



แนวทางการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย

วิทยานิพนธ์  
ของ  
สุมณฑา ประสงค์ศรี

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ  
กุมภาพันธ์ 2565

แนวทางการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย

วิทยานิพนธ์  
ของ  
สุมณฑา ประสงค์ศรี

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

กุมภาพันธ์ 2565

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ

RISK MANAGEMENT APPROACHES OF SAVINGS COOPERATIVES IN THAILAND

A DISSERTATION

BY

SUMONTHA PRASONGSRI

Presented in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Doctor of Philosophy Program in Management  
at North Bangkok University

February 2022

Copyright 2022 North Bangkok University

แนวทางการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย

บทคัดย่อ  
ของ  
สุมนงา ประสงค์ศรี

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ  
กุมภาพันธ์ 2565

สมณฑา ประสงค์ศรี. (2565). แนวทางการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย.  
กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนอร์ธกรุงเทพ. อาจารย์ที่ปรึกษา: ผู้ช่วยศาสตราจารย์  
ดร.สมยศ อวเกียรติ และรองศาสตราจารย์ ดร.พิศมัย จารุจิตติพันธ์.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการดำเนินงาน การบริหารความเสี่ยง และ  
ปัญหาอุปสรรคในการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย 2) เปรียบเทียบลักษณะการบริหาร  
ความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย จำแนกตามลักษณะองค์กร 3) ศึกษาปัจจัยการบริหาร  
ที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย และ 4) วิเคราะห์และเสนอ  
แนวทางการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสหกรณ์  
ออมทรัพย์ จำแนกตามประเภทกลุ่มอาชีพ จำนวน 302 คน และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบด้วย  
นักวิชาการด้านการสหกรณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ และ  
ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการสหกรณ์ จำนวน 26 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา การวิเคราะห์  
ความแปรปรวนทางเดียว วิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ การวิเคราะห์เนื้อหา และการวิเคราะห์จุดแข็ง  
จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

ผลการศึกษาพบว่า สภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านการ  
บริหารจัดการสอดคล้องกับพระราชบัญญัติ และกฎหมายสหกรณ์ โดยยึดมั่นในหลักการ และวิธีการ  
สหกรณ์ ดำเนินการตามระเบียบและข้อบังคับของสหกรณ์ ส่วนปัญหาและอุปสรรคในการบริหารของ  
สหกรณ์ออมทรัพย์ นั้น มาจากปัจจัยการบริหาร โดยปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ที่ส่งผลต่อการบริหารของ  
สหกรณ์ออมทรัพย์ คือ ด้านกฎระเบียบ ส่วนปัจจัยภายในสหกรณ์ ที่ส่งผลต่อการบริหารของสหกรณ์  
ออมทรัพย์ คือ ด้านการเงิน การวิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ใน  
ประเทศไทย จำแนกตามลักษณะองค์กร พบว่า ประเภทกลุ่มอาชีพ ขนาดสินทรัพย์สหกรณ์ และระดับ  
มาตรฐานสหกรณ์ แตกต่างกัน ลักษณะการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ แตกต่างกัน  
ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ คือ ด้านการเมือง ส่วน  
ปัจจัยภายใน ที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ คือ ด้านบุคลากร สำหรับ  
แนวทางการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT  
และ TOWS Matrix สรุปแนวทางการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ได้ 3 ด้าน ที่สำคัญ คือ  
1) ด้านกลยุทธ์ 2) ด้านปฏิบัติการ/ดำเนินงาน และ 3) ด้านกฎหมายและกฎระเบียบ

คำสำคัญ: แนวทางการบริหารความเสี่ยง, สหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย

RISK MANAGEMENT APPROACHES OF SAVINGS COOPERATIVES IN THAILAND

AN ABSTRACT

BY

SUMONTHA PRASONGSRI

Presented in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Doctor of Philosophy Program in Management  
at North Bangkok University

February 2022

Sumontha Prasongsri. (2022). Risk Management Approaches of Savings Cooperatives in Thailand. Bangkok: Graduate School, North Bangkok University. Advisors: Assistant Professor Dr.Somyos Avakiat and Associate Professor Dr.Pisamai Jarujittipant.

This research aimed to: 1) Study work operation status, risk management and problems and obstacles in management of savings cooperatives in Thailand; 2) Compare the risk management characteristics of savings cooperatives in Thailand, classified by the organizations characteristics; 3) Study management factors affecting risk management of savings cooperatives in Thailand; and 4) Analyse and propose the risk management approaches of savings cooperatives in Thailand. Sample group consists of 302 executives of savings cooperatives, and 26 persons giving important information, consist of academicians in cooperatives, qualified persons in risk management, executives in savings cooperatives and qualified persons in cooperatives. In data analysis, descriptive statistics, one-way analysis, multiple regression analysis, content analysis and SWOT analysis were used.

The study found that work operation status in management of savings cooperatives in Thailand were in accordance with the Cooperatives Act and Cooperatives Law. The cooperatives adhered to the principles and methods of cooperatives. They implemented under the cooperatives regulations and articles of the cooperatives. Problems and obstacles in management of savings cooperatives came from management factors. The external factor of the cooperatives affecting the management of the savings cooperatives is the regulation, and the internal factor is finance. Analysis and comparison of risk management of savings cooperatives in Thailand, classified by the organization characteristics, revealed that the occupation type, the assets size of cooperatives, and cooperatives standard level were different. The external factor of the cooperatives affecting risk management of savings cooperatives was politics, and the internal factor was personnel. From analysis of SWOT and TOWS Matrix summarized the risk management approaches of saving cooperatives in three important aspects: 1) Strategy, 2) Operation/implementation, and 3) law and regulation.

Keywords: Risk management approaches, savings cooperative in Thailand.

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

แนวทางการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย

ของ

สุเมธนา ประสงค์ศรี

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

มหาวิทยาลัยนอร์เทอ์ทกรุงเทพ

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวณีย์ ลิกขาบัณฑิต)

วันที่..... เดือน..... พ.ศ.....

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธาน

.....ประธาน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมยศ อวเกียรติ)

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยงยุทธ แฉล้มวงษ์)

.....กรรมการ

.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.พิศมัย จารุจิตติพันธ์)

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมยศ อวเกียรติ)

.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.พิศมัย จารุจิตติพันธ์)

.....กรรมการ

(อาจารย์ ดร.เกียรติชัย วีระญาณนนท์)

.....กรรมการ

(อาจารย์ ดร.ชัยวุฒิ จันมา)

.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ (พิเศษ) พลโท ดร.วีระ วงศ์สรรค์)



## ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงลงได้ ด้วยความกรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมยศ อวเกียรติ และรองศาสตราจารย์ ดร.พิศมัย จารุจิตติพันธ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าในการให้คำปรึกษา แนะนำ ในการจัดทำวิทยานิพนธ์ทุกขั้นตอน พร้อมทั้งตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการทำวิทยานิพนธ์ และขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ อันประกอบไปด้วย รองศาสตราจารย์ ดร.ยงยุทธ แฉล้มวงษ์ ประธานกรรมการ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมยศ อวเกียรติ, รองศาสตราจารย์ ดร.พิศมัย จารุจิตติพันธ์, อาจารย์ ดร.เกียรติชัย วีระญาณนนท์, อาจารย์ ดร.ชัยวุฒิ จันมา, รองศาสตราจารย์ (พิเศษ) พลโท ดร.วีระ วงศ์สรรค์ กรรมการ และอาจารย์ ดร.ณัฐภัสสร ธนาบวรพานิชย์ เลขานุการ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องของวิทยานิพนธ์ด้วยความเอาใจใส่ จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้อย่างสมบูรณ์ และทรงคุณค่า ผู้ศึกษาวิจัยรู้สึกซาบซึ้ง และขอกราบขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.พิพัฒน์ นนทนาธรณ์ รองศาสตราจารย์ ดร.เชาว์โรจนแสง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.सानิต ศิริวิเศษฐกุล ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณคุณ ธรณินิติญาณ และ ดร.สุพจน์ เกิดสุวรรณ ที่กรุณาเสียสละเวลาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ และให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือ

ขอกราบขอบพระคุณ นักวิชาการด้านสหกรณ์ ผู้เชี่ยวชาญด้านความเสี่ยง ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการสหกรณ์ ผู้เชี่ยวชาญด้านการสหกรณ์ และผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ ที่ให้ความกรุณาให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการวิจัย ตลอดจนการอำนวยความสะดวกในระหว่างการจัดเก็บข้อมูล ทำให้ผู้ศึกษาผู้วิจัยสามารถจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงด้วยดี

เหนือสิ่งอื่นใดขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา ของผู้วิจัย ที่ให้กำลังใจ และให้การสนับสนุนด้วยดีมาโดยตลอด

คุณค่าและคุณประโยชน์อันพึงจะมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบและอุทิศแด่ผู้มีพระคุณทุก ๆ ท่าน

สุมณฑา ประสงค์ศรี

# สารบัญ

บทที่	หน้า
1	บทนำ.....1
	ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....1
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....11
	ขอบเขตของการวิจัย.....11
	นิยามศัพท์เฉพาะ.....13
	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....16
	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....17
	สมมติฐานในการวิจัย.....18
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....19
	แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์ออมทรัพย์.....19
	แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงองค์กร.....43
	ปัจจัยการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์.....53
	แนวทางการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์.....61
	พระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562.....97
	ทฤษฎี SWOT Analysis และทฤษฎีการวิเคราะห์ TOWS Matrix.....105
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....109
3	วิธีดำเนินการวิจัย.....153
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....153
	การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....158
	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....161
	การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล.....161
	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....163

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	164
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	164
ลำดับชั้นในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	165
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	166
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	238
สรุปผลการวิจัย.....	238
อภิปรายผล.....	244
ข้อเสนอแนะ.....	248
บรรณานุกรม.....	250
ภาคผนวก.....	261
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา.....	262
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	264
ภาคผนวก ค การวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย.....	292
ภาคผนวก ง ตัวอย่างแบบตอบรับการเป็นผู้เชี่ยวชาญ ตัวอย่างหนังสือ ขอความอนุเคราะห์.....	330
ประวัติย่อผู้วิจัย.....	335

## บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 ข้อมูลผลการดำเนินงานและฐานะการเงินของสหกรณ์ทุกประเภททั่วประเทศ (ไม่รวมชุมนุมสหกรณ์) ประจำปี 2562-2563.....	4
2 ข้อมูลสหกรณ์ออมทรัพย์ จำแนกตามประเภทกลุ่มอาชีพ ปี 2562-2563.....	5
3 ข้อมูลแหล่งที่มาและทางใช้ไปของทุนดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์ ปี 2554-2563.....	7
4 สหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ปี 2563.....	33
5 แนวทางการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์.....	82
6 การบูรณาการแนวทางการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์.....	93
7 การวิเคราะห์สังเคราะห์ตัวแปร/ปัจจัยที่มีผลต่อแนวทางการบริหารความเสี่ยงของ สหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย.....	96
8 การวิเคราะห์สังเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปร จากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัย.....	143
9 การวิเคราะห์สังเคราะห์ตัวแปร/ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ ออมทรัพย์.....	147
10 ขนาดของกลุ่มตัวอย่างของเครือข่ายและมอร์แกน.....	154
11 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของสหกรณ์ออมทรัพย์ จำแนกตามประเภท กลุ่มอาชีพ.....	155
12 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	167
13 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะองค์กรและการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย.....	170
14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยภายนอก สหกรณ์ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย.....	174
15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยภายนอก สหกรณ์ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านการเมือง.....	175
16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยภายนอก สหกรณ์ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านเศรษฐกิจ.....	176

## บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยภายนอก สหกรณ์ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านสังคม/วัฒนธรรม.....	176
18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยภายนอก สหกรณ์ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ.....	177
19 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยภายนอก สหกรณ์ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านกฎระเบียบ.....	178
20 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยภายนอก สหกรณ์ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านสภาวะแวดล้อม.....	178
21 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยภายใน สหกรณ์ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย.....	179
22 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยภายใน สหกรณ์ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านบุคลากร.....	180
23 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยภายใน สหกรณ์ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านการเงิน.....	181
24 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยภายใน สหกรณ์ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านวัสดุและอุปกรณ์.....	182

## บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
25 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยภายใน สหกรณ์ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านการจัดการ.....	183
26 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยภายใน สหกรณ์ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านวัฒนธรรมองค์กร.....	184
27 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยง ของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย 7 ด้าน.....	185
28 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยง ของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านกลยุทธ์.....	186
29 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยง ของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านการเงิน.....	188
30 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยง ของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านปฏิบัติการ/ดำเนินงาน.....	193
31 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยง ของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านผลตอบแทน.....	195
32 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยง ของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านกฎหมายและกฎระเบียบ/การฟอกเงิน และการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย.....	196
33 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยง ของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านชื่อเสียง.....	197
34 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยง ของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ.....	199
35 เปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย จำแนกตาม ประเภทกลุ่มอาชีพ.....	201

## บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
36 เปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านกลยุทธ์ จำแนกตามประเภทกลุ่มอาชีพ.....	204
37 เปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านชื่อเสียง จำแนกตามประเภทกลุ่มอาชีพ.....	205
38 เปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จำแนกตามประเภทกลุ่มอาชีพ.....	206
39 เปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย จำแนกตาม ขนาดสินทรัพย์สหกรณ์.....	207
40 เปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย จำแนกตาม ระดับมาตรฐานสหกรณ์.....	208
41 เปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านกลยุทธ์ จำแนกตามระดับมาตรฐานสหกรณ์.....	210
42 เปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านการเงิน จำแนกตามระดับมาตรฐานสหกรณ์.....	210
43 เปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านชื่อเสียง จำแนกตามระดับมาตรฐานสหกรณ์.....	211
44 เปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จำแนกตามระดับมาตรฐานสหกรณ์.....	211
45 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอกสหกรณ์ กับการบริหารความเสี่ยง ของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านกลยุทธ์.....	212
46 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอกสหกรณ์ กับการบริหารความเสี่ยง ของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านการเงิน.....	214
47 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอกสหกรณ์ กับการบริหารความเสี่ยง ของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านปฏิบัติการ/ดำเนินงาน.....	215

## บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
48 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอกสหกรณ์ กับการบริหารความเสี่ยง ของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านผลตอบแทน.....	216
49 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอกสหกรณ์ กับการบริหารความเสี่ยง ของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านกฎหมายและกฎระเบียบ/การฟอกเงิน และการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย.....	217
50 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอกสหกรณ์ กับการบริหารความเสี่ยง ของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านชื่อเสียง.....	218
51 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอกสหกรณ์ กับการบริหารความเสี่ยง ของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ.....	219
52 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในสหกรณ์ กับการบริหารความเสี่ยง ของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านกลยุทธ์.....	221
53 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในสหกรณ์ กับการบริหารความเสี่ยง ของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านการเงิน.....	222
54 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในสหกรณ์ กับการบริหารความเสี่ยง ของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านปฏิบัติการ/ดำเนินงาน.....	223
55 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในสหกรณ์ กับการบริหารความเสี่ยง ของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านผลตอบแทน.....	224
56 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในสหกรณ์ กับการบริหารความเสี่ยง ของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านกฎหมายและกฎระเบียบ/การฟอกเงิน และการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย.....	225
57 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในสหกรณ์ กับการบริหารความเสี่ยง ของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านชื่อเสียง.....	226
58 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในสหกรณ์ กับการบริหารความเสี่ยง ของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ.....	227
59 ผลการวิเคราะห์ TOWs Matrix.....	230



## บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดแนวทางการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย.....	18
2 องค์ประกอบในโครงสร้างของสหกรณ์ออมทรัพย์.....	34
3 วัฒนธรรมตามกรอบของคาเมรอนและเอตติงตัน.....	59
4 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ในบริบทของพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลัก เพื่อกำหนดทิศทางและผลการดำเนินงานขององค์กร.....	76
5 รูปแบบการจับคู่กลยุทธ์ของ TOWS.....	107
6 TOWS Matrix Analysis.....	230

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ภายใต้บริบทที่ระบบเศรษฐกิจการเงินโลกอยู่ในสภาวะที่มีความผันผวน มีความไม่แน่นอน คาดเคายาก มีความซับซ้อน และมีความไม่ชัดเจนของสิ่งที่จะเกิดขึ้น ตลอดจนการนำเทคโนโลยีดิจิทัล มาใช้ในธุรกิจทางการเงินมากขึ้น ระบบการเงินเชื่อมโยงกันสูงขึ้น และพึ่งพาผู้ให้บริการที่ไม่ใช่ธนาคาร พาณิชย์มากขึ้น การดูแลเสถียรภาพระบบการเงิน ภายใต้สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจการเงินที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีความไม่แน่นอนสูง หน่วยงานกำกับดูแลภาคการเงิน ต้องร่วมมือกัน จับสัญญาณความเสี่ยงให้เร็ว และให้ความสำคัญกับการติดตาม การเฝ้าระวังผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น กับบางภาคส่วนในระบบการเงินที่ยังมีความเปราะบาง การออกมาตรการดูแลที่เหมาะสม เพื่อป้องกัน ไม่ให้เกิดความเสียหายลุกลามจนกระทบต่อเสถียรภาพของระบบการเงินในอนาคต (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2561: 1) การสร้างภูมิคุ้มกันให้หลากหลายมิติมากขึ้น โดยให้ความสำคัญกับการปรับโครงสร้าง เพื่อยกระดับศักยภาพเศรษฐกิจทั้งด้านแรงงานและประสิทธิภาพการผลิต การเตรียมนโยบายรองรับเทคโนโลยีที่ทำให้โลกเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน (Disruptive Technology) การดูแลเสถียรภาพระบบการเงิน โดยเน้นการประเมินความเสี่ยงเชิงระบบ (Systemic Risk) การส่งเสริมความร่วมมือในการบริหารเศรษฐกิจ (Policy Coordination) ตลอดจนส่งเสริมทัศนคติและค่านิยม “ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” บนเงื่อนไขของการมีทั้ง “ความรู้คู่คุณธรรม” ในทุกภาคส่วนสังคม ทั้งในการดำเนินชีวิต การทำธุรกิจ และการดำเนินนโยบายเศรษฐกิจ เพื่อให้เศรษฐกิจไทยสามารถยืนหยัดอยู่ได้ท่ามกลางสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป (เสาวณี จันทะพงษ์; และ นิธิสาร พงศ์ปิยะไพบูลย์, 2560: 1) ซึ่งจะเห็นได้จากวิกฤตการเงินในภูมิภาคเอเชีย ปี 2540 ซึ่งเป็นจุดเปลี่ยนครั้งใหญ่ของประเทศไทย ระบบการเงินมีความเปราะบาง และมีการสะสมความเสี่ยงในหลายมิติ ทั้งในด้านเศรษฐกิจมหภาค ด้านระบบสถาบันการเงิน และธุรกิจเอกชน และภาคการกำกับดูแล ที่ผลักดันให้เกิดการปฏิรูปทางเศรษฐกิจ และระบบการเงินมาอย่างต่อเนื่อง ทั้งการสร้างสมดุลของนโยบาย และให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง การสร้างธรรมาภิบาลในระบบสถาบันการเงิน การปรับโครงสร้างเชิงสถาบัน (Institutional Reform) การปรับโครงสร้างธนาคารแห่งประเทศไทย ทั้งโครงสร้างองค์กร และคุณภาพของบุคลากร การเปลี่ยนแนวทางการกำกับดูแลสถาบันการเงิน โดยมุ่งเน้นการดูแลบริหารจัดการความเสี่ยง และธรรมาภิบาลของสถาบันการเงินตามมาตรฐานสากล (Risked-based supervision) การปฏิรูปสถาบันการเงินตามแผนพัฒนาระบบสถาบันการเงิน การพัฒนาฐานข้อมูลด้านเศรษฐกิจ

และการเงิน และเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะให้ประชาชนเข้าใจสภาพเศรษฐกิจและการเงินอย่างเท่าทัน รวมมือกับหน่วยงานกำกับดูแลอื่น เพื่อดูแลเสถียรภาพของระบบการเงินโดยรวม การจัดตั้งหน่วยงานดูแลความมั่นคงระบบการเงิน เช่น สถาบันคุ้มครองเงินฝาก เครดิตบูโร เป็นต้น การส่งเสริมความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อสร้างความมั่นคงทางการเงินในภูมิภาค การยกระดับการกำกับดูแลสถาบันการเงิน ตลอดจนการวางกลไกแก้ไขปัญหาเชิงระบบถ้าเกิดปัญหาขึ้น เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันทางเศรษฐกิจ ซึ่งได้ส่งผลให้เศรษฐกิจไทย สามารถผ่านบทพิสูจน์สำคัญมาได้หลายครั้ง ทั้งวิกฤตการเงินโลกในปี 2551 และมหาอุทกภัยของไทยในปี 2554 (วิโรท สันติประภพ. 2560)

ในปัจจุบันสถานการณ์ทั่วโลกต่างประสบปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจ ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์แพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา สายพันธุ์ใหม่ 2019 (Coronavirus disease starting in 2019: COVID-19) ขณะเดียวกันในประเทศไทยมีการระบาดระลอกใหม่ ซึ่งสถานการณ์ยังคงมีความไม่แน่นอนสูง ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจของประเทศอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ในทุกภาคส่วน ธุรกิจต่าง ๆ ต้องเผชิญกับภาวะชะลอตัวอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับความขัดแย้งและความไม่แน่นอนทางการเมืองในประเทศก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อเศรษฐกิจของประเทศ สำหรับธุรกิจของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรไทย เข้ามามีบทบาทในภาคเศรษฐกิจของประเทศไทย ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2457 ถือเป็นหน่วยเศรษฐกิจฐานรากที่สำคัญทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งมีสมาชิกทั้งสิ้น 12 ล้านคนเศษ ย่อมได้รับผลกระทบเช่นกัน โดยเฉพาะสหกรณ์ออมทรัพย์ ซึ่งเป็นสถาบันการเงินรูปแบบหนึ่งที่มีสมาชิกเป็นบุคคลที่มีเงินเดือนและมีอาชีพในหน่วยงานหรือสถานประกอบการเดียวกัน จัดตั้งขึ้นด้วยวัตถุประสงค์หลักเพื่อส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักการออมทรัพย์ และให้บริการเงินกู้แก่สมาชิกตามความเดือดร้อนและความจำเป็น ตามหลักการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สหกรณ์ออมทรัพย์ จึงถือเป็นสถาบันการเงินแห่งหนึ่งที่มีความสำคัญต่อภาคครัวเรือนทั้งในด้านของการเป็นแหล่งการออมเงิน และแหล่งการกู้ยืมเงิน โครงสร้างระบบสถาบันการเงินไทย ไตรมาส 3 ปี 2563 พบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์ มีขนาดสินทรัพย์ใหญ่เป็นลำดับที่ 3 รองจากธนาคารพาณิชย์และธนาคารเฉพาะกิจ และสัดส่วนหนี้ครัวเรือนต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (Gross Domestic Product: GDP) ในไตรมาส 4/2563 อยู่ที่ร้อยละ 89.4 เป็นการกู้ยืมจากสหกรณ์ออมทรัพย์ ร้อยละ 14.98 ของสินเชื่อครัวเรือนทั้งหมด รองจากธนาคารพาณิชย์ และสถาบันการเงินเฉพาะกิจ (ธนาคารแห่งประเทศไทย. 2563)

จากรายงานภาวะเศรษฐกิจสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ประจำปี 2563 รวบรวมข้อมูล ณ วันที่ 30 กันยายน 2563 สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร (รวมชุมนุมสหกรณ์) มีจำนวนทั้งสิ้น 9,660 แห่ง มีจำนวนสมาชิกทั้งสิ้น 12.15 ล้านคน คิดเป็นร้อยละ 18.36 ของประชากรไทยทั้งสิ้น (จากกรมการปกครอง 66.19 ล้านคน) ในการบริหารจัดการธุรกิจสร้างมูลค่าทั้งสิ้น 2.28 ล้านล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 14.31 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (Gross Domestic Product: GDP)

