

ตัวแบบประสิทธิผลการบริหารจัดการสหกรณ์เครดิตยูเนียนในประเทศไทย

Model of Effectiveness of The Credit Union Cooperative Management in Thailand

วีระโชติ ชุณหะรุ่งโรจน์

นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม

Veerachot Chunharungroj

Graduate Student in Doctor of Philosophy Program in Management,
Siam University

E-mail: sakulchot@hotmail.com, veerachot.ch@siam.edu

ดร. ยุวัฒน์ วุฒิเมธี

ศาสตราจารย์พิเศษประจำหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยสยาม

Dr. Yuwat Vuthimedhi

Professor of Doctor of Philosophy Program in Management, Siam University

E-mail: yuwat.v@siam.edu

ดร. วัลลภ รัฐฉัตรานนท์

ศาสตราจารย์ กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการ
บัณฑิตวิทยาลัย

Dr. Wanlop Ratthachatranon

Professor of Thesis Advisory Board of Philosophy Program in Management,
Graduate School

E-mail: fsocwll@ku.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยผสมผสานมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการสหกรณ์เครดิตยูเนียนในประเทศไทย 2. ศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารจัดการสหกรณ์เครดิตยูเนียนในประเทศไทย 3. นำเสนอตัวแบบประสิทธิผลการบริหารจัดการสหกรณ์เครดิตยูเนียนในประเทศไทย ใช้แบบสอบถาม 400 ชุดจากสมาชิก 17,335 คน โดยใช้สูตรของ Yamane และสัมภาษณ์ผู้บริหารสหกรณ์เครดิตยูเนียน 4 แห่ง สถิติที่ใช้ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง พบว่า 1. ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญมากด้านประสิทธิผลของสหกรณ์ ($\bar{X} = 3.80$) รองลงมาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X} = 3.76$) 2. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ การจัดการความรู้ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิผลของสหกรณ์เครดิตยูเนียนในประเทศไทย 3. ค่าสถิติวัดความกลมกลืนของรูปแบบ คือ ค่าไค-สแควร์ ($\chi^2 = 129.53$, $df = 72$ ($p = 0.13$), $GFI = 0.99$, $RMSEA = 0.044$) จึงถือว่าตัวแบบสมมติฐานมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตัวแบบประสิทธิผลการบริหารจัดการสหกรณ์เครดิตยูเนียนในประเทศไทยประกอบด้วย 4 มิติ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการความรู้

คำสำคัญ: การบริหารจัดการ สหกรณ์เครดิตยูเนียน ประสิทธิภาพ

Abstract

This research aims to study 1. the management of the cooperative credit union in Thailand 2. the factors that influence the effectiveness of the management of the cooperative credit union in Thailand. 3. to present Model of effectiveness of the credit union cooperative management in Thailand. This research both a qualitative and quantitative method was used the target group includes the 4 firms of key informants management level of cooperative credit union and the quantitative data were collected from 400 questionnaires from 17,335 cooperative members. Statistics and data analysis were noted as the percentage, mean, standard division, Confirmatory Factor Analysis (CFA) and Structural Equation Model Analysis (SEM). The results showed that the respondent prioritized to the effectiveness of the cooperative ($\bar{X} = 3.80$), followed by the human resource management ($\bar{X} = 3.76$). 2. The factors of leadership, organizational culture, knowledge management, human resource management and effectiveness of cooperative Influence the effectiveness of the cooperative credit union to positive. 3. The value of the statistic that measures the harmony of chi - square (χ^2) = 129.53, df= 72 (p = 0.13), GFI = 0.99, RMSEA = 0.044 is considered the model was fit to empirical data.

The model of effectiveness of credit union management in Thailand consists of four dimensions: Organizational Culture, Leadership, Human Resource Management and Knowledge Management

Keywords: Management, Cooperative Credit Union, Effectiveness

บทนำ

สหกรณ์เครดิตยูเนียนจัดตั้งขึ้นตามข้อกำหนดในพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และตามกฎหมายกระทรวง ในปี 2548 ระบุให้สหกรณ์เครดิตยูเนียนเป็นนิติบุคคลมีสิทธิเช่นเดียวกับบุคคลธรรมดาตามกฎหมาย คือ สามารถ จัดทำนิติกรรมใด ๆ ตามที่กฎหมายกำหนดและให้สิทธิไว้ทุกกรณี สมาชิกมีความรับผิดชอบเท่าจำนวนหุ้นที่ตน ครอบครองไว้ในสหกรณ์ (Credit Union League of Thailand Limited, 2001) สหกรณ์เครดิตยูเนียนเป็นหนึ่งใน รูปแบบของสหกรณ์ที่จดทะเบียนตามกฎหมายซึ่งจำแนกได้ 7 ประเภท คือ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์ประมง สหกรณ์นิคม สหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์บริการ และสหกรณ์เครดิตยูเนียน (Ministry of Agriculture and Cooperatives, 2016) การแพร่ขยายของสหกรณ์เครดิตยูเนียนในจังหวัดต่าง ๆ มีส่วนคล้ายคลึงกับการดำเนินงาน ขององค์การภาครัฐที่นำเอาแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฉบับที่ 8-11 มาใช้เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนหรือเป็น แนวทางการดำเนินงานเป็นการจุดประกายที่สำคัญของแผนพัฒนาประเทศและเป็นแผนปฏิรูปความคิดและคุณค่าใหม่ ของสังคมไทย ที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในสังคมและมุ่งให้คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา และ ใช้เศรษฐกิจเป็นเครื่องมือช่วยพัฒนาคนให้มีความสุขและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างการ

พัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมซึ่งองค์การภาครัฐและเอกชนตลอดทั้งครอบครัว ชุมชน และสร้างฐานเศรษฐกิจภายในประเทศอันหมายถึงชุมชนด้วยให้เข้มแข็ง หลักการดำเนินงานสหกรณ์เครดิตยูเนียน กำหนดขึ้นมาภายใต้ปรัชญาแห่งการร่วมมือกัน คุณค่าของความยุติธรรม ความเสมอภาคและการช่วยเหลือตนเอง แม้การปฏิบัติจะแตกต่างกันไปในแต่ละภูมิภาคของโลก แต่หัวใจของการดำเนินงานสหกรณ์เครดิตยูเนียน คือ การพัฒนาคุณภาพชีวิตและการอยู่ร่วมกันฉันท์พี่น้อง ที่แสดงออกโดยการทำงานร่วมกันเพื่อสร้างสรรค์ชีวิตที่ดีขึ้นสำหรับตนเองและชุมชน (Credit Union League of Thailand Limited, 2001) โดยยึดหลักการสำคัญ ดังนี้ 1. หลักแห่งประชาธิปไตย สหกรณ์เครดิตยูเนียนเปิดรับสมาชิกทุกคน ที่เห็นคุณประโยชน์ และประสงค์จะเข้ามามีส่วนร่วมรับผิดชอบในสหกรณ์เครดิตยูเนียน สมาชิกมีสิทธิมีเสียงเสมอภาคกัน (หนึ่งคนหนึ่งเสียง) และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการดำเนินงานสหกรณ์เครดิตยูเนียน โดยไม่คำนึงถึงจำนวนเงินสะสม/ค่าหุ้น 2. หลักแห่งการบริการสมาชิก เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิกทั้งในด้านสังคม และเศรษฐกิจ หลังจากที่ได้จัดสรรเงินสำรองตามข้อบังคับและจ่ายเงินปันผลแก่สมาชิกแล้ว ส่วนเหลือที่เหลือนคงเป็นของสมาชิก เพื่อประโยชน์ของมวลสมาชิก 3. หลักแห่งการบริการสังคม มุ่งที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาคน และสังคม เสริมสร้างความยุติธรรมแก่มวลสมาชิก และชุมชนที่สหกรณ์เครดิตยูเนียนตั้งและดำเนินงานอยู่ อย่างไรก็ตามการปัญหาที่พบเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ยังขาดประสิทธิภาพ บุคคลมีความเข้าใจเรื่องสหกรณ์เครดิตยูเนียนไม่เพียงพอ ขาดความรู้และความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง แสวงหาผลประโยชน์จากสหกรณ์ ทำให้ไม่สามารถจัดบริการด้านต่าง ๆ ได้ ส่งผลให้สมาชิกมีหนี้จำนวนมากและใช้เงินกู้ผิดวัตถุประสงค์ ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการบริหารจัดการสหกรณ์เครดิตยูเนียนในประเทศไทย เพื่อพัฒนาตัวแบบประสิทธิภาพการบริหารจัดการสหกรณ์เครดิตยูเนียนในประเทศไทย เพื่อให้เกิดประโยชน์ทั้งด้านการจัดการ และการส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจในชุมชน ซึ่งเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนไทยต่อไปในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการสหกรณ์เครดิตยูเนียนในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการสหกรณ์เครดิตยูเนียนในประเทศไทย
3. เสนอแนะการพัฒนาตัวแบบประสิทธิภาพการบริหารจัดการสหกรณ์เครดิตยูเนียนในประเทศไทย

ประโยชน์ที่รับจากการวิจัย

1. หน่วยงานภาครัฐและสหกรณ์ต่างๆ สามารถนำผลการวิจัยไปปรับปรุงและเป็นแนวทางในการวางแผน และพัฒนาการจัดการให้ได้รับประโยชน์สูงสุดแก่สมาชิก
2. ผลงานวิจัยสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับสหกรณ์ประเภทที่ใกล้เคียงกันได้
3. เป็นแนวทางศึกษาการจัดการสหกรณ์ประเภทอื่นๆ เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

วิธีการดำเนินการวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสหกรณ์เครดิตยูเนียน นักวิชาการทางด้านการบริหารจัดการสหกรณ์เครดิตยูเนียน และสหกรณ์เครดิตยูเนียน 4 แห่งเป็นสหกรณ์เครดิตยูเนียนที่ได้รับรางวัล ประเภทสหกรณ์เครดิตยูเนียนดีเด่นแห่งชาติ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2553 – 2557 ได้แก่ 1. สหกรณ์เครดิตยูเนียนนักบุญเปโตร จำกัด 2. สหกรณ์เครดิตยูเนียนไทยฮอนด้า จำกัด 3. สหกรณ์เครดิตยูเนียน

