

**แนวทางการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบวกเพื่อความยั่งยืน
ของสหกรณ์เครดิตยูเนียนมารดานิรมล จำกัด จังหวัดจันทบุรี**
**Guidelines for developing a positive management strategy for sustainability of
Marndaniramon Credit Union Cooperative Limited, Chanthaburi Province**

อรุณเกียรติ จันทร์ส่งแสง* ขวัญศิริ เจริญทรัพย์** อีрінกูร วรบำรุงกุล***

เริงวิชญ์ นิลโคตร* วัยวุฒิ บุญลอย*

Arungiat Chansongsaeng* Kwansiri Charoensup** Theerangkoon Warabamrungskul***

Reongwit Nilkote* Waiwoot Boonloy*

Received: 9 February 2024 / Revised: 28 May 2024 / Accepted: 28 June 2024

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการณ์ปัจจุบันของสหกรณ์เครดิตยูเนียนมารดานิรมล จำกัด จังหวัดจันทบุรี และเสนอแนวทางการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบวกเพื่อความยั่งยืนของสหกรณ์เครดิตยูเนียนมารดานิรมล จำกัด ใช้วิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักและเป็นผู้วิจัยปฏิบัติการภายในพื้นที่ ด้วยการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 30 ราย ประกอบด้วย คณะกรรมการสหกรณ์เครดิตยูเนียนฯ ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่ และสมาชิก การวิเคราะห์และตีความข้อมูลด้วยการวิเคราะห์ข้ออาร์

ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการของสหกรณ์เครดิตยูเนียนฯ มี 3 ปัจจัยหลัก คือ (1) จำนวนสมาชิกลดลงเนื่องจากสัดส่วนของสมาชิกที่มีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไปร้อยละ 65 และมีอัตราการเสียชีวิตอย่างต่อเนื่อง (2) การชำระหนี้ของสมาชิกผู้กู้ยืมในสภาพค้างชำระต่ำกว่าเกณฑ์ และ (3) การให้บริการสมาชิกมีความล่าช้า และแนวทางการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบวกเพื่อความยั่งยืนของสหกรณ์เครดิตยูเนียนฯ พบว่า (1) กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบวกเพื่อความยั่งยืนตามแนวคิดการบริหารแบบสมดุล ได้แก่ การเรียนรู้และการพัฒนากระบวนการภายใน งบประมาณและทรัพยากร และ สมาชิก (2) ผลการตรวจสอบและยืนยัน โดยผู้เชี่ยวชาญ ในด้าน วัตถุประสงค์ ประโยชน์ ความถูกต้อง ความเป็นไปได้ และความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก (3) คัดเลือกโครงการเพื่อทดลองดำเนินการ 2 โครงการ ผลการประเมินอยู่ในระดับดีมาก

*อาจารย์ ดร. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

**ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

***ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

*Instructor Dr., Faculty of Education, Rambhai Barni Rajabhat University

**Asst. Prof. Dr, Faculty of Humanities and Social Sciences, Rambhai Barni Rajabhat University

***Asst. Prof. Dr., Faculty of Education, Rambhai Barni Rajabhat University

Corresponding author: Arungiat Chansongsaeng, email: arungiat.c@rbru.ac.th

ข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบวกเพื่อความยั่งยืนของสหกรณ์เครดิตยูเนียนฯ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนากลุ่มองค์กรต่าง ๆ ซึ่งจะนำไปสู่การบริหารจัดการมุ่งสู่ความเป็นเลิศเพื่อพัฒนาองค์กร

คำสำคัญ : การพัฒนา/แนวทาง/กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบวก/ความยั่งยืน

Abstract

The objectives of this research were 1) To study the current situation of the cooperative and 2) To propose guidelines for developing a positive management strategy for the sustainability of Marndaniramol Credit Union Cooperative, Limited, Chanthaburi Province. Using action research methods The group of key informants and a research team operating within the area by means of purposive selection consisted of 30 people: 14 cooperative committee members, 1 manager 2 officials, and 13 members.

The results of the research found that There were 3 main factors affecting credit unions: 1) The number of members has decreased because the proportion of members aged 50 years and over is 65 percent and there is a death rate. 2) Debt repayment of borrower members is in a state of delinquency below the criteria and 3) Member services are delayed. Guidelines for developing a positive management strategy for sustainability of credit union cooperatives found that 1) Positive management strategy for sustainability based on the concept of balanced management has 4 perspectives: Learning and development, Internal process, Budget and resource, and Member 2) Results of inspection and confirmation By experts in the fields of utility, accuracy, feasibility, and suitability were at a high level and 3) Two high-priority projects to trial, including a financial health care clinic for members who have defaulted on their debt payments and the project to send happiness and encouragement to elderly and sick members, it was found that the evaluation results were at a very high level for both projects.

Suggestions: Guidelines for developing positive management strategies for the sustainability of credit unions. Cooperative can be applied to various organizational groups aiming for excellence in organizational management development.

