุด

5 หมายถึง มากที่สุด

4 หมายถึง มาก

3 หมายถึง ปานกลาง

2 หมายถึง น้อย

1 หมายถึง น้อยที่สุด

ความต้องการของสมาชิก	ระดับความต้องการ				
	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
1. การนำสินค้าต่าง ๆ มาจำหน่ายให้แก่สมาชิก					
2. นำเงินไปลงทุนในพันธบัตรรัฐบาล					
3. นำเงินไปลงทุน โดยให้สหกรณ์อื่น ๆ กู้ยืมเงิน					
4. มี website ของสหกรณ์เพื่อใช้ติดต่อสื่อสาร					
5. มีเงินเดือนให้กรรมการ					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความต้องการของสมาชิก	ระดับความต้องการ				
	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
6. มีเจ้าหน้าที่ทำงานแยกจากกรรมการ					
7. ใช้สถานที่ของสหกรณ์เองทำเป็นสำนักงาน					
8. มีเงินฝากประกันภัยบ้านหรือรถยนต์					
9. บริการเงินฝากเพื่อการศึกษา					
10. การส่งเสริมเผยแพร่ความรู้ แนวทางสหกรณ์					

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

1.
.....
.....
 2.
.....
.....
 3.
.....
.....
-ขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่ง.....

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภาคผนวก ข

แบบสัมภาษณ์เลขที่.....

แบบสัมภาษณ์โครงการการศึกษาอิสระ

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
เรื่อง ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพกับประสิทธิภาพการบริหารงานของสหกรณ์
เครดิตยูเนียนชุมชนเทพาวาส จำกัด

คำชี้แจง แบบสัมภาษณ์นี้จัดทำขึ้นเพื่อให้ประกอบการศึกษาโครงการศึกษากันคว้าอิสระด้วยตนเองเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาระดับปริญญาโทสาขาบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ผู้จัดทำจึงใคร่ขอความร่วมมือในการตอบแบบสัมภาษณ์ตามความเป็นจริง และขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างยิ่งที่ได้สละเวลาตอบแบบสัมภาษณ์ในครั้งนี้ (แบบสัมภาษณ์นี้จะถูกเก็บเป็นความลับอย่างดี และใช้เพื่อวัตถุประสงค์ในการศึกษาเท่านั้น)

ข้อแนะนำเกี่ยวกับแบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์ชุดนี้มีทั้งหมด 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 ลักษณะการบริหาร จัดการ ของสหกรณ์

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง () หน้าตัวเลือกที่ตรงกับคำตอบของท่าน

1. ชื่อ
2. อายุ ปี
3. ตำแหน่งในสหกรณ์
4. ระดับการศึกษา () ประถมศึกษา () มัธยมศึกษาตอนต้น
() มัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. ปวส. () ปริญญาตรีหรือสูงกว่า
5. อาชีพ () รับราชการ () พนักงานรัฐวิสาหกิจ
() พนักงานบริษัท () เจ้าของธุรกิจ/เจ้าของกิจการ
() รับจ้าง () อื่น ๆ โปรดระบุ.....
6. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน () ต่ำกว่า 10,000 บาท () ตั้งแต่ 10,001 - 25,000 บาท
() ตั้งแต่ 25,001 - 40,000 บาท () มากกว่า 40,001 บาท
7. ปัจจุบันท่านเป็นสมาชิกของสหกรณ์เป็นเวลา.....ปี
() น้อยกว่า 1 ปี () 1-3 ปี
() 4-6 ปี () มากกว่า 6 ปี