เอ็น เอช เค สปริง จำกัด และ 4. สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนศูนย์กลางเทวา จำกัด ทั้ง 4 แห่งๆ ละ 5 คน ได้แก่ ประธานกรรมการ 1 คน รองประธานกรรมการ 2 คน และกรรมการ 2 คน รวม 20 คน ภายใต้กรอบแนวคิด 4 มิติ คือ วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การจัดการความรู้ และประสิทธิผลของการบริหารจัดการสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน

การวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ใช้แบบสอบถามกับสมาชิกของสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนทั้ง 4 แห่ง แบ่งตามสัดส่วนได้แห่งละ 100 คน จำนวน 400 ชุด ภายใต้กรอบแนวคิด 4 มิติ คือ วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การจัดการความรู้

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. **แบบสัมภาษณ์** เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนทั้ง 4 แห่งๆ ละ 5 คน รวม 20 คน และหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน นักวิชาการทางด้านการบริหารจัดการสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน หน่วยงานละ 1 คน รวม 2 คน

2. **แบบสอบถาม** ใช้แบบสอบถามกับสมาชิกของสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนเพื่อนำความคิดเห็นมาเสนอรายงานวิจัยและเพื่อเป็นข้อมูลเสริมในการตอบวัตถุประสงค์ แบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อาชีพ และรายได้ เป็นคำถามแบบให้เลือกตอบ และเป็นคำถามแบบปลายปิด

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการจัดการสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน จำนวน 5 ปัจจัยมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตามแนวคิดของ Likert โดยกำหนดเกณฑ์ดังนี้

- 5 หมายถึง ให้ความสำคัญมากที่สุด
- 4 หมายถึง ให้ความสำคัญมาก
- 3 หมายถึง ให้ความสำคัญปานกลาง
- 2 หมายถึง ให้ความสำคัญน้อย
- 1 หมายถึง ให้ความสำคัญน้อยที่สุด

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

แบบสอบถามที่ใช้ผ่านผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบดูความเที่ยงตรงของเครื่องมือ โดยนำแบบสอบถามเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและหาความเที่ยงตรงของเนื้อหาโดยหาค่าดัชนีของความสอดคล้องกันของข้อคำถาม (Index of Item-Objective Congruence, IOC) และเลือกข้อที่มีค่า IOC มากกว่าหรือเทียบเท่า 0.5 ส่วนที่มีค่าน้อยกว่า 0.5 นำมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามที่แก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try out) เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามโดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัค (Alpha-Coefficient) ได้ค่า 0.89

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

การแปลผลคะแนนจะใช้การตัดสินแบบอิงเกณฑ์ในการวัดครั้งนี้ออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้สูตรการคำนวณหาอันตรายภาคขึ้น

4.21 - 5.00	หมายถึง	ความสำคัญมากที่สุด
3.41 - 4.20	หมายถึง	ความสำคัญมาก
2.61 - 3.40	หมายถึง	ความสำคัญปานกลาง
1.81 - 2.60	หมายถึง	ความสำคัญน้อย
1.00 - 1.80	หมายถึง	ความสำคัญน้อยที่สุด

เมื่อได้แบบสอบถามคืนมาแล้ว ผู้วิจัยใช้สถิติในการวิเคราะห์ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ ดังนี้ สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยคะแนน และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model Analysis: SEM)

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยลักษณะการบริหารจัดการสหกรณ์เครดิตยูเนียนในประเทศไทย ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็น เพศชายร้อยละ 53.50 สถานภาพสมรสร้อยละ 64.75 การศึกษาจบต่ำกว่าปริญญาตรีร้อยละ 44.75 มีอายุอยู่ในช่วง 25-35 ปีร้อยละ 44.25 และส่วนใหญ่เป็นสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนในช่วง 1-3 ปี ร้อยละ 25.25

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 1. ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการสหกรณ์เครดิตยูเนียนในประเทศไทย ทั้ง 4 ด้าน พบว่า

ตารางที่ 1 ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการสหกรณ์เครดิตยูเนียนในประเทศไทย

รายละเอียด	Mean	SD.	ระดับความคิดเห็น
1. วัฒนธรรมองค์การ			
วัฒนธรรมองค์การทางความคิดและพฤติกรรม	3.73	0.64	มาก
วัฒนธรรมทางวัตถุ	3.74	0.66	มาก
รวม	3.73	0.65	มาก
2. ภาวะผู้นำ			
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.70	0.65	มาก
การสร้างแรงบันดาลใจ	3.63	0.67	มาก
การกระตุ้นทางปัญญา	3.59	0.71	มาก
การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	3.50	0.72	มาก
รวม	3.60	0.69	มาก
3. การบริหารทรัพยากรมนุษย์			
การใช้ทรัพยากรมนุษย์	3.75	0.66	มาก
การพัฒนาทักษะการทำงาน	3.74	0.66	มาก
การรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้ดำรงอยู่คู่กับองค์การ	3.79	0.68	มาก
รวม	3.76	0.67	มาก

ตารางที่ 1 ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการสหกรณ์เครดิตยูเนียนในประเทศไทย (ต่อ)