Keywords: development/guidelines/positive management strategy/sustainability

บทนำ

ปัจจุบันโลกได้เปลี่ยนผ่านเข้าสู่ยุคบาบีที่รวมเอา VUCA World, Digital Disruption, สังคมสูงวัย และ โรคอุบัติภัยใหม่ ๆ เข้าด้วยกัน เป็นโลกที่เปราะบาง เต็มไปด้วยความกังวล เข้าใจได้ยาก และไม่สามารถคาดการณ์ได้ (อรรถพล สังขวาสี, 2565) ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อสหกรณ์เครดิตยูเนียน ที่เป็นแหล่งสินเชื่อชุมชน จัดตั้งขึ้นโดย ประชาชนผู้มีรายได้น้อย มีฐานะยากจน หรือเกษตรกรในชนบทที่ประสบปัญหาด้านเศรษฐกิจ ขาดแคลนปัจจัยในการ ดำรงชีวิต ได้รวมกลุ่มกันจัดตั้งสหกรณ์ขึ้นเพื่อหาทางช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการส่งเสริมให้ สมาชิกรู้จักประหยัด รู้จักการออม ให้บริการเงินกู้กับสมาชิกเป็นวัตถุประสงค์รอง คือ สมาชิกผู้ที่มีเงินออมจะสามารถ ช่วยเหลือตนเองได้ด้วยการเพิ่มความสามารถในการออมเงิน และให้ความช่วยเหลือกับสมาชิกที่ไม่มีเงินออมได้ รวมทั้ง ได้รับดอกเบี้ยเป็นผลตอบแทนอีกเล็กน้อย ส่วนสมาชิกผู้ที่มีความเดือดร้อนในเรื่องการเงินก็สามารถช่วยตนเองได้ ด้วย การใช้บริการสินเชื่อของสหกรณ์โดยการกู้เงินสหกรณ์เพื่อให้ได้รับเงินกู้ในอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำกว่าท้องตลาด โดยไม่ต้อง พึ่งพาการกู้เงินนอกระบบ เพราะฉะนั้น ทั้งผู้ที่มีทุนทรัพย์และผู้ที่มีความเดือดร้อนในเรื่องการเงินต่างก็สามารถให้ความ ช่วยเหลือซึ่งกันและกันได้เป็นอย่างดี รวมทั้งสหกรณ์เครดิตยูเนียนได้ยึดถือ “จิตตารมณ์เครดิตยูเนียน” เป็นพื้นฐาน และเป็นหัวใจสำคัญของสหกรณ์เครดิตยูเนียน คือ สมาชิกสหกรณ์ทุกคนจะต้องมีความรัก ความเมตตา กรุณา ระวัง ภัยต่อสมาชิก และสมาชิกทุกคนจะต้องเรียนรู้และยึดถือปฏิบัติคุณธรรม 5 ประการ ได้แก่ ความซื่อสัตย์ เสียสละ รับผิดชอบ เห็นใจ และไว้วางใจกันอย่างเหนียวแน่นตลอดไป เมื่อสมาชิกในชุมชนต่างยึดมั่นคุณธรรมดังกล่าวแล้ว ประกอบกับการรู้จักการออมจะก่อให้เกิดการระดมทุนของชุมชนลดการพึ่งพาเงินทุนจากแหล่งเงินกู้ต่าง ๆ ซึ่งจะ นำไปสู่การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมที่ยั่งยืน มั่นคงและเจริญเติบโตอย่างมีเสถียรภาพต่อไป ในประเทศไทยมีสหกรณ์ เครดิตยูเนียนทั้งหมด 975 แห่ง จำนวนสมาชิก 1,128,974 คน (ชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด, 2565) ซึ่งสหกรณ์เครดิตยูเนียนเกิดจากการรวมกลุ่มกันด้วยความสมัครใจเพื่อดำเนินงานทั้งในด้านความคิด ระบบ การบริหารจัดการผลผลิตและบุคคล ใช้หลักประชาธิปไตย เพื่อสนองความต้องการทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และ วัฒนธรรม และเป็นแหล่งให้สินเชื่อในชุมชน

สหกรณ์เครดิตยูเนียนเป็นหน่วยธุรกิจที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ภายใต้อิทธิพลของประเทศไทยกำลังพัฒนาอย่างประเทศไทย จากการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความเป็นเลิศของ สหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย พบว่า ประกอบด้วย 6 ปัจจัย ได้แก่ ขนาดสหกรณ์ สัดส่วนการเข้าร่วมประชุมของ สมาชิกสหกรณ์ ภาวะผู้นำของประธานคณะกรรมการสหกรณ์ ระดับการศึกษาของผู้จัดการสหกรณ์ ประสบการณ์ของ ผู้จัดการสหกรณ์ และสัดส่วนการฝึกอบรมสมาชิก รวมถึงปัจจัยที่มีแนวโน้มที่จะส่งผลต่อโอกาสสู่ความเป็นเลิศของ สหกรณ์ออมทรัพย์อีก 3 ปัจจัย คือ อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน อัตราส่วนพนักงานต่อทุน และรายได้เฉลี่ยต่อครัวเรือนใน พื้นที่ตั้งของสหกรณ์ (ชุดิกกาญจน์ มาสเสมอ และ คณะ, 2561)

สหกรณ์เครดิตยูเนียนมารดานิรมล จังหวัดจันทบุรี เป็นสมาชิกชุมชนสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย ตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2524 และได้ปิดตัวลงไปเนื่องจากประสบปัญหาการขาดสภาพคล่องในการบริหารจัดการ ปี พ.ศ. 2534 และได้มีการก่อตั้งเครดิตยูเนียนขึ้นใหม่อีกครั้งหนึ่ง เมื่อวันที่ 15 กรกฎาคม พ.ศ. 2541 โดยได้รับข้อเสนอแนะจากบาทหลวงและสภาอภิบาลในสมัยนั้นว่าการดำเนินการเครดิตยูเนียนเป็นสิ่งที่ดีและมีประโยชน์ทำให้สมาชิกรู้จักอดออม ประหยัด ช่วยเหลือตนเองและชุมชน ให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นที่สำคัญคือ ผู้ที่เคยทำงานเกี่ยวกับเครดิตยูเนียนมีใจรักที่จะทำงานเพื่อให้ “เครดิตยูเนียน เป็นสนามงานแห่งการปฏิบัติคุณธรรม” และช่วยเหลือชุมชนให้พ้นจากปัญหาความยากจน ปัจจุบันมีสมาชิก 949 คน และได้ให้ความช่วยเหลือสมาชิกในช่วงการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ในการแบ่งเบาภาระครอบครัวสมาชิก การช่วยเหลือเยียวยาผู้ที่ได้รับการติดเชื้อ การปรับโครงสร้างหนี้ และการส่งเสริมการเริ่มต้นอาชีพใหม่หลังจากชุมชนเข้าสู่วิถีใหม่และสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น (แผนพัฒนาสหกรณ์เครดิตยูเนียนมารดานิรมล จังหวัดจันทบุรี ปี 2562-2566) อย่างไรก็ตามผลกระทบที่เกิดขึ้นจากเทคโนโลยีและการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ต่อการบริหารจัดการในหลายด้านในรอบปี 2566 ได้แก่ จำนวนสมาชิกที่มีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 65 และมีจำนวนสมาชิกที่ลาออก 41 คนและเสียชีวิต 17 คน มีสมาชิกเข้าใหม่ฝากครบ 6 เดือนและได้ปรับเป็นสมาชิกสมบูรณ์ 40 คน มีลูกหนี้ค้างชำระสูงกว่าเกณฑ์อยู่ในระดับปรับปรุงเร่งด่วน ระบบโปรแกรมบัญชีให้บริการสมาชิกมีความล่าช้า เจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอ เงินฝากประเภทตัวสัญญาและออมทรัพย์แบบฝากประจำของสหกรณ์ต่าง ๆ ปรับอัตราดอกเบี้ยเงินฝากลดลง และค่าครองชีพสูงขึ้น (รายงานกิจการประจำปี สหกรณ์เครดิตยูเนียนมารดานิรมล จำกัด, 2566)

