

แนวทางการพัฒนาการบริหารกิจการสหกรณ์ออมทรัพย์
กองพันทหารช่างที่ 2 กองพลทหารราบที่ 2 รักษาพระองค์ จำกัด

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล



โดย

พันเอก ณัฐพล ไกรवास

รองผู้อำนวยการกองส่งกำลังบำรุง กองทัพบกที่ 1

วิทยาลัยการทัพบก

กันยายน 2568

เอกสารวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาการบริหารกิจการสหกรณ์ออมทรัพย์
 กองพันทหารช่างที่ 2 กองพลทหารราบที่ 2 รักษาพระองค์ จำกัด
โดย พันเอก ณัฐพล ไกรवास
อาจารย์ที่ปรึกษา พันเอกหญิง นวีวรรณ ตะเภาพงศ์

วิทยาลัยการทัพบก อนุมัติให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรหลักประจำ วิทยาลัยการทัพบก ปีการศึกษา 2568 และเห็นชอบให้เป็นเอกสารวิจัยส่วนบุคคลที่อยู่ในเกณฑ์ระดับ **ดีมาก**

พลตรี

ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก

(เกียรติชัย โอภาโส)

คณะกรรมการควบคุมเอกสารวิจัยส่วนบุคคล

พั่นเอก

ประธานกรรมการ

(ยุทธนา ชันทอง)

พันเอก

ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา

(นพพร อธิณัฐวัฒน์)

พันเอกหญิง

กรรมการ

(กนิษฐา จิตวิวัฒนา)

พันเอกหญิง

กรรมการ

(ฉวีวรรณ ตะเภาพงศ์)

พันเอกหญิง

กรรมการและเลขานุการ

(ธัญญาช สิ่งพันธุ์)

บทคัดย่อ

ผู้วิจัย	พันเอก อนุรักษ์ ไกรवास
เรื่อง	แนวทางการพัฒนาการบริหารกิจการสหกรณ์ออมทรัพย์กองพันทหารช่างที่ 2 กองพลทหารราบที่ 2 รักษาพระองค์ จำกัด
วันที่	9 กันยายน 2568 จำนวนคำ : 11,911 จำนวนหน้า : 40
คำสำคัญ	สหกรณ์ออมทรัพย์, กองพันทหารช่างที่ 2 กองพลทหารราบที่ 2 รักษาพระองค์
ชั้นความลับ	ไม่มีชั้นความลับ

งานวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาการบริหารกิจการสหกรณ์ออมทรัพย์กองพันทหารช่างที่ 2 กองพลทหารราบที่ 2 รักษาพระองค์ จำกัด” มีความสำคัญเนื่องจากสหกรณ์ออมทรัพย์ดังกล่าวมีบทบาทในการส่งเสริมสวัสดิการทางการเงินแก่กำลังพลและการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้สหกรณ์มีความมั่นคงยั่งยืน สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงทางเศรษฐกิจและหลักธรรมาภิบาลของกิจการสหกรณ์

ผลการวิจัยพบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์กองพันทหารช่างที่ 2 กองพลทหารราบที่ 2 รักษาพระองค์ จำกัด มีโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจน โปร่งใสและตรวจสอบได้ สมาชิกส่วนใหญ่มีรายได้ประจำ ทำให้ฐานะการเงินมั่นคง อีกทั้งมีบุคลากรเพียงพอและนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน ส่งผลให้การบริการทางการเงินมีประสิทธิภาพ โดยมีแนวทางการพัฒนา คือ 1) การเสริมสร้างระบบควบคุมและธรรมาภิบาลภายใน 2) การพัฒนาการบริหารการเงินการลงทุน 3) การยกระดับสวัสดิการสมาชิก 4) การพัฒนาเทคโนโลยีและระบบข้อมูล 5) การพัฒนาบุคลากรและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ 6) การสร้างเครือข่ายและปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน ซึ่งจะทำให้บรรลุเป้าประสงค์และเป็นแนวทางการพัฒนาสู่ความยั่งยืน

ABSTRACT

AUTHOR: Colonel Natthapon Kraiwas
TITLE: Development Guidelines for the Management of the Savings Cooperative of the 2nd Engineer Battalion, 2nd Infantry Division, Queen's Guard, Ltd.
DATE: 9 September, 2025 **WORD COUNT :** 11,911 **PAGES :** 40
KEY TERMS: Savings Cooperative, 2nd Engineer Battalion 2nd Infantry Division, Queen's Guard
CLASSIFICATION: Unclassified

This study examines the management of the Savings Cooperative of the 2nd Engineer Battalion, 2nd Infantry Division, Queen's Guard, and proposes development guidelines to enhance its operations. Recognizing the cooperative's crucial role in providing financial welfare to military personnel, effective management is vital to its sustainability and stability, aligning with national strategic objectives for economic security and cooperative governance principles.

The findings indicate that the cooperative maintains a clear, transparent, and auditable organizational structure. The majority of members have stable, regular incomes, which strengthens the cooperative's financial foundation. The cooperative is also adequately staffed and incorporates modern technology into its operations, resulting in efficient financial services. Based on these results, the study identifies six key development guidelines: 1) strengthening internal control systems and governance; 2) enhancing financial and investment management; 3) upgrading member welfare services; 4) developing technological infrastructure and information systems; 5) improving human resource development and management; and 6) building networks and upgrading physical infrastructure. Implementing these strategies is expected to help the cooperative achieve its objectives and ensure sustainable development.

กิตติกรรมประกาศ

เอกสารวิจัยส่วนบุคคลในหัวข้อ “แนวทางการพัฒนาการบริหารกิจการสหกรณ์ออมทรัพย์กองพันทหารช่างที่ 2 กองพลทหารราบที่ 2 รักษาพระองค์ จำกัด” เป็นการวิเคราะห์เพื่อแสวงหาความรู้ตามหลักการวิจัยเชิงยุทธศาสตร์ ทำให้สามารถสังเคราะห์องค์ความรู้ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ในการนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารกิจการสหกรณ์ออมทรัพย์ให้กับหน่วยงานอื่น ๆ เอกสารวิจัยฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจากหลายท่านที่ได้อนุเคราะห์ให้ความช่วยเหลืออย่างยิ่ง ขอขอบพระคุณ พลตรี เกียรติชัย โอภาโส ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก, ดร.วีระพัฒน์ กฤตธนาทิพย์ อาจารย์ที่ปรึกษาพิเศษประจำกลุ่ม รวมทั้งคณาจารย์ของวิทยาลัยการทัพบกทุกท่าน ที่กรุณาประสิทธิประสาทวิชาให้ความรู้แก่ผู้วิจัย โดยเฉพาะอาจารย์ พันเอก ยุทธนา ชันทอง ประธานกรรมการควบคุมเอกสารวิจัยส่วนบุคคล, พันเอกหญิง กนิษฐา ฐิติวัฒนา กรรมการ, พันเอกหญิง ธัญนุช สิงห์พันธุ์ กรรมการและเลขานุการ และ พันเอกหญิง ฉวีวรรณ ตะเภาพงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษา ที่กรุณาสันนิษฐานให้คำแนะนำแก้ไขข้อบกพร่อง จนทำให้งานวิจัยเสร็จสมบูรณ์ ขอขอบพระคุณ พันเอก นพพร อธิวิวัฒน์ ผู้อำนวยการกองส่งกำลังบำรุง กองทัพบกภาคที่ 1 ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำการทำวิจัยในครั้งนี้จนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้จัดการ, กรรมการ, เจ้าหน้าที่และสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ กองพันทหารช่างที่ 2 กองพลทหารราบที่ 2 รักษาพระองค์ จำกัด ที่ให้การสนับสนุนข้อมูลในการทำวิจัย ทำให้การรวบรวมข้อมูลและการทำวิจัยผ่านไปได้ด้วยความเรียบร้อย

หวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารวิจัยฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อวิทยาลัยการทัพบกและเป็นประโยชน์ในการบริหารกิจการสหกรณ์ออมทรัพย์ให้กับหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะสหกรณ์ออมทรัพย์ในหน่วยทหารและผู้ที่สนใจ สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเป็รูปธรรมต่อไป

สารบัญ

เนื้อหา	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	
ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	4
กรอบแนวคิดการวิจัย	5
วิธีการศึกษา	6
ประโยชน์ที่ได้รับ	7
บทที่ 2 บทแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
หลักธรรมาภิบาลในสหกรณ์	8
หลักการและวิธีการสหกรณ์	9
Business Model Canvas	11
ระบบสารสนเทศ Application Smart 4M	12
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	13
บทที่ 3 บทวิเคราะห์	
การวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์การวิจัย	16
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงกลยุทธ์	18
แนวทางการพัฒนาการบริหารกิจการของสหกรณ์ออมทรัพย์	27
กองพันทหารช่างที่ 2 กองพลทหารราบที่ 2 รักษาพระองค์ จำกัด	

บทที่ 4 บทอภิปรายผล

สภาพการบริหารจัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์กองพันทหารช่างที่ 2 กองพลทหารราบที่ 2 รักษาพระองค์ จำกัด	30
ปัญหาในการบริหารจัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์กองพันทหารช่างที่ 2 กองพลทหารราบที่ 2 รักษาพระองค์ จำกัด	32
แนวทางการพัฒนาการบริหารกิจการของสหกรณ์ออมทรัพย์ กองพันทหารช่างที่ 2 กองพลทหารราบที่ 2 รักษาพระองค์ จำกัด	34

บทที่ 5 บทสรุป

สภาพการบริหารจัดการของสหกรณ์	37
ปัญหาการบริหารจัดการของสหกรณ์	37
แนวทางการพัฒนาการบริหารกิจการสหกรณ์	38
ข้อเสนอแนะจากการวิจัย	39
ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป	40

เอกสารอ้างอิง

ประวัติย่อผู้วิจัย

บทที่ 1

บทนำ

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ.2561-2580 มีวิสัยทัศน์ประเทศคือ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”¹ โดยมีเป้าหมายการพัฒนาประเทศคือ “ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เศรษฐกิจพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สังคมเป็นธรรม ฐานทรัพยากรธรรมชาติยั่งยืน” โดยยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ พัฒนาคนในทุกมิติ และในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม สร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และมีภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม การพัฒนาประเทศในช่วงระยะเวลาของยุทธศาสตร์ชาติ จะมุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในรูปแบบ “ประชารัฐ” ซึ่งยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ เน้นการปรับเปลี่ยนภาครัฐโดยยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” โดยมีเป้าหมายการพัฒนาที่เน้นการตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส ปลอดภัย ยุติธรรมและประเพณีนิยม

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13² พ.ศ.2566-2570 เป็นแผนที่มีความชัดเจนในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายการพัฒนาประเทศที่ต้องการมุ่งเน้นและบรรลุผล โดยเริ่มต้นจากการสังเคราะห์ วิเคราะห์แนวโน้มพร้อมทั้งผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น ทั้งภายในประเทศ ภูมิภาค และระดับโลก เพื่อประเมินความท้าทายและโอกาสในการพัฒนาประเทศ ภายใต้บริบทเงื่อนไขข้อจำกัดที่ประเทศไทยต้องเผชิญ โดยพิจารณาองค์ประกอบของการพัฒนาประเทศในมิติต่าง ๆ ที่มีความเชื่อมโยงหรือเป็นองค์ประกอบของประเด็นยุทธศาสตร์

ที่ระบุไว้ในยุทธศาสตร์ชาติอย่างรอบด้าน ก่อนนำมาสู่การกำหนดจุดเน้นเชิงเป้าหมายที่ประเทศไทยต้องให้ความสำคัญและมุ่งเน้นดำเนินงานให้บรรลุผล เพื่อให้ประเทศพร้อมเติบโตอย่างยั่งยืนและสามารถบรรลุเป้าหมายการพัฒนาประเทศไทยได้ยุทธศาสตร์ชาติได้อย่างสัมฤทธิ์ผล

แผนพัฒนาการสหกรณ์ฉบับที่ 5³ (พ.ศ.2566-2570) มีกรอบแนวคิดถ่ายทอดมาจากยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) เพื่อการนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็รูปธรรม และมีความสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) จัดทำขึ้นเพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาให้เกิดความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และยึดหลักการ วิธีการ อุดมการณ์สหกรณ์ ซึ่งเป็นคุณค่าสำคัญที่สุด เป็นจุดแข็งของการพัฒนาสหกรณ์ ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ในการพัฒนาภายใต้ระยะเวลา 5 ปี และคำนึงถึงการต่อยอดให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างต่อเนื่อง โดยมีวิสัยทัศน์คือ สหกรณ์เข้มแข็งและเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้วยเทคโนโลยีนวัตกรรม เพื่อเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก และมีพันธกิจ 3 ด้าน คือ 1) เพื่อเสริมสร้างศักยภาพการบริหารจัดการสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพสูง มีเสถียรภาพและธรรมาภิบาล เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) และมีความยั่งยืน 2) เพื่อยกระดับขีดความสามารถเชิงธุรกิจสหกรณ์ด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม ให้สามารถบริการสมาชิกได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 3) เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตสมาชิกสหกรณ์และชุมชนให้มีความมั่นคง สามารถพึ่งพาตนเองได้ ตลอดจนมีรายได้เพิ่มขึ้น ค่าใช้จ่ายลดลง โดยกำหนดเป้าหมายหลัก คือ สหกรณ์มีความเข้มแข็งเพิ่มขึ้น สหกรณ์เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะเพิ่มขึ้น และสหกรณ์นำเทคโนโลยีนวัตกรรมมาใช้เพื่อให้บริการสมาชิก

สหกรณ์ออมทรัพย์กองพันทหารช่างที่ 2 กองพลทหารราบที่ 2 รักษาพระองค์ จำกัด เดิมชื่อ สหกรณ์ออมทรัพย์กองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ จำกัด ได้จดทะเบียนจัดตั้งสหกรณ์ ประเภท สหกรณ์ออมทรัพย์ เลขหมายทะเบียนสหกรณ์ที่ สทส.(อ) 42/2530 เมื่อวันที่ 30 มีนาคม พ.ศ.2530 ตามความในพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511⁴ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ⁵ 1) ส่งเสริมผลประโยชน์

ทางเศรษฐกิจและสังคมของบรรดาสมาชิก โดยวิธีช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ตามหลักสหกรณ์ 2) ส่งเสริมให้สมาชิกออมทรัพย์ โดยช่วยให้สามารถสงวนส่วนแบ่งรายได้ของตนไว้ในทางอันมั่นคงและได้รับประโยชน์ตามสมควร 3) ส่งเสริมการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันในหมู่สมาชิก 4) ให้บริการทางการเงินแก่สมาชิก, 5) จัดหาทุนและบริการสินเชื่อเพื่อการประกอบอาชีพและการดำรงชีพ 6) ร่วมมือกับสหกรณ์อื่น สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ชุมนุมสหกรณ์ องค์กรชุมชน ภาคเอกชน และหน่วยงานของรัฐ เพื่อส่งเสริมและปรับปรุงกิจการของสหกรณ์ และ 7) ส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิกและชุมชน

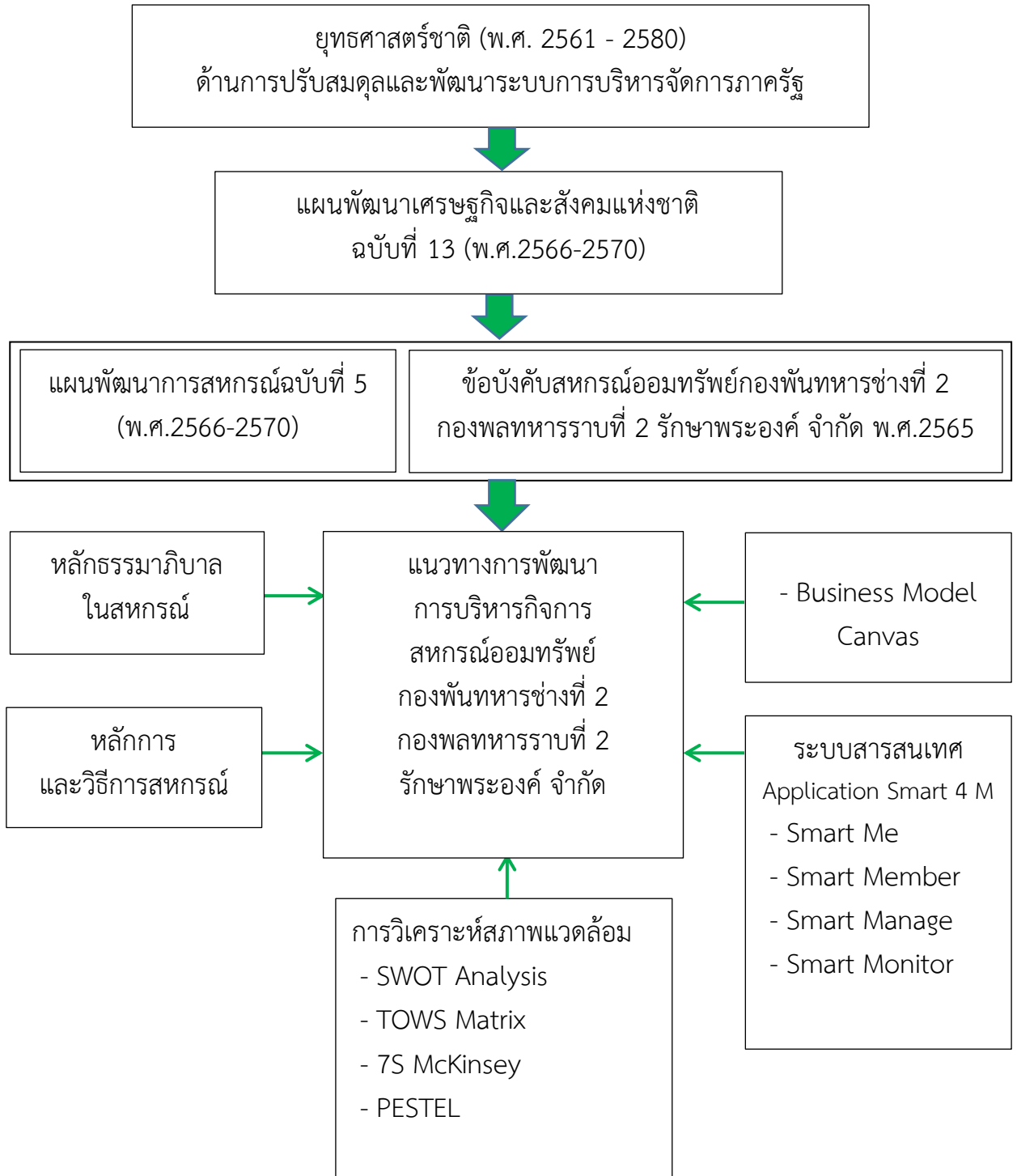
ในการดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์ จำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายและแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน มีการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้สหกรณ์ออมทรัพย์ดำเนินงานในทิศทางที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ในด้านการตอบสนองความต้องการของสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส ปลอดภัยและประพฤติมิชอบ โดยคณะกรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ต้องยึดถือจรรยาบรรณ ตามประกาศสมาคมเศรษฐศาสตร์สหกรณ์แห่งประเทศไทย อย่างเคร่งครัด ภายใต้ข้อบังคับสหกรณ์ออมทรัพย์กองพันทหารช่างที่ 2 กองพลทหารราบที่ 2 รักษาพระองค์ จำกัด

การศึกษาถึงแนวทางการพัฒนาการบริหารกิจการสหกรณ์ออมทรัพย์ กองพันทหารช่างที่ 2 กองพลทหารราบที่ 2 รักษาพระองค์ จำกัด สภาพการบริหารจัดการ ตลอดจนปัญหาในการดำเนินการและแนวทางการพัฒนาการบริหาร เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาการบริหารกิจการสหกรณ์ออมทรัพย์กองพันทหารช่างที่ 2 กองพลทหารราบที่ 2 รักษาพระองค์ จำกัด ให้บรรลุเป้าหมาย มีความมั่นคงและยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์กองพันทหารช่างที่ 2 กองพลทหารราบที่ 2 รักษาพระองค์ จำกัด
2. เพื่อศึกษาปัญหาการบริหารจัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์กองพันทหารช่างที่ 2 กองพลทหารราบที่ 2 รักษาพระองค์ จำกัด
3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารกิจการของสหกรณ์ออมทรัพย์กองพันทหารช่างที่ 2 กองพลทหารราบที่ 2 รักษาพระองค์ จำกัด

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีการศึกษา

1. รูปแบบการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Research) ตามที่วิทยาลัยการศึกษากำหนด

2. ขอบเขตการศึกษา

2.1 ข้อมูลปฐมภูมิ ข้อมูลทุติยภูมิ โดยรวบรวมข้อมูลและการสัมภาษณ์ คณะกรรมการ เจ้าหน้าที่และสมาชิกของสหกรณ์ออมทรัพย์กองพันทหารช่างที่ 2 กองพลทหารราบที่ 2 รักษาพระองค์ จำกัด

2.2 ขอบเขตด้านพื้นที่: สหกรณ์ออมทรัพย์กองพันทหารช่างที่ 2 กองพลทหารราบที่ 2 รักษาพระองค์ จำกัด ค่ายศรีโสธร อ.เมืองฉะเชิงเทรา จ.ฉะเชิงเทรา

2.3 ขอบเขตด้านประชากร: สมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์กองพันทหารช่างที่ 2 กองพลทหารราบที่ 2 รักษาพระองค์ จำกัด

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

รวบรวมข้อมูลจากคณะกรรมการ เจ้าหน้าที่ และสมาชิกของสหกรณ์ออมทรัพย์กองพันทหารช่างที่ 2 กองพลทหารราบที่ 2 รักษาพระองค์ จำกัด รวมถึงแหล่งข้อมูลอื่นๆ ได้แก่ งานวิจัย, บทความทางวิชาการ และเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ด้วยเครื่องมือสำหรับวางแผนกลยุทธ์ (SWOT Analysis, TOWS Matrix, 7S McKinsey และ PESTEL) และการอธิบายองค์ประกอบของธุรกิจ (Business Model Canvas) โดยวิเคราะห์เนื้อหาของข้อมูล โดยใช้กรอบการคิดเชิงยุทธศาสตร์เป็นแนวทาง

5. ขั้นตอนการดำเนินงาน

กิจกรรม \ ระยะเวลา	ต.ค. 67	พ.ย. 67	ธ.ค. 67	ม.ค. 68	ก.พ. 68	มี.ค. 68	เม.ย. 68	พ.ค. 68	มิ.ย. 68
1. กำหนดหัวข้อการวิจัย	←→								
2. เสนอโครงร่างการวิจัย			←→						
3. ศึกษาค้นคว้าที่มาของปัญหา			←→						
4. การวิเคราะห์ข้อมูล				←→					
5. สรุปผลการวิจัย							←→		
6. นำเสนอผลการวิจัย								←→	
7. จัดทำรูปเล่มการวิจัย									←→

ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ทำให้ทราบสภาพการบริหารจัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์กองพันทหารช่างที่ 2 กองพลทหารราบที่ 2 รักษาพระองค์ จำกัด
2. ทำให้ทราบปัญหาการบริหารจัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์กองพันทหารช่างที่ 2 กองพลทหารราบที่ 2 รักษาพระองค์ จำกัด
3. สามารถกำหนดแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์กองพันทหารช่างที่ 2 กองพลทหารราบที่ 2 รักษาพระองค์ จำกัด

บทที่ 2

บทแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาการบริหารกิจการสหกรณ์ออมทรัพย์ กองพันทหารช่างที่ 2 กองพลทหารราบที่ 2 รักษาพระองค์ จำกัด” ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. หลักธรรมาภิบาลในสหกรณ์
2. หลักการและวิธีการสหกรณ์
3. การอธิบายองค์ประกอบของธุรกิจ (Business Model Canvas)
4. ระบบสารสนเทศ Application Smart 4M
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

หลักธรรมาภิบาลในสหกรณ์⁸

ธรรมาภิบาลในสหกรณ์นั้น หมายถึง การบริหารกิจการของสหกรณ์ ให้เป็นไปอย่างซื่อสัตย์ โปร่งใส มีความรับผิดชอบ สร้างการมีส่วนร่วมและมีการใช้ กระบวนการบริหารจัดการเพื่อให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมี องค์ประกอบ ดังนี้

1. หลักนิติธรรม คือ การตรากฎหมาย กฎ ระเบียบข้อบังคับและกติกาต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม ตลอดจนเป็นที่ยอมรับของสังคมและสมาชิก โดยมีการยินยอม พร้อมใจและถือปฏิบัติร่วมกันอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม กล่าวคือ องค์การใด ๆ ก็ตาม การปกครองต้องอยู่ภายใต้ของกฎหมายมิใช่กระทำกันตามอำเภอใจหรือภายใต้อำนาจ ของบุคคล

2. หลักคุณธรรม คือ การยึดถือและเชื่อมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยการรณรงค์ เพื่อสร้างค่านิยมที่ดีงามให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือสมาชิกของสังคมถือปฏิบัติ ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริต ความเสียสละ ความอดทนขยันหมั่นเพียร ความมีระเบียบวินัย เป็นต้น พร้อมกับการส่งเสริมสนับสนุนให้สมาชิกพัฒนาตนเองไปพร้อมกันกับสหกรณ์

3. หลักความโปร่งใส คือ การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารอย่างตรงไปตรงมา และสามารถตรวจสอบความถูกต้องได้ ปรับปรุงระบบและกลไกการทำงานขององค์กร ให้มีความโปร่งใส บุคคลทั่วไปสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก ตลอดจนมีระบบหรือกระบวนการตรวจสอบและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเป็นการสร้าง ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และช่วยให้การทำงานปลอดจากการทุจริตคอร์รัปชัน

4. หลักความมีส่วนร่วม คือ การกระจายโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมรับรู้ และร่วมเสนอความเห็นทางการบริหารเกี่ยวกับการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ โดยเปิดโอกาส ให้สมาชิกมีช่องทางในการเข้ามามีส่วนร่วม ได้แก่ การแสดงความคิดเห็นผ่านแบบสอบถาม หรือทางระบบสารสนเทศ เป็นต้น

5. หลักความรับผิดชอบ คือ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความ รับผิดชอบต่อความบกพร่องในหน้าที่การงานที่ตนรับผิดชอบอยู่และพร้อมที่จะปรับปรุง แก้ไขได้ทันที่ รวมถึงสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม

6. หลักความคุ้มค่า คือ การบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้ เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม

หลักการและวิธีการสหกรณ์⁹

1. หลักการสหกรณ์ (Cooperative Principles) คือ แนวทางที่สหกรณ์ ยึดถือปฏิบัติเพื่อให้คุณค่าของสหกรณ์เกิดผลเป็นรูปธรรม ประกอบด้วยหลักการ 7 ประการ คือ

1.1 หลักการที่ 1 การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง (Voluntary and Open Membership) การเข้าและออกจากการเป็นสมาชิก จะต้อง เป็นไปโดยความสมัครใจ ไม่ใช่ถูกชักจูง โน้มน้าว ล่อลวง บังคับข่มขู่จากผู้อื่นและปราศจาก การกีดกันทางเพศ เชื้อชาติ หรือศาสนา

1.2 หลักการที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย (Democratic Member Control) พึงระลึกอยู่เสมอว่า สมาชิกทุกคนจะต้องทุ่มเท กำลังแรงใจ และสติปัญญาในการดูแลรักษาสหกรณ์ของตนเองตามหลักประชาธิปไตย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

โดยอาจดำเนินการผ่านทางผู้แทนของสหกรณ์ ได้แก่ คณะกรรมการดำเนินการ ผู้ตรวจสอบกิจการ และที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์

1.3 หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก (Member Economic Participation) สมาชิกทุกคนเป็นทั้งเจ้าของและลูกค้าในคนเดียวกัน (Co-owners and customers) จึงต้องทำหน้าที่เป็นทั้งผู้สมทบทุน ผู้ควบคุมและผู้อุดหนุน หรือผู้ใช้บริการของสหกรณ์ มิใช่เข้ามาเป็นสมาชิกเพียงเพื่อมุ่งหวังได้รับประโยชน์จากสหกรณ์เท่านั้น ถ้าไรที่ได้ส่วนหนึ่งจะถูกจัดสรรไว้เป็นทุนสำรองซึ่งจะนำมาแบ่งปันกันมิได้และส่วนที่เหลือจึงจัดสรรให้กับสมาชิกตามมูลค่าหุ้นและปริมาณธุรกิจที่ทำกับสหกรณ์

1.4 หลักการที่ 4 การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ (Autonomy and Independence) สหกรณ์เป็นองค์กรที่เน้นช่วยเหลือตนเองและปกครองตนเอง สหกรณ์ต้องเป็นอิสระในการตัดสินใจหรือทำสัญญาใด ๆ การรับความช่วยเหลือหรือสนับสนุนจากรัฐหรือบุคคลภายนอก ไม่ขัดกับหลักความเป็นอิสระของสหกรณ์ แต่ต้องไม่นำมาเป็นเงื่อนไขเพื่อครอบงำการบริหารงานของสหกรณ์

1.5 หลักการที่ 5 การศึกษาฝึกอบรมและสารสนเทศ (Education Training and Information) สหกรณ์มุ่งเน้นให้สมาชิก คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ ผู้ตรวจสอบกิจการ มีความรู้ความสามารถและทักษะ รวมทั้งความรับผิดชอบในบทบาทหน้าที่ของตนเอง โดยสหกรณ์มีการจัดสรรทุนส่วนหนึ่งไว้เพื่อใช้ในการศึกษาอบรมแก่สมาชิกสหกรณ์และเจ้าหน้าที่สหกรณ์

1.6 หลักการที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ (Cooperation among Cooperatives) ทำให้สหกรณ์มีอำนาจการต่อรองมากขึ้น อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งทางเศรษฐกิจและสังคมต่อบรรดาสมาชิกของสหกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และทำให้ขบวนการสหกรณ์เข้มแข็ง