ส่วนที่ 2 ลักษณะการบริหารจัดการ การเรียนรู้และพัฒนาของสหกรณ์

2.1) ด้านการบริหารจัดการ

1. มีการจัดทำโครงสร้างและแบ่งงานภายในองค์กร (1) มี (2) ไม่มี อย่างไร โปรดอธิบาย.....
.....
.....
2. มีการวางแผนการทำงานไว้เป็นขั้นตอน (1) มี (2) ไม่มี อย่างไร โปรดอธิบาย.....
.....
.....
3. มีการมอบหมายงานที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งและความรู้ความสามารถของแต่ละคน (1) มี (2) ไม่มี อย่างไร โปรดอธิบาย
.....
.....
4. มีการจัดเก็บเอกสาร รายงาน อย่างเป็นระบบ มีความปลอดภัย (1) มี (2) ไม่มี อย่างไร โปรดอธิบาย.....
.....
.....
5. มีระบบการบริหารจัดการเกี่ยวกับงานด้านการเงินการบัญชี (1) มี (2) ไม่มี อย่างไร โปรดอธิบาย.....
.....
.....
6. มีการปรับปรุงระเบียบ ข้อบังคับ กฎเกณฑ์ของสหกรณ์เพื่อความรวดเร็วในการบริหาร (1) มี (2) ไม่มี อย่างไร โปรดอธิบาย
.....
.....
7. มีการประสานงานระหว่างสหกรณ์และสมาชิก (1) มี (2) ไม่มี อย่างไร โปรดอธิบาย
.....
.....
8. ท่านมีความภาคภูมิใจที่ได้มีส่วนร่วมในการบริหารสหกรณ์ (1) มี (2) ไม่มี อย่างไร โปรดอธิบาย
.....
.....

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

9. ท่านมีความเข้าใจหลักการ และงานของสหกรณ์ (1) มี (2) ไม่มี อย่างไร โปรดอธิบาย

.....

10. ในการประชุมคณะกรรมการสหกรณ์ หรือการประชุมในวาระอื่น ๆ ท่านได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัญหา การพัฒนา/ปรับปรุง การดำเนินงานสหกรณ์ของท่านหรือไม่ (1) มี (2) ไม่มี
 อย่างไร โปรดอธิบาย.....

.....

2.2) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

1. มีการติดตามข้อมูลข่าวสารทางด้านธุรกิจ สังคม และอื่น ๆ ของสหกรณ์เป็นประจำ (1) มี
 (2) ไม่มี อย่างไร โปรดอธิบาย.....

.....

2. มีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น คอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในสำนักงาน (1) มี (2) ไม่มี
 อย่างไร โปรดอธิบาย.....

.....

3. ท่านมีสามารถใช้คอมพิวเตอร์เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานหรือไม่ (1) มี (2) ไม่มี
 อย่างไร โปรดอธิบาย

.....

4. มีการจัดส่งไปฝึกอบรมความรู้ สัมมนา หรือดูงานเกี่ยวกับกิจกรรมสหกรณ์ (1) มี (2) ไม่มี
 อย่างไร โปรดอธิบาย.....

.....

5. มีการสลับสับเปลี่ยนตำแหน่ง หน้าที่ ในการทำงานในสหกรณ์หรือไม่ (1) มี (2) ไม่มี
 อย่างไร โปรดอธิบาย.....

.....

6. มีการจัดทำระบบฐานข้อมูล สถิติ เพื่อใช้ในการบริหารจัดการ (1) มี (2) ไม่มี อย่างไร
 โปรดอธิบาย

.....

7. มีระบบการติดต่อเพื่อแจ้งข่าวสารระหว่างสหกรณ์และสมาชิก (1) มี (2) ไม่มี
 อย่างไร โปรดอธิบาย

ภาคผนวก ก

งบการเงินของสหกรณ์เครดิตยูเนียนชุมชนทิพพาวาส จำกัด

สหกรณ์เครดิตยูเนียนชุมชนทิพพาวาส จำกัด

งบดุล

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2547 - 2549

(บาท)

สินทรัพย์	หมายเหตุ	2549	2548	2547
สินทรัพย์หมุนเวียน				
สินทรัพย์หมุนเวียน				
เงินสดและเงินฝากธนาคาร	1	2,142,304.42	1,256,349.74	678,155.37
เงินให้กู้ยืมระยะสั้น-สุทธิ	3	2,418,478.00	2,150,040.00	1,794,675.00
ดอกเบี้ยเงินให้กู้ค้างรับ		39,328.50	29,485.00	-
หัก ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ		(39,328.50)	(25,842.00)	-
ลูกหนี้ตามคำพิพากษา		166,961.84	23,800.00	-
ลูกหนี้ระหว่างดำเนินคดี		-	56,525.00	-
หัก ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ		166,961.84	(31,925.00)	-
ดอกเบี้ยตามคำพิพากษาค้างรับ		3,869.50	-	-
หัก ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ		(3,869.50)	-	-
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	5	800.00	537.00	53,513.20
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน		4,895,506.10	3,458,969.74	2,526,343.57
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน				
เงินลงทุนระยะยาว	2	60,000.00	15,000.00	4,000.00
เครื่องใช้สำนักงานสุทธิ		-	-	15,614.77
เงินให้กู้ยืมระยะยาว	4	3,911,506.00	3,475,300.00	3,406,050.00
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์-สุทธิ	6	884,177.05	20,695.56	-
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน		4,855,683.05	3,510,995.56	3,425,664.77
รวมสินทรัพย์		9,751,189.15	6,969,965.30	5,952,008.34