กลยุทธ์เป็นหัวใจสำคัญในการบริหารจัดการแก้ปัญหาและพัฒนาให้เกิดความสมดุลในองค์กร ซึ่งกลยุทธ์หมายถึง แผนการ แนวทาง วิธีการทำงานที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับสถานการณ์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมาย พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้โดยมีกระบวนการ และขั้นตอนการดำเนินงานที่เป็นระบบ มีแบบแผนหรือวิธีการที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อนำไปปฏิบัติโดยผ่านการประเมินแล้วว่า สามารถนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายของหน่วยงานได้ (อรุณเกียรติ จันทรสังแสง, 2566) วิธีการที่จะได้มาซึ่งกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนให้ได้มาซึ่งนวัตกรรมการบริหารจัดการเชิงบวกนั้นคือ แนวคิดการวิเคราะห์ซออาร์ (SOAR Analysis) SOAR เป็นคำย่อของ Strength (จุดแข็ง) Opportunities (โอกาส) Aspiration (แรงบันดาลใจ) และ Result (ผลลัพธ์) คือ การคิดเชิงกลยุทธ์ การวางแผน มุ่งเน้นไปที่ จุดแข็ง โอกาส แรงบันดาลใจ และผลลัพธ์ ใช้สำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร เพื่อเป็นฐานสำหรับการพัฒนา และการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ (Stavros & Hinrichs, 2021) ดำเนินการควบคู่กับแนวคิดสุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry: AI) คือ กระบวนการศึกษาด้วยการพูดคุยระหว่างสมาชิกในกลุ่มเพื่อค้นหาสิ่งที่ดีที่สุด เปนประสบการณ์แห่งความสำเร็จ ความภาคภูมิใจที่มีภายในตัวบุคคล องค์กรที่สามารถนำมาสร้างแรงบันดาลใจโดยการใชศิลปะของการตั้งคำถามเชิงบวกและการเล่าเรื่อง เปนวิธีการขับเคลื่อนเพื่อการส่งเสริมให้ระบบมีศักยภาพที่จะพัฒนาต่อไป (อรุณเกียรติ จันทรสังแสง, 2566) และ Andy Smith (2023) กล่าวถึง แนวคิดสุนทรียสาธกประกอบด้วย กระบวนการ 5D ได้แก่ 1) นิยามการเลือกสรรหัวข้อ

(Definition) 2) การค้นหา (Discovery) 3) การสร้างฝัน (Dream) 4) การออกแบบ (Design) และ 5) การลงมือปฏิบัติ (Destiny) ผสานเข้ากับแนวคิดการบริหารแบบสมดุล (Balance Scorecard) ซึ่งมีมุมมอง 4 มิติ ได้แก่ 1) การเรียนรู้และพัฒนา 2) กระบวนการภายใน 3) งบประมาณและทรัพยากร และ 4) สมาชิก (Kaplan and Norton, 1996) โครงการวิจัยนี้จึงมีเป้าหมายที่จะศึกษาสภาพการณ์ปัจจุบันและแนวทางการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบวกเพื่อความยั่งยืนของสหกรณ์เครดิตยูเนียนมารดานิรมล จำกัด จังหวัดจันทบุรี” จะได้มาซึ่งนวัตกรรมการบริหารจัดการเชิงบวกบูรณาการศาสตร์พระราชาและเป็นแนวทางให้กับสหกรณ์เครดิตยูเนียนในประเทศไทยสามารถจัดการกับปัญหาและความท้าทายต่าง ๆ ทั้งในปัจจุบันและอนาคตเป็นศูนย์กลางในการเสริมสร้างชุมชนให้มีความเข้มแข็งด้านการเงิน ความมั่นคงและการเติบโตสามารถเป็นต้นแบบพลังปกป้องแผ่นดินไทยตามรอยศาสตร์พระราชาให้ยั่งยืนสืบไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการณ์ปัจจุบันของสหกรณ์เครดิตยูเนียนมารดานิรมล จำกัด จังหวัด จันทบุรี
2. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบวกเพื่อความยั่งยืนของสหกรณ์ เครดิตยูเนียนมารดานิรมล จำกัด จังหวัด จันทบุรี

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการ โดยศึกษาจากเอกสาร วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ จิตตารมณ์ และคุณธรรมของเครดิตยูเนียน และโครงสร้างของหน่วยงาน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่เป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) โดยการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 30 ราย ได้แก่ คณะกรรมการสหกรณ์ฯ จำนวน 14 ราย เจ้าหน้าที่ ตำแหน่ง ผู้จัดการ 1 ราย เจ้าหน้าที่ จำนวน 2 ราย และสมาชิก จำนวน 13 ราย

ขั้นตอนการดำเนินการศึกษาวิจัย แบ่งวิธีการดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการออกเป็น 5 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การระบุขอบเขตของข้อค้นพบที่สนใจศึกษา (Identify an area of focus) ในขั้นตอนนี้แบ่งขอบเขตการศึกษาเป็น 2 ขั้นตอน คือ

1. ศึกษาบริบทของพื้นที่ที่ศึกษาวิจัยสหกรณ์เครดิตยูเนียนมารดานิรมล จำกัด โดยผู้วิจัยดำเนินการศึกษาจากการวิเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยศึกษา วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ จิตตารมณ์และคุณธรรมของเครดิตยูเนียน และโครงสร้างของหน่วยงาน

2. ผู้วิจัยสร้างแนวคำถามเชิงบวกตามแนวคิดสุนทรียศาสตร์ใน 10 มิติ ได้แก่ ด้านนวัตกรรม ด้านผลิภาพ ด้านการเรียนรู้ ด้านแรงจูงใจภายใน ด้านแรงจูงใจภายนอก ด้านบรรยากาศการทำงานเป็นทีม ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านต้นทุน ด้านการบริการและสร้างรายได้ และด้านการบริหารความเสี่ยง และให้ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและให้ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญมาปรับปรุงและพัฒนาแนวคำถามเชิงบวกตามแนวคิดสุนทรียศาสตร์เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึกที่ถูกต้องเหมาะสมและตรงประเด็น

ระยะที่ 2 การเก็บรวบรวมข้อมูล (Collect data)

ผู้วิจัยใช้แนวคำถามตามแนวคิดสุนทรียศาสตร์ ใช้สัมภาษณ์เพื่อค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดใน 10 มิติ โดยสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ คณะกรรมการ จำนวน 14 ราย ผู้จัดการ จำนวน 1 รายและเจ้าหน้าที่ จำนวน 2 ราย และสมาชิก จำนวน 13 ราย รวมทั้งหมด 30 ราย

ผู้วิจัยร่วมกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญและเป็นทีมผู้วิจัยปฏิบัติการภายในพื้นที่ นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ปัจจัยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยที่เป็นจุดรวมและปัจจัยที่เป็นจุดโดดเด่นเพื่อค้นหาประสบการณ์เชิงบวกของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ระยะที่ 3 การวิเคราะห์และตีความข้อมูล (Analyze and interpret data)

ผู้วิจัยร่วมกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญนำข้อมูลที่วิเคราะห์ขออาร์ (SOAR Analysis) เพื่อค้นหาจุดแข็ง โอกาส แรงบันดาลใจและผลลัพธ์ โดยมีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางเป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำในการนำองค์ความรู้ไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ได้ข้อมูลที่จะใช้ในการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบวกที่ถูกต้อง เหมาะสมและตรงประเด็น