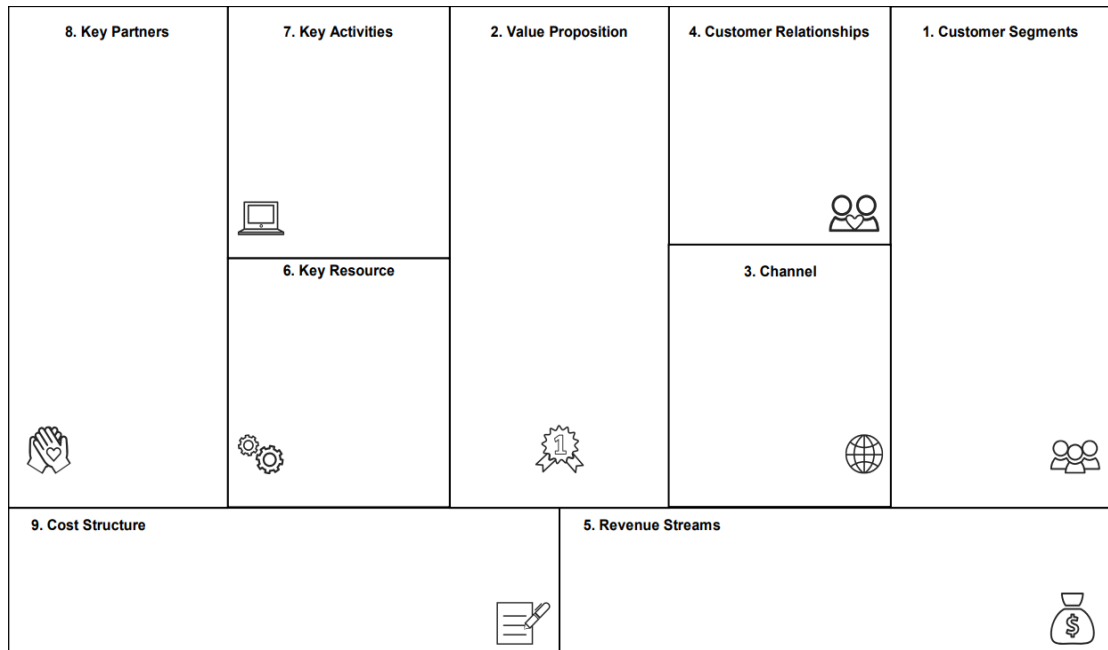
1.7 หลักการที่ 7 การเอื้ออาทรต่อชุมชน (Concern for Community) การดำเนินงานของสหกรณ์ต้องเป็นไปเพื่อการพัฒนายั่งยืนของชุมชนนั้น ๆ ซึ่งหมายความว่า เป็นการพัฒนาที่ไม่ทำลายทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และระบบนิเวศน์ โดยมีการแบ่งกำไรส่วนหนึ่งไว้เป็นทุนสาธารณประโยชน์เพื่อใช้เป็นเงินในการพัฒนาชุมชนนั้น

2. **วิธีการสหกรณ์ (Cooperative Practices)** คือ การนำหลักการสหกรณ์ มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคม เพื่อประโยชน์ของ มวลสมาชิกและชุมชน โดยไม่ละเลยหลักการธุรกิจที่ดี

Business Model Canvas¹⁰

Business Model Canvas คือ การอธิบายองค์ประกอบของธุรกิจ ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ 9 ส่วน ในแบบที่เรียบง่ายบนหน้ากระดาษเพียงแผ่นเดียว เพื่อให้ทุกคนทั้งภายในและภายนอกองค์กร สามารถสื่อถึงสิ่งเดียวกันได้อย่างตรงประเด็น เข้าใจง่ายและนำไปใช้งานได้ทันที ซึ่งแต่ละส่วนจะมีตัวเลขกำกับอยู่เพื่อให้ง่ายต่อการเขียน และการวิเคราะห์ เมื่อเขียนไล่ตามลำดับที่กำหนดจะเป็นการช่วยให้ระดับทางความคิด เพื่อให้สามารถเขียนออกมาได้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยทั้ง 9 ช่อง ได้แก่

1. ช่องที่ 1 Customer segment (กลุ่มลูกค้า)
2. ช่องที่ 2 Value proposition (คุณค่าของสินค้าและบริการ)
3. ช่องที่ 3 Channels (ช่องทางการเข้าถึงลูกค้า)
4. ช่องที่ 4 Customer relationship (ความสัมพันธ์กับลูกค้า)
5. ช่องที่ 5 Revenue streams (รายรับ)
6. ช่องที่ 6 Cost structure (รายจ่าย ต้นทุน)
7. ช่องที่ 7 Key resources (ทรัพยากรหลัก)
8. ช่องที่ 8 Key activities (กิจกรรมหลัก)
9. ช่องที่ 9 Key partners (ผู้ร่วมงานหลัก)



ภาพที่ 2 ตาราง Business Model Canvas

ระบบสารสนเทศ Application Smart 4M¹¹

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้พัฒนา Application ของ Smart 4M สำหรับการใช้ข้อมูลทางการเงินและการบัญชี รวมทั้งต่อยอดการใช้ข้อมูลจากระบบบัญชีสหกรณ์ครบวงจร ให้สมาชิก กรรมการสหกรณ์และผู้ที่เกี่ยวข้องได้ใช้ประโยชน์จากข้อมูลร่วมกันอย่างคุ้มค่า โดยการพัฒนาระบบของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ เชื่อมต่อกับโปรแกรมของระบบบัญชีครบวงจรได้ โดยข้อมูลดังกล่าวจะถูกสำรองข้อมูลในฐานข้อมูลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ สามารถอธิบาย Application ของ Smart 4M ดังต่อไปนี้

1. Smart Me “เรารู้” หมายถึง รู้รับ รู้จ่าย รู้ฐานะตัวเอง รู้ต้นทุน รู้กำไร เป็นโปรแกรมบัญชีรายบุคคล ที่พัฒนาขึ้นเพื่อส่งเสริมให้สมาชิกและบุคคลทั่วไปใช้ในการบันทึกบัญชีครัวเรือน (รายรับ-รายจ่าย) และบัญชีต้นทุนประกอบอาชีพ (รายได้และต้นทุน/ค่าใช้จ่าย) เพื่อการวางแผนการใช้จ่ายและการประกอบอาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสำรองจะจัดเก็บไว้ในมือถือของผู้ใช้ผ่าน Application ของ Smart Me ติดตั้งสะดวก ใช้งานง่าย ทำได้ทุกที่ ทุกเวลา

2. Smart Member “สมาชิกรู้” หมายถึง สมาชิกรู้ความเคลื่อนไหว รู้หุ้น รู้เงินกู้ รู้เงินฝาก รู้ค่าประกัน เป็น Application ที่สมาชิกสามารถตรวจสอบฐานะการเงิน ที่ดำเนินการกับสหกรณ์ได้แบบ Real Time ผ่านโทรศัพท์มือถือ สร้างความโปร่งใส น่าเชื่อถือให้แก่สมาชิก

3. Smart Manage “กรรมการสหกรณ์รู้” หมายถึง กรรมการรู้ความเคลื่อนไหว ฐานะการเงิน รู้ความเสี่ยง เป็น Application สำหรับคณะกรรมการสหกรณ์ในการตรวจสอบ การดำเนินการของสหกรณ์ประจำวันอย่างรวดเร็ว จากทุกที่ ทุกเวลา ผ่านโทรศัพท์มือถือ ซึ่งเป็นระบบข้อมูลในการตัดสินใจของผู้บริหารสหกรณ์ Smart Manage พัฒนาขึ้น เพื่อให้ผู้บริหารสหกรณ์ได้ใช้ประโยชน์จากข้อมูลประกอบการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง ทันการณ์ และลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น

4. Smart Monitor เป็นส่วนของผู้สอบบัญชีสหกรณ์ โดยผู้สอบบัญชีสามารถ นำข้อมูลที่ได้จากระบบงานนี้ใช้ในการวางแผนงานสอบบัญชี และเตือนภัยทางการเงิน รวมทั้งการป้องปรามการทุจริตที่อาจเกิดขึ้นในสหกรณ์ ข้อมูลที่นำมาใช้เตือนภัยทางการเงิน หรือวิเคราะห์ความเสี่ยงของสหกรณ์ จากอัตราส่วนทางการเงิน ปริมาณธุรกิจ รายได้ ค่าใช้จ่าย และโครงสร้างของงบแสดงฐานะทางการเงิน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พันเอก พงศ์พิทักษ์ ธงยี่สิบสอง (2567)¹⁷ ศึกษาสภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์มณฑลทหารบกที่ 12 จำกัด พบว่าแนวทางการปฏิบัติที่ดีเป็นวิธีปฏิบัติที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือนำไปสู่ความเป็นเลิศตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดด้วยเทคนิควิธีการที่เหมาะสม โดยมีหลักฐานปรากฏชัดเจนและการปฏิบัติที่ดีนั้นสามารถเผยแพร่สู่องค์กรภายนอก สามารถนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติและใช้ประโยชน์ได้ แนวทางปฏิบัติที่เป็นไปตามนโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง และกฎหมาย เกี่ยวกับสหกรณ์ ทั้งด้านการบริหารจัดการ การบริหารการเงิน การบริหารวัสดุอุปกรณ์ และการบริหารบุคลากร มีแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการดำเนินงานของกิจการสหกรณ์ออมทรัพย์ต่อไป

ธนิตรา ราชดี (2564)¹⁸ ศึกษาอิทธิพลของการบริหารความเสี่ยงที่มีต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย พบว่าการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ด้านเครดิตและด้านผลตอบแทน มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย เกี่ยวกับการมีความมั่นคงของเงินทุน การมีการเติบโตของกำไร การที่สมาชิกมีความพึงพอใจในการให้บริการทางการเงิน การมีการลงทุนในสินทรัพย์ที่มีความปลอดภัยและการมีปริมาณหนี้สินของสหกรณ์ที่เหมาะสม หมายความว่า หากสหกรณ์ออมทรัพย์ดำเนินการบริหารความเสี่ยง จะมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์มากขึ้น

นาวาตรี เตชภูมิ ตันติพิเชฐ (2565)¹⁹ ศึกษารูปแบบการจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์เพื่อสวัสดิการตามหลักธรรมาภิบาล พบว่าการบริหารจัดการในรูปแบบของคณะกรรมการดำเนินงานและการจัดการสวัสดิการ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล โดยผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์สามารถสั่งการ กำกับดูแลและควบคุมองค์กรสหกรณ์ออมทรัพย์เป็นอย่างดี มีการบริหารจัดการเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ในด้านการวางแผน ด้านการบริการ ด้านการรักษาความปลอดภัย สอดคล้องกับกรมส่งเสริมสหกรณ์ ระบุไว้ว่า การดำเนินงานของสหกรณ์จะต้องดำเนินกิจการภายใต้กรอบแห่งกฎหมายทั้งปวง แต่ต้องไม่ขัดกับข้อบังคับสหกรณ์และพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542

ชัยวุฒิ เขมะรังสี (2561)²⁰ ศึกษาหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย พบว่าสหกรณ์มีการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ มีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ มีโครงสร้างการบริหารงานและการกำหนดบทบาทหน้าที่ของแต่ละองค์ประกอบอย่างชัดเจน จัดสวัสดิการให้กับสมาชิกอย่างเหมาะสม มีระบบการควบคุมและตรวจสอบภายใน มีระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย รับฟังข้อคิดเห็นของสมาชิก พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้สมาชิก มีส่วนร่วมในการบริหารงานและติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานของสหกรณ์ มีการพัฒนาคุณภาพกรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ เพื่อให้เกิดการพัฒนาความรู้กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ รวมทั้งการจัดทำระบบฐานข้อมูลสารสนเทศมีความมั่นคงปลอดภัยและสามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทที่ 3

บทวิเคราะห์

งานวิจัยนี้ มีเป้าหมายเพื่อประเมินปัจจัยภายในและภายนอกของสหกรณ์ ออมทรัพย์กองพันทหารช่างที่ 2 กองพลทหารราบที่ 2 รักษาพระองค์ จำกัด มุ่งหวังที่จะนำไปสู่การกำหนดแนวทางในการพัฒนาการบริหารกิจการสหกรณ์ให้ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับแนวทางของแผนยุทธศาสตร์ชาติ รวมถึงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13² และแผนพัฒนาสหกรณ์ ฉบับที่ 5³

เนื้อหาในการวิเคราะห์ครอบคลุมประเด็นสำคัญหลากหลายด้าน ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสหกรณ์อย่างรอบด้าน ส่วนแรกของการวิเคราะห์ คือการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์การวิจัย จำนวนสามข้อ ได้แก่ 1) ศึกษาสภาพการบริหารจัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์ กองพันทหารช่างที่ 2 กองพลทหารราบที่ 2 รักษาพระองค์ จำกัด 2) ศึกษาปัญหาการบริหารจัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์กองพันทหารช่างที่ 2 กองพลทหารราบที่ 2 รักษาพระองค์ จำกัด และ 3) ศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารกิจการของสหกรณ์ออมทรัพย์ กองพันทหารช่างที่ 2 กองพลทหารราบที่ 2 รักษาพระองค์ จำกัด ส่วนที่สองของการวิเคราะห์ คือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงกลยุทธ์ ได้นำ Business Model Canvas มาประยุกต์ใช้ในการทบทวนและวิเคราะห์รูปแบบธุรกิจของสหกรณ์ เพื่อให้เห็นภาพรวมของคุณค่าการบริการ และองค์ประกอบการดำเนินงานที่สหกรณ์มอบให้แก่สมาชิกอย่างเป็นระบบ และครอบคลุมทุกมิติ การใช้ระบบสารสนเทศ Application Smart 4M ซึ่งเป็นเครื่องมือที่พัฒนาโดยกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศดังกล่าวช่วยให้การบริหารกิจการมีความทันสมัย โปร่งใส และเอื้อต่อการมีส่วนร่วมของสมาชิก มากยิ่งขึ้น ขณะเดียวกัน การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอกและสภาพแวดล้อมของสหกรณ์ ดำเนินการโดยใช้เครื่องมือบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสม เครื่องมื่อดังกล่าวประกอบด้วย การวิเคราะห์ SWOT Analysis¹² และกรอบแนวคิด 7S McKinsey¹³ สำหรับปัจจัยภายใน การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ด้วย PESTEL¹⁴ โดยควบคู่กับการเชื่อมโยงการใช้ตาราง TOWS Matrix¹⁵ ในการพัฒนากลยุทธ์เชิงรุกและเชิงรับ นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้ศึกษา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและพิจารณากรณีศึกษาของสหกรณ์อื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน เพื่อเปรียบเทียบและสังเคราะห์การประมวลผลข้อมูลและบทเรียนจากงานวิจัย กรณีศึกษาที่เกี่ยวข้องเหล่านี้ ช่วยเสริมสร้างความหนักแน่นให้กับการวิเคราะห์ ตลอดจนเป็นพื้นฐานในการกำหนดแนวทางการพัฒนาการบริหารกิจการของสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

การวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์การวิจัย

1. สภาพการบริหารจัดการของสหกรณ์ ออมทรัพย์ กองพันทหารช่างที่ 2 กองพลทหารราบที่ 2 รักษาพระองค์ จำกัด

1.1 การบริหารงานของคณะกรรมการดำเนินการมีความโปร่งใสตรวจสอบได้ ซึ่งสะท้อนถึงหลักความโปร่งใสและความรับผิดชอบในหลักธรรมาภิบาลของการบริหารสหกรณ์ อันเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การดำเนินงานได้รับความเชื่อมั่นจากสมาชิกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.2 สมาชิกของสหกรณ์เป็นข้าราชการทหารที่มีรายได้ประจำ การที่สมาชิกของสหกรณ์เป็นข้าราชการทหารถือเป็นจุดแข็งสำคัญ เนื่องจากลักษณะของกำลังพลที่มีวินัยทางการเงินและความรับผิดชอบต่อสูง ทำให้กิจกรรมของสหกรณ์ดำเนินไปอย่างมั่นคง ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการดำเนินกิจการสหกรณ์ให้บรรลุเป้าหมาย