ธุรกิจมีการเติบโตเพิ่มขึ้น ร้อยละ 0.55 โดยธุรกิจสินค้ามูลค่าสูงสุด ร้อยละ 56.57 ภายใต้ทุนดำเนินงาน 3.53 ล้านล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 4.94 เมื่อเทียบกับปี 2562 ซึ่งมีแนวโน้มของทุนดำเนินงานเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี นอกจากนี้ในการบริหารงานมีการเติบโตของกำไรสุทธิเพิ่มขึ้น ร้อยละ 3.61 และผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น ร้อยละ 6.59 ด้านความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง พบว่า มีสัดส่วนหนี้สินมากกว่าทุนของสหกรณ์ 1.25 เท่า แสดงให้เห็นว่าทุนของสหกรณ์ไม่สามารถรองรับหนี้สินได้ทั้งจำนวน ซึ่งหนี้สินและทุนของสหกรณ์ส่วนใหญ่มาจากเงินรับฝาก ร้อยละ 37.88 และทุนเรือนหุ้นของสมาชิก ร้อยละ 37.31 สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร ควรให้ความสำคัญกับการระดมทุนเพิ่มขึ้น รวมทั้งสะสมทุนสำรองเพื่อลดความเสี่ยงและให้สหกรณ์มีความมั่นคงและเข้มแข็งทางการเงิน ด้านสภาพคล่องทางการเงิน พบว่า ทุนหมุนเวียนมีไม่เพียงพอกับภาระหนี้สินระยะสั้นได้ทั้งหมด เนื่องจากมีสินทรัพย์หมุนเวียนน้อยกว่าหนี้สินหมุนเวียนอยู่ในอัตราส่วนทุนหมุนเวียน 0.54 เท่า แสดงให้เห็นว่าสหกรณ์มีการนำเงินกู้ยืมระยะสั้นไปลงทุนในระยะยาว อาจมีผลกระทบต่อสภาพคล่องทางการเงินในการดำเนินธุรกิจ โดยเฉพาะหนี้สินส่วนใหญ่มาจากเงินรับฝากที่มีเงื่อนไขถอนเมื่อใดก็ได้ หากเมื่อใดสมาชิกเกิดความไม่ไว้วางใจหรือเกิดวิกฤตเศรษฐกิจ สมาชิกอาจลาออกหรือถอนเงินรับฝากพร้อมกันจำนวนมากหรือในคราวเดียวกัน สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร ควรติดตามสถานการณ์และเตรียมความพร้อมในการวางแผนไว้ล่วงหน้าหากเกิดวิกฤตหรือสมาชิกเกิดความไม่มั่นใจในการบริหารงานของสหกรณ์

สหกรณ์ออมทรัพย์ มีบทบาททางด้านการเงินมากกว่าสหกรณ์ประเภทอื่นที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จากผลการดำเนินงานและฐานะการเงินของสหกรณ์ทุกประเภททั่วประเทศ (ไม่รวมชุมนุมสหกรณ์) ประจำปี 2563 ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ โดยประมวลผล ณ วันที่ 30 กันยายน 2563 มีจำนวนสหกรณ์รวมทั้งสิ้น 5,989 แห่ง มีจำนวนสมาชิกรวมทั้งสิ้น 11.74 ล้านคน ทุนดำเนินงานของสหกรณ์ทุกประเภทมีทั้งสิ้น 3.33 ล้านล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2562 ร้อยละ 4.44 โดยมาจากการก่อหนี้รวม 1.79 ล้านล้านบาท หรือร้อยละ 53.94 ของทุนดำเนินงาน เพิ่มขึ้นจากปี 2562 ร้อยละ 2.87 (สหกรณ์ออมทรัพย์ มีหนี้สินสูงสุด ร้อยละ 46.03) และในส่วนของทุนของสหกรณ์ รวม 1.53 ล้านล้านบาท หรือร้อยละ 46.06 เพิ่มขึ้นจากปี 2562 ร้อยละ 6.35 (สหกรณ์ออมทรัพย์ มีทุนของสหกรณ์สูงสุด ร้อยละ 42.51) การบริหารจัดการธุรกิจของสหกรณ์ทุกประเภท มีมูลค่าธุรกิจรวม 2.08 ล้านล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2562 ร้อยละ 0.25 (สหกรณ์ออมทรัพย์ มีมูลค่าธุรกิจสูงสุด ร้อยละ 82.82) การดำเนินงานของสหกรณ์ทุกประเภท มีผลกำไรสุทธิ 98,924.44 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2562 ร้อยละ 3.24 (สหกรณ์ออมทรัพย์ มีกำไรสูงสุด ร้อยละ 94.38) (ตาราง 1)

ตาราง 1 ข้อมูลผลการดำเนินงานและฐานะการเงินของสหกรณ์ทุกประเภททั่วประเทศ (ไม่รวมชุมนุมสหกรณ์) ประจำปี 2562-2563

ประเภทสหกรณ์	สหกรณ์ (แห่ง)	สมาชิก (คน)	ทุน ดำเนินงาน (ล้านบาท)	ทุน ของสหกรณ์ (ล้านบาท)	หนี้สิน ของสหกรณ์ (ล้านบาท)	มูลค่าธุรกิจ (ล้านบาท)	ผลการดำเนินงาน กำไร (ขาดทุน) (ล้านบาท)
<b>ปี 2562</b>	<b>6,047</b>	<b>11,768,037</b>	<b>3,185,791.03</b>	<b>1,441,114.42</b>	<b>1,744,676.61</b>	<b>2,074,155.28</b>	<b>95,822.56</b>
<b>สหกรณ์</b>	<b>5,989</b>	<b>11,747,961</b>	<b>3,327,379.51</b>	<b>1,532,646.45</b>	<b>1,794,733.06</b>	<b>2,079,279.34</b>	<b>98,924.43</b>
<b>ภาคการเกษตร</b>	<b>3,148</b>	<b>6,464,129</b>	<b>297,116.03</b>	<b>91,000.86</b>	<b>206,115.17</b>	<b>294,390.89</b>	<b>2,999.61</b>
สหกรณ์การเกษตร	3,002	6,261,625	283,791.59	87,617.57	196,174.02	280,717.98	3,119.25
สหกรณ์ประมง	63	11,692	1,153.61	214.20	939.41	1,606.21	41.58
สหกรณ์นิคม	83	190,812	12,170.83	3,169.09	9,001.74	12,066.70	(161.22)
<b>นอกภาคการเกษตร</b>	<b>2,841</b>	<b>5,283,832</b>	<b>3,030,263.48</b>	<b>1,441,645.59</b>	<b>1,588,617.89</b>	<b>1,784,888.45</b>	<b>95,924.82</b>
สหกรณ์ร้านค้า	108	664,586	2,589.78	1,906.10	683.68	4,220.45	206.67
สหกรณ์บริการ	820	443,785	23,539.97	9,375.15	14,164.82	20,148.39	497.48
สหกรณ์ออมทรัพย์	1,374	3,369,707	2,945,876.73	1,414,429.27	1,531,447.46	1,722,088.63	93,364.60
สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน	539	805,754	58,257.00	15,935.07	42,321.93	38,430.98	1,856.07
<b>สินทรัพย์</b>			<b>3,327,379.51</b>	<b>100.00%</b> (ปี 2562 = 3,185,791.03)			
<b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>			<b>869,207.30</b>	<b>26.12%</b> (ปี 2562 = 779,334.51)			
เงินลงทุนระยะสั้น			100,159.28	3.01% (ปี 2562 = 72,662.16)			
ลูกหนี้เงินให้กู้ยืมระยะสั้น-สุทธิ			359,570.18	10.81% (ปี 2562 = 356,482.82)			
ลูกหนี้ระยะสั้น-สุทธิ			30,074.11	0.90% (ปี 2562 = 30,397.38)			
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น			379,403.73	11.40% (ปี 2562 = 319,792.15)			
<b>สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>			<b>2,458,172.21</b>	<b>73.88%</b> (ปี 2562 = 2,406,456.52)			
เงินลงทุนระยะยาว			385,711.85	11.59% (ปี 2562 = 368,321.58)			
ลูกหนี้เงินให้กู้ยืมระยะยาว-สุทธิ			2,020,254.13	60.72% (ปี 2562 = 1,990,569.87)			
ลูกหนี้ระยะยาว-สุทธิ			8,959.22	0.27% (ปี 2562 = 5,214.22)			
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ และสินทรัพย์อื่น			43,247.01	1.30% (ปี 2562 = 42,350.85)			
<b>ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ</b>			<b>56,514.34</b>	<b>(ปี 2562 = 50,967.65)</b>			

หมายเหตุ: - สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น ประกอบด้วย เงินสดและเงินฝากธนาคาร, เงินฝากสหกรณ์อื่น และสินทรัพย์หมุนเวียนอื่น

ที่มา: กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (2563)

จากตาราง 1 หากพิจารณาโครงสร้างทางการเงินของสหกรณ์ทุกประเภท พบว่า สหกรณ์ทุกประเภทมีความเสี่ยงด้านการบริหารเงินทุนค่อนข้างสูง เนื่องจากสหกรณ์นำเงินทุนที่มีไปลงทุนระยะยาว ถึงร้อยละ 73.88 มากกว่าระยะสั้นที่ลงทุนเพียง ร้อยละ 26.12 ของทุนดำเนินงาน หากสหกรณ์ต้องจ่ายคืนเงินให้กับเจ้าหนี้ที่ครบกำหนดชำระระยะสั้น ร่วมกับสมาชิกลาออกและถอนเงินฝาก สหกรณ์

นำเงินทุนที่มี ไปปล่อยกู้เป็นอันดับแรกถึงร้อยละ 71.53 ของสินทรัพย์ทั้งสิ้น เงินทุนส่วนที่เหลือนำไปลงทุนในเงินลงทุน ร้อยละ 14.60 ของสินทรัพย์ทั้งสิ้น ซึ่งลูกหนี้เงินให้กู้ยืมมีความเสี่ยงต่ำกว่าเงินลงทุน เนื่องจากทำให้สมาชิกหรือสหกรณ์อื่นก็จะได้รับรายได้ดอกเบี้ยที่แน่นอน ในขณะที่ผลตอบแทนจากเงินลงทุนไม่แน่นอน และพบว่ามียุทธศาสตร์หนี้เงินให้กู้ยืมระยะสั้น เพิ่มขึ้นจากปี 2562 ร้อยละ 1.51 และลูกหนี้ที่ชำระไม่ได้ตามกำหนด (Non-Performing Loan: NPL) เพิ่มขึ้นจากปี 2562 ร้อยละ 5.84 คิดเป็นร้อยละ 17.73 ของลูกหนี้เงินให้กู้ยืมระยะสั้น ซึ่งสูงกว่าปี 2562 แสดงถึงการบริหารลูกหนี้ไม่ดีนัก เนื่องจากมีลูกหนี้ที่ไม่สามารถจ่ายชำระหนี้คืนให้กับสหกรณ์ได้ตามกำหนดเวลา มากกว่าปี 2562 ผู้บริหารสหกรณ์แต่ละประเภทควรมีกฎเกณฑ์การบริหารลูกหนี้ให้รัดกุม เช่น กำหนดเงื่อนไขการปล่อยเงินกู้อย่างรอบคอบ และติดตามทวงถามหนี้อย่างสม่ำเสมอ เป็นต้น

ตาราง 2 ข้อมูลสหกรณ์ออมทรัพย์ จำแนกตามประเภทกลุ่มอาชีพ ปี 2562-2563

กลุ่มอาชีพสมาชิก สหกรณ์ออมทรัพย์	สหกรณ์ (แห่ง)	สมาชิก (คน)	ทุนเรือนหุ้น (ล้านบาท)	สินทรัพย์ (ล้านบาท)	ธุรกิจสหกรณ์		กำไร (ขาดทุน) (ล้านบาท)
					รับฝากเงิน (ล้านบาท)	สินเชื่อ (ล้านบาท)	
ปี 2562	1,375	3,332,360	1,105,443.69	2,814,602.76	616,336.96	1,143,892.95	90,161.95
สหกรณ์ออมทรัพย์	1,374	3,369,707	1,173,968.87	2,945,876.73	626,394.40	1,095,694.23	94,462.84
ครู	108	877,135	395,132.30	982,269.36	187,160.98	393,010.47	31,057.03
มหาวิทยาลัย	41	159,128	77,715.31	276,857.42	120,364.11	71,075.58	5,884.72
ราชการ	166	620,577	158,818.66	359,169.95	49,828.20	146,145.06	12,761.45
ตำรวจ	125	235,910	97,594.76	238,199.94	26,383.89	106,369.39	10,306.09
ทหาร	178	265,557	51,341.66	117,637.85	14,963.11	40,906.92	4,504.61
โรงพยาบาล/สาธารณสุข	156	338,046	129,086.52	322,096.13	77,911.56	149,227.30	10,772.05
รัฐวิสาหกิจ	50	293,159	168,974.93	434,133.43	111,184.38	122,645.56	13,366.06
เอกชนและอื่น ๆ	550	580,195	95,304.73	215,512.65	38,598.17	66,313.95	5,810.83

ที่มา: กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (2563)

ดังที่กล่าวมาแล้ว สหกรณ์ออมทรัพย์มีบทบาททางการเงินมากกว่าสหกรณ์ประเภทอื่น เมื่อพิจารณาสหกรณ์ออมทรัพย์ตามประเภทกลุ่มอาชีพ จากตาราง 2 จะพบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์แต่ละประเภทกลุ่มอาชีพ มีความแตกต่างกันออกไป สหกรณ์ออมทรัพย์ (ไม่รวมชุมนุมสหกรณ์) ประจำปี 2563 ณ วันที่ 30 กันยายน 2561 มีจำนวนสหกรณ์ออมทรัพย์ทั้งสิ้น 1,374 แห่ง ลดลงจากปี 2562 ร้อยละ 0.07 เป็นสหกรณ์ออมทรัพย์ที่ประสบปัญหาด้านการบริหาร ไม่สามารถส่งบการเงินได้ตามปี

บัญชี มีสมาชิกคงเหลือทั้งสิ้น 3,369,707 คน เพิ่มขึ้นจากปี 2562 ร้อยละ 1.12 สมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ มีเงินสะสมค่าหุ้น จำนวนเงิน 1,173,968.87 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2562 ร้อยละ 6.20 การดำเนินธุรกิจ คือ ธุรกิจสินเชื่อ และธุรกิจรับฝากเงิน มีมูลค่าธุรกิจรวมทั้งสิ้น 1,722,088.63 ล้านบาท ลดลงจากปี 2562 ร้อยละ 2.17 มีสินทรัพย์รวมทั้งสิ้น จำนวนเงิน 2,945,876.73 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2562 ร้อยละ 4.66 ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ มีผลกำไรสุทธิ จำนวน 93,364.60 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2562 ร้อยละ 11.69 หากพิจารณาสหกรณ์ออมทรัพย์ตามประเภทย่อยของกลุ่มอาชีพพบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์เอกชนและอื่น ๆ มีจำนวนสหกรณ์มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 40.03 ของจำนวนสหกรณ์ออมทรัพย์ทั้งสิ้น สหกรณ์ออมทรัพย์ครู มีสมาชิกมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 26.03 ของจำนวนสมาชิกทั้งสิ้น มีเงินสะสมค่าหุ้นมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 33.66 ของเงินสะสมค่าหุ้นทั้งสิ้น มีสินทรัพย์รวมสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 33.34 หรือ 1 ใน 3 ของสินทรัพย์รวมทั้งสิ้น และมีมูลค่าธุรกิจรวมมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 33.69 หรือ 1 ใน 3 ของมูลค่าธุรกิจรวมทั้งสิ้น หากพิจารณาแยกตามประเภทการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ออมทรัพย์ พบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจมีสัดส่วนธุรกิจสินเชื่อมากกว่าสัดส่วนธุรกิจรับฝากเงินมากที่สุดถึง 4 เท่า ส่วนสหกรณ์ออมทรัพย์รัฐวิสาหกิจมีสัดส่วนธุรกิจสินเชื่อใกล้เคียงกับสัดส่วนธุรกิจรับฝากเงิน ในขณะที่สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัย มีสัดส่วนธุรกิจสินเชื่อน้อยกว่าเกือบครึ่งหนึ่งของสัดส่วนธุรกิจรับฝากเงิน

ตลอดช่วงเวลา 10 ปี ที่ผ่านมา ทุนดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์เติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในปี 2563 สหกรณ์ออมทรัพย์มีทุนดำเนินงานทั้งสิ้น 2.95 ล้านล้านบาท คิดเป็น 92% ของงบประมาณรายจ่ายแผ่นดินของประเทศไทย ประจำปี 2563 (งบประมาณรายจ่ายแผ่นดินของประเทศไทย ประจำปี 2563 เท่ากับ 3.2 ล้านล้านบาท ที่มา: สำนักงบประมาณ สำนักนายกรัฐมนตรี) และคิดเป็นร้อยละ 15 ของสินทรัพย์รวม ธนาคารพาณิชย์จดทะเบียนในประเทศ (สินทรัพย์รวม ธนาคารพาณิชย์จดทะเบียนในประเทศ เท่ากับ 19.49 ล้านล้านบาท ที่มา: ธนาคารแห่งประเทศไทย) และหากจัดลำดับสินทรัพย์รวมของสถาบันการเงินในระบบเศรษฐกิจไทย ปี 2563 พบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์อยู่ในลำดับที่ 5 ของธนาคารพาณิชย์จดทะเบียนในประเทศ เห็นได้ว่า จำนวนเงินทุนของสหกรณ์ออมทรัพย์มีอยู่ไม่น้อยเมื่อเทียบกับภาพรวมเศรษฐกิจการเงินของประเทศ โดยแหล่งที่มาของทุนดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ส่วนใหญ่มาจากการก่อหนี้และจากส่วนทุนของสหกรณ์ออมทรัพย์ โดยมาจากการก่อหนี้มากกว่าจากทุนของสหกรณ์ออมทรัพย์ แสดงให้เห็นว่า สหกรณ์ออมทรัพย์มีความเสี่ยงด้านเงินทุนของสหกรณ์ออมทรัพย์ (ทุนของสหกรณ์ออมทรัพย์ไม่สามารถคุ้มครองหนี้สินได้ทั้งจำนวน) ส่งผลถึงความเสี่ยงด้านสภาพคล่องทางการเงิน และใช้เงินทุนของสหกรณ์ออมทรัพย์ส่วนใหญ่ไปกับเงินให้กู้ยืม รองลงมาเป็นเงินลงทุน ส่วนที่เหลือประกอบด้วย เงินฝากสหกรณ์ และสินทรัพย์อื่น (ตาราง 3) ดังนั้น หากสหกรณ์

ออมทรัพย์บริหารเงินทุนด้วยความเสี่ยง และประสบปัญหาไม่ว่าด้านสภาพคล่องหรือความโปร่งใส อาจกระทบต่อความมั่นคงทางการเงินในระบบเศรษฐกิจระดับประเทศไทย

ตาราง 3 ข้อมูลแหล่งที่มาและทางใช้ไปของทุนดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์ ปี 2554-2563

หน่วย : ล้านบาท

ปี	ทุนดำเนินงาน	แหล่งที่มา					ทางใช้ไป			
		ทุนของสหกรณ์	เงินรับฝาก	เงินกู้ยืม	หนี้สินอื่น	เงินฝากสหกรณ์อื่น ๆ	เงินลงทุน	ลูกหนี้	สินทรัพย์อื่น	
2554	1,273,169.51	640,945.60	447,044.77	174,844.33	10,334.81	51,249.16	187,798.05	982,371.50	51,750.80	
2555	1,470,254.12	714,264.43	448,241.13	295,506.73	12,241.83	48,214.04	195,823.35	1,183,165.70	43,051.03	
2556	1,696,582.91	795,544.72	506,229.96	383,055.40	11,752.83	52,681.61	203,004.95	1,391,310.06	49,586.29	
2557	1,891,558.89	869,921.98	546,118.92	462,792.90	12,725.09	57,179.27	219,561.09	1,566,334.96	48,483.57	
2558	2,059,457.31	955,092.28	631,966.51	458,750.56	13,647.96	66,636.74	231,316.51	1,702,241.82	59,262.24	
2559	2,237,385.48	1,036,472.00	724,461.01	461,662.01	14,790.46	94,345.45	273,963.45	1,806,565.53	62,511.05	
2560	2,457,838.91	1,127,866.52	879,262.15	435,899.45	14,810.79	135,015.91	335,782.03	1,924,803.00	62,237.97	
2561	2,634,477.71	1,227,985.60	974,031.05	416,294.18	16,166.88	134,604.04	400,130.10	2,029,897.20	69,846.37	
2562	2,814,602.76	1,327,096.78	1,049,018.38	421,651.61	16,835.99	156,322.21	435,675.83	2,151,919.65	70,685.07	
2563	2,945,876.73	1,414,429.27	1,153,700.31	360,133.13	17,614.02	193,003.93	481,487.62	2,183,220.43	88,164.75	

หมายเหตุ:

- เงินรับฝาก ประกอบด้วย เงินรับฝากจากสมาชิก และเงินรับฝากจากสหกรณ์อื่น
- เงินกู้ยืม ประกอบด้วย เงินเบิกเกินบัญชีธนาคารและเงินกู้ระยะสั้น, เงินกู้ยืมระยะยาว และเจ้าหนี้ค่าเช่าซื้อสินทรัพย์
- ลูกหนี้ ประกอบด้วย เงินให้กู้ยืมแก่สมาชิก, เงินให้กู้ยืมแก่สหกรณ์อื่น และลูกหนี้อื่น ๆ
- สินทรัพย์อื่น ประกอบด้วย เงินสดและเงินฝากธนาคาร, ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ, สินค้าคงเหลือ, ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์, สินทรัพย์ไม่มีตัวตน และสินทรัพย์อื่น ๆ

ที่มา: กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (2563)

จะเห็นได้ว่ารูปแบบการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ปรับเปลี่ยนไปตามพัฒนาการของระบบการเงิน โดยมีการทำธุรกรรมเชื่อมโยงกับระบบสถาบันการเงิน ตลาดทุน และระหว่างสหกรณ์ ผ่านการกู้ยืมเงิน และฝากเงินระหว่างกันมากขึ้น ลงทุน และปล่อยเงินกู้ระยะยาวมากกว่าระยะสั้น เพื่อแสวงหาผลตอบแทนที่สูงขึ้น และพบการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ออมทรัพย์บางสหกรณ์ที่ดำเนินธุรกิจนอกเหนือจากวัตถุประสงค์หลักของสหกรณ์ ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ดังนี้

1. สหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีสภาพคล่องส่วนเกินเหลือ นำเงินไปแสวงหาผลตอบแทนด้วยการลงทุนในหลักทรัพย์ ซึ่งมีแนวโน้มเพิ่มสัดส่วนการลงทุนในหลักทรัพย์อย่างต่อเนื่อง



2. สหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีสภาพคล่องส่วนเกินบางแห่งกู้ยืมเงินเพิ่มขึ้น ควบคู่ไปกับการขยายสัดส่วนเงินลงทุนในหลักทรัพย์ ซึ่งสะท้อนถึงพฤติกรรมกรรมการกู้ยืมมาลงทุนเพื่อหากำไรจากส่วนต่างระหว่างผลตอบแทนของเงินลงทุนในหลักทรัพย์กับดอกเบี้ยเงินกู้ยืม โดยสหกรณ์บางแห่งนำหลักทรัพย์ตราสารหนี้ไปวางเป็นหลักประกันในการกู้ยืมเพื่อให้อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ยืมต่ำ ซึ่งหากอัตราดอกเบี้ยเข้าสู่ทิศทางขาขึ้น อาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อสหกรณ์ทั้ง 2 ทาง คือ ต้นทุนการกู้ยืมสูงขึ้น และหลักทรัพย์ที่วางเป็นหลักประกันเงินกู้มีมูลค่าลดลง

3. สหกรณ์ออมทรัพย์ที่ขาดสภาพคล่อง ต้องอาศัยเงินกู้ยืมจากสหกรณ์ออมทรัพย์หรือสถาบันการเงินอื่น มีแนวโน้มจะได้รับผลกระทบด้านต้นทุนทางการเงินหากอัตราดอกเบี้ยปรับเข้าสู่ทิศทางขาขึ้น มีสัดส่วนการกู้ยืมต่อสินทรัพย์รวมสูงกว่าค่าเฉลี่ยของทั้งระบบสหกรณ์ออมทรัพย์ค่อนข้างมาก จึงมีความเสี่ยงที่จะได้รับผลกระทบเรื่องความสามารถในการต่ออายุเงินกู้ และมีต้นทุนทางการเงินสูงขึ้นในระยะต่อไปได้

4. สหกรณ์ออมทรัพย์มีธุรกรรมเชื่อมโยงระหว่างกันเองมากขึ้น ผ่านการกู้ยืมเงินและการฝากเงินระหว่างกัน หากสหกรณ์แห่งใดแห่งหนึ่งประสบปัญหาด้านสภาพคล่อง อาจส่งผลกระทบต่อสหกรณ์แห่งอื่น ๆ และส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของระบบสหกรณ์เป็นวงกว้างได้

ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) ได้แสดงความกังวลเกี่ยวกับปัญหาสหกรณ์ออมทรัพย์มาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเกิดจากหลายสาเหตุ ได้แก่ ปัญหาการยกยอกเงินของผู้บริหารสหกรณ์ ผู้บริหารสหกรณ์ขาดความรู้ความสามารถ การลงทุนที่ไม่เหมาะสมและมีความเสี่ยงต่อสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ที่ฝากเงินด้วยตนเอง รวมไปถึงธุรกรรมการเงินระหว่างสหกรณ์อื่น หากเกิดปัญหาล้มละลาย จะลุกลามมาถึงเสถียรภาพของระบบการเงิน ซึ่งเห็นได้จากสถิติการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ พบว่า ปี 2563 เงินฝากในระบบสหกรณ์ มูลค่า 1.15 ล้านล้านบาท สหกรณ์จะนำเงินเหล่านั้นมาแสวงหากำไร โดยการปล่อยเงินกู้ให้กับสมาชิก ให้สหกรณ์ออมทรัพย์อื่นกู้ และลงทุน รวมจำนวนเงินปล่อยกู้ทั้งหมด 2.15 ล้านล้านบาท ซึ่งเป็นตัวเลขที่สูงเมื่อเทียบกับเงินฝาก ซึ่งอาจทำให้สหกรณ์จะขาดสภาพคล่องได้ ประกอบกับ สหกรณ์ออมทรัพย์มีการตั้งสำรองเผื่อหนี้สงสัยจะสูญในรอบ 7 ปี ระหว่าง 2557-2563 มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง โดยปี 2557 มีค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ 4,596.40 ล้านบาท หรือร้อยละ 0.30 ของหนี้ทั้งระบบ ขณะที่ปี 2563 ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญเพิ่มขึ้นเป็น 19,789.90 ล้านบาท หรือร้อยละ 0.91 ของหนี้ทั้งระบบ และจากรายงานการประเมินเสถียรภาพระบบการเงินไทย ปี 2563 ของธนาคารแห่งประเทศไทย พบว่า ระบบสหกรณ์ออมทรัพย์ยังคงมีพฤติกรรมแสวงหาการลงทุนที่ให้ผลตอบแทนสูงซึ่งจะเห็นได้จาก ณ สิ้นไตรมาสที่ 3 ปี 2563 เงินรับฝากจากสมาชิกและส่วนทุนของระบบสหกรณ์ออมทรัพย์ขยายตัวที่ร้อยละ 6.5 และ 3.9 เมื่อเทียบกับระยะเดียวกันของปีก่อนตามลำดับ แม้การขยายตัวมีแนวโน้มชะลอลง แต่ยังคงสูงกว่าเงินให้

กู้ยืมแก่สมาชิกที่ขยายตัวเพียงร้อยละ 1.4 โดยพบว่า ระบบสหกรณ์ออมทรัพย์นำสภาพคล่องส่วนเกินไปลงทุนในหลักทรัพย์ที่มีความเสี่ยงทั้งตราสารทุน และตราสารหนี้ภาคเอกชน ในสัดส่วนที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง แม้สหกรณ์ออมทรัพย์จะลงทุนเฉพาะตราสารทุนที่ออกโดยรัฐวิสาหกิจ และตราสารหนี้ภาคเอกชนที่คุณภาพเครดิตดีเท่านั้น (อันดับความน่าเชื่อถือ A- ขึ้นไป) แต่กว่าร้อยละ 60 ของพอร์ตตราสารหนี้ภาคเอกชนเป็นการลงทุนกระจุกตัวอยู่ในผู้ออกหลักทรัพย์เป็นกลุ่มธุรกิจใหญ่ ซึ่งหากผู้ออกตราสารหนี้ประสบปัญหาหรือเกิดเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อราคาของตราสารหนี้ เช่น เกิดการขยายตราสารหนี้ภาคเอกชนอย่างรุนแรง จนทำให้ราคาตราสารหนี้ภาคเอกชนลดลงมากอย่างฉับพลัน อาจส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของสมาชิกต่อสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีการลงทุนสูงในหลักทรัพย์ดังกล่าวได้

สหกรณ์ออมทรัพย์เริ่มสะสมความเสี่ยงมากขึ้นจากการที่สหกรณ์ออมทรัพย์หลายแห่งมีปัญหาระบบการบริหารจัดการที่คล้ายกัน เช่น 1) สหกรณ์ออมทรัพย์มีพฤติกรรมช่วยเหลือลูกหนี้ด้วยการให้ลูกหนี้กู้เงินโดยใช้เงื่อนไขเดิมไปเรื่อย ๆ หรือการกู้หนี้ใหม่มาใช้หนี้เก่า ซึ่งเป็นการต่ออายุหนี้ หรือขยายหนี้เพิ่มให้กับผู้กู้ที่มีคุณภาพด้อยลง 2) สหกรณ์ออมทรัพย์ไม่ทราบภาระหนี้ทั้งหมดของลูกหนี้หากลูกหนี้มีหนี้กับสถาบันการเงินหลายแห่ง เนื่องจากสหกรณ์ออมทรัพย์ส่วนใหญ่ไม่ได้เป็นสมาชิกเครดิตบูโร ลูกหนี้จึงก่อหนี้เกินตัว และเมื่อไม่สามารถชำระหนี้ได้ สหกรณ์ออมทรัพย์ต้องตัดหนี้สูญ 3) สหกรณ์ออมทรัพย์หลายแห่งมีพอร์ตลงทุนที่ใหญ่และหลากหลายมากขึ้นในภาวะที่อัตราดอกเบี้ยต่ำติดต่อกันมานาน พฤติกรรมแสวงหาผลตอบแทนที่สูง และได้แพร่หลายเข้ามาในรูปแบบการทำธุรกิจของสหกรณ์ออมทรัพย์ ซึ่งส่วนหนึ่งเกิดจากแรงกดดันของสมาชิกที่ต้องการผลตอบแทนที่สูง โดยขยายเงินลงทุนในตราสารทุนและตราสารหนี้เพื่อมุ่งหวังผลตอบแทนที่สูง โดยอาจจะไม่ได้คำนึงถึงความเสี่ยงอย่างดีพอ ซึ่งการลงทุนเหล่านี้มีความเสี่ยงด้านราคา ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย หรือความเสี่ยงด้านเครดิต 4) โครงสร้างแหล่งเงินทุนของสหกรณ์ที่ส่วนใหญ่เป็นการกู้ยืมเงินระยะสั้นเพื่อนำมาปล่อยให้สมาชิกกู้ยืมในระยะยาว จึงมีความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง จากการกู้หนี้ระยะสั้นมาปล่อยกู้หนี้ระยะยาว ค่อนข้างมาก บางครั้งมีการขยายวงเงินกู้ออกไปยาวมากหลายร้อยงวด ยิ่งส่งผลให้เกิดการลงทุนในสินทรัพย์สภาพคล่องต่ำมากยิ่งขึ้น และหากสถานการณ์การเงินในประเทศ หรือในโลกเปลี่ยนแปลง จะยิ่งส่งผลให้เกิดการเร่งไถ่ถอนเงินฝาก หรือถอนหุ้นคืนเป็นจำนวนมาก ส่งผลกระทบต่อฐานะการเงินของสหกรณ์ และ 5) กฎหมายและการกำกับดูแลที่ปรับตัวไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลงและการเติบโตของสหกรณ์ออมทรัพย์ ซึ่งจะเห็นได้จากที่ผ่านมา กรมส่งเสริมสหกรณ์จะให้ความสำคัญด้านการส่งเสริมและการพัฒนาสหกรณ์มากกว่าการกำกับดูแล กรมตรวจบัญชีสหกรณ์จะเน้นการตรวจสอบบัญชีเพื่อความเห็นต้องบการเงินมากกว่าการตรวจสอบความเสี่ยง ซึ่งการตรวจสอบบัญชี เป็นการตรวจสอบเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้ว จึงไม่ได้ประเมินถึงความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต กฎหมายไม่ได้ให้อำนาจแก่นาย

ทะเบียนสหกรณ์ผู้กำกับดูแลมากนัก และมีบทกำหนดโทษที่ไม่เข้มงวด เครื่องมือเตือนภัยและฐานข้อมูลที่จะช่วยให้นายทะเบียนผู้กำกับดูแล ติดตามความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ยังมีไม่เพียงพอ จึงทำให้ยังมีสหกรณ์ออมทรัพย์หลายแห่งที่ปฏิบัติไม่ถูกต้องตามกฎหมาย และปัจจุบันยังพบว่ายังมีปัจจัยเสี่ยงจากภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ออมทรัพย์ ได้แก่ หน่วยงานหรือสถานประกอบการที่สมาชิกทำงานอยู่ปิดกิจการ ข้าราชการทุจริตในการบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ หรือข้าราชการสภาพคล่องของสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มากขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งเป็นการสะสมความเสี่ยงไว้ในระบบสหกรณ์ออมทรัพย์ ถ้าปล่อยให้ปัญหาสะสมไปเรื่อย ๆ ผลสุดท้ายก็จะลุกลามขยายผลไปสู่สาธารณชนดังที่เป็นข่าว

ด้วยเหตุนี้รัฐบาลจึงได้เสนอแก้ไขพระราชบัญญัติสหกรณ์เพื่อยกระดับการพัฒนาและการสร้างเสถียรภาพแก่ระบบสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยเมื่อวันที่ 29 พฤศจิกายน 2561 สภานิติบัญญัติแห่งชาติได้มีมติเห็นชอบประกาศใช้พระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 โดยพระราชบัญญัตินี้ มีผลใช้บังคับในวันที่ 19 พฤษภาคม 2562 และแรงผลักดันให้มีเกณฑ์ด้านการกำหนดเพดานการลงทุนในหลักทรัพย์เพื่อจำกัดผลกระทบที่อาจเกิดกับเงินฝากและส่วนทุนของสมาชิก หากมีความเสียหายเกิดขึ้นจากการลงทุน และส่งเสริมความรู้ความเข้าใจแก่กรรมการและบุคลากรของสหกรณ์ออมทรัพย์เรื่องความเสี่ยงจากการลงทุน และเหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความตื่นตระหนกและความเสี่ยงในระดับที่สูงกว่าที่คาดคิดไว้อย่างมีนัยสำคัญ รวมทั้งสนับสนุนให้สหกรณ์ออมทรัพย์เตรียมความพร้อมด้านสภาพคล่องเพื่อรองรับหากเกิดกรณีการไถถอนเงินฝากอย่างรุนแรง ทั้งนี้เพราะการดำเนินการของสหกรณ์นั้น จะต้องใช้เวลาในการดำเนินการที่ยาวนาน เพื่อสร้างความมั่นคงและความน่าเชื่อถือ แต่ถ้าสหกรณ์มีการดำเนินการที่ไม่มีประสิทธิภาพ หรือไม่ปฏิบัติตามหลักการที่ถูกต้อง ย่อมสร้างความเสียหายได้อย่างมาก และความเสียหายที่เกิดขึ้นนั้น อาจส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจ และมีผลกระทบในวงกว้างต่อสมาชิกของสหกรณ์ ต้องใช้งบประมาณของหน่วยงานภาครัฐในการฟื้นฟูให้กิจการสหกรณ์สามารถดำเนินการต่อไปได้ ดังพระดำรัสเปรียบเปรยงานสหกรณ์ของพระราชวงศ์เธอ กรมหมื่นพิทยาลงกรณ์ นายทะเบียนสหกรณ์พระองค์แรก และพระบิดาแห่งการสหกรณ์ไทย ความว่า “งานเช่นสหกรณ์นี้เวลาเป็นเป็นช้า แต่เวลาตาย ตายเร็วที่สุด เมื่อตายแล้ว ศพจะเป็นศพข้าง ไม่ใช่ศพหนู” (สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย. 2533)

การบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ ซึ่งมีลักษณะเป็นสถาบันการเงินรูปแบบหนึ่ง จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล แต่เนื่องจากการบริหารจัดการในปัจจุบันดำเนินการอยู่ภายใต้ภาวะความเสี่ยงจากปัจจัยหลาย ๆ ด้าน ทั้งจากสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายในของสหกรณ์ การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ตามแผนบริหารความเสี่ยงของกรมส่งเสริมสหกรณ์ คงไม่เพียงพอต่อสถานการณ์ปัจจุบันและในอนาคต ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะ

ศึกษาเรื่อง แนวทางการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย เพื่อเปรียบเทียบลักษณะการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย จำแนกตามลักษณะองค์กร ศึกษาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย และวิเคราะห์เสนอแนวทางการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด เพื่อสมาชิกของสหกรณ์ออมทรัพย์ได้รับประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืนต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงาน การบริหารความเสี่ยง และปัญหาอุปสรรคในการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย
2. เพื่อเปรียบเทียบลักษณะการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย จำแนกตามลักษณะองค์กร
3. เพื่อศึกษาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย
4. เพื่อวิเคราะห์และเสนอแนวทางการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย

### ขอบเขตของการวิจัย

#### ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยมี 2 กลุ่ม ดังนี้

ประชากรกลุ่มที่ 1: ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ ที่มีบทบาทในการบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย จำนวน 1,374 สหกรณ์ สหกรณ์ละ 1 คน (กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. 2563)

ประชากรกลุ่มที่ 2: ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบด้วย นักวิชาการด้านการสหกรณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการสหกรณ์

#### การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ 1: ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ ที่มีบทบาทในการบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย สหกรณ์ละ 1 คน จำนวน 302 คน ซึ่งได้จากการกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยการเปิดตารางของ เครจซี; และ มอร์แกน (Krejie; & Morgan. 1970)

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Random Sampling) เนื่องจากมีการจำแนกสหกรณ์ออมทรัพย์ ตามประเภทกลุ่มอาชีพ และทำการคำนวณหา

จำนวนกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของสหกรณ์ออมทรัพย์แต่ละประเภทกลุ่มอาชีพ เมื่อได้ขนาดตัวอย่างแล้ว ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีการจับสลาก

กลุ่มตัวอย่างที่ 2: ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบด้วย นักวิชาการด้านการสหกรณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการสหกรณ์ จำนวน 26 ท่าน

### ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

1. ตัวแปรต้น (Independent Variable) แบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1.1 ลักษณะองค์กร ประกอบด้วย

1.1.1 ประเภทกลุ่มอาชีพ

1.1.2 ขนาดสินทรัพย์สหกรณ์

1.1.3 ระดับมาตรฐานสหกรณ์ (ประเมินโดยกรมส่งเสริมสหกรณ์)

1.2 ปัจจัยการบริหาร ที่มีผลต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์

ประกอบด้วย

1.2.1 ปัจจัยภายนอกสหกรณ์

1.2.1.1 ด้านการเมือง (Political)

1.2.1.2 ด้านเศรษฐกิจ (Economic)

1.2.1.3 ด้านสังคม/วัฒนธรรม (Social)

1.2.1.4 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology)

1.2.1.5 ด้านกฎระเบียบ (Legal)

1.2.1.6 ด้านสภาวะแวดล้อม (Environment)

1.2.2 ปัจจัยภายในสหกรณ์ ที่มีผลต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออม

ทรัพย์ ประกอบด้วย

1.2.2.1 ด้านบุคลากร (Man)

1.2.2.2 ด้านการเงิน (Money)

1.2.2.3 ด้านวัสดุและอุปกรณ์ (Material)

1.2.2.4 ด้านการจัดการ (Management)

1.2.2.5 ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture)

2. ตัวแปรตาม (Dependent Variable) คือ การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์

7 ด้าน ประกอบด้วย

2.1 การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ประกอบด้วย

- 2.1.1 การบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์
- 2.1.2 การบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน
- 2.1.3 การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ/ดำเนินงาน
- 2.1.4 การบริหารความเสี่ยงด้านผลตอบแทน
- 2.1.5 การบริหารความเสี่ยงด้านกฎหมายและกฎระเบียบ/การฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย
- 2.1.6 การบริหารความเสี่ยงด้านชื่อเสียง
- 2.1.7 การบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

## นิยามศัพท์เฉพาะ

**สหกรณ์ออมทรัพย์** หมายถึง สถาบันการเงินประเภทหนึ่ง ที่สมาชิกเป็นบุคคลมีอาชีพอย่างเดียวกัน หรือที่อาศัยอยู่ในชุมชนเดียวกัน มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักการออมทรัพย์ และสามารถกู้ยืมเงินได้เมื่อเกิดความจำเป็นตามหลักการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ได้รับการจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลตามพระราชบัญญัติสหกรณ์

**ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์** หมายถึง คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ออมทรัพย์ ซึ่งเป็นผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งโดยมติที่ประชุมใหญ่ของสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์

**ความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์** หมายถึง เหตุการณ์ใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น และมีผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ ทำให้เกิดความเสียหายจนสหกรณ์ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ ตัวอย่างเช่น ความไม่ชัดเจนของนโยบายรัฐบาลเกี่ยวกับงานสหกรณ์ การชะลอตัวของเศรษฐกิจ หนี้สินครัวเรือนเพิ่มมากขึ้น เป็นต้น

**แนวทางการบริหารความเสี่ยง (Management Risk)** หมายถึง กระบวนการดำเนินงานของสหกรณ์ที่เป็นระบบ และต่อเนื่องที่ใช้ในการบริหารจัดการให้ความเสี่ยงให้หมดไป หรืออย่างน้อยให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยยึดตามแนวทางปฏิบัติ 3 แนวทาง คือ 1) การบริหารความเสี่ยงของกรมส่งเสริมสหกรณ์ 2) เกณฑ์การกำกับดูแลความเสี่ยงของกลุ่มธุรกิจทางการเงิน ของธนาคารแห่งประเทศไทย และ 3) แนวทางการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ของ COSO สรุปในภาพรวมได้ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วม การประเมินความเสี่ยงจากปัจจัยเสี่ยงทั้งภายในและภายนอกที่ไม่ครอบคลุมทุกประเด็น ความไม่ชัดเจนในหน้าที่รับผิดชอบ และขาดการติดตามประเมินผลโครงการกิจกรรมที่กำหนดในแผนการดำเนินงาน

2. ความเสี่ยงด้านการเงิน หมายถึง ความเสี่ยงทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ ได้แก่ การให้เครดิต/สินเชื่อ ความเสี่ยงที่สำคัญคือกระบวนการพิจารณาตรวจสอบการให้สินเชื่อ มีความบกพร่อง ไม่มีการประเมินหรือวิเคราะห์ลูกหนี้ สำหรับด้านสภาพคล่องหรือความเพียงพอของเงินกองทุน ความเสี่ยงอาจเกิดจากการจัดหาแหล่งเงินทุนในกรณีเกิดวิกฤตสภาพคล่องนั้นต้นทุนไม่สอดคล้องและเหมาะสมกับการใช้เงินทุนทั้งระยะสั้นและระยะยาว ส่วนการลงทุนหรือตลาด คณะกรรมการด้านการลงทุนของสหกรณ์อาจขาดประสบการณ์ในด้านนี้ เพราะการลงทุนต้องคำนึงถึงองค์ประกอบหลายด้าน เช่น ความน่าเชื่อถือของแหล่งลงทุน ผลตอบแทนที่จะได้รับ ระยะเวลา การประเมินมูลค่าความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำธุรกรรม เป็นต้น

3. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ/ดำเนินงาน หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากความเสียหาย อันเนื่องมาจากการปฏิบัติงาน สาเหตุอาจมาจากโครงสร้างองค์กร และการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบไม่ชัดเจน ขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดีหรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กร การพัฒนาบุคลากร ไม่ให้ความสำคัญเท่าที่ควร ตลอดจนจนสภาพแวดล้อมไม่เอื้อในการปฏิบัติงาน และขาดการจัดทำแผนรองรับการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องต่าง ๆ ในกรณีเกิดเหตุฉุกเฉิน

4. ความเสี่ยงด้านผลตอบแทน หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการบริหารจัดการด้านผลตอบแทนอยู่ในระดับที่ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ รวมทั้งไม่สามารถรักษาเสถียรภาพของส่วนต่างระหว่างดอกเบี้ยฝากและดอกเบี้ยรับให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม

5. ความเสี่ยงด้านกฎหมายและกฎระเบียบ/การฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงิน แก่การก่อการร้าย หมายถึง ความเสี่ยงอันเกิดมาจากการปฏิบัติงานของสหกรณ์ไม่เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ อาจมาจากการตีความของตัวบุคคล หรือความไม่ชัดเจนของข้อกำหนด ก็เป็นได้ สำหรับการฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย มีระเบียบปฏิบัติกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน พ.ศ. 2542 สหกรณ์อาจไม่ได้ให้ความสำคัญส่งเสริมสนับสนุนพนักงานที่ปฏิบัติงานด้านนี้ให้มีความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้

6. ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการขาดความเชื่อมั่นหรือความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสหกรณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสมาชิกของสหกรณ์เอง ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ ที่ร้ายแรงกว่านั้นคือความมั่นคงของสหกรณ์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสหกรณ์ขาดการสื่อสารประชาสัมพันธ์เชิงรุก การใช้ช่องทางสื่อสารยังไม่หลากหลายเพียงพอ

7. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง ความเสี่ยงอันเกิดจากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ด้อยประสิทธิภาพหรือล้าสมัยสำหรับองค์กร ขาดการเตรียมความพร้อมรับมือภัยทางไซเบอร์ รวมทั้งวิธีการรักษาความปลอดภัยของฐานข้อมูล และการละเลยกับระเบียบปฏิบัติของพระราชบัญญัติคอมพิวเตอร์

**ลักษณะองค์กร** หมายถึง ลักษณะสำคัญของสหกรณ์ออมทรัพย์ ประกอบด้วย ประเภทกลุ่มอาชีพ ขนาดสินทรัพย์สหกรณ์ และระดับมาตรฐานสหกรณ์ ตามการประเมินของกรมส่งเสริมสหกรณ์

1. ประเภทกลุ่มอาชีพ หมายถึง ประเภทของหน่วยงาน หรือสถานประกอบการ หรือชุมชนที่สมาชิกสังกัดอยู่ และได้รับเงินเดือน/ค่าจ้าง แบ่งได้ 8 ประเภท คือ ครู มหาวิทยาลัย ราชการ ตำรวจ ทหาร โรงพยาบาล/สาธารณสุข รัฐวิสาหกิจ และเอกชน

2. ขนาดสินทรัพย์สหกรณ์ หมายถึง มูลค่าสินทรัพย์ของสหกรณ์ออมทรัพย์ตามที่ กรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนดมี 2 ขนาด ได้แก่ สหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีสินทรัพย์ตั้งแต่ 5,000 ล้านบาท ขึ้นไป และสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีสินทรัพย์น้อยกว่า 5,000 ล้านบาท

3. ระดับมาตรฐานสหกรณ์ หมายถึง มาตรฐานสหกรณ์ตามตัวชี้วัดที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ กำหนดไว้ แบ่งออกเป็น 4 ระดับ คือ ดีเลิศ ดีมาก ดี และไม่ผ่านมาตรฐาน

**ปัจจัยการบริหาร** หมายถึง สถานการณ์ และปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายนอกสหกรณ์ และภายในสหกรณ์ ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ทั้งในเชิงบวก และเชิงลบ

1. ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่สหกรณ์ออมทรัพย์ ไม่สามารถควบคุมได้ แต่นำมาใช้ในการวิเคราะห์โอกาสหรืออุปสรรคเพื่อกำหนดหรือปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ใช้แนวคิด PESTEL Analysis ของ ฟรานซิส เจอากัวลาร์ สรุปได้ดังนี้

1.1 ด้านการเมือง (Political) หมายถึง เสถียรภาพความมั่นคงของรัฐบาล นโยบายของรัฐบาลที่ออกมาเกี่ยวกับสหกรณ์ออมทรัพย์ และความขัดแย้งทางการเมืองของประชาชนในประเทศ

1.2 ด้านเศรษฐกิจ (Economic) หมายถึง ภาวะเศรษฐกิจในประเทศ นโยบายการกำหนดอัตราดอกเบี้ยของธนาคารแห่งประเทศไทย และแนวโน้มหนี้สินในครัวเรือนเพิ่มขึ้น

1.3 ด้านสังคม/วัฒนธรรม (Social) หมายถึง สังคมแบบบริโภคนิยมเน้นการจ่ายมากกว่าการออม สมาชิกสหกรณ์ ส่วนใหญ่นิยมใช้บัตรเครดิต โดยเฉพาะบัตรเครดิตที่เป็นบัตรวงเงินอนุมัติจากทางธนาคาร หรือเป็นการยืมเงินสดจากธนาคาร และความไม่เข้าใจในอุดมการณ์สหกรณ์ของสมาชิกสหกรณ์

1.4 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology) หมายถึง เทคโนโลยีด้านการสื่อสาร ระบบสารสนเทศที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ และเงินอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Money หรือ e-Money) ซึ่งเป็นเงินที่บันทึกในสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น ชิพคอมพิวเตอร์ในบัตรเครดิต ที่ผู้ใช้บริการสามารถใช้ชำระค่าสินค้าได้ ตามร้านค้าที่รับชำระ



1.5 ด้านกฎระเบียบ (Legal) หมายถึง กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ออมทรัพย์ ได้แก่ การบริหารสินทรัพย์ การดำรงสินทรัพย์สภาพคล่อง การให้กู้ การให้สินเชื่อ และการกำกับดูแล ด้านธรรมาภิบาล