ระยะที่ 4 การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบวกเพื่อความยั่งยืน (Develop the positive management strategy for sustainability) ผู้วิจัยร่วมกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญดำเนินการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบวกเพื่อความยั่งยืน โดยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ใช้ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์และตีความข้อมูล ในระยะที่ 3 พัฒนากลยุทธ์และวัตถุประสงค์การบริหารจัดการเชิงบวกเพื่อความยั่งยืน

2. เชื่อมโยงกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบวกเพื่อความยั่งยืนกับการบริหารแบบสมดุล ประกอบด้วย 4 มุมมอง ได้แก่ การเรียนรู้และพัฒนา, กระบวนการภายใน, งบประมาณและทรัพยากร และสมาชิก

ระยะที่ 5 สร้างแผนที่กลยุทธ์เชิงบวกและแนวทางการบริหารจัดการเชิงบวกเพื่อความยั่งยืน ดังนี้

1. จัดทำร่างแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการกลยุทธ์เชิงบวกของสหกรณ์เครดิตยูเนียนฯ
 2. ตรวจสอบและยืนยันร่างแนวทางการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบวกของสหกรณ์เครดิต ยูเนียนฯ
- 4 ด้าน ได้แก่ ด้านอรรถประโยชน์ ความถูกต้อง ความเป็นไปได้ และความเหมาะสม
3. ปรับปรุงแก้ไขและสร้างแผนที่กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบวกเพื่อความยั่งยืน
 4. นำเสนอรายงานโครงการวิจัยต่อสหกรณ์เครดิตยูเนียนมารดานิรมล จำกัด

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย มีดังนี้

1. ผลศึกษาสภาพการณ์ปัจจุบันของสหกรณ์เครดิตยูเนียนมารดานิรมล จำกัด จังหวัดจันทบุรี ผู้วิจัยศึกษาสภาพการณ์ปัจจุบันของสหกรณ์เครดิตยูเนียนฯ จากการวิเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยศึกษาวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ จิตตารมณ์และคุณธรรมของสหกรณ์เครดิต ยูเนียนมารดานิรมล จำกัด และโครงสร้าง ในแผนพัฒนาสหกรณ์เครดิตยูเนียน ฯ พบว่า มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์เครดิต ยูเนียนจังหวัด โดยได้รับการตรวจสอบจากเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์จังหวัดและผู้ตรวจสอบบัญชีทุกชั้นตอน และยังพบอีกว่า มีสภาพที่เป็นปัญหาต่อการบริหารจัดการ ดังนี้

1.1 ผลการวิเคราะห์สมาชิกตามสัดส่วนของช่วงอายุ ปี 2566 พบว่า สมาชิกอายุ 71 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 10.96 อายุ 61-70 ปี คิดเป็นร้อยละ 25.50 อายุ 51-60 ปี คิดเป็นร้อยละ 28.14 อายุ 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 19.49 อายุ 31 – 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 10.96 อายุ 20 – 30 คิดเป็นร้อยละ 4.95 และยังพบอีกว่าผู้มีช่วงอายุตั้งแต่ 61 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 36.46 และมีอัตราการเสียชีวิตอย่างต่อเนื่อง จึงทำให้แนวโน้มที่สมาชิกจะลดลงในอนาคตเปรียบได้กับรูปปิรามิดทรงคว่ำสอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกคือการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ และมีอัตราการเกิดของคนลดลงอย่างมีนัยสำคัญ

1.2 ผลการวิเคราะห์จำนวนสมาชิก ปี 2566 พบว่า สมาชิกที่ลาออกและเสียชีวิตสูงกว่าสมาชิกที่เข้าใหม่ เนื่องจากสถานการณ์โรคระบาดโควิด-19 ที่ผ่านมาส่งผลกระทบต่อสมาชิกที่ทำงานรับจ้างในภาคเกษตรกรรม การประมง รับจ้างทั่วไป ฯลฯ ต้องย้ายกลับภูมิลำเนาและปิดกิจการเนื่องจากรายได้ลดลง

1.3 ผลการวิเคราะห์สถานะของลูกหนี้ที่ค้างชำระ ปี 2566 พบว่า ลูกหนี้ที่ค้างชำระและผิวนัดชำระหนี้ ผลการประเมินต่ำกว่าเกณฑ์เป้าหมายอยู่ในระดับที่ต้องปรับปรุงเร่งด่วน เนื่องจาก ผลกระทบจากสถานการณ์โรคโควิด-19 เทคโนโลยีดิจิทัลและการเปลี่ยนเข้าสู่โลกยุคบาเน่ ส่งผลให้สมาชิกไม่สามารถปรับตัวได้ทันและความไม่เข้าใจในวิธีการจัดการด้านการเงินภายในครอบครัวและธุรกิจครอบครัว

1.4 ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจต่อการรับบริการ พบว่า สมาชิกที่มาใช้บริการต้องใช้เวลาในการรอนาน เนื่องจากโปรแกรมด้านการจัดการทางบัญชียังเป็นระบบเก่าซึ่งต้องใช้วิธีการกรอกข้อมูลระบบเอกสารที่เขียนด้วยมือ และบางส่วนจัดกระทำในคอมพิวเตอร์

1.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระหว่างปริมาณภาระงานกับจำนวนเจ้าหน้าที่ พบว่า จำนวนสมาชิกทั้งหมด 949 คน เจ้าหน้าที่ 3 คน เจ้าหน้าที่มีภาระงานต่อคนมากส่งผลให้การให้บริการสมาชิกล่าช้า

1.6 ผลการวิเคราะห์รูปแบบการบริหารจัดการ พบว่า วิธีการบริหารจัดการเป็นแบบสั่งการจากบนลงล่าง (Top – Down) ยังขาดการมีส่วนร่วมทางความคิดและกรรมการสหกรณ์มีการเปลี่ยนแปลงตามระเบียบวาระของสหกรณ์ทุกปี

1.7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล มีการใช้ไลน์ เฟซบุ๊ก ร่วมกันแต่ยังขาดการพัฒนาในด้านต่าง ๆ เช่น การพัฒนาสื่อโซเชียลในการประชาสัมพันธ์เชิงรุก การพัฒนาแอปพลิเคชัน ฯลฯ

2. ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบวกเพื่อความยั่งยืนของสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนมารดาภิรมล จังหวัดจันทบุรี จำกัด มีผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