1.3 โครงสร้างองค์กรของสหกรณ์มีการจัดวางอย่างเหมาะสม การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ สหกรณ์ได้แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน มีการวางระบบกลไกในการพัฒนาและตรวจสอบกิจการอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงบริหารงานตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดเป้าหมายไว้และประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

1.4 การให้บริการทางการเงินของสหกรณ์มีความน่าสนใจและสามารถแข่งขันได้ โดยพบว่าอัตราดอกเบี้ยเงินฝากและเงินกู้ของสหกรณ์อยู่ในระดับที่สามารถแข่งขันกับสถาบันการเงินอื่นได้ ส่งผลให้สหกรณ์ดึงดูดความสนใจของสมาชิกให้มาใช้บริการฝากเงินและกู้เงินในสหกรณ์เพิ่มขึ้น การที่สหกรณ์สามารถรักษาความสามารถในการแข่งขันด้านอัตราดอกเบี้ยนี้ ถือเป็นจุดแข็งด้าน Value Proposition ตามกรอบ BMC ที่สหกรณ์นำเสนอคุณค่าแก่สมาชิกในรูปแบบที่คุ้มค่า ส่งผลให้สมาชิกได้รับประโยชน์สูงสุด

1.5 การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงาน สหกรณ์มีการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่เหมาะสมในการจัดการงานต่าง ๆ เช่น ระบบบัญชีและระบบติดตามหนี้สิน ทำให้การจัดเก็บและติดตามหนี้เป็นไปอย่างเป็นระบบ และมีช่องทางการสื่อสารออนไลน์กับสมาชิก ซึ่งสะท้อนถึงความสามารถในการปรับตัวของสหกรณ์ให้ทันต่อความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

1.6 ทรัพยากรบุคคลและศักยภาพการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ อยู่ในเกณฑ์เหมาะสมกับปริมาณงาน ธุรกิจ และขนาดของสหกรณ์ กล่าวคือ มีจำนวนเจ้าหน้าที่เพียงพอ ไม่ประสบปัญหาขาดแคลนบุคลากร ส่งเสริมบุคลากรสหกรณ์ให้พัฒนาตนเองด้วยการเข้าร่วมฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ เพื่อนำความรู้มาพัฒนาสหกรณ์ให้ก้าวหน้า

2. ปัญหาในการบริหารจัดการของสหกรณ์ ออมทรัพย์กองพันทหารช่างที่ 2 กองพลทหารราบที่ 2 รักษาพระองค์ จำกัด

2.1 การขาดระบบข้อมูลในการตัดสินใจเพื่อการลงทุนที่เพียงพอ สหกรณ์ยังไม่มีระบบข้อมูลสารสนเทศหรือระบบวิเคราะห์การลงทุนที่สนับสนุนการตัดสินใจของคณะกรรมการได้อย่างเต็มที่ ทำให้การบริหารเงินทุนอาจไม่เกิดประสิทธิภาพสูงสุด การขาดข้อมูลประกอบการตัดสินใจนี้ถือเป็นจุดอ่อนด้าน Systems ตามกรอบ 7S McKinsey และสะท้อนถึงความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและฐานข้อมูลของสหกรณ์เพิ่มเติม

2.2 การขาดการนำเสนอแผนปฏิบัติงานและการประเมินผลตามยุทธศาสตร์ แม้สหกรณ์จะมีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์หรือแผนการดำเนินงานประจำปี แต่พบว่ายังขาดกระบวนการติดตามและรายงานความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามแผนดังกล่าวอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง กล่าวคือ คณะกรรมการฯ และฝ่ายจัดการยังไม่นำเสนอสถานะการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย (KPIs) ต่อที่ประชุมใหญ่หรือหน่วยงานกำกับดูแลเป็นประจำ และไม่มีการประเมินผลสัมฤทธิ์ของแผนยุทธศาสตร์อย่างชัดเจน จุดอ่อนนี้สะท้อนถึงการขาดกลไก Feedback Loop ในหลักการบริหารจัดการสมัยใหม่และถือเป็นการบกพร่องในหลักธรรมาภิบาลด้านความรับผิดชอบและการโปร่งใส

2.3 การมีส่วนร่วมของสมาชิกและความรู้ความเข้าใจในหลักการสหกรณ์
ของสมาชิกบางส่วนยังต่ำ ปัญหานี้ปรากฏให้เห็นจากข้อมูลที่ว่า สมาชิกบางส่วนไม่ได้เข้าร่วมประชุมใหญ่สามัญประจำปี ไม่สนใจใช้สิทธิออกเสียงหรือเลือกตั้งคณะกรรมการ และผู้ตรวจสอบกิจการ และขาดความรู้ความเข้าใจในอุดมการณ์ และหลักการสหกรณ์ อย่างถ่องแท้ กล่าวคือ สมาชิกบางรายมองสหกรณ์เป็นเพียงแหล่งกู้เงินหรือรับเงินปันผล โดยมิได้ตระหนักถึงบทบาทความเป็นเจ้าของร่วมและความรับผิดชอบในการกำกับ สหกรณ์ของตนเอง สถานการณ์นี้ถือเป็นจุดอ่อนสำคัญด้าน Shared Values และ Staff ตามกรอบ 7S McKinsey

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงกลยุทธ์

เพื่อกำหนดแนวทางพัฒนาการบริหารสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของสหกรณ์อย่างเป็นระบบ ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้จัดการ, กรรมการ, เจ้าหน้าที่และสมาชิกของสหกรณ์ออมทรัพย์ กองพันทหารช่างที่ 2 กองพลทหารราบที่ 2 รักษาพระองค์ จำกัด สามารถใช้ Business Model Canvas (BMC) เพื่อทำความเข้าใจโมเดลธุรกิจและคุณค่าที่สหกรณ์มอบให้ สมาชิกในภาพรวม การใช้ระบบสารสนเทศ Application Smart 4M เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการข้อมูลและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสหกรณ์ สามารถนำมา วิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของสหกรณ์ด้วย SWOT Analysis จากนั้นนำผลที่ได้นำมาวิเคราะห์ปัจจัยภายในของสหกรณ์ออมทรัพย์โดย 7S McKinsey ควบคู่กับ SWOT Analysis เฉพาะในส่วนจุดแข็ง และจุดอ่อน, วิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ด้วย PESTEL ควบคู่กับ SWOT Analysis เฉพาะในส่วนโอกาส และภัยคุกคาม และจัดทำ TOWS Matrix เพื่อผนวกปัจจัยภายในและภายนอกสู่การวางกลยุทธ์ที่เหมาะสม การใช้ เครื่องมือเหล่านี้ร่วมกันจะช่วยให้มองเห็นแนวทางพัฒนากิจการสหกรณ์ได้อย่างรอบด้าน ทำให้ทราบข้อมูลการบริหารจัดการกิจการสหกรณ์ออมทรัพย์

1. Business Model Canvas (BMC)

การทำความเข้าใจโมเดลธุรกิจของสหกรณ์ผ่าน Business Model Canvas (BMC) มีความสำคัญ โดยจะแบ่งองค์ประกอบธุรกิจออกเป็น 9 ส่วนหลัก ซึ่งสำหรับ

สหกรณ์ออมทรัพย์กองพันทหารช่างที่ 2 กองพลทหารราบที่ 2 รักษาพระองค์ จำกัด สามารถระบุได้ดังนี้

1.1 กลุ่มลูกค้า (Customer Segments) สมาชิกสหกรณ์ คือ กำลังพลในกองพันทหารช่างที่ 2 กองพลทหารราบที่ 2 รักษาพระองค์ รวมถึงเจ้าหน้าที่สหกรณ์

1.2 คุณค่าที่นำเสนอ (Value Propositions) สหกรณ์มอบบริการทางการเงินที่ปลอดภัยและเชื่อถือได้ให้แก่สมาชิก ได้แก่ เงินกู้ดอกเบี้ยต่ำและการออมเงินที่ได้ดอกเบี้ยสูงกว่าธนาคารพาณิชย์ และสวัสดิการต่าง ๆ เช่น เงินกู้ฉุกเฉิน, เงินปันผล, เงินเฉลี่ยคืนประจำปี เป็นการช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตและสร้างความมั่นคงทางการเงินให้สมาชิก

1.3 ช่องทางการเข้าถึง (Channels) สหกรณ์ให้บริการสมาชิกสามารถติดต่อ ยื่นกู้ ฝาก - ถอนเงิน ได้โดยตรง นอกจากนี้ ปัจจุบันเริ่มมีการใช้ช่องทางออนไลน์ เช่น Application Smart Member ที่สมาชิกสามารถตรวจสอบ ข้อมูลบัญชี ผ่าน Application รวมถึงการสื่อสารผ่านทางโทรศัพท์และสื่อสารสนเทศอื่น ๆ เพื่อความสะดวกรวดเร็ว

1.4 ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships) สหกรณ์ เน้นสร้างความผูกพันระยะยาวกับสมาชิก โดยสมาชิกทุกคนเป็นเจ้าของร่วมมีสิทธิมีเสียงในการบริหารความสัมพันธ์จึงอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจและความโปร่งใส สหกรณ์ จัดประชุมใหญ่สามัญปีละครั้งเพื่อรายงานผลการดำเนินงานและรับฟังความคิดเห็นจากสมาชิกโดยตรง อีกทั้งมีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารและ ตอบข้อซักถามของสมาชิกอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สมาชิกมีส่วนร่วมและรู้สึกเป็นเจ้าของ

1.5 กิจกรรมหลัก (Key Activities) กิจกรรมหลักของสหกรณ์ คือการรับฝากเงิน จากสมาชิก การให้สินเชื่อ/เงินกู้แก่สมาชิก (เงินกู้สามัญ, เงินกู้ฉุกเฉิน ฯลฯ) การบริหารกองทุนและสวัสดิการสมาชิก เช่น ทุนการศึกษาบุตรและการบริหารการลงทุนของสหกรณ์ (นำเงินส่วนเกินไปลงทุนตามที่ระเบียบกฎหมายอนุญาต) นอกจากนี้ยังมี กิจกรรมสนับสนุน เช่น การจัดอบรมความรู้ให้สมาชิก, การจัดทำบัญชีและงบการเงิน, การตรวจสอบภายใน เป็นต้น

1.6 ทรัพยากรหลัก (Key Resources) ทรัพยากรที่สำคัญของสหกรณ์ ได้แก่ เงินทุน (ทุนเรือนหุ้นของสมาชิก, เงินฝาก), บุคลากร (คณะกรรมการ ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่) ที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ, ระบบเทคโนโลยีและข้อมูล (เช่น โปรแกรมบัญชี Application Smart 4M, ฐานข้อมูลสมาชิก) ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ การดำเนินงาน และความน่าเชื่อถือ ทำให้สมาชิกไว้วางใจฝากเงินและกู้เงินกับสหกรณ์

1.7 ห่วงส่วหลัก (Key Partners) พันธมิตรที่ช่วยให้สหกรณ์ดำเนินงาน ได้ราบรื่น ได้แก่ กรมส่งเสริมสหกรณ์และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ที่ให้คำแนะนำ กำกับดูแล และจัดอบรมต่าง ๆ รวมถึงสหกรณ์ออมทรัพย์อื่น ๆ ในเครือข่ายที่แลกเปลี่ยนข้อมูล และประสบการณ์กัน

1.8 โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure) ต้นทุนหลักของสหกรณ์ ประกอบด้วย ต้นทุนทางการเงิน (ดอกเบี้ย, เงินปันผล), ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน เช่น เงินเดือน ค่าตอบแทนผู้จัดการและเจ้าหน้าที่, ค่าใช้จ่ายสำนักงาน, ค่าบำรุงระบบไอที และทุนสวัสดิการที่จัดสรรให้สมาชิก เนื่องจากสหกรณ์ไม่มุ่งแสวงกำไรสูงสุด โครงสร้างต้นทุนจึงเน้นความประหยัดคุ้มค่าเป็นหลัก เพื่อให้สมาชิกได้รับประโยชน์สูงสุด ตามหลักความคุ้มค่า

1.9 แหล่งรายได้ (Revenue Streams) รายได้หลักของสหกรณ์ มาจากดอกเบี้ยเงินกู้ที่สมาชิกชำระ, ดอกเบี้ยหรือผลตอบแทนจากการลงทุนและรายได้อื่น ๆ เช่น ค่าธรรมเนียมการสมัครสมาชิก รายได้ทั้งหมดนี้จะถูกนำมาหักค่าใช้จ่าย และจัดสรรเป็นกำไรสุทธิ ซึ่งส่วนใหญ่คืนกลับไปยังสมาชิกในรูปเงินปันผลและเฉลี่ยคืน หรือเป็นทุนสำรองของสหกรณ์เพื่อความมั่นคง

2. ระบบสารสนเทศที่ใช้ในสหกรณ์ (Application Smart 4M)

เทคโนโลยีสารสนเทศมีบทบาทสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพ และความโปร่งใสในการบริหารสหกรณ์ ปัจจุบันกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ได้พัฒนา โปรแกรมระบบบัญชีสหกรณ์ออมทรัพย์ (เวอร์ชัน 3.11) ซึ่งครอบคลุมระบบงานสมาชิก หุ้น เงินฝาก เงินกู้ และการประมวลผลงบการเงิน รองรับรูปแบบที่นายทะเบียนสหกรณ์ กำหนด รวมถึงเชื่อมต่อกับระบบเตือนภัยทางการเงินแบบเรียลไทม์ และที่สำคัญ คือสามารถเชื่อมโยงกับ Application “Smart 4M” การนำระบบ Smart 4M มาใช้

จะทำให้สหกรณ์ออมทรัพย์ของหน่วยมีความโปร่งใสขึ้นอย่างมาก สมาชิกสามารถตรวจสอบสิทธิและสถานะของตนเองได้ทุกที่ทุกเวลา สร้างความเชื่อมั่นและลดข้อร้องเรียนเกี่ยวกับความคลาดเคลื่อนของข้อมูล ด้านคณะกรรมการก็มีเครื่องมือช่วยกำกับดูแลฝ่ายจัดการ ป้องกันข้อผิดพลาดหรือการทุจริตได้ดีขึ้น ดังนั้น Application Smart 4M จึงเป็นตัวอย่างของการใช้เทคโนโลยีมากระดับธรรมาภิบาลในสหกรณ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนี้ ยังมีกรณีศึกษาจากงานวิจัยอื่น ๆ เช่น ชัยวุฒิ เขมะรังสี (2561)²⁰ ซึ่งเสนอว่า การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ โดยระบบสารสนเทศควรมีความปลอดภัย ใช้งานได้จริงและช่วยในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับงานวิจัยของ พันเอก พงศ์พิทักษ์ ธงยี่สิบสอง (2567)¹⁷ ที่เน้นถึงความสำคัญของการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้การให้บริการแก่สมาชิกเป็นไปอย่างทั่วถึงและสนับสนุนการบริหารจัดการอย่างมืออาชีพ

สำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์กองพันทหารช่างที่ 2 กองพลทหารราบที่ 2 รักษาพระองค์ จำกัด ปัจจุบันได้ส่งเสริมให้สมาชิกใช้งาน Application Smart Member ซึ่งจะช่วยลดภาระงานเจ้าหน้าที่ในการตอบคำถามยอดบัญชีและเพิ่มการมีส่วนร่วมในการตรวจสอบของสมาชิก อันจะส่งผลให้การบริหารจัดการมีมาตรฐานและเป็นที่พึงพอใจของสมาชิกยิ่งขึ้น