1.6 ด้านสภาวะแวดล้อม (Environment) หมายถึง กระแสนวัตกรรมธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ปัญหาด้านภัยพิบัติทางธรรมชาติ โรคระบาด และการแข่งขันระหว่างสหกรณ์กับธุรกิจที่ลงทุนโดยหวังผลกำไร

2. ปัจจัยภายในสหกรณ์ หมายถึง สภาพแวดล้อมที่อยู่ภายในสหกรณ์ออมทรัพย์ และสหกรณ์สามารถทำการออกแบบหรือควบคุมได้ โดยใช้หลัก 4 M's (ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ. 2545) ร่วมกับวัฒนธรรมองค์กร ตามแนวคิดของ คาเมรอน; และ เอทติงตัน (Cameron; & Ettington. 1988) สรุปได้ดังนี้

2.1 ด้านบุคลากร (Man) หมายถึง กระบวนการ/ขั้นตอนในการดำเนินการจัดการทรัพยากรบุคคลมีความชัดเจน ให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพบุคลากร และมีระบบการประเมินผลงานที่เป็นธรรม

2.2 ด้านการเงิน (Money) หมายถึง การวางแผนการบริหารงบประมาณถูกต้องตามระเบียบของสหกรณ์ มีรายงานทางการเงินและบัญชีพร้อมให้ทำการตรวจสอบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งรายงานประจำวัน

2.3 ด้านวัสดุและอุปกรณ์ (Material) หมายถึง วัสดุ/อุปกรณ์เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน การจัดหาวัสดุ/อุปกรณ์เป็นไปตามระเบียบการพัสดุ รวมทั้งมีการบำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์ที่มีอยู่อย่างเป็นระบบ

2.4 ด้านการจัดการ (Management) หมายถึง การกำหนดหน้าที่รับผิดชอบของบุคลากรสอดคล้องเหมาะสมกับโครงสร้างองค์กร มีการวางแผนและกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนสำหรับเป็นแนวทางในการปฏิบัติ

2.5 วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) หมายถึง บรรยากาศการทำงานภายในสหกรณ์ เน้นผลสำเร็จของหารปฏิบัติงานสูง บนพื้นฐานของความรัก ความสามัคคี การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และความรู้สึกเป็นเจ้าของสหกรณ์ร่วมกันของบุคลากรในสหกรณ์

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์สามารถใช้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ กระทำโดยอาศัยแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับ

1. ใช้ PESTLE Analysis ของ อากิลาร์ (Aguilar. 1967) ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก สหกรณ์ ได้แก่ การเมือง (Politics) เศรษฐกิจ (Economic) สังคม/วัฒนธรรม (Social/ culture) เทคโนโลยี (Technological) กฎระเบียบ (Legal) และสภาวะแวดล้อม (Ecological)

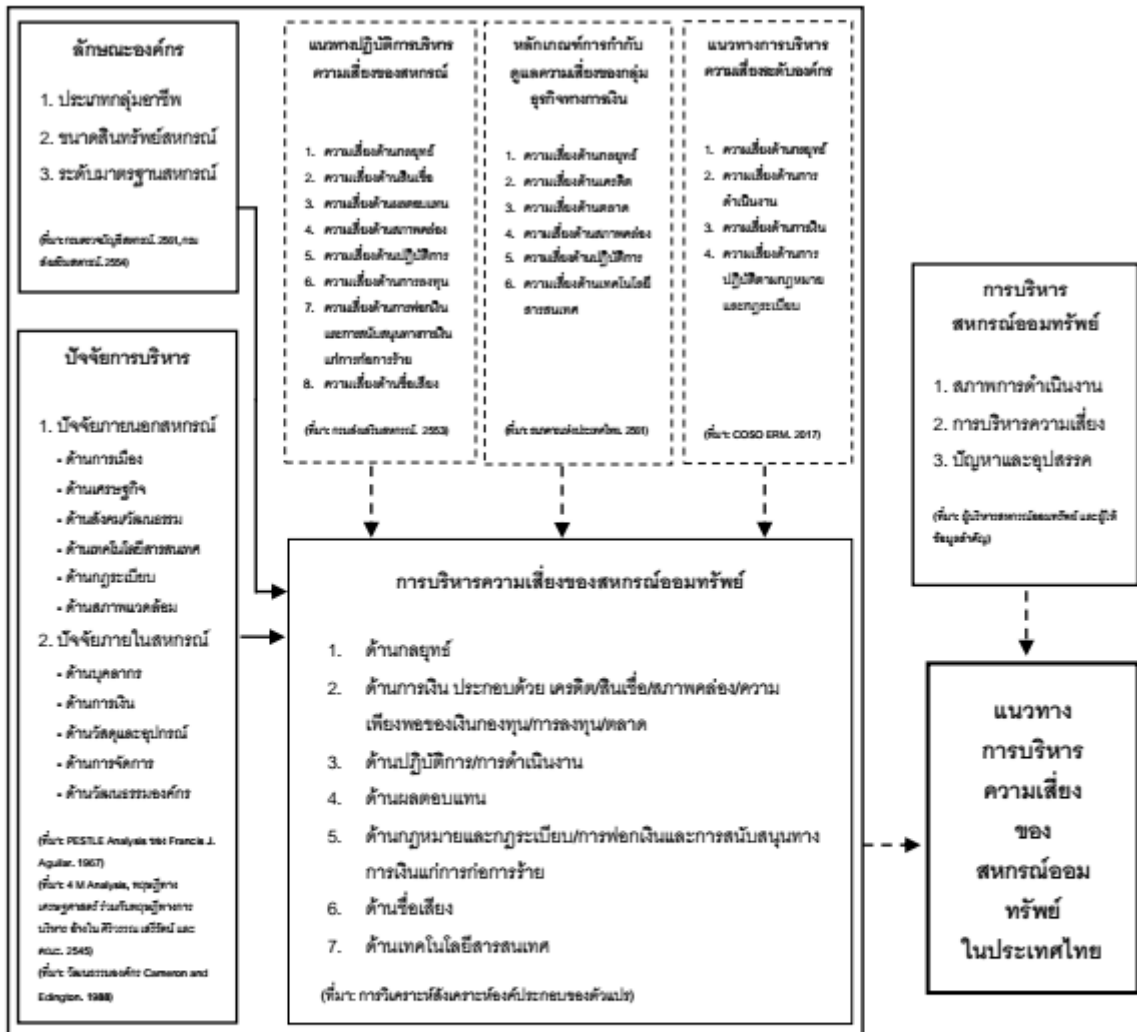
2. ปัจจัยภายในสหกรณ์ ใช้แนวคิด 4 M's (ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ. 2545) ที่ถือเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ใช้ในการบริหารจัดการที่สำคัญ ได้แก่ บุคลากร (Man) งบประมาณ (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) การจัดการ (Management) รวมทั้งวัฒนธรรมองค์กร ตามแนวคิดของ คาเมรอน; และ อีดินตัน (Cameron and Edington) เพราะการบริหารจะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพ งบประมาณสนับสนุนการดำเนินการเพียงพอ วัสดุอุปกรณ์ที่เหมาะสมและทันสมัย ระบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งค่านิยม ทัศนคติ และความเชื่อที่ทุกคนในองค์กรมีร่วมกัน

3. แนวทางปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ 8 ด้าน ได้แก่ 1) กลยุทธ์ 2) สินเชื่อ 3) ผลตอบแทน 4) สภาพคล่อง 5) ปฏิบัติการ 6) การลงทุน 7) การฟอกเงิน และการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย และ 8) ชื่อเสียง

4. หลักเกณฑ์การกำกับดูแลความเสี่ยงของกลุ่มธุรกิจทางการเงินของธนาคารแห่งประเทศไทย 6 ด้าน ได้แก่ 1) กลยุทธ์ 2) เครดิต 3) ตลาด 4) สภาพคล่อง 5) ปฏิบัติการ และ 6) เทคโนโลยีสารสนเทศ

5. แนวทางการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) ของ COSO 4 ด้าน ได้แก่ 1) กลยุทธ์ 2) การดำเนินงาน 3) การเงิน และ 4) การปฏิบัติตามกฎหมาย และกฎระเบียบ

มาใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย เพื่อการศึกษาสภาพการดำเนินงาน การบริหารความเสี่ยง และปัญหาอุปสรรคในการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย เปรียบเทียบลักษณะการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย จำแนกตามลักษณะองค์กร ศึกษาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ตลอดจนเสนอแนวทางการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ดังภาพประกอบ 1



- ประเด็นที่ศึกษาที่ไม่ได้ระบุในวัตถุประสงค์
- ประเด็นศึกษาและระบุให้เป็นวัตถุประสงค์
- หมายถึง ส่งผลต่อ
- หมายถึง นำไปใช้

ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดแนวทางการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย

**สมมติฐานในการวิจัย**

1. การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทยแตกต่างกันตามลักษณะองค์กร
2. ปัจจัยการบริหารส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ขอนำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์ออมทรัพย์
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงองค์กร
3. ปัจจัยการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์
4. แนวทางการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์
5. พระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562
6. ทฤษฎี SWOT Analysis และทฤษฎีการวิเคราะห์ TOWS Matrix
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์ออมทรัพย์

การศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์ออมทรัพย์ ผู้วิจัยได้แบ่งประเด็นการศึกษาดังออกเป็น 2 ประเด็นหลัก คือ 1) แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์ ซึ่งจะเป็นการนำเสนอบริบทของสหกรณ์ เพื่อสร้างความเข้าใจในหลักการสหกรณ์ และ 2) แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์ออมทรัพย์ ซึ่งผู้วิจัยใช้ในการศึกษา

#### แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์

##### ความหมายของสหกรณ์

พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช ทรงพระราชทานความหมายของคำว่า สหกรณ์ ในวโรกาสต่าง ๆ ดังนี้ “สหกรณ์” แปลว่า การดำเนินงานด้วยกัน หมายถึง ผนึกกำลังผู้ทำงานเกี่ยวข้องกัน และทำงานที่เกี่ยวข้องกันนั้นให้พร้อมพร้อมทุกด้าน และต้องกระทำงานนั้นด้วยความรู้ ความสามารถ ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ด้วยความเมตตาหวังดี เชื้อเพื่อเผื่อแผ่กันและกันด้วย จึงเป็นสหกรณ์แท้ ซึ่งจะมีแต่ความเจริญก้าวหน้า และอำนวยประโยชน์ที่พึงประสงค์

พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 (ม.ป.ป.) ได้ให้ความหมายคำว่า “สหกรณ์” หมายถึง คณะบุคคลซึ่งร่วมกันดำเนินกิจการเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม โดยช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัตินี้

Oxford University (1996) ให้ความหมายคำว่า “Cooperative” หมายถึง ฟาร์ม ร้านค้า หรือธุรกิจอื่น ๆ ที่สังคมเป็นเจ้าของธุรกิจ และดำเนินการร่วมกันโดยสมาชิกของธุรกิจนั้น ๆ เพื่อให้เกิดผลกำไรร่วมกันในหมู่พวกเขา

อุดม เขยกิจวงศ์; และ นคร จิโรจพันธ์ (2540: 1-2) กล่าวว่า มีผู้ให้คำนิยาม “สหกรณ์” (Cooperative) ไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

1. สหกรณ์ เป็นวิธีจัดงานรูปหนึ่ง ซึ่งบุคคลหลายคนเข้าร่วมกัน โดยความสมัครใจของตนเองในฐานะที่เป็นมนุษย์เท่ากัน และโดยมีสิทธิเสมอหน้ากันหมด เพื่อบำรุงตนเองให้เกิดความจำเริญในทางทรัพย์สิน

2. การสหกรณ์ คือ การช่วยตนเอง ซึ่งบังเกิดผลโดยการรวบรวมกันจัดตั้งขึ้นเป็นองค์กร

3. สมาคมสหกรณ์ เป็นที่รวมคน ด้วยความมุ่งหมายในลักษณะหุ้นส่วนการค้า ซึ่งจัดกันในกลุ่มผู้มีทรัพย์สินน้อย และวางวิธีการโน้มไปในทางมิให้เกิดความเห็นแต่ประโยชน์ส่วนตัว โดยวางเงื่อนไขไว้ว่าสมาชิกจะได้รับประโยชน์แบ่งตามส่วนแห่งกิจการงานที่กระทำกับสมาคม

4. สมาคมสหกรณ์ คือ ชุมชนซึ่งรวมงานกันโดยสมัครใจ และโดยยึดถือหลักประชาธิปไตยเป็นที่ตั้ง โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะจัดหาสินค้ามาจำหน่ายแก่สมาชิก และการรับใช้แก่สมาชิก หรือเพื่อให้สามารถประกอบการผลิตกรรมเพื่อจำหน่าย หรือจัดการขายผลิตผลของสมาชิก หรือจัดหาทุนให้สมาชิกกู้ยืม หรือรวมวัตถุประสงค์เหล่านี้เข้าด้วยกัน และในขณะเดียวกันเฉลี่ยผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น เนื่องจากการนี้ให้แก่สมาชิกตามสัดส่วน ซึ่งได้ตกลงเห็นพร้อมกันว่าเป็นเพียงธรรมสำหรับสมาชิกแต่ละคน และสำหรับหมู่คณะ

5. สหกรณ์ หมายถึง องค์กรแบบหนึ่งที่มีกลุ่มบุคคลตั้งแต่สิบคนขึ้นไป รวมกันจัดตั้งโดยวิธีการที่ถูกต้องตามกฎหมาย เพื่อช่วยแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพอย่างเดียวกัน โดยวิธีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ตามหลักและวิธีการสหกรณ์โดยมิได้มุ่งหวังผลกำไร

สุวรรณา ฐวโชติ (2541: 3-4) กล่าวว่า “สหกรณ์” ก็หมายถึง “การทำงานร่วมกัน” ตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า “Co-operative” แต่ตามคำนิยามสากลที่กำหนดขึ้นโดยองค์กรสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ (The International Co-operative Alliance: ICA) ในปัจจุบันกำหนดไว้ว่า “สหกรณ์ คือ สมาคมอิสระของบุคคลหมู่หนึ่งซึ่ง รวมกันด้วยความสมัครใจ เพื่อบรรลุความต้องการร่วมกันทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม ด้วยการเป็น เจ้าของกิจการร่วมกันและควบคุมกิจการนั้นด้วยวิถีทางประชาธิปไตย”

สรุปได้ว่า สหกรณ์เป็นองค์กรทางเศรษฐกิจและสังคม เกิดจากการรวมกลุ่มของบุคคลด้วยความสมัครใจตามวิธีการที่ถูกต้องตามกฎหมาย มีการรวมทรัพย์สินเพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม และไม่ได้หวังผลกำไรสูงสุด อาศัยการช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ให้เกิดการกินดีอยู่ดีในหมู่สมาชิก

## ความสำคัญของสหกรณ์

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (ม.ป.ป.) กล่าวถึงความสำคัญของสหกรณ์ไว้ดังนี้

1. เป็นองค์กรธุรกิจแบบหนึ่งที่มีบทบาททางเศรษฐกิจเกือบทุกด้าน เริ่มตั้งแต่การผลิต การจำหน่าย และการบริโภค ถ้าหากสามารถทำให้กระบวนการทางสหกรณ์มีประสิทธิภาพแล้วจะเป็นเครื่องมือสำคัญของรัฐในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศที่กำลังพัฒนา หรือด้อยพัฒนา เพราะสหกรณ์มีบทบาทในการกระจายรายได้ไปสู่ประชาชนอย่างยุติธรรม ช่วยตัดพ่อค้าคนกลาง และนายทุนออกไป

2. เป็นการรวมแรง รวมปัญญา รวมทุน ของบุคคลที่อ่อนแอทางเศรษฐกิจ การดำเนินการเป็นแบบประชาธิปไตย

3. ยึดหลักการช่วยเหลือตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน รวมตัวกันด้วยความสมัครใจ มีความเสมอภาค และมีความสามารถในการดำเนินการและสิทธิผลประโยชน์ยึดหลักการประหยัด โดยส่งเสริมให้สมาชิกประหยัดและออมเงิน โดยให้บริการรับฝากเงิน การซื้อสินค้า และได้รับเงินออมคืนในรูปแบบเงินปันผล

4. ช่วยสร้างความเจริญทางด้านเศรษฐกิจและสังคม เมื่อบุคคลมารวมกันจัดตั้งสหกรณ์ขึ้น มีการรวมแรง รวมทุน รวมปัญญา ดำเนินกิจกรรมเอง โดยตัดพ่อค้าคนกลางออก เพื่อไม่ให้เสียเปรียบ ทำให้สมาชิกมีรายได้เพิ่มขึ้น มีการกินดีอยู่ดี ฐานะความเป็นอยู่ของคนกลุ่มนั้นก็เจริญขึ้น มีการอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข สังคมมีระเบียบ อาชญากรรมก็ไม่เกิดขึ้น

ปัญญา หิรัญรัศมี; และคณะ (2549: 7-8) ได้แบ่งความสำคัญของสหกรณ์โดยคำนึงจากบทบาทที่สหกรณ์มีต่อสมาชิกและสังคม ดังนี้

1. บทบาทของสหกรณ์ในเชิงเศรษฐกิจ
2. บทบาทของสหกรณ์ในการพัฒนาสังคมชนบท
3. บทบาทของสหกรณ์ในการพัฒนาปกครองในชนบท
4. บทบาทของสหกรณ์ในการพัฒนาการศึกษาชนบท

โดยหลักการสหกรณ์แล้ว สหกรณ์จะเป็นการส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจ การเกิดขึ้นของสหกรณ์มีวัตถุประสงค์เพื่อสวัสดิภาพทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และความจำเป็นอื่น ๆ ของสมาชิกเป็นสำคัญ เพื่อยกฐานะทางเศรษฐกิจของสมาชิกให้ดีขึ้นเป็นลำดับ ดังนั้นความหมายของสวัสดิภาพเชิงนี้มันสามารถที่จะถอดความเป็นรูปธรรมคือ การที่สมาชิกมีรายได้มากยิ่งขึ้น ซึ่งหลักการสหกรณ์ข้อนี้มุ่งเน้นให้สมาชิกทุกคนพึงตระหนักถึงบทบาทสำคัญของตนคือ การเป็นทั้งเจ้าของและลูกค้าในคนเดียวกัน ด้วยเหตุนี้สมาชิกจึงต้องเป็นทั้งผู้สมทบทุน ผู้ควบคุม และผู้อุดหนุนหรือผู้ใช้บริการของสหกรณ์ ไม่เพียงแต่เป็นสมาชิกเพื่อมุ่งที่จะรับประโยชน์จากสหกรณ์เพียงอย่างเดียว

เท่านั้น ขณะเดียวกันในการจัดสรรกำไรสุทธิให้เกิดความเป็นธรรมแก่สมาชิกทุกคน โดยกำไรส่วนหนึ่งต้องสำรองเพื่อการลงทุนต่อไป โดยส่วนนี้ไม่สามารถที่นำไปแบ่งกันได้แต่เป็นทุนเพื่อพัฒนาสหกรณ์ของพวกเขาเอง

สมเกียรติ ฉายไช้ (2540: 26-28) กล่าวว่า การสหกรณ์ในประเทศไทย มีมูลเหตุสืบเนื่องมาจาก เมื่อประเทศไทยได้เริ่มมีการติดต่อค้าขายกับต่างประเทศมากขึ้นในสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ ระบบเศรษฐกิจของชนบทก็ค่อย ๆ เปลี่ยนจากระบบเศรษฐกิจแบบเพื่อเลี้ยงตัวเองมาสู่ระบบเศรษฐกิจแบบเพื่อการค้า ความต้องการเงินทุนในการขยายการผลิตและการครองชีพจึงมีเพิ่มขึ้น ชาวนาที่ไม่มีทุนรอนของตนเองก็หันไปกู้ยืมเงินจากบุคคลอื่นทำให้ต้องเสียดอกเบี้ยในอัตราสูงและยังถูกเอาเปรียบจากพ่อค้านายทุนทุกวิถีทางอีกด้วย ชาวนาจึงตกเป็นฝ่ายเสียเปรียบอยู่ตลอดเวลา ทำนาได้ข้าวเท่าใดก็ต้องขายใช้หนี้เกือบหมด นอกจากนี้การทำนาก็ยังมีผลผลิตที่ไม่แน่นอนขึ้นอยู่กับสภาพดินฟ้าอากาศ ถ้าปีไหนผลผลิตเสียหายก็จะทำให้หนี้สินพอกพูนมากขึ้นเรื่อย ๆ จนลูกหนี้บางรายต้องโอนกรรมสิทธิ์ในที่ดินให้แก่เจ้าหนี้ และกลายเป็นผู้เช่านา หรือเร่ร่อนไม่มีที่ดิน ทำกินไปในที่สุด

สรุปได้ว่า สหกรณ์มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจส่วนรวม เพราะระบบสหกรณ์มุ่งส่งเสริมฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมของแต่ละคนให้เจริญเติบโตขึ้น และยังนำเอาความเสมอภาคและเสรีภาพเข้ามาใช้เพื่อปลูกฝังความรู้ ความสามารถทางเศรษฐกิจ สังคม และการปกครองระบอบประชาธิปไตยให้แก่สมาชิกสหกรณ์

### ประวัติความเป็นมาของสหกรณ์

ผู้คิดริเริ่มให้มีกิจกรรมสหกรณ์ขึ้นเป็นคนแรก คือ “โรเบิร์ต โอเวน” (Robert Owen ค.ศ. 1771-1858) นักคิดในแนวสังคมนิยม ชาวอังกฤษ ในคริสต์ศตวรรษที่ 19 โดยมีวัตถุประสงค์จะปรับปรุงสภาพชีวิตความเป็นอยู่ของคนงานในโรงงานให้ดีขึ้น และช่วยเหลือมิให้ถูกนายทุนเอาเปรียบ โรเบิร์ต โอเวน จึงได้รับยกย่องให้เป็น “บิดาแห่งสหกรณ์โลก” ใน พ.ศ. 2387 กิจการสหกรณ์แห่งแรกของโลกได้ถือกำเนิดขึ้นโดยการรวมตัว จัดตั้งของกลุ่มช่างทอผ้าที่เมืองรอชเดล ประเทศอังกฤษ มีชื่ออย่างเป็นทางการว่า “ร้านสหกรณ์ รอชเดลของผู้นำอันเที่ยงธรรม” โอเวนได้เปิดร้านค้าของโรงงานแบบใหม่ โดยเลือกสินค้าที่ดี และขายให้คนงานของเขาในราคาต่ำพอคุ้มทุน โดยเขาได้ยกประโยชน์ที่ได้จากการที่ร้านค้าสามารถซื้อของจำนวนมากในราคาต่ำลงให้แก่คนงาน (รวมทั้งการควบคุมการขายสินค้าประเภทเหล้าอย่างเข้มงวด) หลักการนี้เอง คือพื้นฐานที่มาของระบบสหกรณ์ร้านค้า ซึ่งต่อมาได้แพร่หลายไปทั่วโลก (วิทยากร เชียงกูล. 2550: 15)

สำหรับประเทศไทยเริ่มศึกษาวิธีการสหกรณ์ขึ้นในปี พ.ศ. 2457 แต่ก็ยังมิได้ดำเนินการอย่างไร จนกระทั่งในปี 2458 ได้มีการเปลี่ยนกรมสถิติพยากรณ์เป็นกรมพาณิชย์และสถิติพยากรณ์ ประกอบด้วยส่วนราชการ 3 ส่วน คือ การพาณิชย์ การสถิติพยากรณ์ และการสหกรณ์ สหกรณ์แห่งแรก

ของประเทศไทย จึงถือกำเนิดในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 6 เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2459 มีชื่ออย่างเป็นทางการว่า “สหกรณ์วัดจันทร์ ไม่จำกัดสินใช้” ตั้งอยู่ที่อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เป็นแหล่งกู้เงินไปทำทุนของชาวนา ผู้ทรงริเริ่มจัดตั้งคือ พระเจ้าวรวงศ์เธอกรมหมื่นพิทยาลงกรณ์ ซึ่งต่อมาทรงได้รับยกย่องให้เป็น “บิดาแห่งกิจการสหกรณ์ของไทย” โดยทางราชการได้กำหนดให้วันที่ 26 กุมภาพันธ์ ของทุกปีเป็น “วันสหกรณ์ของไทย”