รายละเอียด	Mean	SD.	ระดับความคิดเห็น
4. การจัดการความรู้			
วิสัยทัศน์การจัดการความรู้ (Knowledge Vision)	3.70	0.66	มาก
การแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)	3.73	0.66	มาก
คลังความรู้ Knowledge Assets	3.69	0.66	มาก
รวม	3.71	0.66	มาก
5. ประสิทธิภาพของสหกรณ์			
คุณภาพการให้บริการ	3.82	0.63	มาก
ความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากรที่มี	3.68	0.72	มาก
ด้านสินทรัพย์	3.92	0.75	มาก
รวม	3.80	0.70	มาก
โดยภาพรวม	3.72	0.67	มาก

จากตารางที่ 1 พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการสหกรณ์เครดิตยูเนียนในประเทศไทย โดยภาพรวมทั้ง 4 ด้าน ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับมาก ($\bar{X} = 3.72$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.67 โดยผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญสูงสุดในด้านประสิทธิภาพของสหกรณ์ ($\bar{X} = 3.80$) รองลงมาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X} = 3.76$) และด้านวัฒนธรรมองค์กร ($\bar{X} = 3.73$) หากพิจารณาความสำคัญรายด้าน มีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านวัฒนธรรมองค์กร โดยภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญระดับมาก ($\bar{X} = 3.73$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.65 หากพิจารณารายด้านผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญโดยรวมระดับมาก ($\bar{X} = 3.73$) ด้านวัฒนธรรมองค์กรทางความคิดและพฤติกรรม และ ด้านวัฒนธรรมทางวัตถุ ($\bar{X} = 3.74$)

2. ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญระดับมาก ($\bar{X} = 3.60$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.69 หากพิจารณารายด้านผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญมากสูงสุด ในการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\bar{X} = 3.70$) รองลงมาได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X} = 3.63$) และการกระตุ้นทางปัญญา ($\bar{X} = 3.59$) ในส่วนการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.50$)

3. ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญระดับมาก ($\bar{X} = 3.76$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.67 หากพิจารณารายด้านผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญสูงสุด ด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้ดำรงอยู่คู่กับองค์กร ($\bar{X} = 3.79$) รองลงมาด้านการใช้ทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X} = 3.75$) และด้านการพัฒนาทักษะการทำงาน ($\bar{X} = 3.74$)

4. ด้านการจัดการความรู้ โดยภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญระดับมาก ($\bar{X} = 3.71$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.66 หากพิจารณารายด้านผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญสูงสุดด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) ($\bar{X} = 3.73$) รองลงมาด้านวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ (Knowledge Vision) ($\bar{X} = 3.70$) และด้านคลังความรู้ (Knowledge Assets) ($\bar{X} = 3.69$)

5. ประสิทธิภาพของสหกรณ์ โดยภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญระดับมาก ($\bar{X} = 3.80$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.70 หากพิจารณารายด้านผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญสูงสุดด้านสินทรัพย์ ($\bar{X} = 3.92$) รองลงมาด้านคุณภาพการให้บริการ ($\bar{X} = 3.82$) และความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากรที่มี ($\bar{X} = 3.68$)

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการสหกรณ์เครดิตยูเนียนในประเทศไทย พบว่า

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติเบื้องต้นของตัวแปร และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 4 ตัวแปร พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ทุกคู่ มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ในเมทริกซ์สหสัมพันธ์แยกตามประเภทตัวแปร ได้ผลการวิเคราะห์สรุปได้ 2 ประการ คือ 1. ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในการวัดตัวแปรแฝงพบว่า ตัวแปรแฝงภาวะผู้นำ มีค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ ทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการความรู้ มีค่าสูงสุด ผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้แต่ละชุด ในฐานะตัวบ่งชี้ในการวัดองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรแฝงแต่ละตัว 2. ผลการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity) พบว่าค่าสหสัมพันธ์ระหว่างชุดตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้รวม 4 ตัวแปร ไม่มีคู่ใดมีค่าสหสัมพันธ์มากกว่า 0.80 แสดงว่าไม่มีปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงพหุ

ตารางที่ 2 แสดงค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานระหว่างตัวแปรสาเหตุและตัวแปรผลหลังปรับปรุงแบบ

ปัจจัยผล	การจัดการทรัพยากรมนุษย์ HRM ($R^2=0.99$)			การจัดการความรู้ KM ($R^2=0.89$)			ประสิทธิผลของสหกรณ์ EFF ($R^2=0.93$)		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
ภาวะผู้นำ	0.55**		0.55**	0.20**		0.20**	0.78**	0.21**	0.99**
LDS	4.63		4.63	2.35		2.35	6.69	2.14	8.66
วัฒนธรรมองค์การ	0.67**		0.67**	0.63**		0.63**	0.88**	0.11*	0.99**
CUL	11.56		11.56	12.05		12.05	17.40	2.02	20.22
การจัดการทรัพยากร							0.23**		0.23**
มนุษย์ HRM							4.24		4.24
การจัดการความรู้							0.42**		0.42**
KM							2.75		2.75