3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงกลยุทธ์ด้วย SWOT Analysis

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
1.คณะกรรมการและฝ่ายจัดการมีความโปร่งใสในการบริหาร ตรวจสอบได้ ซึ่งสร้างความเชื่อมั่นแก่สมาชิก 2.สมาชิกส่วนใหญ่เป็นข้าราชการทหาร มีรายได้ประจำและมีวินัย เชื่อสัจต่้องค์กร ส่งผลให้ฐานะการเงินสหกรณ์มั่นคง	1.สหกรณ์ยังขาดข้อมูลประกอบการตัดสินใจลงทุนที่เพียงพอ ทำให้การบริหารเงินทุนอาจยังไม่ได้ประสิทธิผลสูงสุด 2.การนำเสนอแผนงานและการประเมินผลตามยุทธศาสตร์ยังไม่มีความต่อเนื่องเป็นระบบ

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
3. โครงสร้างองค์กรของสหกรณ์ถูกจัดไว้อย่างเหมาะสม การบริหารงานค่อนข้างมีประสิทธิภาพตามขนาดขององค์กร 4. อัตราดอกเบี้ยเงินฝาก, เงินกู้ของสหกรณ์สามารถแข่งขันได้เมื่อเทียบกับธนาคารพาณิชย์ ให้ผลตอบแทนที่จูงใจแก่สมาชิก 5. กระบวนการติดตามหนี้และการจัดเก็บหนี้ของสหกรณ์มีระบบชัดเจน ลดความเสี่ยงหนี้เสีย	3. การหมุนเวียนใช้เงินทุนเพื่อหาผลตอบแทนหากมีสภาพคล่องส่วนเกิน ยังน้อยอยู่ อาจยังไม่ได้ถูกนำไปสร้างประโยชน์เต็มที่ 4. สมาชิกบางส่วนไม่เข้าใจอุดมการณ์และหลักการสหกรณ์ของตนเอง ขาดความตระหนักในบทบาทหน้าที่ จึงไม่ค่อยมีส่วนร่วมในการประชุมใหญ่ ไม่สนใจการเลือกตั้งกรรมการหรือผู้ตรวจสอบกิจการ
โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
1. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการสื่อสารเป็นโอกาสให้สหกรณ์พัฒนาช่องทางบริการและการติดต่อสื่อสารกับสมาชิกให้รวดเร็วทันสมัยยิ่งขึ้น เช่น การใช้ Application 2. รายได้ของสมาชิกมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นตามการปรับเงินเดือนข้าราชการ ทำให้สมาชิกมีศักยภาพในการออมและกู้เงินเพิ่มขึ้นส่งเสริมการประกอบอาชีพเสริมและใช้บริการสหกรณ์มากขึ้น 3. หน่วยงานกำกับ เช่น สหกรณ์จังหวัดให้คำแนะนำดูแลใกล้ชิด เป็นที่ปรึกษาให้สหกรณ์ปฏิบัติงานได้ถูกต้อง	1. รัฐดำเนินโครงการสินเชื่อดอกเบี้ยต่ำผ่านธนาคารของรัฐ และสถาบันการเงินต่างๆ ทำให้สมาชิกสหกรณ์บางส่วนเลือกไปกู้เงินนอกสหกรณ์แทน ส่งผลกระทบต่อธุรกิจสินเชื่อของสหกรณ์ 2. กฎหมายคุ้มครองลูกหนี้เพิ่มสิทธิให้ลูกหนี้มากขึ้น ทำให้สถาบันการเงินอื่นๆ สามารถแข่งขันดึงดูดลูกค้าสหกรณ์ไปได้สูงขึ้น 3. สมาชิกบางส่วนขาดวินัยทางการเงินปกปิดข้อมูลการกู้ยืมจากแหล่งอื่นต่อสหกรณ์ ทำให้สหกรณ์ประเมินความเสี่ยงการให้กู้ได้ไม่ครบถ้วน และอาจก่อภาระให้ผู้ค้าประกัน

4. การวิเคราะห์ปัจจัยภายในขององค์กร โดย 7S McKinsey ควบคู่กับ SWOT Analysis เฉพาะในส่วนจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses)

7S McKinsey	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
Structure โครงสร้าง องค์กร	1. มีโครงสร้างองค์กรชัดเจนตาม กฎหมายสหกรณ์ ประกอบด้วย คณะกรรมการที่มาจากการเลือกตั้ง ของสมาชิก และมีหน่วยงานรัฐ กำกับดูแล เช่น สหกรณ์จังหวัด และสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ 2. มีการแบ่งบทบาทหน้าที่ระหว่าง คณะกรรมการนโยบายและฝ่าย ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ	1. โครงสร้างการตัดสินใจยังเป็น แบบรวมศูนย์ ตามวัฒนธรรม ทหาร อาจไม่เอื้อต่อการมีส่วนร่วม ของสมาชิกทุกระดับ 2. การสื่อสารระหว่างคณะกรรมการ กับสมาชิก บางครั้งขาดความรวดเร็ว เนื่องจากอาศัยช่องทางแบบดั้งเดิม
Strategy กลยุทธ์	1. มีการเชื่อมโยงกลยุทธ์กับ ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 และแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 อย่างชัดเจน 2. กำหนดเป้าหมายการพัฒนา ที่สอดคล้องกับความต้องการของ สมาชิก เช่น การเพิ่มสภาพคล่อง	1. ขาดกลยุทธ์เชิงรุกในการลงทุน เพื่อสร้างผลตอบแทนเพิ่มเติม นอกจากรายรับจากดอกเบี้ย 2. ยังไม่มีการประเมินผลกลยุทธ์ อย่างเป็นระบบด้วยตัวชี้วัดที่ชัดเจน
Style รูปแบบการ บริหาร/ วัฒนธรรม องค์กร	1. ยึดหลักธรรมาภิบาล ในการ ดำเนินงาน ส่งผลให้เกิดความ โปร่งใสและตรวจสอบได้ 2. ใช้ระบบการตัดสินใจแบบมี ส่วนร่วมผ่านการประชุมใหญ่ สามัญประจำปี	1. การบริหารยังคงเป็นแบบลำดับ ชั้นตามวัฒนธรรมทหาร อาจไม่ เอื้อต่อนวัตกรรม 2. ขาดการสื่อสารเชิงรุกเพื่อสร้าง การมีส่วนร่วมของสมาชิก นอกเหนือจากการประชุมประจำปี

7S McKinsey	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
Staff บุคลากร	1.สมาชิกส่วนใหญ่เป็นข้าราชการทหารที่มีวินัยทางการเงินและความรับผิดชอบสูง 2.คณะกรรมการมีประสบการณ์การทำงานในหน่วยทหารซึ่งเข้าใจบริบทการดำเนินงาน	1.สมาชิกบางส่วนขาดความรู้ความเข้าใจในหลักการสหกรณ์ที่ถูกต้อง มุ่งเน้นเพียงผลประโยชน์ส่วนตัว 2.ขาดบุคลากรด้านการเงินและเทคโนโลยีสารสนเทศเฉพาะทาง
System ระบบงาน	1.มีการนำระบบสารสนเทศ Smart 4M มาใช้ในการบริหารจัดการข้อมูลสมาชิกและการเงิน 2.ปรับใช้ Business Model Canvas ในการออกแบบโมเดลธุรกิจอย่างเป็นระบบ	1.กระบวนการบางส่วนยังใช้ระบบ Manual ทำให้เกิดความล่าช้าและข้อผิดพลาด 2.ขาดระบบติดตามประเมินผลการดำเนินงานแบบ Real-time
Shared Values ค่านิยม ร่วมกัน	1.ส่งเสริมอุดมการณ์สหกรณ์ 2.ปลูกฝังค่านิยม "เศรษฐกิจพอเพียง" ตามแนวพระราชดำริ	1.สมาชิกบางส่วนยังไม่ตระหนักถึงบทบาทความเป็นเจ้าของร่วม (Ownership) ในสหกรณ์ 2.ค่านิยมด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ยังไม่ได้รับการส่งเสริมอย่างเพียงพอ
Skill ทักษะ	1.คณะกรรมการมีทักษะด้านการบริหารหน่วยทหารที่สามารถปรับใช้กับการบริหารสหกรณ์ 2.มีการจัดฝึกอบรมพนักงานประจำด้านระบบบัญชีและกฎหมายสหกรณ์อย่างสหกรณ์	1.ขาดทักษะด้านการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ 2.ทักษะด้านการตลาดและการสื่อสารสมัยใหม่ยังไม่ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่

5. การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (External Environment) ด้วย PESTEL ควบคู่กับ SWOT Analysis วิเคราะห์ในส่วน โอกาส (Opportunities) และ ภัยคุกคาม (Threats)

PESTEL	โอกาส (Opportunities)	ภัยคุกคาม (Threats)
Political การเมือง/ นโยบายรัฐ	1.ได้รับการสนับสนุนจากนโยบายรัฐบาลภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) ที่เน้นการพัฒนาภาครัฐแบบประชารัฐและหลักธรรมาภิบาล 2.มีความเชื่อมโยงกับแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 ที่ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพิ่มประสิทธิภาพ	1.การเปลี่ยนแปลงนโยบายการทหารหรือโครงสร้างหน่วยงานอาจกระทบต่อฐานสมาชิก 2.ข้อจำกัดด้านงบประมาณสนับสนุนจากรัฐเนื่องจากสถานการณ์เศรษฐกิจ
Economic เศรษฐกิจ	1.เศรษฐกิจฐานรากเติบโตจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 2.ความต้องการบริการทางการเงินเฉพาะกลุ่มในหน่วยทหารที่ยังไม่ถูกตอบสนองโดยสถาบันการเงินทั่วไป	1.อัตราเงินเฟ้อและค่าครองชีพที่สูงขึ้นอาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการออมของสมาชิก 2.การแข่งขันสูงกับสถาบันการเงินทั่วไป
Social สังคม	1.วัฒนธรรมความรับผิดชอบและวินัยทางการเงินของสมาชิกที่เป็นทหาร 2.แนวโน้มการรวมกลุ่มช่วยเหลือกันในชุมชนทหารผ่านระบบสหกรณ์	1.การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุสมาชิกที่อายุน้อยและเป็นคนรุ่นใหม่อาจต้องการบริการรูปแบบใหม่ 2.ค่านิยมการบริโภคแบบทันสมัยที่ขัดกับหลักการออมทรัพย์
Technological เทคโนโลยี	1. การประยุกต์ใช้ Application Smart 4M และระบบสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร 2.พัฒนาบริการดิจิทัล เช่น Mobile Banking สำหรับสมาชิก	1. ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยของข้อมูลจากการโจมตีทางไซเบอร์ 2.ต้นทุนการอัปเดตระบบเทคโนโลยีที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

PESTEL	โอกาส (Opportunities)	ภัยคุกคาม (Threats)
Environmental สิ่งแวดล้อม	1. การส่งเสริมโครงการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง 2. การใช้ระบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์เพื่อลดการใช้วัสดุสิ้นเปลือง	1. แนวทางมาตรการประหยัดพลังงานอาจมีผลต่อเสถียรภาพทางเศรษฐกิจในภาพรวม
Legal กฎหมาย	1. การดำเนินงานภายใต้กรอบพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2511 2. ความร่วมมือกับกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ในการพัฒนามาตรฐานการทำงาน	1. การปรับปรุงกฎหมายสหกรณ์ที่อาจเพิ่มภาระการปรับตัว 2. โทษทางกฎหมายจากความผิดพลาดในการรายงานข้อมูลทุจริต

6. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงกลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix

SO (จุดแข็ง+โอกาส)	WO (จุดอ่อน+โอกาส)
1. ใช้จุดแข็งด้านฐานะการเงินที่มั่นคงและความน่าเชื่อถือของสหกรณ์ มาคว้าโอกาสการลงทุนและขยายธุรกิจ เช่น ถ้ามีเงินทุนส่วนเกิน ให้นำไปลงทุนในสถาบันการเงินที่มั่นคงหรือกองทุนที่ให้ผลตอบแทนดี ซึ่งไม่ขัดต่อระเบียบ 2. เพิ่มการประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกใช้บริการเงินกู้ของสหกรณ์ โดยมีหลักประกัน เพื่อลดการไปกู้สถาบันอื่น	1. ใช้โอกาสจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมาช่วยแก้ไขจุดอ่อนด้านระบบติดตามงานและข้อมูล เพื่อพัฒนาระบบสารสนเทศภายในสหกรณ์ให้ทันสมัยรองรับการประเมินผล การดำเนินงานได้แบบเรียลไทม์ 2. ใช้ประโยชน์จากการสนับสนุนของหน่วยงานกำกับ (สหกรณ์จังหวัดฯ) ในการอบรมเสริมความรู้กรรมการและสมาชิก อุดช่องว่างด้านความรู้ความเข้าใจ

ST (จุดแข็ง+อุปสรรค)	WT (จุดอ่อน+อุปสรรค)
1. ใช้จุดแข็งด้านความโปร่งใสและการกำกับดูแลที่ดี มารับมือภัยคุกคามจากปัญหาหนี้สินและการแข่งขันสินเชื่อ โดยจัดระบบตรวจสอบประวัติหนี้สินสมาชิกอย่างเข้มงวด ก่อนอนุมัติเงินกู้ และกำหนดนโยบายให้สมาชิกต้องเปิดเผยข้อมูลการกู้ยืมจากภายนอกทั้งหมด เพื่อลดความเสี่ยงการก่อหนี้เกินตัวและป้องกันปัญหาสมาชิกปกปิดข้อมูล 2. พิจารณาสั่งสร้างข้อตกลงร่วมกับธนาคารหรือสหกรณ์อื่นในพื้นที่ เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลเครดิตของสมาชิก ป้องกันการกู้ยืมหลายแห่งซ้ำซ้อน	1. ลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงภัยคุกคาม โดยเร่งสร้างวินัยทางการเงินให้สมาชิก และเสริมสร้างความรู้ด้านการวางแผนการเงินส่วนบุคคล เพื่อป้องกันไม่ให้สมาชิกตกเป็นหนี้นอกระบบ โดยจัดอบรมให้คำปรึกษาด้านการเงินแก่สมาชิกเป็นประจำ 2. สหกรณ์ควรกำหนดมาตรการติดตามหนี้ที่เข้มงวดสำหรับลูกหนี้ที่เริ่มมีปัญหา และใช้กฎหมาย/ระเบียบที่มีอยู่บังคับอย่างจริงจังกับผู้ผิดนัดชำระหนี้และผู้ค้ำประกันที่ละเลยหน้าที่ เพื่อรักษาวินัยและเสถียรภาพการเงินของสหกรณ์

แนวทางการพัฒนาการบริหารกิจการของสหกรณ์ออมทรัพย์กองพันทหารช่างที่ 2 กองพลทหารราบที่ 2 รักษาพระองค์ จำกัด