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สหกรณ์เครดิตยูเนียนชุมชนเทพาวาส จำกัด

งบดุล

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2547 - 2549

	หมายเหตุ	2549	2548	2547
(บาท)				
หนี้สิน และทุนสหกรณ์				
หนี้สิน				
หนี้สินหมุนเวียน				
หนี้สินไม่หมุนเวียนที่ถึงกำหนดชำระภายใน 1 ปี	9	28,620.00	-	-
เงินรับฝาก	7	1,284,527.52	890,732.70	707,167.20
ค่าบำรุงสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยค้างจ่าย		20,000.00	10,000.00	-
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	8	18,502.00	33,248.07	13,092.31
รวมหนี้สินหมุนเวียน		1,351,649.52	933,980.77	720,259.51
หนี้สินไม่หมุนเวียน				
เงินกู้ยืมระยะยาว		771,380.00	-	-
ทุนเพื่อซื้อสำนักงาน	9	22,169.00	-	-
เงินฌาปนกิจสงเคราะห์สมาชิก		-	4,220.00	4,620.00
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน		793,549.00	4,220.00	4,620.00
รวมหนี้สิน		2,145,198.52	938,200.77	724,879.51
ทุนสหกรณ์				
ทุนเรือนหุ้น (มูลค่าหุ้นละ 10.00 บาท)				
หุ้นที่ชำระเต็มมูลค่าแล้ว		6,630,180.00	5,462,930.00	4,905,200.00
หุ้นที่ชำระไม่เต็มมูลค่า		-	-	5.00
ทุนสำรอง		80,853.75	32,192.25	-
ทุนสะสมตามข้อบังคับ ระเบียบและอื่น ๆ	9	171,297.65	56,027.58	-
กำไรสุทธิประจำปี		389,735.55	480,614.70	321,923.83
รวมทุนของสหกรณ์		7,272,066.95	6,031,764.53	5,227,128.83
รวมหนี้สินและทุนของสหกรณ์		9,417,265.47	6,969,965.30	5,952,008.34

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(บาท)

2547

2548

2549

1. เงินสดและเงินฝากธนาคาร

เงินสด	563,948.05	602,130.17	60,622.18
เงินฝากธนาคารออมทรัพย์	1,578,356.37	654,219.57	617,533.19
รวมเงินสดและเงินฝากธนาคาร	2,142,304.42	1,256,349.74	678,155.37

2. เงินลงทุน

เงินลงทุนระยะยาว	-	-	-
เงินลงทุนที่ไม่อยู่ในความต้องการของตลาด	-	-	-
หุ้นชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียน จำกัด	60,000.00	15,000.00	4,000.00
รวมเงินลงทุน	60,000.00	15,000.00	4,000.00

3. เงินให้กู้ยืมสุทธิ

	2549	2548	2547
เงินให้กู้-ฉุกเฉิน	193,700.00	100,590.00	-
เงินให้กู้-สามัญ	1,972,868.00	1,696,850.00	2,117,650.00
เงินให้กู้-พิเศษ	307,200.00	1,504,150.00	1,357,650.00
รวม	2,473,768.00	3,911,506.00	3,475,300.00
หัก ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ-ฉุกเฉินเงินกู้	55,290.00	-	-
เงินให้กู้ยืมสุทธิ	2,418,478.00	2,150,040.00	1,794,675.00

4. สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น

เงินรอเรียกคืน	800.00	-	-
ค่าธรรมเนียมแรกเข้าค้างรับ	-	40.00	-
ดอกเบี้ยเงินให้กู้ค้างรับ	-	-	52,123.00
ทุนเรือนหุ้นตลาดเคลื่อน	-	-	1,390.00
ผลตอบแทนการลงทุนค้างรับ	-	497.00	-
รวม	800.00	537.00	53,513.00