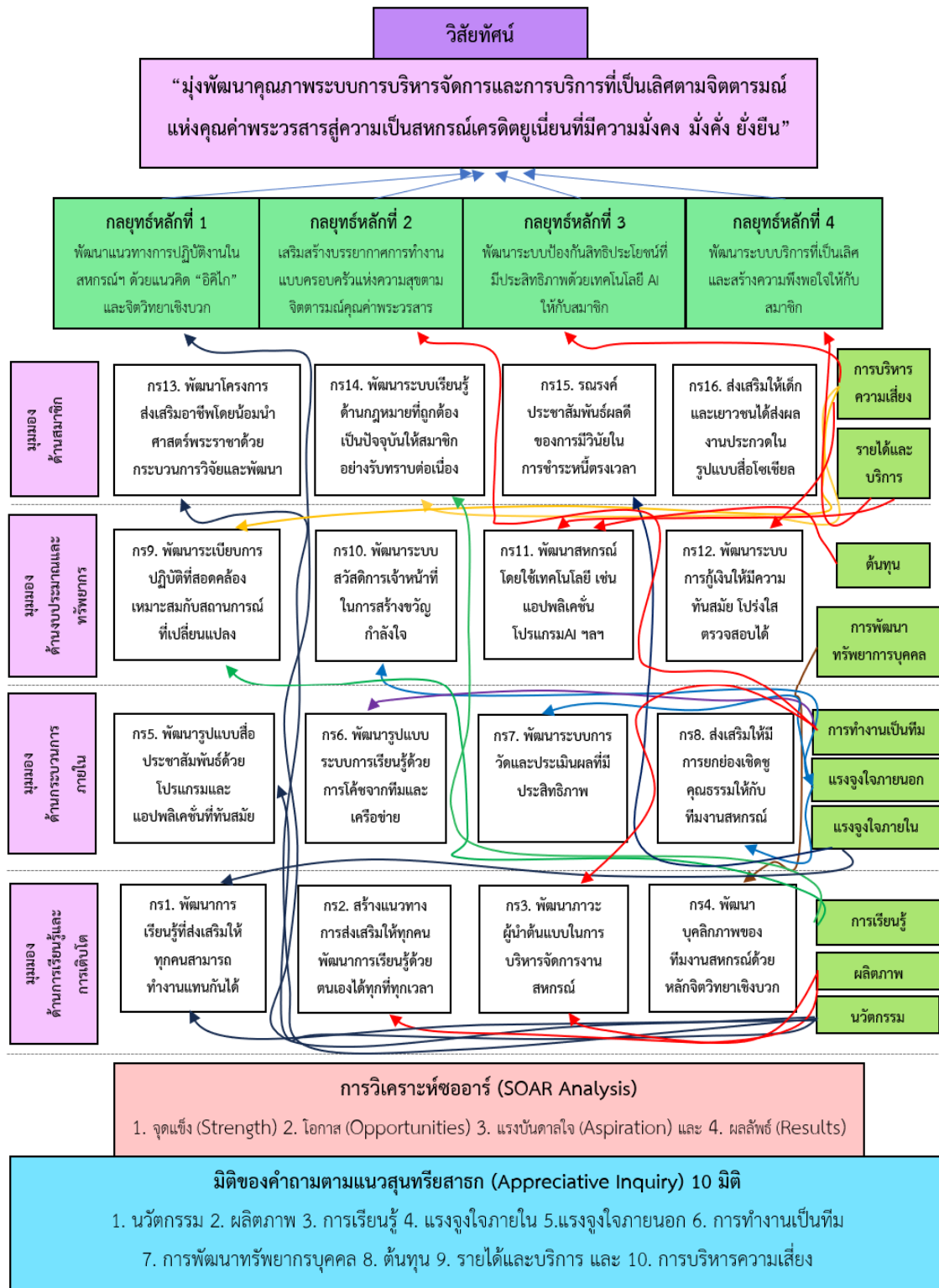
2.1 ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) เป็นกลไกขับเคลื่อน ประกอบด้วย คณะกรรมการสหกรณ์ฯ จำนวน 14 ราย ผู้จัดการ 1 ราย เจ้าหน้าที่ 2 ราย และสมาชิก จำนวน 13 ราย รวมทั้งหมด 30 ราย โดยใช้คำถามตามแนวคิดสุนทรียสาธก ใน 10 มิติ พบว่า ในขั้นตอนนี้จะได้ บทสัมภาษณ์เชิงบวกที่ครบถ้วน สมบูรณ์นำไปใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยต่อไปได้

2.2 ผู้วิจัยและผู้ให้ข้อมูลสำคัญร่วมกันวิเคราะห์และถอดบทสัมภาษณ์ได้ปัจจัยที่เป็นจุดร่วมและจุดโดดเด่นของประสบการณ์เชิงบวกที่ดีที่สุด และตีความข้อมูล ใช้แนวคิดการวิเคราะห์ซออาร์เพื่อค้นหาจุดแข็ง โอกาส สิ่งที่ตั้งใจจะให้เกิดขึ้นและผลลัพธ์ที่ต้องการ โดยมีผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ให้คำปรึกษา แนะนำ ในการนำองค์ความรู้ไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วน

2.3 ผู้วิจัยและผู้ให้ข้อมูลสำคัญร่วมกันพัฒนากลยุทธ์และวัตถุประสงค์การบริหารจัดการเชิงบวกเพื่อความยั่งยืนและโครงการ กิจกรรม และเชื่อมโยงกับมุมมองการบริหารแบบสมดุล 4 มุมมอง พบว่า 1) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มี 1 กลยุทธ์หลักและ 4 กลยุทธ์รอง 2) ด้านกระบวนการภายใน มี 1 กลยุทธ์หลักและ 4 กลยุทธ์รอง 3) ด้านงบประมาณและทรัพยากร มี 1 กลยุทธ์หลักและ 4 กลยุทธ์รอง 4) ด้านสมาชิก มี 1 กลยุทธ์หลักและ 4 กลยุทธ์รอง

2.4 ผู้วิจัยร่วมกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญจัดทำคู่มือร่างแนวทางการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบวกเพื่อความยั่งยืนและตรวจสอบและยืนยัน โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน คือ อรรถประโยชน์ ความถูกต้อง ความเป็นไปได้ และความเหมาะสม พบว่าอยู่ในระดับมาก และคัดเลือกโครงการที่มีระดับความสำคัญสูงสุด 2 โครงการเพื่อทดลองดำเนินการ ได้แก่ 1) คลินิกดูแลสุขภาพทางการเงินให้กับสมาชิกที่ผิวน้ำชำระหนี้ จำนวน 2 ราย พบว่า สมาชิกที่เข้าร่วมโครงการได้รับการแก้ปัญหาและมีความพึงพอใจต่อแนวทางการดูแลสุขภาพทางการเงินและโครงการส่งความสุขสมาชิกโอกาสเทศกาลคริสตมาสและปีใหม่ พบว่า สมาชิกและญาติมีความประทับใจที่ผู้แทนสหกรณ์ฯ ไปร่วมกันร้องเพลงส่งความสุข อวยพรสมาชิกเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการแบ่งปันความรัก ได้รับการตอบรับที่ดีและนำไปต่อยอดพัฒนาแผนปฏิบัติการประจำปี 2567 ซึ่งจะนำไปใช้ในแก้ปัญหา พัฒนาและประเมินผลตามเกณฑ์และตัวชี้วัดตามเป้าหมายของสหกรณ์ฯ ต่อไป