1. เสริมสร้างระบบการควบคุมและกำกับดูแลกิจการภายในสหกรณ์ให้เข้มแข็ง แนวทางแรกและสำคัญที่สุดคือการพัฒนากระบวนการควบคุมภายในของสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทั้งในด้านการควบคุมการบริหารงานและการควบคุมทางการเงินการบัญชี นอกจากนี้ควรจัดตั้งหน่วยตรวจสอบภายใน (Internal Audit) หรือมอบหมายให้คณะอนุกรรมการตรวจสอบการดำเนินงานของฝ่ายจัดการอย่างสม่ำเสมอและรายงานผลต่อคณะกรรมการและที่ประชุมใหญ่ สิ่งเหล่านี้จะช่วยป้องกันความผิดพลาดหรือทุจริตเพิ่มประสิทธิภาพในการตรวจสอบบัญชี และสร้างความเชื่อมั่นให้กับสมาชิกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียว่า สหกรณ์มีระบบควบคุมที่รัดกุม โปร่งใส และเชื่อถือได้

2. พัฒนาการบริหารการเงินและการลงทุน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรการเงินของสหกรณ์ ปัจจุบันสหกรณ์ยังมีการใช้ประโยชน์จากเงินทุนไม่เต็มที่ แนวทางพัฒนาคือ จัดทำแผนบริหารเงินทุนและความเสี่ยงทางการเงินของสหกรณ์ในเชิงรุก หากมีเงินส่วนเกินที่สามารถนำไปลงทุนหรือใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ พร้อมทั้งกำหนดนโยบายการลงทุนที่เหมาะสม ภายใต้กรอบข้อบังคับสหกรณ์และการรับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ยกตัวอย่างเช่น อาจพิจารณานำเงินส่วนเกินที่มีอยู่นั้น ไปฝากประจำกับสหกรณ์ออมทรัพย์อื่นหรือธนาคารที่ให้ออกเบี้ยสูงกว่า

3. ขยายและปรับปรุงการให้บริการสวัสดิการและสิทธิประโยชน์แก่สมาชิก สหกรณ์ควรพัฒนารูปแบบสวัสดิการให้หลากหลายและครอบคลุมความต้องการของสมาชิกในทุกมิติชีวิต ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เช่น การจัดสรรงบประมาณเพื่อช่วยเหลือสมาชิกในด้านต่าง ๆ ได้แก่ สวัสดิการเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ และทุนการศึกษา เป็นต้น การขยายสวัสดิการดังกล่าวจะช่วยเพิ่มคุณค่าการเป็นสมาชิก ทำให้สมาชิกได้รับประโยชน์มากกว่าการทำธุรกรรมทางการเงินอย่างเดียว และเสริมสร้างความผูกพันของสมาชิกกับสหกรณ์ยิ่งขึ้น

4. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อยกระดับการบริหารจัดการและบริการสมาชิก จากปัญหาที่พบเรื่องข้อมูลเพื่อการตัดสินใจและการสื่อสารกับสมาชิก แนวทางสำคัญคือ การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัลมาใช้ในการดำเนินงานสหกรณ์มากขึ้น ควรพัฒนาระบบฐานข้อมูลกลางที่รวมข้อมูลสมาชิก, ข้อมูลสินเชื่อ, ข้อมูลเงินฝากและสถานะทางการเงินของสหกรณ์แบบเรียลไทม์ เพื่อให้คณะกรรมการและผู้จัดการสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ถูกต้องในการวางแผนและตัดสินใจ นอกจากนี้ ควรจัดหาซอฟต์แวร์บริหารจัดการสหกรณ์ที่ทันสมัย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ลดข้อผิดพลาดที่เกิดจากมนุษย์ และเชื่อมโยงข้อมูลทุกส่วนเข้าด้วยกัน ส่วนในด้านการบริการสมาชิก ควรพัฒนาช่องทางดิจิทัล เช่น Application SMART MEMBER ผ่านโทรศัพท์มือถือหรือระบบออนไลน์ ให้สมาชิกตรวจสอบยอดบัญชี ฝาก-ถอนเงิน

5. พัฒนาบุคลากรและการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นมืออาชีพ แม้ว่าสหกรณ์จะมีบุคลากรเพียงพอและมีทักษะที่เหมาะสมแล้ว แต่การสร้างความเป็นมืออาชีพในการบริหารจัดการ ต้องอาศัยการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง แนวทางได้แก่ จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นคณะกรรมการดำเนินการ, ผู้จัดการ, เจ้าหน้าที่สินเชื่อ/การเงิน และเจ้าหน้าที่ธุรการ ให้ได้รับการอบรมหรือศึกษาเพิ่มเติมในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสหกรณ์และธุรกิจการเงิน

6. สร้างเครือข่ายความร่วมมือของสหกรณ์และปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานสหกรณ์ ควรแสวงหาความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก และเครือข่ายสหกรณ์ เพื่อเสริมประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เช่น ประสานความร่วมมือกับสหกรณ์ออมทรัพย์อื่น ๆ ในกองทัพบกหรือสหกรณ์ในพื้นที่จังหวัด เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและอาจจัดโครงการลงทุนหรือให้กู้ยืมระหว่างสหกรณ์ด้วยกัน เพื่อใช้สภาพคล่องส่วนเกินให้เกิดประโยชน์ร่วมกัน

บทที่ 4

บทอภิปรายผล

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและข้อมูลของสหกรณ์ออมทรัพย์กองพันทหารช่างที่ 2 กองพลทหารราบที่ 2 รักษาพระองค์ จำกัด วิเคราะห์ปัจจัยภายในด้วยกรอบแนวคิด SWOT และ 7S McKinsey และ การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกด้วยกรอบ PESTEL มาสู่การจับคู่ TOWS Matrix สามารถสรุปเป็นแนวทางหรือข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาการบริหารกิจการสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ มั่นคง และยั่งยืน แนวทางเหล่านี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี¹ และแผนพัฒนาการสหกรณ์ฉบับที่ 5³ ได้ดังนี้

สภาพการบริหารจัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์กองพันทหารช่างที่ 2 กองพลทหารราบที่ 2 รักษาพระองค์ จำกัด

จากการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายในของสหกรณ์ออมทรัพย์กองพันทหารช่างที่ 2 กองพลทหารราบที่ 2 รักษาพระองค์ จำกัด ด้วยเครื่องมือเช่น SWOT, 7S McKinsey และ BMC พบว่าสหกรณ์มีจุดแข็งหลายประการ ที่เอื้อต่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล ดังนี้

1. การบริหารงานของคณะกรรมการดำเนินการมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้
สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ชัยวุฒิ เขมะรังสี (2561)²⁰ ที่พบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์ที่ประสบความสำเร็จ มักมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี เปิดเผยข้อมูลต่อสมาชิกและผู้เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง และสามารถตรวจสอบการดำเนินงานได้อย่างโปร่งใส นอกจากนี้ นาวาตรี เตชภูมิ ตันติพิเชฐ (2565)¹⁹ ได้เน้นว่าการบริหารสหกรณ์ที่ดีควรยึดหลักธรรมาภิบาลทุกด้าน รวมถึงความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมของสมาชิก เพื่อให้เกิดคุณภาพชีวิตที่ดีแก่สมาชิกในระยะยาว

2. สมาชิกของสหกรณ์เป็นข้าราชการทหารที่มีรายได้ประจำ แนวคิด 7S McKinsey ให้ความสำคัญกับ Staff หรือทรัพยากรบุคคล โดยระบุว่าการจัดการทรัพยากรบุคคลที่ดีต้องวางคนให้เหมาะสมกับงาน มีขวัญกำลังใจ และอบรมบ่มเพาะ

จิตสำนึกที่ดีต่อองค์กร ผลการวิเคราะห์พบว่า สมาชิกของสหกรณ์ออมทรัพย์ กองพันทหารช่างที่ 2 กองพลทหารราบที่ 2 รักษาพระองค์ จำกัด มีวินัยและความซื่อสัตย์ ซึ่งเอื้อต่อบรรยากาศการดำเนินงานที่ราบรื่น และลดความเสี่ยงในการเกิดปัญหาการทุจริต หรือผิดวินัยทางการเงิน สอดคล้องกับงานวิจัยของ นาวาตรี เตชภูมิ ตันติพิเชฐ (2565)¹⁹ ที่ระบุว่า สมาชิกของสหกรณ์ซึ่งเป็นข้าราชการ ส่วนใหญ่มีความซื่อสัตย์สุจริต มีระเบียบวินัย และมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมของสหกรณ์อย่างแข็งขัน ส่งผลให้การบริหารกิจการ เป็นไปด้วยความราบรื่น นอกจากนี้ พันเอก พงศ์พิทักษ์ ธงยี่สิบสอง (2567)¹⁷ ยังมีความเห็นว่าการมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพจากในหน่วยทหาร ช่วยเสริมความน่าเชื่อถือ และความยั่งยืนของสหกรณ์ในระยะยาวได้อย่างชัดเจน

3. โครงสร้างองค์กรของสหกรณ์มีการจัดวางอย่างเหมาะสม ซึ่งโครงสร้างดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิด 7S McKinsey ในส่วนของ Structure ที่เน้นการจัดโครงสร้างองค์กรให้รองรับกลยุทธ์และกระบวนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชัยวุฒิ เชมะรังสี (2561)²⁰ ที่ระบุว่าสหกรณ์ที่มีธรรมาภิบาลสูง จะมีโครงสร้างองค์กรชัดเจน กำหนดบทบาทของกรรมการ เจ้าหน้าที่ และหน่วยงาน ตรวจสอบภายในอย่างเหมาะสม ขณะเดียวกัน นาวาตรี เตชภูมิ ตันติพิเชฐ (2565)¹⁹ ยังเสนอว่า การจัดองค์กรแบบคณะกรรมการดำเนินงานร่วมกับฝ่ายบริหารที่แยกกัน อย่างชัดเจน เป็นหัวใจของการบริหารงานที่โปร่งใสและมีประสิทธิภาพ

4. การให้บริการทางการเงินของสหกรณ์มีความน่าสนใจและสามารถแข่งขันได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางที่ ธนิสรา ราชดี (2564)¹⁸ ที่ระบุว่า ความพึงพอใจของสมาชิก ต่อการให้บริการทางการเงิน โดยเฉพาะความเหมาะสมของอัตราดอกเบี้ยและผลตอบแทน จากเงินฝาก มีผลโดยตรงต่อความสำเร็จทางการเงินของสหกรณ์ รวมถึง พันเอก พงศ์พิทักษ์ ธงยี่สิบสอง (2567)¹⁷ ได้กล่าวถึงการบริการทางการเงินที่ตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิก เช่น การเสนอสินเชื่อเงินกู้ที่ยืดหยุ่นและการจ่ายเงินปันผลในอัตราที่แข่งขันได้ เป็นกลยุทธ์สำคัญในการสร้างความมั่นคงทางการเงินให้กับสหกรณ์

5. การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงาน ปัจจุบันสอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ชาติ¹ ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ที่เน้นให้หน่วยงานต่าง ๆ “มีความทันสมัย และพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

ของโลกอยู่ตลอดเวลา” บนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล นอกจากนี้ แผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5³ ยังได้กำหนดยุทธศาสตร์ที่ 1 คือ “การพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการในสหกรณ์สู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม” โดยมีเป้าหมายให้สหกรณ์อย่างน้อยร้อยละ 50 นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการให้บริการสมาชิกภายในปี พ.ศ.2570 การที่สหกรณ์ออมทรัพย์กองพันทหารช่างที่ 2 กองพลทหารราบที่ 2 รักษาพระองค์ จำกัด มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศแล้ว จึงเป็นการดำเนินการที่สอดคล้องกับแนวทางยุทธศาสตร์ชาติและแผนพัฒนาการสหกรณ์ดังกล่าว ทำให้สหกรณ์มีความพร้อมที่จะยกระดับสู่ความเป็น “Smart Coop” ตามเป้าหมายของประเทศ

6. ทรัพยากรบุคคลและศักยภาพการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์

แผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5³ ได้กำหนดตัวชี้วัดไว้ว่า “สัดส่วนของสหกรณ์ที่มีบุคลากรเหมาะสมกับขนาด/ประเภทธุรกิจและมีความเป็นมืออาชีพ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ภายในปี พ.ศ.2570” ซึ่งกรณีสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งนี้นับว่าเป็นตัวอย่างที่มีความพร้อมด้านบุคลากรอยู่แล้ว นอกจากนี้ ยุทธศาสตร์ที่ 1 ของแผนฯ ยังมีแนวทางให้ “พัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ให้มีทักษะด้านเทคโนโลยีและมีความเป็นมืออาชีพในการดำเนินธุรกิจ” ดังนั้น สหกรณ์ควรสานต่อโดยส่งเสริมการพัฒนาทักษะเจ้าหน้าที่อย่างต่อเนื่อง เช่น การฝึกอบรม สัมมนา หรือศึกษาดูงาน เพื่อเสริมความเป็นมืออาชีพยิ่งขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชัยวุฒิ เชมะรังสี (2561)²⁰ ซึ่งชี้ว่า การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในสหกรณ์ เช่น การจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ และการบริหารจัดการ เป็นแนวทางสำคัญในการเสริมสร้างธรรมาภิบาลและการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกัน พันเอก พงศ์พิทักษ์ ธงยี่สิบสอง (2567)¹⁷ ได้เน้นถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ ซึ่งต้องมีทั้งความรู้ ความสามารถ และคุณธรรมจริยธรรม เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นธรรม

ปัญหาในการบริหารจัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์กองพันทหารช่างที่ 2 กองพลทหารราบที่ 2 รักษาพระองค์ จำกัด

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของสหกรณ์และประเมินตามหลักธรรมาภิบาล พบว่ามีปัญหา/จุดอ่อน ในการบริหารจัดการที่ควรแก้ไขปรับปรุง ดังต่อไปนี้

1. การขาดระบบข้อมูลในการตัดสินใจเพื่อการลงทุนที่เพียงพอ ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอของ ชัยวุฒิ เชมะรังสี (2561)²⁰ ที่พบว่าสหกรณ์บางส่วนยังขาดการเสริมสร้างธรรมาภิบาลให้เป็นรูปธรรมและเสนอให้พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ดังนั้น สหกรณ์ควรพัฒนาระบบข้อมูลการเงินการลงทุนที่ครบถ้วนและทันสมัย เพื่อช่วยในการวิเคราะห์ทางเลือกการลงทุนต่าง ๆ และสนับสนุนให้คณะกรรมการสามารถตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ได้อย่างถูกต้องบนฐานข้อมูลที่เพียงพอ

2. การขาดการนำเสนอแผนปฏิบัติงานและการประเมินผลตามยุทธศาสตร์งานวิจัยของ พันเอก พงศ์พิทักษ์ ธงยี่สิบสอง (2567)¹⁷ ซึ่งศึกษาแนวทางการพัฒนาสหกรณ์ออมทรัพย์มณฑลทหารบกที่ 12 จำกัด พบประเด็นคล้ายคลึงกันว่า สหกรณ์ยังไม่มีระบบติดตามประเมินผลการดำเนินงานในภาพรวมที่เพียงพอ ทำให้การควบคุมกำกับดูแลภายในไม่ครอบคลุมทุกมิติเท่าที่ควร ดังนั้น สหกรณ์ออมทรัพย์กองพันทหารช่างที่ 2 กองพลทหารราบที่ 2 รักษาพระองค์ จำกัด ควรกำหนดให้มีการรายงานและประเมินผลแผนงานอย่างสม่ำเสมอ เช่น รายงานรายไตรมาสต่อคณะกรรมการและที่ประชุมใหญ่ เพื่อเสริมสร้างความโปร่งใสและเพิ่มประสิทธิผลของการดำเนินกลยุทธ์