** $p < .01$ * $p < .05$

จากตารางที่ 2 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ของสมการโครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของสหกรณ์พบว่า วัฒนธรรมองค์การ (CUL) ภาวะผู้นำ (LDS) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) และการจัดการความรู้ (KM) สามารถร่วมกันอธิบายถึงประสิทธิผลของสหกรณ์ได้ร้อยละ 93

1. ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงเรียงตามลำดับขนาดอิทธิพลจากมากไปหาน้อย

1.1 วัฒนธรรมองค์การ (CUL) มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของสหกรณ์ = 0.88 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

1.2 ภาวะผู้นำ (LDS) มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของสหกรณ์ = 0.78 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

1.3 การจัดการความรู้ (KM) มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของสหกรณ์ = 0.42 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

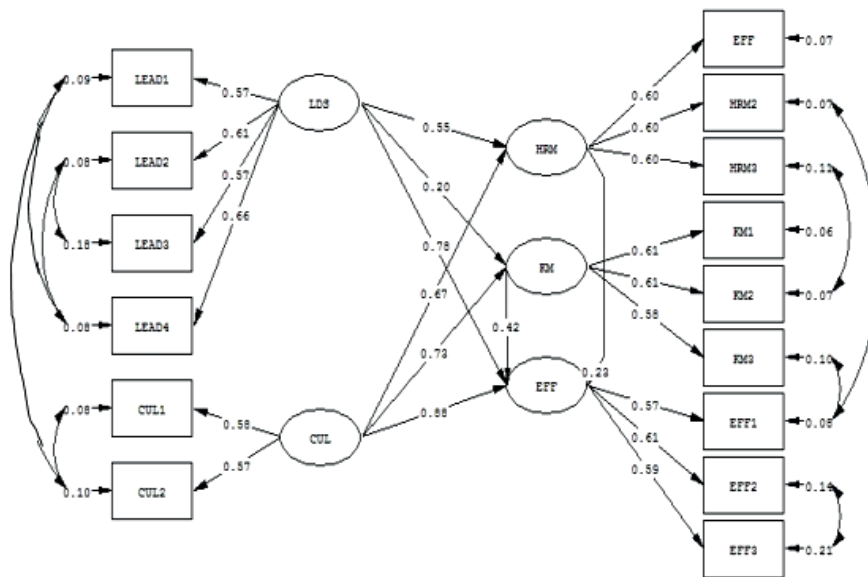
2. ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อม ได้แก่ ภาวะผู้นำ (LDS) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของสหกรณ์ = 0.21 ผ่านการจัดการความรู้ = 0.42 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. ตัวแปรที่มีอิทธิพลรวมเรียงตามลำดับขนาดอิทธิพลจากมากไปหาน้อย

3.1 วัฒนธรรมองค์กร (CUL) และภาวะผู้นำ (LDS) มีอิทธิพลรวมต่อประสิทธิผลของสหกรณ์ = 0.99 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3.2 การจัดการความรู้ (KM) มีอิทธิพลรวมต่อประสิทธิผลของสหกรณ์ = 0.42 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3.3 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) มีอิทธิพลรวมต่อประสิทธิผลของสหกรณ์ = 0.23 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01



Chi-Square=129.53, df=72, P-value=0.12663, RMSEA=0.044

ภาพที่ 1 รูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างหลังปรับปรุงแบบ

จากภาพที่ 1 ภายหลังที่ผู้วิจัยได้ทำการปรับปรุงแบบตามค่าดัชนีการปรับโมเดล ของโปรแกรมลิสเรล พบว่า รูปแบบสมมติฐานการวิจัยมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่งพิจารณาได้จาก ค่าสถิติที่ใช้วัดความกลมกลืนของรูปแบบ คือ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 129.53 ที่องศาอิสระ (df) 72 ค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.13 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย (RMSEA) = 0.044 เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดคือมีค่าน้อยกว่า 0.05 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) = 0.99 สูงกว่า 0.90 และ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ (AGFI) = 0.98 สูงกว่า 0.90 ค่ารากที่สองของเศษเหลือที่ทำให้เป็นค่ามาตรฐาน (SRMR) = 0.021 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 และค่าตัวอย่างวิกฤต (CN) = 1062.41 ซึ่งมากกว่า 200 และค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (ผลการของค่าไค-สแควร์ด้วยค่าองศาอิสระ) ได้เท่ากับ 1.80 ค่าความคลาดเคลื่อนในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน (Standard residual) มีค่าสูงสุด = 2.47 จึงถือว่า รูปแบบสมมติฐาน มีความสอดคล้อง กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

1. ความสำเร็จในการบริหารจัดการสหกรณ์ฯ ความสำเร็จขององค์กรตามแนวคิดของ Steers (1977) กล่าวว่า เกณฑ์ประสิทธิผลขององค์กร พิจารณาจากความสามารถในการผลิต การสนับสนุนการใช้ การวางแผน ความเชื่อถือได้