2.5 จัดทำแผนที่กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบวกเพื่อความยั่งยืนของสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนมารดาภิรมล จังหวัดจันทบุรี ดังรูปที่ 1



รูปที่ 1 แผนที่กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบวกเพื่อความยั่งยืน

สรุปและอภิปรายผล

จากข้อค้นพบในงานวิจัย มีประเด็นที่นำมาสรุปและอภิปราย ดังนี้

1. การศึกษาบริบทและสภาพแวดล้อม สามารถอภิปรายผลโดยแบ่งออกเป็น 2 ข้อ ดังนี้

1.1 ผลการศึกษาจากเอกสาร พบว่า มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ อำนาจหน้าที่ และโครงสร้างของสหกรณ์เครดิตยูเนียนมารดานิรมล จำกัด จันทบุรี มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์เครดิตยูเนียนจังหวัด

1.2 ผลการจัดเตรียมการสัมภาษณ์ตามแนวคิดสุนทรียสาธก พบว่า มิติที่ใช้ในการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักของกลุ่มสหกรณ์เครดิตยูเนียนมารดานิรมล จำกัด เป็นแนวคำถามเชิงบวกตามแนวคิดสุนทรียสาธก จะได้บทสัมภาษณ์ที่เป็นเรื่องเล่าถึงประสบการณ์ที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงาน 10 มิติ และสามารถนำไปสู่ข้อค้นพบ และความฝันที่จะพัฒนากลยุทธ์การบริหารการศึกษาเชิงบวก ซึ่งแนวคำถามสอดคล้องกับแนวคำถามของ (ภิญโญ รัตนาพันธ์, 2556 และ อรุณเกียรติ จันทร์ส่งแสง, 2564) ได้มาซึ่งข้อมูลในเชิงบวกที่ครบถ้วนสมบูรณ์นำไปใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยต่อไปได้

2. ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการการศึกษาเชิงบวกเพื่อความยั่งยืนของสหกรณ์เครดิตยูเนียนมารดานิรมล จำกัด ด้วยกระบวนการสุนทรียสาธก พบว่า อภิปรายได้ดังต่อไปนี้

2.1 ใช้ผลการศึกษาบริบทและสภาพแวดล้อม วิเคราะห์ปัจจัยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยที่เป็นจุดร่วมและปัจจัยที่เป็นจุดโดดเด่น เพื่อค้นหาประสบการณ์เชิงบวกของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ที่เป็นประสบการณ์เชิงบวกเรื่องเล่าที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงานร่วมกันของผู้ปฏิบัติงานและคณะกรรมการสหกรณ์ฯ ใน 10 มิติ พบว่า ผลการวิเคราะห์ปัจจัยดังกล่าวทำให้ได้ข้อมูลที่จะนำไปสู่การวิเคราะห์และตีความข้อมูลด้วยการวิเคราะห์ซออาร์ที่ครบถ้วนสมบูรณ์

2.2 ผลวิเคราะห์และตีความข้อมูล โดยใช้การวิเคราะห์ซออาร์ คือ การคิดเชิงกลยุทธ์ การวางแผนและการนำในกรอบการทำงานที่มุ่งเน้นไปที่จุดแข็ง โอกาส แรงบันดาลใจ และผลลัพธ์ (Jacqueline M. Stavros and Gina Hinrichs, 2021) พบว่า มี 4 องค์ประกอบ คือ จุดแข็ง ได้มาจากการวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นจุดร่วมและปัจจัยที่เป็นจุดโดดเด่นใน 10 มิติ ข้อมูลในทุกมิติได้มาจากการสัมภาษณ์เชิงบวกและเป็นข้อมูลที่ดีที่สุดของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนั้น จึงเป็นจุดแข็งที่ดีที่สุดในแต่ละมิติ และวิเคราะห์ความเป็นไปได้ นั่นคือ โอกาส ซึ่งจะได้นำซึ่งแนวคิดใหม่ ๆ การบริการ และนวัตกรรมใหม่ ๆ และสร้างภาพร่วมกันและระบุว่าแรงบันดาลใจได้มีศักยภาพสูงที่สุดในการทำให้อิทธิพลกลายเป็นความจริงเรียกว่าแรงบันดาลใจ และผลลัพธ์

ดังนั้น ผลการวิเคราะห์ซออาร์ พบว่า ข้อมูลที่ได้เป็นชุดข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เพื่อค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดในบุคคล และองค์กร ซึ่งได้มาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากแนวคำถามเชิงบวก ดังนั้นชุดข้อมูลที่ได้สามารถนำไปใช้พัฒนากลยุทธ์ในการบริหารจัดการเชิงบวกเพื่อความยั่งยืนที่ดีที่สุดเช่นเดียวกัน

2.3 ผลการพัฒนากลยุทธ์เชิงบวก ใช้ชุดข้อมูลการวิเคราะห์ข้ออาร์ จัดทำกลยุทธ์ทางเลือก แนวปฏิบัติ มาตรการ ออกแบบกลยุทธ์เชิงบวก กำหนดวัตถุประสงค์กลยุทธ์เชิงบวก และเชื่อมโยงกับมุมมองการบริหารแบบสมดุล 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร และมุมมองด้านสมาชิก พบว่า

2.3.1 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา กลยุทธ์หลัก คือ พัฒนาแนวทางการปฏิบัติงานด้วยแนวคิด “อิคิไก” และจิตวิทยาเชิงบวกและ 4 กลยุทธ์รอง ได้แก่ พัฒนาระบบการเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้ทุกคนสามารถทำงานแทนกันได้ สร้างแนวทางการส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองได้ทุกที่ทุกเวลา พัฒนาภาวะผู้นำต้นแบบในการบริหารจัดการงานสหกรณ์ การพัฒนาบุคลิกภาพของทีมงานสหกรณ์ด้วยหลักจิตวิทยาเชิงบวก สอดคล้องกับการศึกษาของ มณีกัญญา นากามัทสึ (2564) แนวคิดอิคิไกเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น กรณีศึกษา : การโยกย้ายหมุนเวียนงาน พบว่า การปรับใช้แนวคิดอิคิไกเพื่อค้นหาจุดสอดคล้องในประเด็นของการโยกย้ายหมุนเวียนงานของพนักงานชาวไทย ในระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นเพื่อให้เกิดความมีอิคิไก ร่วมกัน ประกอบไปด้วย ด้านเป้าหมายของอิคิไก ได้แก่ 1) รูปแบบการสื่อสารผลประเมินการปฏิบัติงานแบบสองทิศทาง 2) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานรอบทิศทาง 3) พนักงานเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ หลากหลาย 4) คุณภาพของงานและผลผลิตสูง และ 5) ต้นทุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกิดความคุ้มค่า ด้านความรู้สึกของอิคิไก ได้แก่ 1) พนักงานเสนอทางเลือกโดยพนักงานโยกย้ายไปสู่กลุ่มงานใหม่ 2) องค์กรเลือกทางที่ดี ที่สุดจากตัวเลือกกลุ่มงานตามข้อเสนอของพนักงาน นำมาซึ่งความมีอิคิไกร่วมหรือเรียกว่าอิคิไกองค์การ คือ ความผูกพันด้านความรู้สึกเพิ่มขึ้น ความตั้งใจในการลาออกของบุคลากรที่มีคุณภาพลดลง และความสำเร็จของระบบ เกษียนอายุแบบญี่ปุ่น