3. การมีส่วนร่วมของสมาชิกและความรู้ความเข้าใจในหลักการสหกรณ์ของสมาชิก บางส่วนยังต่ำ แนวคิดของ ชัยวุฒิ เชมะรังสี (2561)²⁰ ได้เน้นย้ำว่า การเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการบริหารและติดตามตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์ รวมทั้งการรับฟังความคิดเห็นของสมาชิก เป็นหัวใจสำคัญของหลักธรรมาภิบาลในสหกรณ์ที่ดี การที่สมาชิกส่วนหนึ่งไม่มีส่วนร่วม จึงเป็นปัญหาที่ต้องเร่งแก้ไข สหกรณ์ออมทรัพย์กองพันทหารช่างที่ 2 กองพลทหารราบที่ 2 รักษาพระองค์ จำกัด จึงควรดำเนินมาตรการสร้างการมีส่วนร่วมของสมาชิกให้มากขึ้น เช่น จัดกิจกรรมอบรมให้ความรู้เรื่องอุดมการณ์และสิทธิหน้าที่ของสมาชิกสหกรณ์ สื่อสารเชิงรุกไปยังสมาชิกถึงความสำคัญของการร่วมประชุมและออกเสียง ตลอดจนสร้างแรงจูงใจในการเข้าร่วมประชุม เช่น การมอบรางวัลสำหรับสมาชิกที่มาประชุม ทั้งนี้เพื่อปลูกฝังให้สมาชิกตระหนักถึงบทบาทเจ้าของและร่วมกันกำกับทิศทางสหกรณ์ตามหลักประชาธิปไตยของสหกรณ์

แนวทางการพัฒนาการบริหารกิจการของสหกรณ์ออมทรัพย์กองพันทหารช่างที่ 2 กองพลทหารราบที่ 2 รักษาพระองค์ จำกัด

จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของสหกรณ์ โดยเครื่องมือ SWOT และ PESTEL ประกอบกับการใช้เครื่องมือเชิงกลยุทธ์ TOWS Matrix ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางการพัฒนาการบริหารกิจการสหกรณ์ออมทรัพย์ กองพันทหารช่างที่ 2 กองพลทหารราบที่ 2 รักษาพระองค์ จำกัด เพื่อเสริมสร้างความมั่นคง ยั่งยืน และธรรมาภิบาลในการดำเนินงานของสหกรณ์ แนวทางที่เสนอนี้ สอดคล้องกับทิศทางของยุทธศาสตร์ชาติ¹ และแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5³ โดยสรุปมีดังต่อไปนี้

1. เสริมสร้างระบบการควบคุมและกำกับดูแลกิจการภายในสหกรณ์ให้เข้มแข็ง
 ทั้งนี้ แนวทางเสริมสร้างการควบคุมภายในนี้สอดคล้องโดยตรงกับข้อเสนอของ พันเอก พงศ์พิทักษ์ ธงยี่สิบสอง (2567)¹⁷ ที่ระบุถึงการควบคุมภายในว่าเป็นปัจจัยสำคัญยิ่ง ต่อความมั่นคงของสหกรณ์และเป็นหลักฐานแสดงถึงความถูกต้องน่าเชื่อถือของข้อมูล ทางบัญชีการเงิน ซึ่งนำไปสู่ความเชื่อถือศรัทธาจากทั้งสมาชิกและบุคคลภายนอก นอกจากนี้การมีระบบควบคุมและธรรมาภิบาลภายในที่เข้มแข็ง ยังตอบโจทยยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการบริหารจัดการภาครัฐที่มุ่งเน้นให้หน่วยงานต่าง ๆ ยึดหลักธรรมาภิบาล ปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม อีกด้วย

2. พัฒนาการบริหารการเงินและการลงทุน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้
ทรัพยากรการเงินของสหกรณ์ นาวาตรี เทชภูมิ ตันติพิเชฐ (2565)¹⁹ กล่าวว่า ผู้บริหาร สหกรณ์ต้องสามารถรับรู้สถานะความเสี่ยงด้านผลตอบแทนของสหกรณ์และกำหนดกลยุทธ์ จัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับต่ำ ส่งเสริมให้สมาชิกมีความรู้ความเข้าใจด้านความเสี่ยง ที่มีผลต่อสหกรณ์ ดังนั้น การพัฒนานโยบายการเงินการลงทุนนี้จะช่วยเพิ่มพูน ผลประโยชน์ให้สมาชิก ในขณะเดียวกันก็รักษาเสถียรภาพและสภาพคล่องของสหกรณ์ ให้มั่นคง ไม่ขัดต่อหลักการพอเพียงและความเสี่ยงที่ยอมรับได้

3. ขยายและปรับปรุงการให้บริการสวัสดิการและสิทธิประโยชน์แก่สมาชิก
 แนวทางนี้สอดคล้องกับหลักการสหกรณ์⁹ ข้อที่ 7 ว่าด้วยการเอื้ออาทรต่อชุมชน และสมาชิก ยิ่งไปกว่านั้น แผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5³ ยังมีเป้าหมายให้สหกรณ์สามารถ

“อำนวยความสะดวกให้กับสมาชิกสหกรณ์และชุมชนได้อย่างแท้จริง” การจัดสวัสดิการที่ตอบโจทย์สมาชิกในทุกช่วงชีวิต ถือเป็นการบรรลุเป้าหมายดังกล่าวโดยตรง นอกจากนี้จากการศึกษาของ นาวาตรี เตชภูมิ ตันติพิเชฐ (2565)¹⁹ เสนอว่าสหกรณ์ควรมีระบบสวัสดิการที่หลากหลายเพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตของสมาชิก ทั้งในด้านเศรษฐกิจและสังคม เช่น สวัสดิการด้านกีฬา การเคหะสงเคราะห์ การฝึกอาชีพ และการช่วยเหลือในกรณีฉุกเฉิน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลที่เน้นเรื่อง “การคุ้มค่าและความรับผิดชอบต่อสมาชิก” ซึ่งถือเป็นหลักการที่ช่วยสร้างความผูกพันระหว่างสมาชิกกับองค์กร และส่งผลต่อความยั่งยืนของสหกรณ์ในระยะยาว ซึ่งแนวปฏิบัตินี้ควรนำมาประยุกต์ใช้กับสหกรณ์ออมทรัพย์กองพันทหารช่างที่ 2 กองพลทหารราบที่ 2 รักษาพระองค์ จำกัด โดยปรับให้เหมาะสมกับทรัพยากรของสหกรณ์ และควรประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกทราบถึงสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ที่ตนจะได้รับอย่างทั่วถึง เพื่อจูงใจให้สมาชิกเห็นคุณค่าและความแตกต่างของการเป็นสมาชิกสหกรณ์เมื่อเทียบกับแหล่งเงินอื่น

4. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อยกระดับการบริหารจัดการและบริการสมาชิก แนวทางนี้ ตอบสนองยุทธศาสตร์ที่ 2 ของแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5³ ที่ส่งเสริมการดำเนินธุรกิจด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ ตัวอย่างที่เป็นรูปธรรมจากงานวิจัยอื่น เช่น ชัยวุฒิ เขมะรังสี (2561)²⁰ ซึ่งเสนอให้สหกรณ์พัฒนาระบบสารสนเทศให้มีความปลอดภัยและทันสมัย เพื่อใช้ในการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล ตลอดจนสนับสนุนการสื่อสารภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ พันเอก พงศ์พิทักษ์ ธงยี่สิบสอง (2567)¹⁷ ยังชี้ว่า การพัฒนาระบบดิจิทัลในกิจการสหกรณ์ไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการเท่านั้น แต่ยังส่งผลต่อการวางแผนการกำกับดูแลและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในยุคการเปลี่ยนแปลงของโลกดิจิทัลอีกด้วย ดังนั้น สหกรณ์ออมทรัพย์กองพันทหารช่างที่ 2 กองพลทหารราบที่ 2 รักษาพระองค์ จำกัด จำเป็นต้องลงทุนในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านไอทีอย่างจริงจัง ทั้งการจัดซื้ออุปกรณ์และซอฟต์แวร์ ตลอดจนการฝึกอบรมบุคลากรให้มีทักษะด้านเทคโนโลยี ดังที่แผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5³ ได้เน้นย้ำไว้ เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรสหกรณ์ที่ทันสมัยและมีสมรรถนะสูง

5. พัฒนาบุคลากรและการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นมืออาชีพ
 แนวทางนี้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 1 ของแผนพัฒนาการสหกรณ์ฉบับที่ 5³ ที่กำหนดให้ “พัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ให้มีทักษะและมีความเป็นมืออาชีพในการดำเนินธุรกิจ” และกำหนดให้ 100% ของกรรมการ, ผู้ตรวจสอบกิจการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ต้องได้รับการพัฒนาศักยภาพภายในปี พ.ศ.2570 นอกจากนี้ นาวาตรี เทชภูมิ ตันติพิเชฐ (2565)¹⁹ ซึ่งมุ่งเน้นการจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ยังย้ำหลักคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารไว้ด้วย อีกมิติหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือ การบริหารจัดการตำแหน่งหน้าที่ให้เหมาะสม เช่น กรณีตำแหน่งผู้จัดการสหกรณ์ของหน่วยทหาร ที่ในอดีตมักแต่งตั้งนายทหารที่มีภารกิจหลักอื่น ๆ มาควบดำรงตำแหน่ง ทำให้ไม่มีเวลาทำงานสหกรณ์เต็มที่ ดังนั้นควรพิจารณาให้มีการแต่งตั้งผู้จัดการสหกรณ์ที่ปฏิบัติงานได้เต็มเวลาหรืออาจเป็นลูกจ้างสหกรณ์โดยตรง เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมืออาชีพและต่อเนื่อง ลดการพึ่งพาบุคลากรที่มีข้อจำกัดด้านเวลาจากภารกิจทางทหาร

6. สร้างเครือข่ายความร่วมมือและปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานสหกรณ์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ พันเอก พงศ์พิทักษ์ ธงยี่สิบสอง (2567)¹⁷ ที่เสนอให้สหกรณ์ทหารควรมีการประสานเครือข่ายกับหน่วยงานอื่น เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์ในกองทัพหรือองค์กรวิชาชีพที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด และลดความเสี่ยงจากการดำเนินงานแบบโดดเดี่ยว ในทำนองเดียวกัน งานวิจัยของ นาวาตรี เทชภูมิ ตันติพิเชฐ (2565)¹⁹ ก็เสนอให้สหกรณ์ออมทรัพย์สร้างเครือข่ายกับภาครัฐและเอกชน เพื่อร่วมกันส่งเสริมกิจกรรมสวัสดิการ พัฒนาองค์ความรู้และเสริมสร้างธรรมาภิบาลให้แพร่หลายมากยิ่งขึ้น

บทที่ 5

บทสรุป

บทสรุปการวิจัยในหัวข้อ “แนวทางการพัฒนาการบริหารกิจการสหกรณ์ออมทรัพย์ กองพันทหารช่างที่ 2 กองพลทหารราบที่ 2 รักษาพระองค์ จำกัด” โดยใช้กรอบแนวคิด และเครื่องมือวิเคราะห์ที่หลากหลาย สามารถสรุปผลการวิจัย ตามวัตถุประสงค์ทั้ง 3 ข้อ ได้ดังนี้

สภาพการบริหารจัดการของสหกรณ์

สหกรณ์ออมทรัพย์กองพันทหารช่างที่ 2 กองพลทหารราบที่ 2 รักษาพระองค์ จำกัด มีโครงสร้างการบริหารจัดการที่ชัดเจนและดำเนินงานโดยคณะกรรมการที่มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ นอกจากนี้สมาชิกส่วนใหญ่เป็นข้าราชการที่มีรายได้มั่นคง และมีวินัย ส่งผลให้สหกรณ์มีฐานะการเงินที่มั่นคง การให้บริการทางการเงิน มีความสามารถในการแข่งขันกับสถาบันการเงินภายนอก อีกทั้งสหกรณ์มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงานและมีจำนวนบุคลากรที่เพียงพอ พร้อมด้วยทักษะที่เหมาะสมต่อภารกิจ ในภาพรวมแล้ว สหกรณ์มีการบริหารจัดการที่อยู่ในเกณฑ์ดี สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลหลายด้าน เช่น ความโปร่งใส (มีการเปิดเผยข้อมูล และตรวจสอบได้), มีประสิทธิภาพ (การบริหารงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ) และการมีส่วนร่วม (มีโครงสร้างที่เปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีบทบาทผ่านที่ประชุมใหญ่ และการเลือกตั้งกรรมการ)

ปัญหาการบริหารจัดการของสหกรณ์

จากการวิจัยพบประเด็นปัญหา/จุดอ่อน ในการบริหารจัดการที่ต้องปรับปรุง ได้แก่ 1) การขาดระบบข้อมูลสารสนเทศที่เพียงพอสำหรับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และการลงทุน ทำให้การใช้ทรัพยากรทางการเงินไม่เกิดประโยชน์เต็มที่ 2) การขาดกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนหรือยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ ส่งผลให้ยากต่อการทราบว่าแผนงานบรรลุเป้าหมายเพียงใดและต้องปรับแก้อะไร และ 3) ระดับการมีส่วนร่วมของสมาชิกบางส่วนยังต่ำ สมาชิกจำนวนไม่น้อยขาดความรู้

ความเข้าใจในหลักการและอุดมการณ์สหกรณ์ ไม่เข้าร่วมประชุมใหญ่หรือใช้สิทธิออกเสียงเท่าที่ควร ซึ่งส่งผลให้เสียงสะท้อนความต้องการสมาชิกเข้าสู่การบริหารจัดการมีจำกัด ปัญหาทั้งหมดนี้เป็นอุปสรรคที่บั่นทอนประสิทธิภาพและธรรมาภิบาลของการบริหารงานสหกรณ์ หากปล่อยไว้โดยไม่แก้ไขอาจส่งผลกระทบต่อความมั่นคงและความน่าเชื่อถือของสหกรณ์ในระยะยาว

แนวทางการพัฒนาการบริหารกิจการสหกรณ์

จากการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ ผู้วิจัยได้เสนอแนวทางการพัฒนาที่มุ่งแก้ไขปัญหและเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับสหกรณ์ ดังนี้ 1) การเสริมสร้างระบบควบคุมและธรรมาภิบาลภายใน จัดให้มีระบบควบคุมภายในด้านการบริหารและบัญชีที่รัดกุมและจัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบภายใน เพื่อเพิ่มความโปร่งใสและป้องกันความเสี่ยง 2) การพัฒนาการบริหารการเงินการลงทุน กำหนดนโยบายการบริหารเงินทุนที่ชัดเจน มุ่งเพิ่มผลตอบแทนจากเงินส่วนเกินด้วยการลงทุนที่เหมาะสม ควบคู่กับการบริหารความเสี่ยงที่รัดกุม 3) การยกระดับสวัสดิการสมาชิก ขยายประเภทและขอบเขตสวัสดิการให้ครอบคลุมความต้องการของสมาชิกในด้านต่าง ๆ เพื่อให้สมาชิกได้รับประโยชน์สูงสุดและรู้สึกผูกพันกับสหกรณ์ 4) การพัฒนาเทคโนโลยีและระบบข้อมูล พัฒนาระบบสารสนเทศที่ทันสมัยและพัฒนาช่องทางการให้บริการและสื่อสารออนไลน์กับสมาชิก เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและตอบสนองให้กับสมาชิกได้รวดเร็ว 5) การพัฒนาบุคลากรและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จัดทำแผนพัฒนาศักยภาพกรรมการ ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ ให้มีความรู้ความสามารถทันสมัย และพิจารณาการจ้างผู้จัดการเต็มเวลา ที่มีความเชี่ยวชาญ เพื่อยกระดับความเป็นมืออาชีพในการบริหาร และ 6) การสร้างเครือข่ายและปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน แสวงหาความร่วมมือกับสหกรณ์/องค์กรอื่น เพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และทรัพยากร รวมถึงปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกและมาตรฐานการบริการของสหกรณ์ ให้พร้อมรองรับการเติบโตในอนาคต แนวทางทั้งหกนี้มีความสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล (เช่น โปร่งใส มีส่วนร่วม รับผิดชอบ) และแนวนโยบายระดับชาติ (ยุทธศาสตร์ชาติและแผนพัฒนาการสหกรณ์ฯ) โดยคาดหวังว่าการดำเนินการตามแนวทางดังกล่าวจะทำให้สหกรณ์ออมทรัพย์กองพันทหารช่างที่ 2 กองพลทหารราบที่ 2 รักษาพระองค์ จำกัด