ในพุทธศักราช 2478 ได้ริเริ่มจัดตั้งสหกรณ์เช่าซื้อที่ดินที่จังหวัดปทุมธานีและได้จัดตั้งสหกรณ์ประเภทใหม่ ๆ ขึ้นอีกหลายประเภท เช่น สหกรณ์บำรุงที่ดินสหกรณ์ค้าขาย สหกรณ์นิคมฝ่ายสหกรณ์หาทุนและบำรุงที่ดิน ในปี พ.ศ. 2480 ร้านสหกรณ์ได้ถูกจัดตั้งขึ้นเป็นแห่งแรกที่อำเภอเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยาชื่อว่า ร้านสหกรณ์บ้านเกาะจำกัดสินใช้ มีสมาชิกแรกตั้ง 279 คน และมีการจัดตั้งร้านสหกรณ์ในลักษณะนี้อีกหลายแห่งเพื่อช่วยเหลือประชาชนเกี่ยวกับปัญหาค่าครองชีพ โดยจัดตั้งขึ้นทั้งในสวนราชการ รัฐวิสาหกิจ และส่วนของประชาชน การเปลี่ยนแปลง ครั้งสำคัญที่สุดของขบวนการสหกรณ์ในประเทศไทยก็คือการควบสหกรณ์หาทุนเข้าด้วยกัน โดยทางราชการได้ออกพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 เปิดโอกาสให้สหกรณ์หาทุนขนาดเล็กที่ดำเนินธุรกิจเพียงอย่างเดียวควบเข้ากันเป็นขนาดใหญ่สามารถขยายการดำเนินธุรกิจเป็นแบบอเนกประสงค์ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่สมาชิกได้มากกว่า ด้วยเหตุนี้สหกรณ์หาทุนจึงแปรสภาพเป็นสหกรณ์การเกษตรมาจนปัจจุบัน (กรมส่งเสริมสหกรณ์. ม.ป.ป.: ออนไลน์)

สรุปได้ว่า การเกิดขึ้นของสหกรณ์ก็เพื่อสนองความต้องการร่วมกันของสมาชิก ทั้งความต้องการด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม เอื้ออาทรระหว่างกัน โดยสหกรณ์เป็นองค์ภริสระของบุคคลที่ร่วมมือกันโดยอาศัยความสมัครใจ ความเป็นเจ้าของร่วมกัน และควบคุมตามแนวทางประชาธิปไตย โดยมีอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการเฉพาะของตนเอง ซึ่งจะนำไปสู่การกินดี อยู่ดี มีความเป็นธรรม และสันติสุขในสังคม

### หลักการสหกรณ์

หลักการสหกรณ์ คือ “แนวทางที่สหกรณ์ยึดถือปฏิบัติเพื่อให้คุณค่าของสหกรณ์เกิดผลเป็นรูปธรรม” ซึ่งประกอบด้วยการที่สำคัญรวม 7 ประการ (กรมส่งเสริมสหกรณ์. ม.ป.ป.) กล่าวคือ

#### หลักการที่ 1 การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง

1. พึงตระหนักว่าการเข้าและออกจากการเป็นสมาชิกจะต้องเป็นไปโดยความสมัครใจของบุคคล (คำว่า “บุคคล” หมายถึง ทั้งบุคคลธรรมดาและนิติบุคคล) ไม่ให้ถูกชักจูง โน้มน้าว ล่อลวง บังคับ ข่มขู่จากผู้อื่น



2. อย่างไรก็ตาม การกำหนดคุณสมบัติสมาชิกของสหกรณ์ต่าง ๆ เพื่อให้ได้บุคคลที่เข้ามาเป็นสมาชิกแล้วสามารถร่วมกันดำเนินกิจกรรมในสหกรณ์ได้ และไม่สร้างปัญหาความเดือดร้อนให้แก่เพื่อนสมาชิกและสหกรณ์ไม่ถือว่าขัดกับหลักการสหกรณ์ข้อนี้

3. สมาชิกสมทบนั้น ควรมีแต่เฉพาะกรณีของสหกรณ์บางประเภทที่มีลักษณะพิเศษและจำเป็นเท่านั้น ไม่ควรให้มีในสหกรณ์ทั่วไปหรือทุกประเภท เพราะตามปกติสมาชิกสมทบมาจากบุคคลซึ่งขาดคุณสมบัติที่จะเป็นสมาชิกธรรมดา หากสหกรณ์ได้รับสมาชิกสมทบจำนวนมาก ก็อาจกระทบต่อการส่งเสริมผลประโยชน์ของสมาชิกธรรมดาได้แม้ว่ากฎหมายจะได้ห้ามมิให้สมาชิกสมทบบมีสิทธิบางประการก็ตาม

#### หลักการที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย

พึงตระหนักว่าเป็นหน้าที่ของสมาชิกทุกคนที่จะต้องร่วมแรงกายใจและสติปัญญาในการดำเนินการและควบคุมดูแลการดำเนินงานของสหกรณ์ของสหกรณ์ตามวิถีทางประชาธิปไตย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยผ่านช่องทางหรือองค์กรต่าง ๆ เช่น คณะกรรมการดำเนินการ ผู้ตรวจสอบกิจการและที่ประชุมใหญ่

#### หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก

1. หลักการสหกรณ์ข้อนี้ มุ่งเน้นให้สมาชิกทุกคนพึงตระหนักว่าบทบาทที่สำคัญของตน คือ การที่ต้องเป็นทั้งเจ้าของและลูกค้าในคนเดียวกัน (Co-owners and Customers) จึงต้องทำหน้าที่เป็นผู้สมทบทุน ผู้ควบคุม และผู้อุดหนุน หรือผู้ใช้บริการของสหกรณ์ มิใช่มาเป็นสมาชิกเพียงเพื่อมุ่งหวังได้รับประโยชน์จากสหกรณ์เท่านั้น

2. ในการจัดสรรกำไรสุทธิเพื่อความเป็นธรรมแก่สมาชิก ส่วนหนึ่งต้องกันไว้เป็นทุนสำรองซึ่งจะนำไปแบ่งกันมิได้ แต่เป็นทุนเพื่อพัฒนาสหกรณ์ของพวกเขาเอง ถือว่าเป็นทุนทางสังคม นอกจากนั้นอาจแบ่งเป็นเงินปันผลในอัตราจำกัด และเป็นเงินเฉลี่ยคืนตามส่วนแห่งธุรกิจ

#### หลักการที่ 4 การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ

1. สมาชิก กรรมการและพนักงานสหกรณ์รวมทั้งหน่วยงานส่งเสริมสหกรณ์ ต้องสำนึกและตระหนักอยู่เสมอว่าสหกรณ์เป็นองค์กรช่วยตนเองและปกครองตนเอง ด้วยเหตุนี้สหกรณ์ต้องเป็นอิสระในการตัดสินใจ หรือทำสัญญาใด ๆ ตามเงื่อนไขที่สหกรณ์ยอมรับได้กับบุคคลภายนอกหรือรัฐบาล

2. การรับความช่วยเหลือหรือสนับสนุนจากรัฐ หรือบุคคลภายนอกไม่ขัดกับหลักความเป็นอิสระของสหกรณ์ หากผู้ให้ความช่วยเหลือมุ่งหมายให้สหกรณ์ช่วยเหลือตนเองได้ และควบคุมตามหลักประชาธิปไตย รวมทั้งดำรงไว้ซึ่งความเป็นตัวของตัวเองของสหกรณ์

## หลักการที่ 5 การศึกษา ฝึกอบรมและสารสนเทศ

1. หลักการข้อนี้เป็นจุดอ่อนของสหกรณ์ในประเทศไทยทุกระดับ ทั้งสหกรณ์ขั้นปฐมและสหกรณ์ขั้นสูง เพราะขาดแผนแม่บทในการพัฒนาการศึกษาทางสหกรณ์ให้เป็นบทบาทและความรับผิดชอบของขบวนการสหกรณ์อย่างแท้จริง ทั้ง ๆ ที่ได้รับเริ่มให้จัดตั้งกองทุนสะสมจัดสภาพสหกรณ์จากกำไรของสหกรณ์มาตั้งแต่ พ.ศ. 2492 และแม้จะมีการจัดตั้งสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยและมีชุมนุมสหกรณ์ระดับชาติบ้างแล้ว ส่วนราชการที่ทำหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ก็ยังคงดำเนินการให้การศึกษาและฝึกอบรมทางสหกรณ์ แทบจะเรียกได้ว่าซ้ำซ้อนกับขบวนการสหกรณ์โดยไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจนให้ขบวนการสหกรณ์สามารถรับผิดชอบต่อการศึกษาและฝึกอบรมทางสหกรณ์ได้ด้วยตนเองในที่สุด โดยมีหน่วยงานของรัฐทำหน้าที่ให้การสนับสนุนอย่างเพียงพอตามความจำเป็นและเน้นการฝึกอบรมข้าราชการให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. การศึกษาฝึกอบรมและสารสนเทศมีความมุ่งหมายและเน้นกลุ่มเป้าหมายดังนี้

2.1 การศึกษามุ่งให้สมาชิกและบุคคลทั่วไปซึ่งถือว่าเป็นผู้ที่จะเป็นสมาชิกในอนาคต มีความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับสหกรณ์ รวมทั้งมีความสำนึก และตระหนักในสิทธิและหน้าที่ของสมาชิกหรือให้เป็นผู้มีจิตวิญญาณสหกรณ์

2.2 การฝึกอบรมมุ่งให้กรรมการ ผู้จัดการและพนักงานสหกรณ์ มีความรู้ความสามารถ และทักษะ รวมทั้งความรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ของตน

2.3 ส่วนสารสนเทศนั้นมุ่งให้บุคคลทุกกลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับเยาวชนและผู้นำด้านความคิดเป็น เช่น ผู้นำชุมนุม นักหนังสือพิมพ์ นักเขียน ผู้นำองค์กร พัฒนาชุมชน ฯลฯ โดยเน้นการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง

3. หลักสูตรและเนื้อหาของการศึกษาอบรม ควรครอบคลุมทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมการเมืองและวัฒนธรรม

## หลักการที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์

1. แท้จริงการร่วมมือระหว่างสหกรณ์เป็นหลักการเดียวกันกับการร่วมมือระหว่างบุคคลธรรมดาในการจัดตั้งสหกรณ์นั่นเอง ซึ่งจะก่อให้เกิดการประหยัดด้วยขนาด มีอำนาจการต่อรองสูงขึ้นและนำไปสู่การรับใช้สมาชิกอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. การร่วมมือระหว่างสหกรณ์อาจทำได้ทั้งในแนวนอนและแนวตั้ง ในแนวนอนสหกรณ์ทุกสหกรณ์ไม่ว่าประเภทเดียวกันหรือไม่ สามารถร่วมมือกันได้ในทุกระดับเพื่อประโยชน์สูงสุดของสมาชิกและขบวนการสหกรณ์ในแนวตั้งสหกรณ์ท้องถิ่นประเภทเดียวกันควรรวมตัวกันทางธุรกิจเป็นชุมนุมสหกรณ์ระดับภูมิภาคหรือระดับประเทศ และระดับระหว่างประเทศ และสหกรณ์ทุกประเภท

ทุกระดับ ทุกสหกรณ์ควรรวมตัวกันเป็นองค์กรสหกรณ์สูงสุด (Apex Organization) เพื่อประโยชน์ในการส่งเสริมด้านอุดมการณ์ การศึกษา การฝึกอบรม การส่งเสริมแนะนำ การกำกับดูแล การตรวจสอบ การวิจัยและการพัฒนา ฯลฯ

3. วัตถุประสงค์สำคัญของการร่วมมือระหว่างสหกรณ์ คือ เพื่อให้สหกรณ์สามารถนำผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ ฉะนั้นสหกรณ์ท้องถิ่นแต่ละสหกรณ์ และสหกรณ์ชั้นสูงต้องเป็นสหกรณ์ที่มีความเข้มแข็งและยั่งยืน มีชีวิตชีวา (Viable & Sustainable) และร่วมมือกันในลักษณะของ "ระบบรวม" หรือเป็นเอกภาพ

### หลักการที่ 7 การเอื้ออาทรต่อชุมชน

1. สหกรณ์เป็นองค์กรทางเศรษฐกิจและสังคม และเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนที่สหกรณ์ตั้งอยู่ เพราะฉะนั้น การดำเนินงานของสหกรณ์ต้องเป็นไปเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของชุมชนนั้น ๆ ซึ่งหมายความว่า เป็นการพัฒนา ที่ไม่ทำลายทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อมและระบบนิเวศ หรือเป็นการพัฒนาที่สนองความต้องการและความใฝ่ฝันของคนรุ่นปัจจุบัน โดยไม่ทำลายโอกาส ความสามารถ และอนาคตของคนรุ่นหลัง

2. เนื่องจากสมาชิกสหกรณ์ก็เป็นสมาชิกของชุมชนนั่นเอง สหกรณ์จึงควรมีส่วนช่วยเหลือในการพัฒนาชุมชนแบบยั่งยืน

สรุปได้ว่า หลักการสหกรณ์ถือเป็นสิ่งหนึ่งที่สหกรณ์จะต้องยึดไว้เป็นกรอบสำหรับการดำเนินงาน อันจะเป็นมาตรฐานว่าองค์กรที่มีกรอบ หรือแนวปฏิบัติเช่นดังกล่าว นั้น นับเป็นองค์กรสหกรณ์ โดยมีหลักการทั้ง 7 หลักการ คือ การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ การศึกษา ฝึกอบรมและสารสนเทศ การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ และการเอื้ออาทรต่อชุมชน

### ประเภทสหกรณ์

ประพันธ์ เศวตนิรันทน (2541: 62-65) ได้สรุปเกณฑ์การแบ่งประเภทของสหกรณ์ ออกเป็น 6 เกณฑ์ ดังนี้

1. เกณฑ์ผลประโยชน์ของสมาชิก เช่น สหกรณ์เกี่ยวกับการผลิตก็จะเรียกว่า สหกรณ์การผลิต ส่วนสหกรณ์เกี่ยวกับการบริโภคจะเรียกว่า สหกรณ์ผู้บริโภค เป็นต้น

2. เกณฑ์ความรับผิดชอบของสหกรณ์ ตามเกณฑ์นี้จะมีสหกรณ์อยู่ 2 ประเภท ได้แก่ สหกรณ์จำกัดความรับผิด (Limited liability) และสหกรณ์ไม่จำกัดความรับผิด (Unlimited liability) โดยปกติสหกรณ์จำกัดความรับผิดต้องมีการจดทะเบียนตามกฎหมาย ผู้สมัครต้องมีทุนเรือนหุ้น โดยสมาชิกแต่ละคนมีความรับผิดชอบนี้ของสหกรณ์จำกัดไม่เกินจำนวนเงินซึ่งส่งยังไม่ครบค่าทุนเรือนหุ้น

ที่ตนถือเท่านั้น ส่วนสหกรณ์ไม่จำกัดความรับผิดชอบไม่มีการออกหุ้นเรือนหุ้น นั้นสมาชิกทุกคนมีความรับผิดชอบหนี้สินของสหกรณ์ร่วมกันและแทนกันได้โดยไม่จำกัดจำนวน

3. เกณฑ์การแบ่งกำไรของสหกรณ์ ตามเกณฑ์นี้แบ่งออก 2 ประเภท คือ สหกรณ์ที่แบ่งกำไรให้แก่สมาชิก และสหกรณ์ที่ไม่แบ่งกำไรให้แก่สมาชิก ซึ่งในปัจจุบันสหกรณ์เกือบทั้งหมดเป็นสหกรณ์ประเภทจำกัดความรับผิดชอบ มีการจดทะเบียน มีการเก็บค่าธรรมเนียม จึงมีการแบ่งกำไรให้แก่สมาชิก ส่วนสหกรณ์ที่ไม่แบ่งกำไรให้แก่สมาชิก เป็นสหกรณ์ที่ไม่จำกัดความรับผิดชอบ เช่น สหกรณ์เครดิตแบบไร้ไฟไฟเซิน ซึ่งสหกรณ์ประเภทนี้จะจัดสรรกำไรส่วนใหญ่เป็นเงินสำรองของสหกรณ์เพื่อนำมาขยายธุรกิจของสหกรณ์

4. เกณฑ์การเป็นสมาชิกภาพ โดยแบ่งออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ 1) สหกรณ์ระดับท้องถิ่น 2) สหพันธ์สหกรณ์ และ 3) สหกรณ์แบบผสม

5. เกณฑ์จำนวนวัตถุประสงค์ทางธุรกิจของสหกรณ์ สหกรณ์ที่มีวัตถุประสงค์เดียวจะเรียกว่า สหกรณ์เอกประสงค์ ส่วนสหกรณ์ที่มีหลายวัตถุประสงค์จะเรียกว่า สหกรณ์อเนกประสงค์

6. เกณฑ์ประเภทของบริการธุรกิจของสหกรณ์ เป็นการแยกประเภทตามประเภทที่สหกรณ์สหกรณ์นั้น ๆ ให้บริการแก่สมาชิก เช่น สหกรณ์เครดิต สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์คนงาน สหกรณ์ร้านค้า เป็นต้น

วิทยากร เชียงกุล (2550: 31-45) กล่าวว่า สหกรณ์มักแบ่งตามสาขาเศรษฐกิจ/ธุรกิจ แต่ปัจจุบันสหพันธ์หรือชุมชนสหกรณ์ขนาดใหญ่มักจะแบ่งสหกรณ์แบบอเนกประสงค์ที่ทำธุรกิจหลายอย่าง ประเภทสหกรณ์ที่สำคัญประกอบไปด้วย

1. สหกรณ์การเกษตร เป็นสหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จมากที่สุด ถ้าจะวัดในแง่จำนวนสมาชิก สัดส่วนการตลาด สหกรณ์การเกษตรทำหน้าที่ในการรวบรวมการสั่งซื้อปัจจัยการผลิต (ปุ๋ย เมล็ดพันธุ์) การแปรรูป และการขายสินค้าการเกษตร ปศุสัตว์ การร่วมกันซื้อ ร่วมกันขายสินค้าในจำนวนที่มากขึ้น ทำให้เกษตรกรมีอำนาจต่อรองมากกว่าต่างคนต่างทำ และเป็นการตัดพ่อค้าคนกลางออกไป โดยการที่สมาชิกจัดการธุรกิจกันเองและนำกำไรมาปันผลกันได้ ดีกว่าการที่ต่างคนต่างทำธุรกิจกับพ่อค้า สหกรณ์การเกษตรยังรับฝากเงินและให้กู้เงินแก่สมาชิกแบบเดียวกับสหกรณ์ออมทรัพย์ด้วย การกู้กันเองได้ประโยชน์ร่วมกันดีกว่าฝากและกู้ธนาคารพาณิชย์ของเอกชนหรือของรัฐ เพราะตัดคนกลางออกไปและสมาชิกจะได้เงินปันผลจากกำไรคืนด้วย

2. สหกรณ์ผู้บริโภค หมายถึง สหกรณ์ที่ให้ผู้บริโภคเข้ามาเป็นสมาชิกได้ด้วย ในขณะที่สหกรณ์ผู้ค้าปลีกและผู้ค้าส่งอาจจะเป็นการรวมตัวของผู้ผลิตมากกว่า แต่บางครั้งก็ใช้คำเหล่านี้ปนเปกัน เนื่องจากมีกิจกรรมคล้ายกัน เพียงแต่เงื่อนไขการเข้าเป็นสมาชิกของสหกรณ์ในแต่ละแห่งจะแตกต่างกัน นอกจากนี้ สหกรณ์บางแห่งเป็นสหกรณ์อเนกประสงค์ คือทำกิจกรรมหลายอย่าง

ทั้งการผลิต การค้า การธนาคาร การให้บริการอื่น ๆ ในประเทศอื่น ๆ กฎหมายสหกรณ์จะมุ่งส่งเสริมมากกว่าควบคุม ทำให้สหกรณ์มีความคล่องตัวในการที่จะทำกิจกรรมหลายอย่าง และสามารถขยายกิจการแข่งขันกับธุรกิจเอกชนได้

3. สหกรณ์สินเชื่อ สหกรณ์เครดิต (Credit Cooperatives) หรือรู้จักในชื่อ สหกรณ์ออมทรัพย์และเครดิตยูเนียน ให้บริการทั้งรับฝากและให้สินเชื่อ รวมทั้งสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย การประกันชีวิต และประกันภัย การให้บริการด้านเงินบำนาญสำหรับผู้เกษียณ ที่ผ่านมา สหกรณ์สินเชื่อมักอาศัยเงินทุนและเงินฝากจากสมาชิกโดยไม่ต้องอาศัยเงินทุนภายนอก แต่ภายหลังมีสหกรณ์หลายแห่งที่ตัดสินใจแปรรูปสหกรณ์สินเชื่อเป็นธนาคารหรือบริษัทประกันภัยแบบร่วมลงทุนกับผู้อื่นที่ไม่ใช่สมาชิก โดยอ้างว่าเพื่อจะได้เพิ่มทุนและแข่งขันกับเอกชนได้ แต่ส่วนหนึ่งคือ ผู้บริหารและผู้จัดการต้องการผลตอบแทนเพิ่มขึ้นด้วย ทำให้สหกรณ์ประเภทนี้กลายเป็นลูกผสมกับธุรกิจเอกชนมากขึ้น จนถูกนักวิชาการวิจารณ์ว่าไม่แน่ใจว่าจะถือเป็นสหกรณ์หรือเป็นธุรกิจเอกชนดี

4. สหกรณ์คนงาน (Worker Cooperative) เริ่มในประเทศพัฒนาอุตสาหกรรม ตั้งแต่ปลายคริสต์ศตวรรษที่ 19 โดยคนงานรวมกลุ่มเพื่อรับเหมาทำงานสาธารณะและรับจ้างงานอื่น ๆ ต่อมาพัฒนาเป็นการผลิตเครื่องมือเครื่องจักร และสินค้าต่าง ๆ โดยคนงานมีการจัดตั้งลงทุนร่วมกัน ในรูปสหกรณ์ผู้ผลิตที่คนงานเป็นเจ้าของร่วมกัน บริหารและแบ่งปันผลกำไรตามรูปแบบสหกรณ์

5. สหกรณ์ที่อยู่อาศัย (Housing Cooperative) แบ่งได้หลายรูปแบบ เช่น สหกรณ์สร้างที่อยู่อาศัยที่สมาชิกร่วมกันลงทุน เพื่อที่จะหาทางช่วยกันสร้างบ้านที่แต่ละคนเป็นเจ้าของบ้านหรือแฟลตของตนเอง สหกรณ์แบบสมาชิกเป็นเจ้าของที่อยู่อาศัยร่วมกัน สมาชิกถือหุ้นและจ่ายค่าเช่าให้สหกรณ์ โดยสมาชิกปันผลถ้าสหกรณ์ได้กำไรและหุ้นของสมาชิกจะมีค่าสูงขึ้นตามราคาแฟลตที่มีราคาสูงขึ้นในตลาดเหลือ

6. สหกรณ์ให้บริการสุขภาพและดูแลทางสังคม ในประเทศพัฒนาอุตสาหกรรม ประชาชนได้จัดตั้งสหกรณ์ให้บริการสุขภาพ และประกันสังคมกันเอง ในสมัยก่อนที่รัฐบาลจะเข้ามาทำระบบประกันคุณภาพและสังคม หรือบางครั้งก็ร่วมมือกับรัฐ เพราะเป็นรูปแบบการจัดองค์กรที่เข้าถึงประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นธรรมชาติมากกว่าการจัดการโดยรัฐล้วน ๆ

7. สหกรณ์เพื่อสังคม (Social Cooperative) ประเทศอิตาลีมีสหกรณ์เพื่อสังคมที่มีลักษณะเฉพาะตัว ซึ่งส่วนหนึ่งเพราะรัฐบาลเปิดทางให้ คือ สหกรณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายกลุ่มเข้ามาเป็นสมาชิก ร่วมลงทุนและดำเนินการร่วมกัน สหกรณ์เพื่อสังคมแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ

7.1 สหกรณ์เพื่อให้บริการทางสังคม เช่น การรักษาพยาบาล การศึกษา และการบริการทางสังคมอื่น ๆ

7.2 สหกรณ์เพื่อช่วยคนว่างงาน คนพิการ (ทางร่างกายและจิตใจ) คนติดยา ติดยาเสพติด นักโทษ และคนด้อยโอกาสอื่น ๆ ให้สามารถทำงานได้

8. สหกรณ์นักศึกษา สหกรณ์นักศึกษาเป็นขบวนการ มีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เห็นได้ชัดในสหรัฐฯ และแคนาดา กิจกรรมหลักคือ การร่วมลงทุนและการร่วมบริหารบ้านพักหรือหอพัก ซึ่งบางแห่งทำกิจกรรมในเรื่องการทำอาหารและบริการอื่น ๆ ร่วมด้วย นอกจากนี้ก็ยังมีสหกรณ์ร้านหนังสือและอุปกรณ์การเรียน สินค้าต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย

9. สหกรณ์ประเภทอื่น ๆ

นอกจากนี้ยังมีสหกรณ์ผู้ผลิต ผู้ให้บริการ และสหกรณ์ผู้บริโภครูปแบบอื่น ๆ อีกมากมาย ทั้งสหกรณ์ก่อสร้าง สหกรณ์รถยนต์ สหกรณ์ผู้ใช้รถร่วมกัน สหกรณ์ผู้ขับเรือสาธารณะ สหกรณ์ผู้ให้บริการการท่องเที่ยว (ที่อังกฤษเป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่) สหกรณ์การประกันภัย การประกันชีวิต สหกรณ์การจ้างงานศพ สหกรณ์ร้านหนังสือ สหกรณ์สำนักข่าว (มีพนักงาน 37,000 คน ส่งข่าวให้ 121 ประเทศ ใน 5 ภาษา) สหกรณ์ช่างฝีมือ สหกรณ์พนักงานธุรการในมหาวิทยาลัย และมีแม้กระทั่งสหกรณ์ผู้ซื้อรองเท้าในอูกานดา

สรุปได้ว่า การแบ่งประเภทของสหกรณ์ก็เพื่อความสะดวกในการส่งเสริมงานสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพและเป็นไปโดยสะดวก รวมทั้งเพื่อประโยชน์แก่การส่งเสริมและพัฒนาขบวนการสหกรณ์ให้ตรงกับความต้องการของประชาชน และเหมาะสมกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศและของโลก

### **แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์ออมทรัพย์**

#### **ความหมายของสหกรณ์ออมทรัพย์**

ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย (2557) ได้ให้ความหมายของสหกรณ์ออมทรัพย์ว่า หมายถึง องค์กรที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันในหมู่สมาชิก โดยสมาชิกแต่ละคนออมรายได้ฝากไว้กับสหกรณ์เป็นประจำสม่ำเสมอ ในลักษณะการถือหุ้นและฝากเงิน นอกจากนั้นหากสมาชิกประสบความเดือดร้อนเกี่ยวกับการเงิน ก็สามารถช่วยเหลือได้โดยการให้กู้ยืมในอัตราดอกเบี้ยต่ำกว่าสถาบันการเงินอื่น สมาชิกสหกรณ์ทั้งหมดจะเป็นผู้ที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกันและมีเงินเดือนประจำด้วย

#### **วัตถุประสงค์ของสหกรณ์ออมทรัพย์**

โดยหลักการแล้วสหกรณ์ออมทรัพย์เป็นสถาบันการเงินที่ส่งเสริมให้บุคคลที่เป็นสมาชิกรู้จักการประหยัด รู้จักการออมทรัพย์และสามารถบริการเงินกู้ให้แก่สมาชิกเพื่อนำไปใช้จ่ายเมื่อเกิดความจำเป็น โดยยึดหลักการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จึงเป็นการร่วมแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมอีกทางหนึ่ง

ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย (2557) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ออมทรัพย์ไว้ดังนี้

1. ส่งเสริมการออมทรัพย์เป็นวัตถุประสงค์หลัก แบ่งออกเป็น 2 วิธี คือ

1.1 ส่งเสริมการออมทรัพย์ โดยการถือหุ้น สหกรณ์กำหนดให้สมาชิกชำระค่าหุ้นเป็นประจำทุกเดือน โดยการหักเงินค่าหุ้น ณ ที่จ่ายเงินเดือน และจ่ายเงินปันผลค่าหุ้นให้แก่สมาชิกตามอัตราที่กฎหมายสหกรณ์กำหนดไว้ เงินปันผลนี้ไม่ต้องเสียภาษีให้แก่รัฐ และเมื่อสมาชิกลาออกจากสหกรณ์สามารถถอนคืนได้ นอกจากนั้นสมาชิกอาจซื้อหุ้นเพิ่มได้เป็นครั้งคราว

1.2 ส่งเสริมการออมทรัพย์ โดยการรับฝากเงิน สหกรณ์มีบริการด้านเงินฝากประจำและเงินฝากออมทรัพย์และให้ผลตอบแทนในรูปดอกเบี้ยในอัตราเดียวกับธนาคารพาณิชย์หรือสูงกว่าตามฐานะของแต่ละสหกรณ์

2. การให้เงินกู้แก่สมาชิก สหกรณ์จะนำเงินค่าหุ้นและเงินฝากของสมาชิกหมุนเวียนให้สมาชิกที่มีความเดือดร้อนกู้ยืม โดยคิดอัตราดอกเบี้ยที่เป็นธรรม เงินกู้ที่สหกรณ์จ่ายให้สมาชิกมี 3 ประเภท คือ

2.1 เงินกู้เพื่อเหตุฉุกเฉิน ในกรณีที่สมาชิกมีความจำเป็นเร่งด่วนหรือมีรายจ่ายเกิดขึ้นอย่างกะทันหันสมาชิกสามารถกู้เงินประเภทนี้จากสหกรณ์ได้ไม่เกินครึ่งหนึ่งของรายได้รายเดือน แต่จำกัดขั้นสูงไว้ตามฐานะของแต่ละสหกรณ์ และกำหนดส่งชำระคืนไม่เกิน 2 งวดรายเดือน เงินกู้ประเภทนี้ไม่ต้องมีหลักประกัน

2.2 เงินกู้สามัญ สมาชิกสามารถกู้เงินประเภทนี้ได้ประมาณ 4-15 เท่าของรายได้รายเดือนแต่จะจำกัดขั้นสูงไว้ตามฐานะของแต่ละสหกรณ์ กำหนดส่งชำระคืนระหว่าง 24-72 งวดรายเดือน และต้องมีสมาชิกค้ำประกัน อย่างน้อย 1 คน การกำหนดขั้นสูงของเงินวงกุดอกเงินและสามัญ ควรจะได้ใช้เงินเดือนเฉลี่ยของสมาชิกแต่ละสหกรณ์เป็นฐานในการกำหนด

2.3 เงินกู้พิเศษ ถ้าสหกรณ์มีฐานะมั่นคงแล้ว สหกรณ์จะเปิดบริการเงินกู้พิเศษเพื่อให้สมาชิกไปลงทุนประกอบอาชีพหรือกู้เพื่อการเคหะสงเคราะห์ เงินกู้ประเภทนี้สามารถกู้ตามจำนวนเงินที่จะนำไปลงทุนประกอบอาชีพหรือขึ้นอยู่กับราคาของบ้านและที่ดินที่ซื้อ และความสามารถในการชำระคืนเงินกู้ โดยจำนวนเงินกู้ส่วนที่เกินกว่าค่าหุ้นของผู้กู้ต้องอยู่ภายในร้อยละ 60-75 แห่งค่าของอสังหาริมทรัพย์ที่จำนองเป็นประกัน หรือร้อยละ 80 ของหลักทรัพย์อย่างอื่น และกำหนดชำระคืนตั้งแต่ 10-15 ปี โดยมีอสังหาริมทรัพย์จำนองเป็นหลักประกัน

ประพันธ์ เสวตนันท์ (2541: 122) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของสหกรณ์ออมทรัพย์คือ เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักการออมทรัพย์และการให้กู้เงิน เนื่องจากการส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักการออมทรัพย์เป็นวัตถุประสงค์หลัก และยังสนับสนุนให้สมาชิกนำเงินมาฝากประจำและฝากออมทรัพย์

ส่วนการกู้ยืมเงินเป็นวัตถุประสงค์รอง การจ่ายเงินกู้ให้สมาชิกจึงต้องมีการตรวจสอบก่อน การชำระเงินกู้คืนให้สมาชิกนำส่งเป็นงวด ๆ มิให้เกิดความเดือดร้อนแก่สมาชิก

สำนักนายทะเบียนและกฎหมาย กรมส่งเสริมสหกรณ์ (ม.ป.ป.) ได้กล่าวถึงสหกรณ์ออมทรัพย์ว่าเป็นสถาบันการเงินที่ส่งเสริมให้บุคคลที่เป็นสมาชิกรู้จักการประหยัด รู้จักการออมทรัพย์ และสามารถบริการเงินกู้ให้แก่สมาชิก เพื่อนำไปใช้จ่ายเมื่อเกิดความจำเป็น โดยยึดหลักการ ดังต่อไปนี้

1. การส่งเสริมการออมทรัพย์ เป็นวัตถุประสงค์หลักของสหกรณ์ออมทรัพย์ แบ่งออกเป็น 2 วิธี คือ

1.1 การส่งเสริมสหกรณ์ออมทรัพย์โดยการถือหุ้น สหกรณ์กำหนดให้สมาชิกส่งชำระค่าหุ้นเป็นประจำทุกเดือน โอนการหักเงินค่าหุ้น ณ ที่จ่ายเงินเดือนและจ่ายเงินปันผลค่าหุ้นให้แก่สมาชิกตามอัตราที่พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 กำหนดไว้ เงินปันผลที่ได้รับนี้ไม่ต้องเสียภาษีให้แก่รัฐ และเมื่อสมาชิกลาออกจากสหกรณ์ก็สามารถถอนค่าหุ้นคืนได้

1.2 การส่งเสริมสหกรณ์ออมทรัพย์โดยการรับฝากเงิน สหกรณ์มีบริการด้านเงินฝากทั้งประเภทเงินฝากประจำและเงินฝากออมทรัพย์ และให้ผลตอบแทนในรูปดอกเบี้ยในอัตราเดียวกับธนาคารพาณิชย์ หรือสูงกว่าตามฐานะของแต่ละสหกรณ์

2. การให้เงินกู้แก่สมาชิก สหกรณ์จะนำเงินค่าหุ้นและเงินฝากของสมาชิกลาหมุนเวียนให้สมาชิกที่มีความจำเป็นหรือเดือดร้อนกู้ยืม โดยคิดดอกเบี้ยต่ำกว่าเอกชน การให้เงินกู้นี้อาจให้ได้แก่สมาชิกของสหกรณ์และสหกรณ์อื่น การให้เงินกู้แก่สมาชิคนั้น ให้คณะกรรมการดำเนินการมีอำนาจพิจารณาวินิจฉัยให้เงินกู้ได้ตามข้อบังคับนี้และตามระเบียบของสหกรณ์

3. ประเภทของการให้เงินกู้ สหกรณ์อาจให้เงินกู้แก่สมาชิกได้ตามประเภทดังต่อไปนี้

3.1 เงินกู้เพื่อเหตุฉุกเฉิน ในกรณีที่สมาชิกมีเหตุฉุกเฉินหรือเหตุอันจำเป็นรีบด่วน และมีความประสงค์ขอกู้เงิน คณะกรรมการดำเนินการอาจให้เงินกู้เพื่อเหตุนั้นได้ตามระเบียบของสหกรณ์

3.2 เงินกู้สามัญ ในกรณีที่สมาชิกมีความประสงค์ขอกู้เงินสำหรับใช้จ่ายเพื่อการอันจำเป็นหรือมีประโยชน์ต่าง ๆ คณะกรรมการดำเนินการอาจพิจารณาให้เงินกู้สามัญแก่สมาชิคนั้นได้ตามระเบียบของ สหกรณ์

3.3 เงินกู้พิเศษ เมื่อสหกรณ์มีฐานะการเงินก้าวหน้าพอที่จะช่วยเหลือให้เงินกู้เพื่อส่งเสริมฐานะความมั่นคงหรือเพื่อการเคหะ หรือก่อประโยชน์นอกวงแก่สมาชิกได้ คณะกรรมการดำเนินการอาจให้เงินกู้พิเศษแก่สมาชิคนั้นได้ตามที่เห็นสมควร โดยผู้กู้ต้องระบุความมุ่งหมายแต่ละ



อย่างของเงินกู้ประเภทนี้ ตลอดจนเงื่อนไขและวิธีการ และต้องมีหลักประกันตามที่กำหนดไว้ในระเบียบของสหกรณ์

สรุปได้ว่า สหกรณ์ออมทรัพย์มีวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญ คือ ส่งเสริมให้สมาชิกมีการประหยัดในการใช้จ่ายในชีวิตประจำวัน มีเก็บออมเงิน อำนวยความสะดวกให้สมาชิกในการกู้ยืมในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต ขณะเดียวกันส่งเสริมให้มีการช่วยเหลือระหว่างสมาชิกด้วยกัน

### ประเภทสหกรณ์ออมทรัพย์

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (ม.ป.ป.) ได้จัดแบ่งสหกรณ์ออมทรัพย์ออกเป็นรูปแบบย่อย ๆ ตามการกระจายตัวของสมาชิกตามประเภทกลุ่มอาชีพที่สมาชิกสังกัด ดังนี้

1. สหกรณ์ออมทรัพย์ครู
2. สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัย
3. สหกรณ์ออมทรัพย์ราชการอื่น
4. สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจ
5. สหกรณ์ออมทรัพย์ทหาร
6. สหกรณ์ออมทรัพย์โรงพยาบาล/สาธารณสุข
7. สหกรณ์ออมทรัพย์รัฐวิสาหกิจ หมายถึง สหกรณ์ออมทรัพย์ที่จัดตั้งโดยการรวมตัวของสมาชิกในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ เช่น การไฟฟ้า การประปา ธนาคาร เป็นต้น
8. สหกรณ์ออมทรัพย์เอกชนและอื่น ๆ หมายถึง สหกรณ์ออมทรัพย์ที่จัดตั้งโดยบริษัทเอกชนต่าง ๆ

ปี 2563 สหกรณ์ออมทรัพย์ทั้งประเทศ (ไม่รวมชุมนุมสหกรณ์) มีจำนวน 1,374 แห่ง สหกรณ์ออมทรัพย์เอกชนและอื่น ๆ มีจำนวนสหกรณ์มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 40.03 ของจำนวนสหกรณ์ทั้งหมด สหกรณ์ออมทรัพย์มีสมาชิกคงเหลือทั้งสิ้น 3,369,707 คน สหกรณ์ออมทรัพย์ครูมีสมาชิกมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 26.03 ของจำนวนสมาชิก สหกรณ์ออมทรัพย์มีสินทรัพย์รวม 2,945,876.73 ล้านบาท โดยสหกรณ์ออมทรัพย์ครู มีสินทรัพย์รวมสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 33.34 หรือ 1 ใน 3 ของสินทรัพย์รวม หากพิจารณาแยกตามประเภทการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ออมทรัพย์ พบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์ส่วนใหญ่มีมูลค่าธุรกิจสินเชื่อมากกว่ามูลค่าธุรกิจรับฝากเงิน ซึ่งสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจ มีสัดส่วนธุรกิจสินเชื่อมากกว่าสัดส่วนธุรกิจรับฝากมากที่สุดถึง 4 เท่า ส่วนสหกรณ์ออมทรัพย์รัฐวิสาหกิจ มีสัดส่วนธุรกิจสินเชื่อใกล้เคียงกับสัดส่วนธุรกิจรับฝากเงิน ในขณะที่สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัย มีสัดส่วนธุรกิจสินเชื่อน้อยกว่าเกือบครึ่งหนึ่งของสัดส่วนธุรกิจรับฝากเงิน (ตาราง 4)

ตาราง 4 สหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ปี 2563

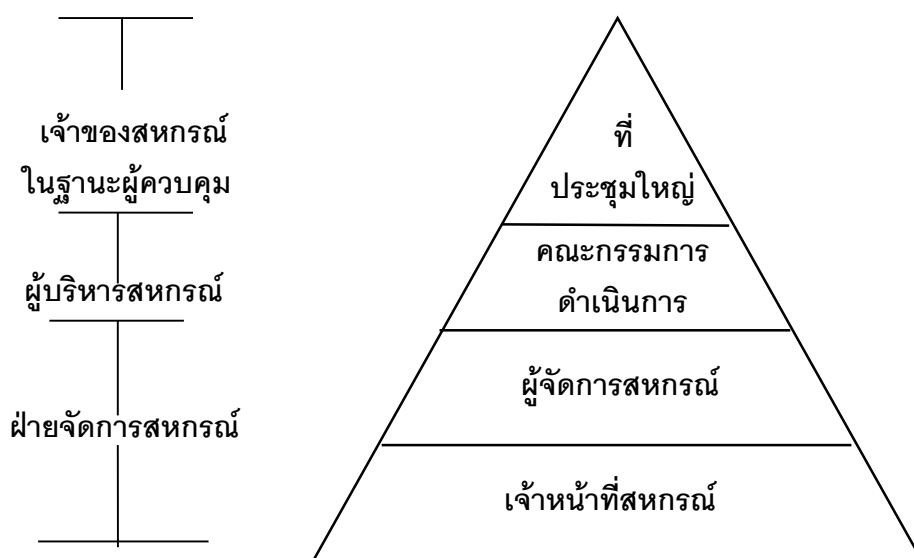
ประเภทกลุ่มอาชีพ สหกรณ์ออมทรัพย์	จำนวนสหกรณ์		จำนวนสมาชิก		สินทรัพย์		รับฝากเงิน		สินเชื่อ	
	แห่ง	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ
เอกชนและอื่น ๆ	550	40.03	580,195	17.22	215,512.65	7.32	38,598.17	6.16	66,313.95	6.05
ทหาร	178	12.96	265,557	7.88	117,637.85	3.99	14,963.11	2.39	40,906.92	3.73
ราชการอื่น	166	12.08	620,577	18.42	359,169.95	12.19	49,828.20	7.95	146,145.06	13.34
โรงพยาบาลสาธารณสุข	156	11.35	338,046	10.03	322,096.13	10.93	77,911.56	12.44	149,227.30	13.62
ตำรวจ	125	9.10	235,910	7.00	238,199.94	8.09	26,383.89	4.21	106,369.39	9.71
ครู	108	7.86	877,135	26.03	982,269.36	33.34	187,160.98	29.88	393,010.47	35.87
รัฐวิสาหกิจ	50	3.64	293,159	8.70	434,133.43	14.74	111,184.38	17.75	122,645.56	11.19
มหาวิทยาลัย	41	2.98	159,128	4.72	276,857.42	9.40	120,364.11	19.22	71,075.58	6.49
รวมทั้งสิ้น	1,374	100.00	3,369,707	100.00	2,945,876.73	100.00	626,394.40	100.00	1,095,694.23	100.00

ที่มา: กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (2563)

### โครงสร้างของสหกรณ์ออมทรัพย์

การจัดการโครงสร้างของสหกรณ์เป็นการเชื่อมโยงระหว่างขั้นตอนการวางแผนและควบคุมไปสู่ความสำเร็จของสหกรณ์ จะแสดงให้เห็นรูปแบบการจัดกลุ่มงาน ขอบเขตงานอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของกลุ่มบุคคลในตำแหน่งต่าง ๆ ตลอดจนสายการบังคับบัญชาในสหกรณ์ออมทรัพย์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบในโครงสร้างสหกรณ์ออมทรัพย์ อาจจำแนกได้เป็น 3 ส่วน ได้แก่

1. ส่วนของเจ้าของสหกรณ์ในฐานะผู้ควบคุมในโครงสร้างของสหกรณ์ออมทรัพย์ องค์ประกอบที่มีอำนาจสูงสุด คือ ที่ประชุมใหญ่สมาชิก ซึ่งอยู่ในฐานะเจ้าของและผู้ควบคุมสหกรณ์ ซึ่งที่ประชุมใหญ่สมาชิกจะใช้อำนาจหน้าที่ในการแต่งตั้งผู้ตรวจสอบกิจการเพื่อปฏิบัติหน้าที่แทนตน ในการควบคุมสหกรณ์อีกส่วนหนึ่ง
2. ส่วนของผู้บริหารสหกรณ์ในโครงสร้างส่วนผู้บริหารสหกรณ์ ได้แก่ คณะกรรมการสหกรณ์ ซึ่งจะทำหน้าที่ในการบริหารสหกรณ์แทนสมาชิกโดยสมาชิก
3. ส่วนของฝ่ายจัดการ จะประกอบไปด้วยผู้จัดการสหกรณ์และเจ้าหน้าที่ ซึ่งจะทำหน้าที่ในการจัดการสหกรณ์ให้เป็นไปตามนโยบาย ข้อบังคับ และระเบียบของสหกรณ์ ภายใต้การอำนวยการของฝ่ายบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ



ภาพประกอบ 2 องค์ประกอบในโครงสร้างของสหกรณ์ออมทรัพย์

ที่มา: จุฑาทิพย์ ภัทราวาท (2543: 32)

### อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบขององค์ประกอบในโครงสร้างสหกรณ์

การพิจารณาอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบขององค์ประกอบในโครงสร้างของสหกรณ์จะชี้ให้เห็นถึงขอบเขตการรับผิดชอบขององค์ประกอบต่าง ๆ ว่าใครมีหน้าที่รับผิดชอบอย่างไร ซึ่งหากทุกคนได้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมก็ย่อมเกิดผลดีต่อความสำเร็จของสหกรณ์และบริการที่สมาชิกต้องการ ซึ่งในที่นี้จะกล่าวถึงอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบขององค์ประกอบในโครงสร้างสหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่มาก ดังต่อไปนี้ (จุฑาทิพย์ ภัทราวาท. 2543: 34-41)

1. ที่ประชุมใหญ่สมาชิก องค์ประกอบของที่ประชุมใหญ่สมาชิก อาจประกอบด้วยสมาชิกหรือผู้แทนสมาชิกเข้าร่วมประชุม (เป็นไปตามข้อบังคับสหกรณ์) โดยทั่วไปการประชุมใหญ่สามัญประจำปี จะประชุมภายใน 150 วัน นับแต่วันสิ้นปีทางบัญชีสหกรณ์

อำนาจหน้าที่ของที่ประชุมใหญ่สมาชิกในฐานะที่เป็นองค์กรสูงสุดของสหกรณ์ ที่ประชุมใหญ่สมาชิกย่อมมีอำนาจสูงสุดในการตัดสินใจหรือลงมติใด ๆ ที่เกี่ยวกับนโยบายและแนวทางการดำเนินงานของสหกรณ์ โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับข้อบังคับ จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ การเลือกตั้งกรรมการดำเนินการสหกรณ์ การใช้จ่ายเงินของสหกรณ์ ฯลฯ หรือที่ประชุมใหญ่สมาชิกเป็นองค์กรที่สมาชิกสหกรณ์จะมาใช้อำนาจหน้าที่ของตนในฐานะเจ้าของสหกรณ์ในการควบคุมดูแลสหกรณ์ของตนตามวิถีประชาธิปไตยนั่นเอง

2. คณะกรรมการดำเนินการ องค์ประกอบของคณะกรรมการดำเนินการ ได้แก่ กรรมการซึ่งที่ประชุมใหญ่คัดเลือกจากสมาชิกตามจำนวนที่กำหนดไว้ในข้อบังคับ ตามปกติคณะ-

กรรมการดำเนินการจะเลือกตั้งกรรมการด้วยกัน โดยให้ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการ 1 คน รองประธานกรรมการ 1 คน หรือหลายคนตามความเหมาะสม และอาจมีตำแหน่งเหรัญญิกและเลขานุการด้วยก็ได้

ในฐานะที่เป็นตัวแทนสมาชิกและได้รับมอบหมายให้เป็นผู้บริหารสหกรณ์ คณะกรรมการย่อมรับผิดชอบต่อที่ประชุมใหญ่สมาชิก วัตถุประสงค์ของสมาชิก เพื่อประโยชน์แก่สมาชิกอย่างแท้จริง หากคณะกรรมการดำเนินการที่ผิดกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ โดยจงใจประมาทเลินเล่อ หรือทุจริต คณะกรรมการจะต้องรับผิดชอบร่วมกันในการชดเชยค่าเสียหายที่เกิดขึ้น

การดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการดำเนินการ คือ การเป็นผู้บริหารสหกรณ์ โดยคณะกรรมการดำเนินการจะใช้อำนาจหน้าที่ผ่านทาง “ที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ” ซึ่งปกติจะมีการประชุมกันทุกเดือนอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง เพื่อทำหน้าที่ในการบริหารสหกรณ์และกำกับดูแลการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการให้เป็นไปตามนโยบายของที่ประชุมใหญ่ โดยการกำกับดูแลการดำเนินงานของสหกรณ์นั้น ที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการอาจจะลงมติมอบอำนาจให้กรรมการคนใดคนหนึ่ง หรือหลายคนเป็นผู้ดำเนินการเรื่องใดเรื่องหนึ่งตามความเหมาะสม หรืออาจร่าง “ระเบียบ” ขึ้นมาเพื่อให้ฝ่ายจัดการถือปฏิบัติก็ได้ นอกจากนี้คณะกรรมการดำเนินการยังมีอำนาจหน้าที่สรรหาจัดจ้างและแต่งตั้งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเป็นผู้จัดการหรือพนักงานระดับสูงของสหกรณ์

3. คณะกรรมการอื่นหรือคณะอนุกรรมการ เป็นกลุ่มบุคคลซึ่งแต่งตั้งโดยคณะกรรมการดำเนินการจากคณะกรรมการด้วยกันเอง เพื่อเข้ามาดำเนินการในภารกิจต่าง ๆ ตามที่คณะกรรมการดำเนินการเห็นว่าเหมาะสม หรือเพื่อประโยชน์ทางด้านการบริหารงานสหกรณ์ โดยปกติองค์ประกอบของคณะกรรมการซึ่งได้รับการแต่งตั้งจากกรรมการดำเนินการ หรือผู้จัดการ หรือพนักงานระดับบริหารอื่นรวมอยู่ด้วยก็ได้ ซึ่งอาจมีวาระการดำรงตำแหน่งเท่ากับวาระของคณะกรรมการดำเนินการชุดนั้น

อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการอื่น ได้แก่ การปฏิบัติการแทนคณะกรรมการดำเนินการตามที่ได้รับมอบหมาย และให้คำแนะนำหรือคำปรึกษาในเรื่องดังกล่าวในที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ ตัวอย่างเช่น

3.1 คณะกรรมการอำนวยการ มีอำนาจหน้าที่ในการพิจารณาวินิจฉัยปัญหาเกี่ยวกับการบริหารและจัดการสหกรณ์ด้านต่าง ๆ

3.2 คณะกรรมการเงินกู้ มีอำนาจหน้าที่ในการพิจารณาวินิจฉัยเกี่ยวกับการหาเงินกู้ประเภทต่าง ๆ แก่สมาชิก

3.3 คณะกรรมการศึกษา มีอำนาจหน้าที่ในการพิจารณาวางแผนดำเนินการ ให้การศึกษาฝึกอบรมแก่สมาชิก รวมทั้งการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพสูงขึ้น การกำหนดงบประมาณ สำหรับการศึกษอบรม รวมทั้งการจัดสัมมนาสำหรับสมาชิก

3.4 คณะกรรมการประชาสัมพันธ์ มีอำนาจหน้าที่พิจารณาวางแผนและ ดำเนินการประชาสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์ เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของสหกรณ์ทั้งใน หมู่สมาชิกและบุคคลภายนอก

3.5 ที่ปรึกษาคณะกรรมการดำเนินการ ได้แก่ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลซึ่งอาจ เป็นสมาชิกหรือบุคคลภายนอกที่มีความรู้ความสามารถ และความเชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง ที่ได้รับการ แต่งตั้งจากคณะกรรมการดำเนินการเพื่อเป็นที่ปรึกษา

4. อำนาจหน้าที่ของที่ปรึกษา คือ การเสนอความคิดเห็นและคำแนะนำในที่ ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ

5. ผู้ตรวจสอบกิจการ หรือคณะผู้ตรวจสอบกิจการ คือ บุคคลหรือกลุ่มบุคคล ที่ ได้รับเลือกตั้งจากสมาชิก หรือบุคคลภายนอกมาทำหน้าที่เป็นตัวแทนของที่ประชุมใหญ่ในการควบคุม องค์กรบริหาร ซึ่งได้แก่ คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการ

อำนาจหน้าที่ของผู้ตรวจสอบกิจการ ได้แก่ การสอดส่องดูแลการปฏิบัติงาน คณะกรรมการ ดำเนินการและฝ่ายจัดการเกี่ยวกับนโยบายของสหกรณ์ โดยมีหน้าที่รายงานข้อเท็จจริง ให้ที่ประชุมรับทราบ ซึ่งถือเป็นมาตรการสำคัญที่มีประโยชน์ต่อการควบคุมภายในสหกรณ์ได้เป็นอย่างดี

5.1 ผู้ตรวจสอบภายใน คือ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่สหกรณ์จัดจ้างมาเพื่อ ปฏิบัติงานด้านการตรวจตราการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการ

5.2 อำนาจหน้าที่ของผู้ตรวจสอบภายใน คือ การตรวจตราดูแลการปฏิบัติงาน ของฝ่ายจัดการ และรายงานให้คณะกรรมการดำเนินการทราบ ซึ่งถือเป็นมาตรการสำคัญในการควบคุม ภายในเช่นเดียวกัน

6. ผู้จัดการสหกรณ์และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ เป็นกลุ่มบุคคลที่ได้รับการจัดจ้างเพื่อ มาปฏิบัติงานสหกรณ์ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ นโยบายของสหกรณ์ ผู้จัดการจะอยู่ภายใต้การกำกับ ดูแลของคณะกรรมการดำเนินการ ส่วนเจ้าหน้าที่สหกรณ์จะอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของผู้จัดการ

อำนาจหน้าที่ของผู้จัดการสหกรณ์ ผู้จัดการมีฐานะเป็นผู้บังคับบัญชาของ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ และอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการดำเนินการ ปฏิบัติงานโดยผ่าน กระบวนการจัดการ เพื่อการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายของสหกรณ์ ผู้จัดการจะต้องบริหารงาน ให้เป็นไปตามนโยบาย และอยู่ภายใต้กรอบของกฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบของสหกรณ์อย่าง เคร่งครัด

อำนาจหน้าที่ของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ อยู่ในฐานะเป็นผู้บังคับบัญชาของผู้จัดการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์จะต้องปฏิบัติตามคำสั่งหรือภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากผู้จัดการสหกรณ์อย่างเคร่งครัดและมีประสิทธิภาพ

### ทุนดำเนินงานของสหกรณ์

การดำเนินงานจะประสบผลสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้จำเป็นต้องมีเงินทุน ซึ่งเงินทุนนี้เปรียบเสมือนน้ำหล่อเลี้ยงลำต้นให้เจริญงอกงาม หากขาดเงินทุนย่อมจะส่งผลให้ความเจริญและความมั่นคงของสหกรณ์ไม่ดีเท่าที่ควร ตลอดจนอาจทำให้สหกรณ์ไม่สามารถอยู่รอดได้ ดังนั้น สหกรณ์จึงต้องหาเงินทุนและนำเงินทุนนั้นมาบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดหาเงินทุนมีอยู่หลายวิธี ดังนี้

#### 1. การออกหุ้น

สหกรณ์สามารถออกหุ้นได้โดยไม่จำกัดจำนวน โดยกำหนดให้สมาชิกถือหุ้นเมื่อแรกเข้าเป็นสมาชิกอย่างน้อยคนละหนึ่งหุ้นและถือเพิ่มตามส่วนของเงินกู้ เมื่อมีทุนเรือนหุ้นเพิ่มย่อมส่งผลให้สหกรณ์มีทุนหมุนเวียนในการดำเนินธุรกิจมากขึ้น

#### 2. การรับฝากเงินจากสมาชิก

เป็นวิธีจัดหาทุนอีกวิธีหนึ่ง ซึ่งมีผลในการส่งเสริมให้สมาชิกออมทรัพย์ในรูปเงินฝากนอกเหนือไปจากการถือหุ้น

#### 3. การกู้ยืม

การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ในบางครั้งอาจมีเงินทุนไม่เพียงพอที่จะดำเนินงานจำเป็นต้องหาเงินทุนโดยวิธีอื่นนอกเหนือจากการออกหุ้นและการรับฝากเงิน ได้แก่ การกู้ยืมเงินเครดิตทางการค้า เป็นต้น ซึ่งการกู้ยืมสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ การกู้ระยะสั้น และการกู้ระยะยาว

#### 4. สะสมเงินสำรองและทุนอื่น ๆ

4.1 เงินสำรอง ส่วนใหญ่มาจากการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปี ซึ่งควรจัดสรรสมทบ เงินสำรองให้มากที่สุดเท่าที่จะกระทำได้ เพื่อให้สหกรณ์มีฐานะการเงินมั่นคงและมีเงินทุนสำหรับให้บริการแก่สมาชิกเพิ่มขึ้น อันจะทำให้กำไรสุทธิประจำปีมีโอกาสเพิ่มขึ้นตามส่วนด้วย

4.2 ทุนอื่น ๆ หมายถึง ทุนสะสมที่จัดสรรกำไรสุทธิประจำปีตามข้อบังคับระเบียบและอื่น ๆ ได้แก่ ทุนสาธารณประโยชน์ ทุนรับโอนหุ้น ทุนศึกษาอบรมทางสหกรณ์ ทุนเพื่อขยายงาน ทุนเพื่อการสงเคราะห์ ทุนเพื่อส่งเสริมสวัสดิการ เป็นต้น ทุนต่าง ๆ นี้จะมีการจ่ายออกไป ดังนั้น สหกรณ์จะต้องมีระเบียบหรือข้อกำหนดการจ่ายให้เหมาะสมเพื่อมิให้กระทบกระเทือนต่อทุนหมุนเวียนอันจะทำให้กระทบถึงการให้บริการแก่สมาชิกกำไรสุทธิ ตลอดจนฐานะการเงินของสหกรณ์

## 5. เงินหรือทรัพย์สินที่มีผู้บริจาค

ถ้าผู้บริจาคให้กำหนดไว้เพื่อการใดก็ให้ใช้เพื่อการนั้น หากมิได้กำหนดไว้ให้สมทบเป็นเงินสำรอง ดังนั้น สหกรณ์ควรมีการควบคุมเกี่ยวกับเงินหรือทรัพย์สินที่มีผู้บริจาคให้ว่าได้ใช้ถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่

### การดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์

สหกรณ์ออมทรัพย์ดำเนินการโดยสมาชิก กล่าวคือ เมื่อได้มีการจัดตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์แล้ว สมาชิกจะเลือกตัวแทนจากที่ประชุมใหญ่ให้เข้ามาบริหารงานสหกรณ์ ตัวแทนสมาชิกเหล่านี้ เรียกว่า “คณะกรรมการดำเนินการ” มีประมาณ 7-15 คน ตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับของสหกรณ์ออมทรัพย์นั้น ๆ คณะกรรมการดำเนินการจะมีการประชุมอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง เพื่อกำหนดนโยบายในการทำงาน แล้วมอบให้ “ฝ่ายจัดการ” รับผิดชอบปฏิบัติ ฝ่ายจัดการประกอบด้วย ผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ สมุห์บัญชี เจ้าหน้าที่การเงิน ฯลฯ ซึ่งทำหน้าที่บริการสมาชิกที่มาติดต่อทำธุรกิจกับสหกรณ์ ดังนี้

1. การรับฝากเงิน สหกรณ์อาจรับฝากเงินประเภทออมทรัพย์หรือประเภทประจำจากสมาชิกหรือสหกรณ์หรือสมาคมอาปนกิจสงเคราะห์ซึ่งมีสมาชิกของสมาคมนั้นไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งเป็นสมาชิกของสหกรณ์ ทั้งนี้ ตามระเบียบของสหกรณ์ที่ได้รับความเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์ ข้อกำหนดเกี่ยวกับการฝาก ดอกเบี้ย การถอนเงินฝากและอื่น ๆ ให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในระเบียบของสหกรณ์ที่ได้รับความเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์ ให้สหกรณ์ดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่กำหนดในกฎกระทรวง ข้อกำหนดต่าง ๆ เกี่ยวกับหลักเกณฑ์การพิจารณาวินิจฉัยให้เงินกู้ ประเภทและจำกัดแห่งเงินกู้ หลักประกันสำหรับเงินกู้ ลำดับแห่งการให้เงินกู้ การกำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ การส่งเงินงวดชำระหนี้เงินกู้ การควบคุมหลักประกัน การเรียกคืนเงินกู้และอื่น ๆ ให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในระเบียบของสหกรณ์ การให้เงินกู้แก่สหกรณ์อื่นนั้น คณะกรรมการดำเนินการจะพิจารณาให้กู้ได้ต่อเมื่อสหกรณ์มีเงินทุนเหลือจากการให้เงินกู้แก่สมาชิกแล้ว ตามระเบียบของสหกรณ์ที่ได้รับความเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์ สมาชิกหรือสหกรณ์อื่นซึ่งประสงค์จะขอกู้เงินจากสหกรณ์นี้ ต้องเสนอคำขอกู้ตามแบบและระเบียบของสหกรณ์ที่กำหนดไว้

2. ความมุ่งหมายแห่งเงินกู้ เงินกู้ซึ่งให้แก่สมาชิกไม่ว่าประเภทใด ๆ จะให้ได้แต่เฉพาะเพื่อการอันจำเป็นหรือมีประโยชน์ตามที่คณะกรรมการดำเนินการเห็นสมควร ให้คณะกรรมการดำเนินการสอดส่อง และกวดขันการใช้เงินกู้ของสมาชิกให้ตรงตามความมุ่งหมายที่ให้เงินกู้นั้น

3. ดอกเบี้ยเงินกู้ ให้สหกรณ์เรียกดอกเบี้ยเงินกู้ทุกประเภทที่ให้แก่สมาชิกในอัตราตามที่กำหนดไว้ในระเบียบของสหกรณ์

4. การควบคุมหลักประกันและการเรียกคืนเงินกู้ ให้คณะกรรมการดำเนินการตรวจตราควบคุมให้เงินกู้ทุกรายมีหลักประกันตามที่กำหนดไว้ในระเบียบของสหกรณ์ และเมื่อคณะกรรมการดำเนินการเห็นว่าหลักประกันสำหรับเงินกู้อย่างใดบกพร่องผู้กู้จะต้องจัดการแก้ไขให้คืนดีภายในระยะเวลาที่คณะกรรมการดำเนินการกำหนด

ในกรณีอย่างใดอย่างหนึ่งดังต่อไปนี้ให้ถือว่าเงินกู้ไม่ว่าประเภทใด ๆ เป็นอันถึงกำหนดส่งคืนโดยสิ้นเชิง พร้อมทั้งดอกเบี้ยในทันที โดยมีพักต้องค้ำเงินถึงกำหนดเวลาที่ให้ไว้ และให้คณะกรรมการดำเนินการจัดการเรียกคืนโดยมิชักช้า

4.1 เมื่อสมาชิกผู้กู้ออกจากสหกรณ์ไม่ว่าเพราะเหตุใด ๆ

4.2 เมื่อปรากฏต่อคณะกรรมการดำเนินการว่าผู้กู้นำเงินกู้ไปใช้ผิดความมุ่งหมายที่ให้เงินกู้

4.3 เมื่อคณะกรรมการดำเนินการเห็นว่าหลักประกันสำหรับเงินกู้อย่างใด เกิดบกพร่องและผู้กู้ มิได้จัดการแก้ไขให้คืนดีภายในระยะเวลาที่คณะกรรมการดำเนินการกำหนด

4.4 เมื่อค้างส่งเงินงวดชำระหนี้ไม่ว่าต้นเงินหรือดอกเบี้ยติดต่อกันเป็นเวลาถึงสองเดือน หรือผิดนัดการส่งเงินงวดชำระหนี้ดังว่านั้นถึงสามคราวสำหรับเงินกู้รายหนึ่ง ๆ

ในกรณีที่ผู้ค้ำประกันจะต้องรับผิดชอบชำระหนี้แทนผู้กู้ตามที่กล่าวในวรรคก่อน และไม่สามารถชำระหนี้คืนโดยสิ้นเชิงได้ เมื่อผู้ค้ำประกันร้องขอ คณะกรรมการดำเนินการอาจผ่อนผันให้ผู้ค้ำประกันชำระเป็นงวดรายเดือนจนครบจำนวนเงินกู้ แต่ทั้งนี้ต้องไม่เกินจำนวนงวดสำหรับเงินกู้ประเภทนั้น ๆ

5. ความผูกพันของผู้กู้และผู้ค้ำประกัน ผู้กู้หรือผู้ค้ำประกันต้องรับผิดชอบว่า ถ้าตนประสงค์จะขอโอนหรือย้าย หรือลาออกจากราชการ หรืองานประจำจะต้องแจ้งเป็นหนังสือให้สหกรณ์ทราบ และจัดการชำระหนี้สินซึ่งตนมีอยู่ต่อสหกรณ์ให้เสร็จสิ้นเสียก่อน (เว้นแต่กรณีที่ยังคงเป็นสมาชิกอยู่)

6. การฝากหรือการลงทุนของสหกรณ์ การฝากหรือการลงทุนของสหกรณ์ เงินของสหกรณ์นั้นสหกรณ์อาจฝากหรือลงทุนได้ตามที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ และตามที่คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติกำหนด ภายใต้กฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ โดยให้ค้ำเงินถึงความมั่นคงและประโยชน์สูงสุดที่สหกรณ์หรือสมาชิกจะได้รับ

7. การกู้ยืมเงินหรือการค้ำประกัน วงเงินกู้ยืมหรือการค้ำประกัน ที่ประชุมใหญ่อาจกำหนดวงเงินกู้ยืมหรือการค้ำประกันสำหรับปีหนึ่ง ๆ ไว้ตามที่จำเป็นและสมควรแก่การดำเนินงาน วงเงินซึ่งกำหนดดังว่านี้ต้องได้รับความเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์



ถ้าที่ประชุมใหญ่ยังมีได้กำหนด หรือนายทะเบียนสหกรณ์ยังมีได้ให้ความเห็นชอบวงเงินกู้ยืมหรือการค้ำประกันสำหรับปีใดก็ให้ใช้วงเงินกู้ยืมหรือการค้ำประกันสำหรับปีก่อนไปพลาง

8. การกู้ยืมเงินหรือการค้ำประกัน สหกรณ์อาจกู้ยืมเงิน หรือออกตั๋วสัญญาใช้เงิน หรือตราสารการเงินหรือโดยวิธีอื่นใด สำหรับใช้เป็นทุนดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ได้ตามที่คณะกรรมการดำเนินการเห็นสมควร ทั้งนี้ จะต้องอยู่ภายในวงเงินกู้ยืมหรือการค้ำประกันประจำปี

9. การเงินและการบัญชีของสหกรณ์ การลงลายมือชื่อแทนสหกรณ์ การลงลายมือชื่อเพื่อให้มีผลผูกพันสหกรณ์ในกิจการอันเกี่ยวกับบุคคลภายนอก เว้นแต่จะกำหนดไว้เป็นพิเศษตามข้อบังคับนี้ ให้ปฏิบัติ ดังนี้

9.1 หนังสือกู้ยืมซึ่งสหกรณ์เป็นผู้กู้ยืม ตลอดจนการเบิก หรือรับเงินกู้ การจำนองซึ่งสหกรณ์เป็นผู้จำนอง การถอนเงินฝากของสหกรณ์ และในนิติกรรมอื่น ๆ จะต้องลงลายมือชื่อของประธานกรรมการ หรือรองประธานกรรมการ หรือเลขานุการ หรือเหรัญญิก หรือกรรมการผู้ที่คณะกรรมการดำเนินการมอบหมายกับผู้จัดการรวมเป็นสองคน

9.2 การรับฝากเงิน ใบบริรับเงิน และเอกสารทั้งปวงจะต้องลงลายมือชื่อของผู้จัดการ หรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย

อนึ่ง ในหนังสือกู้ยืมซึ่งสหกรณ์เป็นผู้กู้ยืม ใบสั่งจ่ายเงิน ใบบริรับเงิน ตั๋วสัญญาใช้เงินและตราสารการเงินของสหกรณ์นั้น ต้องประทับตราของสหกรณ์ (ถ้ามี) เป็นสำคัญด้วย

10. การเงินของสหกรณ์ การรับจ่ายและเก็บรักษาเงินของสหกรณ์ให้อยู่ในความรับผิดชอบของผู้จัดการ ทั้งนี้ เป็นไปตามระเบียบของสหกรณ์

11. การบัญชีของสหกรณ์ ให้สหกรณ์จัดให้มีการทำบัญชีตามแบบและรายการที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด และเก็บรักษาบัญชีและเอกสารประกอบการลงบัญชีไว้ที่สำนักงานสหกรณ์ภายในระยะเวลาที่ นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด

ให้บันทึกรายการในบัญชีเกี่ยวกับกระแสเงินสดของสหกรณ์ในวันที่เกิดเหตุ นั้น สำหรับเหตุอื่นที่ไม่เกี่ยวกับกระแสเงินสดให้บันทึกรายการในสมุดบัญชีภายในสามวันนับแต่วันที่ มีเหตุอันจะต้องบันทึกการรายนั้น และการลงบัญชีต้องมีเอกสารประกอบการลงบัญชีที่สมบูรณ์โดยครบถ้วน

ให้สหกรณ์จัดทำงบดุลอย่างน้อยครั้งหนึ่งในรอบสิบสองเดือนอันจัดว่าเป็นรอบปีทางบัญชีของสหกรณ์ ซึ่งต้องมีรายการแสดงสินทรัพย์ หนี้สิน และทุนของสหกรณ์ กับทั้งบัญชีกำไรขาดทุนตามแบบที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด

12. การเสนองบดุลต่อที่ประชุมใหญ่ ให้คณะกรรมการดำเนินการเสนองบดุลซึ่งผู้สอบบัญชีได้ตรวจสอบและรับรองแล้วเพื่ออนุมัติในที่ประชุมใหญ่ ภายในหนึ่งร้อยห้าสิบวันนับแต่วันสิ้นปีทางบัญชี

ให้คณะกรรมการดำเนินการเสนอรายงานประจำปีแสดงผลการดำเนินงานของสหกรณ์ต่อที่ประชุมใหญ่ด้วยในคราวที่เสนองบดุล และให้ส่งสำเนารายงานประจำปีกับงบดุลไปยังนายทะเบียนสหกรณ์ภายในสามสิบวัน นับแต่วันที่มีการประชุมใหญ่

อนึ่ง ให้เก็บรักษารายงานประจำปีแสดงผลการดำเนินงานของสหกรณ์ งบดุลพร้อมทั้งข้อบังคับ ระเบียบ และกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ไว้ ณ สำนักงานของสหกรณ์เพื่อให้สมาชิกขอตรวจดูได้โดยไม่ต้องเสียค่าธรรมเนียม

13. ทะเบียนและเอกสารของสหกรณ์ ให้สหกรณ์มีทะเบียนสมาชิก ทะเบียนหุ้น สมุดรายงานการประชุม ตลอดจนทะเบียนอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการดำเนินการเห็นสมควรให้มีขึ้น

ให้สหกรณ์ส่งสำเนาทะเบียนสมาชิกและทะเบียนหุ้นแก่นายทะเบียนสหกรณ์ภายในเก้าสิบวันนับแต่วันที่จัดทะเบียน

ให้สหกรณ์รายงานการเปลี่ยนแปลงรายการในทะเบียนสมาชิกหรือทะเบียนหุ้นต่อนายทะเบียนสหกรณ์ภายในสามสิบวันนับแต่วันสิ้นปีทางบัญชีของสหกรณ์

สมาชิกอาจขอตรวจดูเอกสารดังกล่าวในวรรคก่อนได้ ณ สำนักงานของสหกรณ์ในระหว่างเวลาทำงาน แต่จะดูบัญชีหรือทะเบียนเกี่ยวกับเงินค่าหุ้น เงินฝาก หรือเงินกู้ของสมาชิกรายอื่นไม่ได้ นอกจากจะได้รับความยินยอมเป็นหนังสือของสมาชิกนั้น และได้รับอนุญาตจากผู้จัดการก่อน

14. การตรวจสอบบัญชี บัญชีของสหกรณ์นั้นต้องได้รับการตรวจสอบอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้งตามมาตรฐานการสอบบัญชีที่รับรองทั่วไปและตามระเบียบที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด โดยผู้สอบบัญชีซึ่ง นายทะเบียนสหกรณ์แต่งตั้ง

15. การกำกับดูแลสหกรณ์ นายทะเบียนสหกรณ์ รองนายทะเบียนสหกรณ์ ผู้ตรวจการสหกรณ์ ผู้สอบบัญชี หรือพนักงานเจ้าหน้าที่ซึ่งนายทะเบียนสหกรณ์มอบหมาย มีอำนาจออกคำสั่งเป็นหนังสือให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ คณะกรรมการอื่น ผู้ตรวจสอบกิจการ ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่หรือเชิญสมาชิกของสหกรณ์มาชี้แจงข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการดำเนินกิจการของสหกรณ์ หรือให้ส่งเอกสารเกี่ยวกับการดำเนินงาน หรือรายงานการประชุมได้ และมีอำนาจเข้าไปตรวจสอบในสำนักงานของสหกรณ์ระหว่างเวลาทำงานของสหกรณ์ได้

ทั้งนี้ ให้ผู้ซึ่งเกี่ยวข้องปฏิบัติตามความในวรรคแรกอำนวยความสะดวกให้ความช่วยเหลือและให้คำชี้แจงแก่ผู้ปฏิบัติการตามสมควร

16. การส่งรายการหรือรายงาน ให้สหกรณ์ส่งรายการหรือรายงานเกี่ยวกับกิจการของสหกรณ์ต่อหน่วยงานที่กำกับดูแล ตามแบบและระยะเวลาที่หน่วยงานนั้นกำหนด

17. การจัดสรรกำไรสุทธิประจำปี เมื่อสิ้นปีทางบัญชีและได้ปิดบัญชีตามมาตรฐานการสอบบัญชีที่รับรองโดยทั่วไปแล้ว ปรากฏว่าสหกรณ์มีกำไรสุทธิ ให้จัดสรรเป็นทุนสำรองไม่น้อยกว่าร้อยละสิบของกำไรสุทธิ และเป็นค่าบำรุงสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยตามอัตราที่กำหนดในกฎกระทรวง แต่ต้องไม่เกินร้อยละห้าของกำไรสุทธิ

กำไรสุทธิประจำปีที่เหลือจากการจัดสรรตามความในวรรคก่อนนั้น ที่ประชุมใหญ่ อาจจัดสรรได้ดังต่อไปนี้