และความร่วมมือและการพัฒนา ตรงคำกล่าวของคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ มากกว่าครึ่งหนึ่งเห็นว่า โครงสร้างการทำงานที่ชัดเจนเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญการกำหนดโครงสร้างขององค์การอย่างเป็นทางการ โดยการ จัดแบ่งออกเป็นหน่วยงานย่อยต่างๆ กำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานไว้ให้ชัดเจน รวมทั้ง ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อยเหล่านั้น เพื่อเอื้อต่อการดำเนินงานและให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมี ประสิทธิภาพนอกจากนี้ควมมีระบบตรวจสอบการทำงานรวมทั้งคณะกรรมการสหกรณ์ด้วย และคณะผู้บริหารควรมี ความหลากหลาย ทั้งความรู้ความสามารถ

2. การบริหารจัดการสหกรณ์ยูเนียน ตรงคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ มากกว่าครึ่งหนึ่งเห็นว่า วัฒนธรรมองค์การว่าเป็นระบบความเชื่อและค่านิยมร่วมที่ถูกพัฒนาขึ้นมาภายในองค์การและนำทางพฤติกรรม สมาชิกขององค์การ และกระตุ้นให้สมาชิกใช้ความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์การควรกำหนด ค่านิยมหลัก และเน้นเรื่องจุดมุ่งหมายของการก่อตั้งสหกรณ์ เพื่อเป็นสิ่งที่ยึดเหนี่ยวกัน (Cohesiveness) และการผูกพัน (Commitment) ของสมาชิกและสอดคล้องกับแนวคิดวัฒนธรรมองค์การ (Denison, Haaland & Goelzer, 2003) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การจะส่งผลต่อประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์การเป็นอย่างมาก เมื่อวัฒนธรรมนั้น ก่อให้เกิดการผูกพัน (Involvement) และการมีส่วนร่วมในองค์กร 2) การปรับตัว (Adaptability) ที่เหมาะสมกับ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร 3) การประพฤติปฏิบัติได้สม่ำเสมอ (Consistency) ซึ่งจะทำให้เกิดการทำงานที่ประสานกันและสามารถคาดหมายพฤติกรรมต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้ 4) มีวิสัยทัศน์และ ภารกิจขององค์การที่เหมาะสม ทำให้องค์กรมีกรอบและทิศทางกรดำเนินงานที่ชัดเจน

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ต่อความสำเร็จขององค์การ ตรงคำกล่าว ของคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ มากกว่าครึ่งหนึ่งเห็นว่า ผู้นำในองค์กรควรมีประสิทธิภาพในการทำงานผู้นำ จะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่าง แน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำควรมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ สอดคล้องกับงานวิจัย Sansuk (2015) พบว่าปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์การ องค์การที่มีผู้บริหาร ที่มีภาวะผู้นำ คือมีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ รวมทั้งมีคุณธรรม จริยธรรม องค์การนั้นจะได้เปรียบใน การแข่งขัน (Competitive Advantage) นำไปสู่ความสำเร็จ

4. แนวทางในการพัฒนาเพื่อให้เกิดประสิทธิผลแก่สหกรณ์ฯ สอดคล้องกับแนวคิด Porras & Robertson (1992) กล่าวว่าพัฒนาองค์การนั้น จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น โดยมีจุดประสงค์เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน และส่งผลต่อองค์กร ตรงคำกล่าวของคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ ส่วนใหญ่ มากกว่าครึ่งหนึ่งเห็นว่า สหกรณ์ต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และความสามารถเพิ่มขึ้น รวมทั้งการให้ ความรู้กับสมาชิก ให้มีความสำคัญกับการประชาสัมพันธ์ให้มากขึ้นและทั่วถึง นอกจากนี้ต้องยึดหลักคุณธรรม ความซื่อสัตย์เป็นหลัก มีความรับผิดชอบต่อองค์กรและสมาชิก ยึดมั่นในหลักอุดมการณ์ขององค์กร ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการจัดการ ประกอบด้วย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง Everard and Burrow (2001) กล่าวว่า ผู้บริหารจะสามารถทำหน้าที่เกี่ยวกับการ บริหารจัดการได้ประสบผลสำเร็จนั้น เกิดจากทักษะที่สำคัญ 3 ด้าน 1) ทักษะด้านความคิด 2) ความสามารถในการ ประยุกต์ใช้ความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน 3) ความสามารถในการสื่อสารกับผู้อื่น

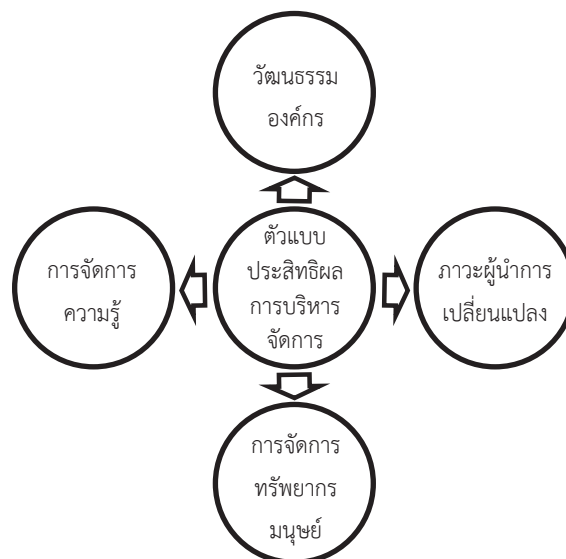
2. วัฒนธรรมองค์การ (Sintrakanta, 2006) กล่าวว่า วัฒนธรรมขององค์การที่ประสบผลสำเร็จ ได้แก่ ใส่ใจ พนักงาน ลูกค้า และผลประโยชน์ของบริษัท บริหารความเสี่ยงและเปลี่ยนความเสี่ยงให้เป็นความได้เปรียบ มีจริยธรรม ไว้วางใจกัน