บรรลุผลในด้านประสิทธิภาพการบริหาร การแก้ไขข้อบกพร่องและการพัฒนาอย่างยั่งยืน
สมดังวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ตั้งไว้

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. พัฒนาความรู้และศักยภาพของบุคลากรทุกระดับ สหกรณ์ควรลงทุนในการฝึกอบรมและศึกษาดูงานให้แก่คณะกรรมการดำเนินการ ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่ ตลอดจนสมาชิก ให้มีความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการบริหารงานสหกรณ์อย่างต่อเนื่อง เช่น ความรู้ด้านกฎหมายและระเบียบสหกรณ์ การบริหารการเงินและบัญชี การบริหารความเสี่ยง รวมถึงปลูกฝังจิตสำนึกที่ดีในการทำงานตามหลักธรรมาภิบาล การใช้เงินทุนสะสมที่จัดสรรไว้เพื่อการศึกษาอบรม มาพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบจะช่วยให้บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพมากขึ้น และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสหกรณ์ในระยะยาว

2. จัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ สหกรณ์ควรจัดให้มีการทบทวนและจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดไว้ โดยกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดความสำเร็จและโครงการ/กิจกรรมที่จะดำเนินการไว้ในแผนดังกล่าวอย่างชัดเจน รวมทั้งจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี ที่เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์นี้ การมีแผนยุทธศาสตร์จะช่วยให้ คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ มีการรอบแนวทางในการบริหารงาน สามารถติดตามความก้าวหน้า และประเมินผลการดำเนินงานได้เป็นระบบ พร้อมทั้งปรับปรุงแก้ไขนโยบายหรือวิธีการทำงานได้ทันทั่วทั้งหากผลงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

3. ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับของสหกรณ์อย่างเคร่งครัด ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ทุกระดับควรยึดถือข้อบังคับ ระเบียบ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานสหกรณ์เป็นหลักในการปฏิบัติงานประจำวันโดยไม่ละเลย การดำเนินการใด ๆ ควรอยู่ในกรอบที่กฎหมายและข้อบังคับกำหนดไว้เสมอ หากมีกรณี ที่จำเป็นต้องเบี่ยงเบนหรือยกเว้น ควรปรึกษาหน่วยงานกำกับดูแลก่อนดำเนินการ การเคารพกฎเกณฑ์อย่างเคร่งครัดจะทำให้สหกรณ์ดำเนินงานไปในทิศทางที่ถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้ และช่วยป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาข้อร้องเรียนหรือความขัดแย้ง ที่เกิดจากการฝ่าฝืนระเบียบในอนาคต

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพควบคู่กับเชิงปริมาณ ควรปรับปรุงวิธีการวิจัย โดยผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุม ทั้งเชิงสถิติและเชิงลึก การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่ม (Focus Group) หรือการศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study) จากผู้บริหารและสมาชิก สหกรณ์ จะช่วยให้ได้ข้อมูลเชิงบริบทและความเห็นอย่างละเอียดที่อยู่เบื้องหลังตัวเลข ผลการวิจัยที่ใช้วิธีการผสมผสานนี้ จะมีความหนักแน่นและน่าเชื่อถือมากขึ้น เนื่องจาก อธิบายปรากฏการณ์ได้ครบมิติทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

2. การวางแผนและประเมินผลกลยุทธ์ระยะยาว ควรมีการศึกษาการวางแผน ยุทธศาสตร์ระยะยาวของสหกรณ์ และการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ เช่น การประยุกต์ใช้แนวคิด Balanced Scorecard (BSC) ในการกำหนดตัวชี้วัด ความสำเร็จ ทั้งทางการเงินและไม่ใช้การเงินของสหกรณ์ เครื่องมือ BSC ถือเป็นกลยุทธ์ สมัยใหม่ที่ช่วยผู้บริหารสหกรณ์ในการปรับปรุงผลการดำเนินงานและวัดผลได้อย่างรอบด้าน

3. การเพิ่มขนาดและความหลากหลายของกลุ่มตัวอย่าง ควรขยายจำนวน และประเภทของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเพื่อเพิ่มความเที่ยงตรงและความทั่วไป ของผลการศึกษา (generalizability) การเก็บข้อมูลจากสหกรณ์ออมทรัพย์หลายแห่ง หรือจากสมาชิกจำนวนมากขึ้นที่มีความหลากหลาย (เช่น ต่างพื้นที่ ต่างขนาดองค์กร หรือต่างประเภทกลุ่มสมาชิก) จะช่วยลดอคติของข้อมูลและเพิ่มความน่าเชื่อถือ ของข้อสรุปทางวิชาการ

บทสรุป แนวทางการพัฒนาที่เสนอในงานวิจัยนี้ มีความครอบคลุม และสอดคล้องกับทิศทางที่ทั้งงานวิจัยอื่นและแผนยุทธศาสตร์ระดับชาติได้วางไว้ สำหรับการเสริมสร้างความมั่นคงและธรรมาภิบาลของสหกรณ์ออมทรัพย์ ท้ายที่สุดแล้ว การนโยบายนโยบายและแนวทางเหล่านี้ไปปฏิบัติอย่างจริงจัง ย่อมจะช่วยให้สหกรณ์ออมทรัพย์ กองพันทหารช่างที่ 2 กองพลทหารราบที่ 2 รักษาพระองค์ จำกัด สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ การวิจัยทั้งสามข้อที่ตั้งไว้ รองรับความเปลี่ยนแปลงในอนาคต และเป็นกลไกทางการเงิน ที่สร้างประโยชน์สูงสุดแก่กำลังพล สมาชิกและองค์กร ตามเจตนารมณ์ของการจัดตั้ง สหกรณ์ต่อไป

เอกสารอ้างอิง

1. ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2561-2580). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 135 ตอนที่ 82 ก. 13 ตุลาคม 2561
2. สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570). ราชกิจจานุเบกษา. 2565; เล่ม 139 ตอนพิเศษ 258 ง.
3. สำนักงานสหกรณ์จังหวัดพิจิตร. แผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2566-2570) [อินเทอร์เน็ต]. 2567 [เข้าถึงเมื่อ 4 พ.ย. 2567]. เข้าถึงได้จาก <https://drive.google.com/file/d/1ZDVAWhygSkzKodMgr1QGVv893oSso6aM/view>
4. กรมส่งเสริมสหกรณ์. พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 [อินเทอร์เน็ต]. 2567 [เข้าถึงเมื่อ 4 พ.ย.2567]. เข้าถึงได้จาก http://e-service.cpd.go.th/elib/pdf_file/1001_2511.pdf
5. สหกรณ์ออมทรัพย์กองพันทหารช่างที่ 2 กองพลทหารราบที่ 2 รักษาพระองค์ จำกัด. ข้อบังคับสหกรณ์ฯ พ.ศ. 2565. 2565.
6. กรมส่งเสริมสหกรณ์. ประกาศสมาคมเศรษฐศาสตร์สหกรณ์แห่งประเทศไทย [อินเทอร์เน็ต]. 2567 [เข้าถึงเมื่อ 4 พ.ย. 2567]. เข้าถึงได้จาก https://cpd.go.th/images2/2021/document/ks1108_747.pdf
7. กรมส่งเสริมสหกรณ์. พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 [อินเทอร์เน็ต]. 2567 [เข้าถึงเมื่อ 4 พ.ย. 2567]. เข้าถึงได้จาก https://cpd.go.th/images/Cooperative_Act2542.pdf
8. สหกรณ์ออมทรัพย์ นาวิกโยธิน จำกัด. ธรรมนูญในสหกรณ์ [อินเทอร์เน็ต]. 2561 [เข้าถึงเมื่อ 15 ม.ค. 2568]. เข้าถึงได้จาก <http://www.thaimarinecoop.com/coop/ckeditor/system/plugins/ckfinder/upload/files/pdf/prakas61/March61.pdf>
9. ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด. คู่มือคณะกรรมการดำเนินการ [อินเทอร์เน็ต]. 2566 [เข้าถึงเมื่อ 15 ม.ค. 2568]. เข้าถึงได้จาก <http://fsct.com/ebook/37584.pdf>

10. ห้องสมุดสถาบันพระปกเกล้า. หนังสือยกระดับชนมฉวยโบราณสู่วิสาหกิจชุมชนที่ยั่งยืน. หลักสูตรการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยสำหรับนักบริหารระดับสูง ปปร.26 [อินเทอร์เน็ต]. 2566 [เข้าถึงเมื่อ 15 ม.ค. 2568]. เข้าถึงได้จาก <https://www.kpi-lib.com/elib/cgi-bin/opacexe.exe?op=mmvw&db=Main&skin=S&mmid=12443&bid=30217>
11. สำนักงานสภรณ์จังหวัดนครศรีธรรมราช. การใช้ Application Smart 4M ของสภรณ์ การเกษตรพรหมศิริ จำกัด เป็นแนวทางในการแนะนำส่งเสริมสภรณ์และกลุ่มเกษตรกร ในจังหวัดนครศรีธรรมราช [อินเทอร์เน็ต]. 2565 [เข้าถึงเมื่อ 15 ม.ค. 2568]. เข้าถึงได้จาก https://km.cpd.go.th/pdf-bin/pdf_2401316187.pdf
12. กระทรวงสาธารณสุข. การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) [อินเทอร์เน็ต]. 2566 [เข้าถึงเมื่อ 15 ม.ค.2568]. เข้าถึงได้จาก https://psdg.anamai.moph.go.th/th/internal02/download?id=84102&mid=29662&mkey=m_document&lang=th&did=26440
13. BKK WAREHOUSE. สารน่ารู้ ไขความลับ 7s McKinsey Model ที่สร้างความสำเร็จให้องค์กรอย่างยั่งยืน [อินเทอร์เน็ต]. 2567 [เข้าถึงเมื่อ 9 เม.ย. 2568]. เข้าถึงได้จาก <https://bkkwarehouse.com/7s-mckinsey/>
14. มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี. PESTEL Analysis เครื่องมือในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก [อินเทอร์เน็ต]. 2564 [เข้าถึงเมื่อ 9 เม.ย. 2568]. เข้าถึงได้จาก <https://www.ubu.ac.th/web/mod/km/files/cf202208251435205698.pdf>
15. อัญชรภรณ์ เลาหรั่งพิสิฐ, ไซนันท์ ปัญญาศิริ. การวิเคราะห์ SWOT และ TOWS เมทริกซ์ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการส่งออกกล้วยไม้ไทย ภายใต้มาตรการกีดกันทางการค้าที่ไม่ใช่ภาษี (NTBS) [ดุชนินพนธ์ ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต]. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสยาม; 2566.
16. วรวัฒน์ สิงหาด. การส่งเสริมการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา หลักการบริหาร 4M โดยใช้วงจรคุณภาพ Deming Cycle PDCA: กรณีศึกษาโรงเรียนป่าไม้อุทิศ 4 อำเภอพบพระ จังหวัดตาก [อินเทอร์เน็ต]. 2567 [เข้าถึงเมื่อ 15 ม.ค. 2568]. เข้าถึงได้จาก https://nsot.scoutthailand.org/training/_sys/view_pdf.php?file=937_file_1_202407311722386186.pdf

17. พงศ์พิรักษ์ ธงยี่สิบสอง, พันเอก. แนวทางการพัฒนาการบริหารกิจการสหกรณ์ออมทรัพย์
มณฑลทหารบกที่ 12 จำกัด [เอกสารวิจัยส่วนบุคคล]. กรุงเทพมหานคร: วิทยาลัยการทัพบก; 2567.
18. ธนิตรา ราชดี. อิทธิพลของการบริหารความเสี่ยงที่มีต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์
ออมทรัพย์ในประเทศไทย [วิทยานิพนธ์ปริญญาโท]. กรุงเทพมหานคร:
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต; 2564.
19. เตชภูมิ ตันติพิเชฐ, นาวาตรี. รูปแบบการจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์เพื่อสวัสดิการ
ตามหลักธรรมาภิบาล [ดุชนิพนธ์]. พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ
ราชวิทยาลัย; 2565.
20. ชัยวุฒิ เขมะรังสี. การศึกษาหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย
[ดุชนิพนธ์ ปรัชญาดุชนิพนธ์]. ชลบุรี: วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา; 2561.

ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ ชื่อ พันเอก ณ์ฐพล ไกรवास

วัน เดือน ปีเกิด 27 พฤศจิกายน 2523

ประวัติสำเร็จการศึกษา

- | | |
|-----------|--|
| พ.ศ. 2540 | โรงเรียนวิสุทธรังษี จ.กาญจนบุรี |
| พ.ศ. 2542 | โรงเรียนเตรียมทหาร รุ่นที่ 41 |
| พ.ศ. 2547 | ปริญญาวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาวิศวกรรมโยธา
โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า รุ่นที่ 52 |
| พ.ศ. 2549 | หลักสูตรชั้นนายร้อย เหล่าทหารช่าง รุ่นที่ 77 |
| พ.ศ. 2554 | หลักสูตรชั้นนายพัน เหล่าทหารช่าง รุ่นที่ 52 |
| พ.ศ. 2557 | หลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบก ชุดที่ 93 |
| พ.ศ. 2559 | ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารทั่วไป
มหาวิทยาลัยบูรพา |

ประวัติการทำงาน

- | | |
|-----------|---|
| พ.ศ. 2547 | ผู้บังคับหมวด กองร้อยทหารช่างสนาม กองพันทหารช่างที่ 2
รักษาพระองค์ |
| พ.ศ. 2553 | ผู้บังคับกองร้อยทหารช่างสนาม กองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ |
| พ.ศ. 2557 | รองผู้บังคับทหารช่างกองพล กองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ |
| พ.ศ. 2558 | รองผู้บังคับกองพันทหารช่างที่ 2 กองพลทหารราบที่ 2 รักษาพระองค์ |
| พ.ศ. 2564 | ผู้บังคับกองพันทหารช่างที่ 2 กองพลทหารราบที่ 2 รักษาพระองค์ |
| พ.ศ. 2566 | นายทหารฝ่ายการช่าง กองทัพอากาศที่ 1 |

ตำแหน่งปัจจุบัน

- | | |
|-----------|---|
| พ.ศ. 2567 | รองผู้อำนวยการกองส่งกำลังบำรุง กองทัพอากาศที่ 1 |
|-----------|---|