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หมายเหตุประกอบงบดุล (ต่อ)

5. ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์-สุทธิ	2549	2548	2547
ที่ดิน	170,000.00	-	-
อาคาร	702,415.00	-	-
เครื่องใช้สำนักงาน	43,955.00	27,950.00	-
รวม	916,370.00	27,950.00	-
หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม			
ค่าเสื่อมราคาสะสม-อาคาร	17,416.04	-	-
ค่าเสื่อมราคาสะสม-เครื่องใช้สำนักงาน	14,776.91	7,254.44	-
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์-สุทธิ	884,177.05	20,695.56	-
6. เงินรับฝาก	2549	2548	2547
เงินรับฝากออมทรัพย์พิเศษ	1,140,527.52	890,732.70	-
เงินรับฝากประจำ	144,000.00	-	-
รวม	1,287,076.52	893,280.70	2,547.00
7. หนี้สินหมุนเวียนอื่น	2549	2548	2547
คอกเบี้ยเงินรับฝากค้างจ่าย	-	20,885.07	12,037.65
เงินรอจ่ายคืน	448.75	48.75	-
ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	-	-	1,054.66
เงินเป็นผลค้างจ่าย	13,894.00	8,616.00	-
ค่าสวัสดิการเงินกู้ค้างจ่าย	4,159.25	3,698.25	-
รวม	18,502.00	33,248.07	13,092.31

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนชุมชนเทพาวาส จำกัด
หมายเหตุประกอบงบดุล (ต่อ)

8. เงินกู้ยืมระยะยาว	2549		2548		2547	
	ถึงกำหนดชำระ ภายใน 1 ปี	เกิน 1 ปี	ถึงกำหนดชำระ ภายใน 1 ปี	เกิน 1 ปี	ถึงกำหนดชำระ ภายใน 1 ปี	เกิน 1 ปี
เงินกู้ยืมชุมชนสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนฯ จำกัด	28,620.00	771,380.00	-	-	-	-
รวม	28,620.00	771,380.00	-	-	-	-
9. ทุนสะสมตามข้อบังคับ ระเบียบและอื่น ๆ	2549	2548	2547			
ทุนสร้างสำนักงาน	80,253.75	32,192.25	-			
ทุนสวัสดิการสำหรับสมาชิก	45,720.40	23,835.33	-			
ทุนเพื่อการศึกษา	24,030.75	-	-			
ทุนสาธารณประโยชน์	11,680.75	-	-			
ทุนรักษาระดับอัตราเงินปันผล	9,612.00	-	-			
รวม	171,297.65	56,027.58	-			

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สหกรณ์เครดิตยูเนียนชุมชนทิพาวาส จำกัด
งบกำไรขาดทุน
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2547 - 2549

	(บาท)		
	2549	2548	2547
ดอกเบี้ยรับจากเงินให้กู้	820,354.83	682,720.97	374,105.98
<u>บวก</u> รายได้เฉพาะธุรกิจ (รายละเอียด 1)	49,821.98	29,991.00	-
รวมรายได้	870,176.81	712,711.97	374,105.98
<u>หัก</u> ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ (รายละเอียด 2)	268,820.25	104,805.00	22,794.50
<u>กำไรขั้นต้น</u> (รายละเอียด 3)	601,356.56	607,906.97	351,311.48
<u>บวก</u> รายได้อื่น (รายละเอียด 3)	22,724.73	6,543.38	26,608.63
กำไรสุทธิก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	624,081.29	614,450.35	377,920.11
<u>หัก</u> ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (รายละเอียด 4)	234,345.74	133,835.65	55,996.28
กำไรสุทธิ	389,735.55	480,614.70	321,923.83

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สหกรณ์เครดิตยูเนียนชุมชนพิพาวาส จำกัด