3. การจัดการความรู้ ได้แก่ ความรู้เรื่องข้อเท็จจริง ความรู้ที่เชื่อมโยง ความรู้เชิงเหตุผลและความคิดริเริ่ม ของพนักงาน (Panit, 2008)

4. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ สามารถเป็นแหล่งที่มาของความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร การให้ความสำคัญด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้พนักงานมีความสุขกับการทำงาน การคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมทั้งด้านทักษะและความเข้ากันได้กับวัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งในการทำให้องค์กรก้าวหน้า (Sintrakanta, 2006)

5. ประสิทธิภาพขององค์กร คือ ความสามารถในการบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ โดยใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอย่างคุ้มค่า สมาชิกพึงพอใจในงาน และองค์กรโดยส่วนรวม สามารถปรับตัวและพัฒนาเพื่อดำรงอยู่ต่อไปได้ ซึ่งผลการวิจัยทั้ง 5 มิติไปในทิศทางเดียวกัน แสดงให้เห็นว่าการจัดการสหกรณ์เครดิตยูเนียน จะมีประสิทธิภาพได้นั้นจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า ความสำเร็จของประสิทธิภาพองค์กร ส่วนหนึ่งมีผลมาจากการสนับสนุนของผู้บริหาร การกำหนดกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับพื้นที่ปฏิบัติงาน รูปแบบการบริหารที่มีความชัดเจน การประสานงานได้รวดเร็ว ระบบงานที่มีความสะดวก มีเทคโนโลยีในการเสริมทักษะให้บุคลากรในการปฏิบัติงาน การจัดสภาพแวดล้อมในองค์กรเพื่อการบรรลุเป้าหมาย ตลอดจนผู้บริหารและบุคลากรแต่ละคนควรมีทัศนคติและทักษะความสามารถด้านปัจจัยการจัดการในองค์กรที่แตกต่างกัน เพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย Ghenet (2007) พบว่า สหกรณ์เครดิตยูเนียน ได้มีการพัฒนาระบบการจัดการแบบบูรณาการ การทำงานร่วมกันซึ่งเป็นรูปแบบของความหลากหลายขององค์กร ขั้นตอนและวิธีปฏิบัติที่ประกอบด้วยบุคลากรท้องถิ่น มีการจัดการความรู้ การมีส่วนร่วมของสมาชิกในการแก้ปัญหาเครดิตยูเนียน เช่น การกระทำผิดเงินกู้ระดับบุคคล, การเข้าถึงการออมและการให้สินเชื่อรายย่อย และสอดคล้องกับงานวิจัย Kwanthong, Adivadhanasit, Suyaprom and Saikaew (2015) พบว่า ศักยภาพการบริหารจัดการสหกรณ์เครดิตยูเนียนโดยภาพรวมมีจุดเด่น ได้แก่ การบริหาร งานบุคคลที่เป็นระบบ สมาชิกสามารถบริหารจัดการด้วยตนเอง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Harold (2008) พบว่า ประสิทธิภาพการดำเนินงานสหกรณ์เครดิตยูเนียน ผู้จัดการและคณะกรรมการสหกรณ์ต้องเกี่ยวข้องกับกระบวนการทั้งหมดในการดำเนินการ เช่น แผนประจำปี แผนการดำเนินการ กลยุทธ์ งบประมาณ เป็นต้น และยังต้องเข้าใจถึงผลลัพธ์ที่จะได้ และต้องมีการตรวจสอบการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับงานวิจัย Amkrad and Sa-ngamin (2016) พบว่าสมาชิกมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร มีความพึงพอใจในโครงการต่าง ๆ ที่ทางสหกรณ์ได้จัดทำขึ้นมาเพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิก อย่างหลากหลาย จึงทำให้สมาชิกมีความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญและเข้ามามีส่วนร่วมและเป็นส่วนหนึ่งของสหกรณ์

ตัวแบบประสิทธิภาพการบริหารจัดการสหกรณ์เครดิตยูเนียนในประเทศไทย ทั้ง 4 ประการ สามารถแสดงได้ดังแผนภาพที่ 2 ดังนี้



ภาพที่ 2 ตัวแบบประสิทธิภาพการบริหารจัดการสหกรณ์เครดิตยูเนียนในประเทศไทย

ตัวแบบประสิทธิผลการบริหารจัดการสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนในประเทศไทยประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. วัฒนธรรมองค์กร สร้างวัฒนธรรมทางความคิด มีค่านิยมที่ดีในการบริการ ความซื่อสัตย์สุจริต การมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม
 2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องมีความรู้ ความสามารถ เป็นมืออาชีพ มองการณ์ไกล มีจริยธรรม สร้างความร่วมมือ ความเข้าใจเป็นหนึ่งเดียว
 3. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ต้องบริหารจัดการให้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ ให้ความสำคัญกับการอบรมทั้งภายในและภายนอกองค์กร พัฒนาความรู้ควบคู่กับจริยธรรม
 4. การจัดการความรู้ พัฒนาทักษะและความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน แลกเปลี่ยนวิธีการ และกระบวนการต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการส่งผ่านความรู้
- ถือเป็นตัวแบบของการบริหารจัดการที่ดี ต้องสอดคล้องกันทั้ง 4 องค์ประกอบ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน บรรลุผลสำเร็จในการบริหารงานตามเป้าหมายของสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน

ข้อเสนอแนะที่ได้รับจากการวิจัย

1. คณะกรรมการสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนต้องกำหนดนโยบายการให้เงินกู้ยืมที่ชัดเจน มีกลไกการตรวจสอบ (audit mechanism) ในการจัดสรรเงินกู้ยืม มีกลไกติดตามการชำระหนี้คืนที่มีประสิทธิภาพและ มีการวางแผนในการจัดเก็บข้อมูลที่จำเป็นต้องใช้ในการติดตามและประเมินผลนอกจากนี้ควรมีแผนการคัดสรรพนักงานที่มีประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบ มีการวางแผนอัตราค่าจ้าง สรรหาตามความเหมาะสมและคุ้มค่า และกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบตามความรู้ความสามารถและควรสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมสังคมแห่งภูมิปัญญา
2. คณะกรรมการสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนควรทบทวนนโยบายเครดิต เพิ่มการประเมินผลของเงินให้กู้ยืมเพื่อนำไปสู่การเจริญเติบโตของความมั่นคงของสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนมีการประเมินและจัดอันดับตามกฎหมายลดค่าใช้จ่ายในการบริหาร ให้พนักงานมีส่วนร่วมมากขึ้นในการกำหนดเป้าหมาย ส่งเสริมการอบรมหลักสูตรระยะสั้นแก่พนักงานทุกระดับและควรพัฒนาความเป็นผู้นำของผู้บริหาร มีเจตคติที่ดีต่อองค์กรและสมาชิกและความสามารถในการบริหารจัดการ ควรลดการลงทุนในสินทรัพย์ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ เพราะจะนำไปสู่การเติบโตติดลบ
3. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานของสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนกับสหกรณ์ประเภทอื่น ๆ
4. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการจัดการกับกลยุทธ์การบริหารของสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน

เอกสารอ้างอิง

- Amkrad, P., & Sa-ngamin, W. (2016). The format and the performance of the cooperate social responsibility of the Cooperative Credit Union Limited, Khuan Phetch Kong Khoi Branch. *The National Conference on Phetchaburi Rajabhat research for Sustainable Thailand the sixth on Saturday, July 9, 2016 at Phetchaburi Rajabhat University.*
- Credit Union League of Thailand Limited. (2001). History of Credit Union. Retrieved from <http://www.cultthai.coop/new/>.

- Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2003). Corporate culture and organizational effectiveness: Is there a similar pattern around the world?. *Advances in Global Leadership*, 3, 205-227.
- Everard, K., & Burrow, J. (2001). *Business Principles and Management*. (11th ed.). Cincinnati: South-Western Educational Publishing/Thomson Learning.
- Ghenet, Y. (2007). *Microcredit Management in Ghana: Development of Co-operative Credit Unions among the Dagaaba*. (Doctoral dissertation). Leiden University.
- Harold, M. (2008). *Sollenberger Financially "High-Performing" Credit Unions: Evaluating Performance within a Strategic Financial Vision*. USA: Filene Research Institute.
- Kwanthong, P., Adivadhanasit, C., Suyaprom, S., & Saikaew, S., (2015). Achievement of management cooperative Credit Union of economic sustainability of the community north-east upper in upper Northeastern Thailand. *Journal of Graduate Studies Valaya Alongkron Rajabhat University*, 8(1), 36-48.
- Ministry of Agriculture and Cooperatives. (2016). *The Cooperatives Act B.E. 2000*. Retrieved from https://www.moac.go.th/ewt_news.php?nid=4061&filename=index.
- Panit, W. (2008). *Knowledge Management*. Knowledge Management Institution (KMI). (4th ed.). Bangkok: Sukkhapabjai.
- Porras, J. I., & Robertson, P. J. (1992). *Organization development: Theory, practice, and research*. In M.D. Dunnette & I.M. Hough (Eds.) *Handbook of Industrial and organizational psychology*. (2nd ed.). Palo Alto, CA, US: Consulting Psychologists Press.
- Sansuk, C. (2015). Antecedents and consequence of strategic leadership capabilities of higher education institute in Thailand. *Journal of The Association of Researchers*. 19(1), 185-201.
- Sintrakanta, N. (2006). *MBA... Selfstudy*. (2nd ed.). Bangkok: Thankamol Printing.
- Steers, R. M. (1977). *Organizational Effectiveness: a Behavioral View*. Santa Monica, Calif.: Goodyear.
- Yeshanew, G. (2007). *Microcredit Management in Ghana: Development of Co-operative Credit Unions among the Dagaaba*. Leiden University, Faculty of Social Sciences, Department of Cultural Anthropology and Development Sociology Leiden Ethnosystems and Development Program (LEAD).