2.3.2 มุมมองด้านกระบวนการภายใน มีกลยุทธ์หลัก คือ เสริมสร้างบรรยากาศการทำงานแบบ ครอบครัวแห่งความสุขตามจิตตารมณ์คุณค่าพระวรสาร การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาคุณภาพ และสร้างบรรยากาศองค์กรแห่งความสุขด้วยจิตวิทยาเชิงบวก และ 4 กลยุทธ์รอง ได้แก่ พัฒนารูปแบบสื่อประชาสัมพันธ์ด้วย โปรแกรมและแอปพลิเคชันที่ทันสมัย พัฒนารูปแบบระบบการเรียนรู้ด้วยการโค้ชจากเพื่อนและเครือข่ายทางวิชาชีพ พัฒนาระบบการวัดและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้มีการยกย่องเชิดชูคุณธรรมให้กับทีมงานสหกรณ์ สอดคล้องกับการศึกษาของ จตุพร ปานยิ้ม และ กฤตชน วงศ์รัตน์ (2566) เรื่อง กลยุทธ์การบริหารการดำเนินงานที่ ส่งผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์เครดิตยูเนียนโดยส่งผ่านการมีส่วนร่วมของสมาชิก พบว่า 1) กลยุทธ์การบริหารการดำเนินงาน การมีส่วนร่วมของสมาชิกและความสำเร็จของสหกรณ์โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 2) กลยุทธ์การบริหารการดำเนินงานส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จของสหกรณ์ 3) กลยุทธ์การบริหารการดำเนินงานส่งผลทางบวกต่อการมีส่วนร่วมของสมาชิก 4) การมีส่วนร่วมของสมาชิกส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จของสหกรณ์ และ 5) กลยุทธ์การบริหารการดำเนินงานส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จของสหกรณ์เครดิตยูเนียนโดยมีการมีส่วนร่วมของ

สมาชิกเป็นตัวแปรส่งผ่านบางส่วนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สามารถพยากรณ์ความสำเร็จของสหกรณ์ได้ร้อยละ 63.4 (Adj. R²=6.33) และ Lillian Hung, et al (2560) ศึกษาเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้กระบวนการสุนทรียสาธกในการวิจัยและการปฏิบัติในสถานพยาบาล ผลลัพธ์จากการวิเคราะห์ข้อมูลทำให้เกิดสามประเด็นหลัก 1) ชื่นชมพลังของการสอบถามร่วม 2) การสร้างศักยภาพของทีม และ 3) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2.3.3 มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร กลยุทธ์หลัก คือ พัฒนาระบบป้องกันสิทธิประโยชน์ที่มีประสิทธิภาพด้วยเทคโนโลยี AI ให้กับสมาชิก และมี 4 กลยุทธ์รอง ได้แก่ พัฒนาระเบียบการดำเนินการที่สอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง พัฒนาระบบเงินสวัสดิการ พัฒนาระบบการ กู้เงินให้ทันสมัยปลอดภัยตรวจสอบได้สอดคล้องกับการศึกษาของ อรุณเกียรติ จันทรสังแสง (2561) พบว่า มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร มี 1 กลยุทธ์หลัก คือ เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณและทรัพยากรและกลยุทธ์รอง 4 กลยุทธ์ คือ พัฒนาทักษะการสังเกตความผิดปกติในเชิงบวกเพื่อค้นหาวิธีประหยัดต้นทุน สร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมทางการศึกษา สร้างศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อการศึกษา และพัฒนาระบบสวัสดิการเสริมรายได้บุคลากรและนักเรียน

2.3.4 มุมมองด้านสมาชิก มีกลยุทธ์หลักคือ พัฒนาระบบบริการที่เป็นเลิศและสร้างความพึงพอใจให้กับสมาชิก และมี 4 กลยุทธ์รอง ได้แก่ พัฒนาโครงการส่งเสริมอาชีพโดยน้อมนำศาสตร์พระราชาด้วยกระบวนการวิจัยและพัฒนาเพื่อให้สมาชิกประสบความสำเร็จและเติบโตอย่างยั่งยืน พัฒนาระบบเรียนรู้ด้านกฎหมายที่ถูกต้องเป็นปัจจุบันให้สมาชิกเรียนรู้อย่างทั่วถึง สอดคล้องกับการศึกษาของ วีระโชติ ชุณหะรุ่งโรจน์และคณะ (2561) การบริหารจัดการที่มีประสิทธิผลของสหกรณ์เครดิตยูเนียนในประเทศไทย พบว่า สภาพและลักษณะการบริหารจัดการสหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จ มีลักษณะรูปแบบที่คล้ายคลึงกัน คือใช้สมาชิกเป็นหลักใหญ่ของโครงสร้าง เน้นความสัมพันธ์ของคณะกรรมการ ที่มาจากการเลือกตั้ง ทำงานโดยยึดโยง ความสัมพันธ์กัน เน้นการทำงานที่ให้เกียรติต่อกัน มีเป้าหมายร่วมกันในการยกระดับคุณภาพชีวิตของสมาชิกส่วนปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสหกรณ์ฯ ได้แก่ การเจริญเติบโตของจำนวนสมาชิก ที่มุ่งเน้นคุณภาพ ช้าแต่มั่นคง การสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธา เน้นความผูกพันทางใจและสร้างความเข้มแข็งอย่างค่อยเป็นค่อยไป

3. ผลการตรวจสอบและยืนยันแนวทางการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการการศึกษาเชิงบวกเพื่อความยั่งยืนของสหกรณ์เครดิตยูเนียนมารดานิรมล จำกัด จังหวัด จันทบุรี และประเมินผลการจัดการศึกษาวิจัยโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 คน 4 ด้าน คือ “อรรถประโยชน์ ความถูกต้อง ความเป็นไปได้ และความเหมาะสม” ในระดับมาก

สรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการการศึกษาเชิงบวกเพื่อความยั่งยืนของสหกรณ์เครดิตยูเนียนมารดานิรมล จำกัด จังหวัด จันทบุรี สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนากลุ่มองค์กรต่าง ๆ ซึ่งจะนำไปสู่การบริหารจัดการมุ่งสู่ความเป็นเลิศเพื่อพัฒนาองค์กรด้วยแนวทาง วิธีการ นวัตกรรมใหม่ ๆ เป็นวิธีการที่ใช้ควบคุมการเปลี่ยนแปลงในยุคบาบี ดัง วิสัยทัศน์ ที่ว่า “มุ่งพัฒนาคุณภาพระบบการบริหารจัดการและการบริการที่เป็นเลิศตามจิตตารมณ์แห่งคุณค่าพระวรสารสู่ความเป็นสหกรณ์เครดิตยูเนียนที่มีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน”และจะเป็นกลไกในการขับเคลื่อน ได้แก่ คณะกรรมการสหกรณ์ฯ ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่ และสมาชิกจะสามารถร่วมแรงร่วมใจกันพัฒนา

สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน มารดานิรมล จำกัด จังหวัดจันทบุรี ให้เป็นศูนย์กลางในการช่วยเหลือเกื้อกูลและแบ่งปันซึ่งกันและกันในชุมชนตามจิตตารมณ์ของสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน “สนใจ ห่วงใย แบ่งปัน รับผิดชอบ” และหลักคุณธรรม ได้แก่ ความซื่อสัตย์ ความเสียสละ ความรับผิดชอบ ความเห็นใจ และความไว้วางใจ และคุณค่าพระวรสารในการปฏิบัติต่อกันด้วยความรัก ความเมตตา และการน้อมนำศาสตร์พระราชามาปรับใช้ในการดำรงชีวิตประจำวัน

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

แนวทางการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบวกเพื่อความยั่งยืนของสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนฯ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนากลุ่มองค์กรต่าง ๆ ซึ่งจะนำไปสู่การบริหารจัดการมุ่งสู่ความเป็นเลิศเพื่อพัฒนาองค์กร

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรวิจัยและพัฒนาโดยนำแนวทางการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบวกเพื่อความยั่งยืนของสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนมารดานิรมล จำกัด จังหวัดจันทบุรี พัฒนาเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีที่ประยุกต์ใช้กระบวนการวิเคราะห์ข้ออาหรัสนแนวคิดการบริหารแบบสมดุลและวัดผลความสำเร็จด้วย OKRs

2. ควรศึกษาวิจัยการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างปัจจัยความสำเร็จของระบบบริหารจัดการคุณภาพของสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนมารดานิรมล จำกัด จังหวัดจันทบุรี ด้วยกระบวนการวิเคราะห์ข้ออาหรัสนแนวคิดการบริหารแบบสมดุลและวัดผลความสำเร็จด้วย OKRs

บรรณานุกรม

- จตุพร ปานยิ้ม และ กฤตชน วงศ์รัตน์. (2566). กลยุทธ์การบริหารการดำเนินงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน โดยส่งผ่านการมีส่วนร่วมของสมาชิก. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี*, 13(1), 112-124.
- ชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนแห่งประเทศไทย จำกัด. (2566). *ประวัติเครดิตยูเนี่ยนในประเทศไทย*.
<https://www.cultthai.coop/cultthai/index.php>
- ชุดิภาญจน์ มาสเสมอ วิษณุ วงศ์สินศิริกุล และ พัฒน์ พัฒนรังสรรค์. (2563). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความเป็นเลิศของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา*, 15(1), 21-29.
- ภิญโญ รัตนพันธ์. (2556). SOAR Analysis: เครื่องมือที่นำมาใช้แทน SWOT Analysis. *วารสารวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มข*, 6(2), 7-20.
- มณีกัญญา นากามัทสี. (2564). การศึกษาแนวคิดอิกไกเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น กรณีศึกษา : การโยกย้ายหมุนเวียนงาน. *วารสารบริหารธุรกิจและภาษา*, 9(2), 1-17.

- วีระโชติ ชูณหงษ์โรจน์, ยุวัฒน์ วุฒิเมธี, และ รังสรรค์ ปิติปัญญา. (2561). การบริหารจัดการที่มีประสิทธิผลของ สหกรณ์เครดิตยูเนียนในประเทศไทย. *วารสารสังคมศาสตร์วิชาการ*, 11(3), 302-306.
- สหกรณ์เครดิตยูเนียนมารดานิรมล จังหวัดจันทบุรี จำกัด. (2566). *แผนพัฒนาสหกรณ์เครดิตยูเนียนมารดานิรมล จังหวัดจันทบุรี ปี 2562-2566*.
- สหกรณ์เครดิตยูเนียนมารดานิรมล จังหวัดจันทบุรี จำกัด. (2566). *รายงานกิจการประจำปี 2566 สหกรณ์เครดิต ยูเนียนมารดานิรมล จำกัด*.
- อรรถพล สังขวาสี. (2565). ปลัดศธ.ชี้โลกเข้าสู่ยุค BANI World รวมความปั่นป่วนไว้มทั้งหมด กระทบการศึกษา โดยตรง มอบนโยบายรับมืออุดเรียนรู้ถดถอย. <https://www.thaipost.net/education-news/255668/>
- อรุณเกียรติ จันทร์ส่งแสง. (2561). การพัฒนาแผนปฏิบัติการของสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชนโดยใช้วิธีการบริหาร แบบสมดุลด้วยการวิเคราะห์แบบ SOAR : กรณีศึกษา วิทยาลัยเทคโนโลยีดอนบอสโกสุราษฎร์. [ปรัชญาดุษฎี บัณฑิตบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย]. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช. นครศรีธรรมราช. 232.
- อรุณเกียรติ จันทร์ส่งแสง และ ชีระพงษ์ สมเขาใหญ่. (2564). การประยุกต์ใช้กระบวนการสุนทรียสาธกโดยใช้การ วิเคราะห์ข้ออาร์ในการพัฒนาแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา. *วารสาร มจร มนุษยศาสตร์ปริทรรศน์*, 7(2), 377-378.
- อรุณเกียรติ จันทร์ส่งแสง และ คณะ (2566). การประยุกต์ใช้ศาสตร์พระราชากับการบริหารการศึกษาเชิงบวก เพื่อ การพัฒนาชุมชนการศึกษาที่ยั่งยืนของโลกยุคพลิกผัน. *วารสารสหศาสตร์ปริทัศน์ ชลบุรี*, 9(2), 1-16.
- Andy Smith. (2023). *Practical Appreciative Inquiry*. Kindle Edition. 48-53
- Jacqueline M. Stavros, & Gina Hinrichs. (2021). *Learning to SOAR: Creating Strategy that Inspires Innovation and Engagement*. SOAR Institute. Kindle Edition.6
- Kaplan Robert S., David P., Noton. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: MA. Havard Business School Press. 43-44.
- Lillian Hung, et.al. (2018). *Appreciative Inquiry: Bridging Research and Practice in a Hospital Setting*. *International Journal of Qualitative Methods*, 17, 1–10^a. SAGE.