หมายเหตุประกอบงบกำไรขาดทุน

	(บาท)		
1. รายละเอียดรายได้เฉพาะธุรกิจ	2549	2548	2547
ดอกเบี้ยรับตามคำพิพากษา	20,669.25	-	-
รายได้ค่าปรับลูกหนี้เงินกู้	29,152.73	29,991.00	-
รวมรายได้เฉพาะธุรกิจ	49,821.98	29,991.00	-
2. รายละเอียดค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	2549	2548	2547
ค่าใช้จ่ายดำเนินการคดี	12,137.16	-	2,630.00
ค่าสวัสดิการเงินกู้ (สก. 1)	49,000.00	47,038.00	20,164.50
หนี้สงสัยจะสูญ-ลูกหนี้เงินกู้	55,290.00	-	-
หนี้สงสัยจะสูญ-ลูกหนี้ตามคำพิพากษา	146,661.84	20,300.00	-
หนี้สงสัยจะสูญ-ดอกเบี้ยเงินกู้ค้างรับ	13,846.50	-	-
หนี้สงสัยจะสูญ-ดอกเบี้ยตามคำพิพากษาค้างรับ	3,869.75	25,842.00	-
หนี้สงสัยจะสูญ-ลูกหนี้ระหว่างดำเนินการคดี	(11,625)	11,625.00	-
รวมค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	269,180.25	104,805.00	22,794.50
3. รายละเอียดรายได้อื่น	2549	2548	2547
ดอกเบี้ยเงินฝากธนาคาร	7,764.73	3,086.38	6,913.63
ค่าธรรมเนียมแรกเข้า	2,960.00	2,960.00	16,720.00
รายได้ค่าเช่าสำนักงาน	12,000.00	-	-
รายได้ค่าปรับ	-	-	2,975.00
ผลตอบแทนการลงทุนผู้ถือหุ้น	-	-	-
รวมรายได้อื่น	22,724.73	6,046.38	26,608.63

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สหกรณ์เครดิตยูเนียนชุมชนทิพพาวาส จำกัด
หมายเหตุประกอบงบกำไรขาดทุน (ต่อ)

(บาท)

4. รายละเอียดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	2549	2548	2547
ดอกเบี้ยจ่ายเงินรับฝาก	40,395.47	20,885.07	12,037.65
ดอกเบี้ยจ่ายเงินกู้	25,786.50	-	-
ค่าวัสดุสำนักงาน	9,787.99	5,006.30	9,547.73
ค่าเบี้ยประชุม	3,300.00	4,500.00	5,600.00
ค่าพาหนะ	8,940.00	2,195.00	800.00
ค่าถ่ายเอกสาร	1,296.25	-	-
ค่าสัมมนาศึกษาดูงาน	1,600.00	4,450.00	-
ค่าประชาสัมพันธ์	500.00	9,400.00	-
ค่าใช้จ่ายวันประชุมใหญ่	15,617.00	6,668.00	-
ค่าตอบแทน	96,204.00	69,100.00	5,700.00
ค่าสาธารณูปโภค	2,952.12	2,412.07	2,193.97
ค่าใช้จ่ายในการจัดตั้งสหกรณ์	-	-	8,287.70
ค่าติดตั้งโทรศัพท์	-	-	3,484.00
ค่าซ่อมแซมทรัพย์สิน	2,278.00	-	-
ค่าเสื่อมราคาอาคาร	17,416.04	-	-
ค่าเสื่อมราคาเครื่องใช้สำนักงาน	7,522.47	4,219.21	2,718.23
ค่าบำรุง ช.ค.ส.	-	-	4,530.00
ค่าการกุศล	-	5,000.00	-
ค่าใช้จ่ายอื่น	750.00	-	1,097.00
	234,345.84	133,835.65	55,996.28

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-นามสกุล นายพัฒนพงศ์ จริงวาจา
วันเดือนปีเกิด 18 ธันวาคม พ.ศ. 2516
สถานที่เกิด จังหวัดพังงา
ประวัติการศึกษา บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการเงินและการธนาคาร มหาวิทยาลัยรามคำแหง
สถานที่อยู่ปัจจุบัน 4/129 หมู่ 7 ถนนสังฆประชา ซอย 7 แขวงลำผักชี เขตหนองจอก
กรุงเทพมหานคร 10530
ประสบการณ์การทำงาน บริษัท กู๊ดวิลมาร์เก็ตติ้ง จำกัด
ฝ่ายจัดซื้อต่างประเทศ
(เมษายน พ.ศ. 2541 – กันยายน พ.ศ. 2549)
ทำธุรกิจส่วนตัว รับจัดสวน ดูแลสวน
(ตุลาคม พ.ศ. 2549 – ปัจจุบัน)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้