17.1 เป็นเงินปันผลตามหุ้นที่ชำระแล้วให้แก่สมาชิก แต่ต้องไม่เกินอัตราที่กำหนดในกฎกระทรวง โดยคิดให้ตามส่วนแห่งระยะเวลา อนึ่ง ถ้าสหกรณ์ถอนทุนรักษาระดับอัตราเงินปันผล ออกจ่ายเป็นเงินปันผลสำหรับปีใดด้วยจำนวนเงินปันผลทั้งสิ้นที่จ่ายสำหรับปีนั้นก็ต้องไม่เกินอัตราดังกล่าวมาแล้ว

17.2 เป็นเงินเฉลี่ยคืนให้แก่สมาชิกตามส่วนธุรกิจที่สมาชิกได้ทำไว้กับสหกรณ์ ในระหว่างปีตามมติที่ประชุมใหญ่ เว้นแต่สมาชิกที่ผิดนัดการชำระหนี้สหกรณ์ มิให้ได้รับเงินเฉลี่ยคืนสำหรับปีนั้น

17.3 เป็นเงินโบนัสแก่กรรมการและเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ไม่เกินร้อยละสิบของกำไรสุทธิ

17.4 เป็นทุนรักษาระดับอัตราเงินปันผล ไม่เกินร้อยละสองแห่งทุนเรือนหุ้นของสหกรณ์ตามที่มีอยู่ในวันสิ้นปีนั้น ทุนรักษาระดับอัตราเงินปันผลนี้จะถอนได้โดยมติแห่งที่ประชุมใหญ่ เพื่อจ่ายเป็นเงินปันผลตามหุ้น

17.5 เป็นทุนเพื่อการศึกษาอบรมทางสหกรณ์ไม่เกินร้อยละสิบของกำไรสุทธิตามระเบียบของสหกรณ์

17.6 เป็นทุนสาธารณประโยชน์ไม่เกินร้อยละสิบของกำไรสุทธิ ตามระเบียบของสหกรณ์

17.7 เป็นทุนสวัสดิการหรือการสงเคราะห์ตามสมควรแก่สมาชิกและครอบครัว ไม่เกินร้อยละสิบของกำไรสุทธิตามระเบียบของสหกรณ์

17.8 เป็นทุนเพื่อจัดตั้งสำนักงานหรือทุนอื่น ๆ เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่สหกรณ์

17.9 กำไรสุทธิส่วนที่เหลือ (ถ้ามี) ให้จัดสรรเป็นทุนสำรองทั้งสิ้น

18. ที่มาแห่งทุนสำรอง นอกจากจัดสรรจากกำไรสุทธิแล้ว บรรดาเงินอุดหนุนหรือทรัพย์สินที่มีผู้ยกให้แก่สหกรณ์ ถ้าผู้ยกให้มีได้กำหนดว่าให้ใช้เพื่อการใด ให้จัดสรรเงินอุดหนุนหรือทรัพย์สินนั้นเป็นทุนสำรองของสหกรณ์

อนึ่ง จำนวนเงินซึ่งสหกรณ์พึงจ่ายแก่บุคคลใดก็ตาม ถ้าไม่มีการเรียกروضนพันกำหนดอายุความ ก็ให้สมทบจำนวนเงินนั้นเป็นทุนสำรอง

กำไรสุทธิประจำปีของสหกรณ์ซึ่งคณะกรรมการดำเนินการเสนอแนะให้ที่ประชุมใหญ่จัดสรรหากที่ประชุมใหญ่พิจารณาแล้วเห็นว่ารายการใดไม่สมควรจัดสรรหรือตัดจำนวนให้น้อยลงก็ตัดยอดเงินจำนวนดังกล่าวให้สมทบเป็นทุนสำรองทั้งสิ้น

19. สภาพแห่งทุนสำรอง ทุนสำรองย่อมเป็นของสหกรณ์โดยส่วนรวม สมาชิกจะแบ่งปันกันไม่ได้ หรือจะเรียกروضแม้ส่วนใดส่วนหนึ่งก็ไม่ได้

ทุนสำรองนี้จะถอนจากบัญชีได้เพื่อชดเชยการขาดทุนอันหากบังเกิดขึ้น หรือเพื่อจัดสรรเข้าบัญชี ทุนสำรองให้แก่สหกรณ์ใหม่ที่จัดทะเบียนแบ่งแยกจากสหกรณ์เดิม

สรุปได้ว่า การดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์นั้นจะเกี่ยวข้องกับการรับฝากเงินจากสมาชิกและสหกรณ์อื่น การส่งเสริมให้สมาชิกกรักการออม การจัดหารายได้ คือให้เงินกู้แก่สมาชิกและสหกรณ์อื่น รวมถึงการจัดหารายได้เพิ่มด้วยวิธีการอื่นตามกฎหมายกำหนด รวมถึงการให้บริการอื่น ๆ แก่สมาชิก และการกระทำต่าง ๆ ให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

## แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงองค์กร

คำว่า ความเสี่ยง (Risk) นั้น เมื่อพิจารณาศัพท์ภาษาอังกฤษแล้ว สามารถให้ความหมายของแต่ละตัวอักษรได้ โดย กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ (2554: 58-60) ให้ความหมายของแต่ละตัวอักษรไว้ว่า “R” ใช้แทนคำว่า Return “I” ใช้แทนคำว่า Immunization “S” ใช้แทนคำว่า Systems และ “K” ใช้แทนคำว่า Knowledge ซึ่งมีรายละเอียดของแต่ละคำ ดังนี้

Return หรือ ผลตอบแทน เป็นหัวใจที่สำคัญที่สุดของธุรกิจเพราะว่า ธุรกิจทุกธุรกิจมีเป้าหมายเดียวกันคือ ต้องมีผลตอบแทนหรือมูลค่าเพิ่มให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับบริษัทให้มีมูลค่าสูงที่สุด (Stakeholders Value Creation Maximization) แต่การที่ธุรกิจดำเนินกิจกรรมใดแล้ว เราไม่อาจมองแต่ผลตอบแทนได้แต่เพียงอย่างเดียวเพราะการที่ธุรกิจจะมีผลตอบแทนที่สูงนั้นธุรกิจก็จะเผชิญกับความเสี่ยงที่มากขึ้นตามมา ดังคำกล่าวที่ว่า ความเสี่ยงในการลงทุนนั้นยิ่งสูงเท่าไร ผลตอบแทนก็ยิ่งมากตามมาด้วย แต่การที่ธุรกิจจะตัดสินใจลงทุนในโครงการใด หรือจะดำเนินตามกิจกรรมใดแล้ว ธุรกิจจะต้องประเมินผลตอบแทนที่จะได้รับนั้นคุ้มค่ากับความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้นหรือไม่

Immunization หรือ ภูมิคุ้มกันความเสี่ยง ธุรกิจทุกธุรกิจจะต้องทำการประเมินสถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นกับธุรกิจว่า หากสถานการณ์ต่าง ๆ เกิดขึ้นธุรกิจจะได้รับผลเสียหายเท่าใด พร้อมทั้งประเมินถึงภูมิคุ้มกันของบริษัทที่มีด้วยว่า สามารถช่วยในการลดทอนความเสี่ยง ได้เพียงใด หากบริษัทที่มีภูมิคุ้มกันสูงโอกาสของความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนั้นก็ค่อนข้างต่ำ หรือความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นก็จะได้รับการบรรเทา

Systems หรือ ระบบในการควบคุมความเสี่ยง ธุรกิจจะต้องมีการจัดตั้งระบบเพื่อช่วยในการลดทอนความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น โดยระบบดังกล่าวจะต้องเริ่มตั้งแต่มีการวัดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ โดยมีการระบุปัจจัยที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงรวมทั้งมีการวิเคราะห์ถึงผลกระทบอย่างต่อเนื่อง เพราะความเสี่ยงมีโอกาสเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาของการดำเนินธุรกิจ เราจึงไม่สามารถที่จะละเลยได้เป็นบางช่วงเวลา และระบบจะรวมถึงการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบเช่นเดียวกัน

Knowledge หรือ ความรู้ในการจัดการความเสี่ยง องค์ความรู้ในเรื่องของความเสี่ยงนี้เป็นสิ่งที่ทุกองค์กรจะต้องเรียนรู้และศึกษาไปพร้อม ๆ กัน บุคลากรในบริษัทจะต้องมีทักษะทั่วไป ที่จำเป็นในการจัดการกับความเสี่ยงเบื้องต้น และควรที่จะมีความรู้ในองค์รวมเพื่อที่จะบริหารจัดการกับความเสี่ยงของบริษัทที่จะเกิดขึ้นได้ บริษัทควรมีการส่งเสริมให้พนักงานทุกคน มีการเรียนรู้และมีความตระหนักในเรื่องของความเสี่ยง เพื่อเป็นการลดทอนความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในระยะยาว

ผู้วิจัย ทำการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงองค์กรจากหน่วยงานและนักวิชาการใน 3 ประเด็นหลัก คือ 1) ความหมายของความเสี่ยง 2) ความหมายของการบริหารความเสี่ยง และ 3) ประเภทของความเสี่ยง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### **ความหมายของความเสี่ยง**

สงวน ช้างฉัตร (2547: 7-8) ให้ความหมายความเสี่ยงว่า หมายถึง สิ่งที่เกิดจากการรวมตัวของข้อจำกัด (Constraint) และความไม่แน่นอน (Uncertainty) เราต้องการเผชิญข้อจำกัดและความไม่แน่นอนของโครงการ ด้วยการลดความเสี่ยงของโครงการให้ต่ำสุดโดยการขจัดข้อจำกัด หรือลดความไม่แน่นอนลงให้มากที่สุด ความเสี่ยง คือ การวัดการไร้ความสามารถที่จะดำเนินการให้วัตถุประสงค์ของโปรแกรมประสบความสำเร็จ ภายใต้งบประมาณ กำหนดเวลาและข้อจำกัดด้านเทคนิคที่เผชิญอยู่ ดังนั้นความเสี่ยงจึงประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 ส่วน คือ โอกาสที่จะไม่สามารถประสบความสำเร็จตามผลลัพธ์ที่ต้องและการจัดการแก้ไขผลที่ตามมาของความล้มเหลวนั้น

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550: 15) ได้กล่าวถึงความหมายของความเสี่ยงไว้หลาย ๆ อย่างด้วยกัน ความเสี่ยง คือ ความไม่แน่นอนว่าจะได้ผลลัพธ์ตรงตามเป้าประสงค์หรือไม่ ความเสี่ยง คือ โอกาสหรือสถานการณ์ ที่อาจจะทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ได้ ความเสี่ยง คือ การกระทำ หรือสถานการณ์ที่อาจจะส่งผลทั้งทางด้านบวกและด้านลบแก่หน่วยงานขององค์กร ความ

เสี่ยง คือ บุคลากรในองค์กรต้องไม่เสี่ยงเกินกว่าที่องค์กรหรือหน่วยงานของตนจะสามารถรับภาระนั้นไว้ได้ (รับไม่ไหว) หากภาระนั้นหนักเกินกว่าที่จะรับ เช่น บริษัทประกันภัย ก็จะไปจ้าง บริษัทรับประกันภัยต่อให้รับภาระความเสี่ยงนั้นไปอีกระดับหนึ่ง โดยบริษัทประกันภัยผู้จ้างวานจ่าย ค่าเบี้ยประกันภัยต่อนั้นให้เมื่อเกิดอุบัติเหตุ บริษัทประกันภัยต่อก็จะต้องรับผิดชอบต่อภาระการเสี่ยงนั้น ๆ ที่บริษัทประกันภัยได้มุ่งเสาะแสวงหาผู้ร่วมรับผิดชอบ หรือผู้รับผิดชอบไปอีกระดับหนึ่ง

ธร สุนทรายุทธ (2550: 152) กล่าวถึงความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสี่ยงหรือความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทั้งในระดับประเทศ ระดับองค์กร ระดับหน่วยงานนั้น ๆ

ปราชญา กล้าผจญ (2551: 21) ให้ความหมายของความเสี่ยงไว้ดังนี้ หมายถึง โอกาสที่บางสิ่งบางอย่างอาจจะเกิดขึ้น ซึ่งเป็นผลลัพธ์ของสิ่งที่เป็นอันตราย ความเสี่ยงนี้เกิดจากความไม่แน่นอน (Uncertainty) ซึ่งสามารถวัดความน่าจะเป็นของสิ่งที่เกิดขึ้นได้ หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นแต่ละหน่วยงานต่างก็มีมุมมองเรื่องความเสี่ยงแตกต่างกันไป เช่น งานทรัพยากรมนุษย์ มองอย่างหนึ่ง งานผลิต มองอย่างหนึ่ง งานรักษาความปลอดภัย มองอย่างหนึ่ง และงานวิศวกรรมความปลอดภัยขององค์กร ก็มองความเสี่ยงไปอีกอย่างหนึ่ง เป็นต้น

นิรภัย จันทร์สวัสดิ์ (2551: 18-19) กล่าวว่าความเสี่ยงคือเหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งเกิดขึ้น จะมีผลในทางลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์กร ส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย หรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลได้ เช่น การแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงในอัตราดอกเบี้ย ภัยธรรมชาติ การทุจริต การลักขโมย ความเสียหายของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือการถูกดำเนินการทางกฎหมาย โดยการวัดจากระบบที่ได้รับโอกาสที่จะเกิดขึ้นของเหตุการณ์ ซึ่งความเสี่ยงจำแนกได้เป็น 4 ลักษณะ คือ 1) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับเหตุการณ์ 2) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับปฏิบัติการ 3) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องด้านการเงิน และ 4) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในด้านความปลอดภัยจากอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552: 111) ได้ให้ความหมายของความเสี่ยง คือ เหตุการณ์/การกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายของแผนงาน/โครงการที่สำคัญในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ตามที่ระบุไว้ในแผนปฏิบัติราชการประจำปีของส่วนราชการ

สรุปได้ว่า ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสที่บางสิ่งบางอย่าง การกระทำหรือหรือเหตุการณ์ ที่อาจจะเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบ หรือสร้างความเสียหาย หรือลด โอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

### ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

สงวน ช้างฉัตร (2547: 13) ได้ให้ความหมายของการบริหารความเสี่ยงไว้ว่า หมายถึง การปฏิบัติการควบคุมความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วยการวางแผนความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง ต่าง ๆ การพัฒนาทางเลือกในการบริหารความเสี่ยง การตรวจสอบความเสี่ยง เพื่อหาว่าความเสี่ยงได้ เปลี่ยนแปลงไปอย่างไรและบันทึกการบริหารความเสี่ยงทั้งหมด

เจนเนตร มณีนาค; และคณะ (2548: 23) กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยงองค์กร คือ การ บริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ โดยลดมูลเหตุและโอกาสที่ องค์กรจะเกิดความเสี่ยง เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและขนาดของความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในอนาคตอยู่ใน ระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบโดยคำนึงถึงการบรรลุ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550: 15) กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการ ในการป้องกันอำนาจและทรัพย์สินที่ได้มาของบริษัท โดยการลดโอกาสของการสูญเสียซึ่งมาจาก เหตุการณ์ที่ไม่สามารถควบคุมได้ นอกจากนี้การบริหารความเสี่ยงยังเป็นกระบวนการที่นำไปสู่การ ตัดสินใจที่ดี โดยการให้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งต่อความเสี่ยงและผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น ซึ่งผู้บริหารใน บริษัททุกประเภทจะต้องตื่นตัวต่อความเสี่ยงที่มีต่อบริษัท และผลกระทบที่อาจส่งผลถึงกำไรของบริษัท ด้วย

นิรภัย จันทรส์วัสดิ์ (2551: 21) กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการที่ใช้ใน การบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ โดยลดมูลค่าแต่ละ โอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับและขนาดของความเสียหายที่เกิดขึ้นในอนาคตอยู่ใน ระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุ เป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552: 111) ได้ให้ความหมายของการ บริหารความเสี่ยง ว่าคือ กระบวนการที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้ง กระบวนการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการดำเนินการ ที่ไม่เป็นไปตามแผน เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ สามารถยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ

สรุปได้ว่า การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการจัดการบริหารปัจจัยป้องกันควบคุมโอกาสเกิดเหตุการณ์ใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และประเมินผลเพื่อให้อยู่ในระดับที่มีความเหมาะสม ลดโอกาสและลดมูลเหตุที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการดำเนินการขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

### ประเภทของความเสี่ยง

ดร. สุนทรายุทธ (2550: 167-171) ได้แบ่งความเสี่ยงออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. ความเสี่ยงโดยทั่วไป (General Categories of Risk) เป็นการมองความเสี่ยงโดยภาพรวม ขององค์กรนั้น ๆ อาจมองลึกลงไปต่อว่ามีความเสี่ยงต่อด้านใดบ้าง ดังนี้

1.1 ความเสี่ยงที่เกิดจากขนาดขององค์กร ขนาดขององค์กรจะเป็นตัวชี้วัดของโอกาสจะเกิดความเสี่ยง กล่าวคือ องค์กรที่มีการแบ่งขนาดใหญ่ ขนาดกลาง ขนาดเล็ก เช่น โรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ นักเรียนจำนวนมาก ระบบการบริหารจัดการย่อมยุ่งยากมากขึ้นด้วย กล่าวคืองบประมาณ บุคลากร และการจัดการย่อมเปลี่ยนไปตามขนาด แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถในการจัดระบบการบริหารจัดการ จากการสำรวจงานวิจัยที่ศึกษาถึงขนาดตัวแปรขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ว่ามีผลต่อปัญหาการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างไรนั้น ส่วนมากไม่พบว่าขนาดจะมีปัญหาการบริหารจัดการมากนัก แต่เป็นที่น่าสังเกตว่าขนาดขององค์กรจะสัมพันธ์กับผู้บริหารเพราะผู้บริหารที่มีฝีมือมักจะอยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่

1.2 ความเสี่ยงที่เกิดจากความสลับซับซ้อน ความสลับซับซ้อนละเอียดอ่อนยุ่งยาก ย่อมมีโอกาสเกิดความเสี่ยงได้มากกว่าวิธีแก้ความเสี่ยงแบบกำปั้นทุบดินก็คือ ปล่อยให้องค์กรมีความสลับซับซ้อนมากนัก นักบริหารจัดการทราบกันดีว่าการทำสายการบังคับบัญชาที่ไม่สลับซับซ้อนไม่เป็นรูปแบบหรือพิธีการ ต้องกล้าเผชิญกับความเป็นจริง ต้องรู้สึกได้เร็ว นักวิชาการด้านนี้มักจะต่อต้านระบบราชการที่มีองค์กรแบบทางการมากจนเกินไป จนลืมนึกถึงความสำเร็จของงาน อาจกล่าวได้ว่าองค์กรระบบราชการเป็นองค์กรที่ใหญ่สลับซับซ้อนดูเหมือนไม่มีอะไรจะเสี่ยงมากนัก เพราะมีกฎระเบียบเป็นตัวกำหนด แต่ก็พบว่าองค์กรราชการที่มีขนาดใหญ่ก็มีความเสี่ยงสูงมาก

1.2.1 ระบบการควบคุมองค์กรขนาดใหญ่กว้างขวาง จะต้องมีการควบคุมที่ดี การสร้างระบบการควบคุมสำหรับองค์กรที่มีความสลับซับซ้อนยุ่งยากถ้าควบคุมไม่ดีพอ ย่อมเกิดความเสี่ยงได้ การคำนึงถึงรายละเอียดและผลที่ได้รับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงก็จะมีมากขึ้น

1.2.2 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ องค์กรที่มีระบบสารสนเทศที่สลับซับซ้อนและครอบคลุมข้อมูลขององค์กรอย่างกว้างขวาง ก็จะต้องเพิ่มความเสี่ยงโดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยตรงมากขึ้นเท่านั้น



1.3 ความเสี่ยงที่เกิดจากคุณภาพของระบบควบคุมภายในองค์กรที่มีการบริหารจัดการแบบธรรมาภิบาล (Good Governance) จะต้องปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของภาครัฐ กล่าวคือ จะต้องจัดให้มีระบบการตรวจสอบภายใน มีคณะกรรมการผู้ตรวจสอบ (Audit Committee) และอื่น ๆ ดูเหมือนว่ายิ่งมีระเบียบกฎเกณฑ์ข้อบังคับมากขึ้นเท่าใด โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงในเรื่องคุณภาพของการควบคุมภายในก็จะยิ่งมีมากขึ้น เพราะการออกแบบระบบควบคุมภายในและผลการปฏิบัติตามระบบควบคุมภายในที่กำหนดไว้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผลลัพธ์ที่ออกมาในรูปการควบคุมภายในที่มีคุณภาพที่เชื่อถือได้ ผลการละเมิดไม่ปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ย่อมเป็นความเสี่ยงที่ทำความเสี่ยงต่อองค์กรได้

1.4 ความเสี่ยงที่เกิดจากอัตราการเจริญเติบโตขององค์กร อัตราการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วบางองค์กรเป็นแบบก้าวกระโดด ย่อมนำมาซึ่งการบริหารจัดการอาจจะต้องเร่งรีบทำงาน แข่งขันกับเวลา ระบบที่มีอยู่อาจจะต้องปรับปรุงให้ทันต้องรีบทำรีบตัดสินใจ บางครั้งก็นำมาซึ่งความผิดพลาดได้

1.5 ความเสี่ยงที่เกิดจากความสามารถของฝ่ายบริหาร ความสำเร็จของการดำเนินงานขององค์กรจะสัมฤทธิ์ผลได้นั้น อาจจะขึ้นอยู่กับฝีมือของผู้บริหารเป็นสำคัญในทางการศึกษา อาจจะระบุว่าเพราะฝีมือผู้บริหารโรงเรียนจึงเจริญก้าวหน้า เพราะการวัดความสามารถของผู้บริหาร บางครั้ง ก็วัดค่อนข้างยาก เพราะมีองค์ประกอบความสำเร็จมาจากแหล่งต่าง ๆ มากมายและเป้าหมายของการศึกษาเป็นเป้าหมายที่กว้างและคลุมเครือ

1.6 ความเสี่ยงที่เกิดจากการทุจริตทางการบริหาร การทุจริตทางการบริหารจัดการเป็นความเสี่ยงที่อันตรายอย่างยิ่งเพราะเกิดจากการกระทำของผู้บริหารที่ทุจริต ไม่ซื่อตรงต่อหน้าที่และความรับผิดชอบของตน หากอยู่ในขั้นรุนแรงแล้วนับว่าเป็นความเสี่ยงอยู่ในขีดอันตรายพร้อมที่จะทำให้องค์กรถึงขั้นล่มสลายไปได้

1.7 ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อม การควบคุมเปลี่ยนแปลงหากสภาพแวดล้อม การควบคุมภายในเปลี่ยนแปลงไป ย่อมส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงต่อองค์กรได้ที่สำคัญ ได้แก่

1.7.1 ระบบเปลี่ยน การเปลี่ยนระบบต่าง ๆ อันเนื่องจากนโยบายเปลี่ยนหรือการเปลี่ยนระบบเกิดขึ้นในพื้นที่ที่มีความเสี่ยงสูง หรือในพื้นที่ที่มีความสำคัญขององค์กรย่อมนำมาซึ่งความเสี่ยงอย่างรุนแรงได้ เพราะการเปลี่ยนระบบถ้ากระทำโดยขาดความรอบคอบ เช่น การเปลี่ยนระบบการสอบคัดเลือกเข้ามหาวิทยาลัยจากการสอบเข้ามาเป็นการดูจากคะแนนพื้นฐาน (Ordinary National Education Test: O-NET) และคะแนนเฉพาะ (Advanced National Education Test: A - NET) อย่างรีบเร่งโดยไม่ทดสอบให้แน่ใจก่อนย่อมเกิดปัญหาโกลาหลและโอกาสผิดพลาด ได้มาก

1.7.2 การเปลี่ยนตัวพนักงานที่สำคัญ ในบางครั้งการเปลี่ยนตัวพนักงานที่รู้เรื่องดีอยู่แล้ว หากมีการเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบดูแลกะทันหันหรือผิดจังหวะย่อมอาจนำมาซึ่งความเสี่ยงในการทำให้ประสิทธิภาพของงานด้อยลงได้

1.8 ความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากรขาดคุณภาพ ความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับบุคคล หากบุคลากรในหน่วยงานมีคุณภาพงานต่าง ๆ ก็สัมฤทธิ์ผล ในทางตรงข้ามหากบุคลากรขาดความรู้ ความสามารถ ขาดความรับผิดชอบ ขาดจรรยาบรรณแล้ว นับว่าเป็นความเสี่ยงอย่างร้ายแรงขององค์กร ที่จะก่อให้เกิดอาการของความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร ท้ายสุดก็จะนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ขาดการควบคุม เกิดการแตกความสามัคคี แบ่งพรรคแบ่งพวก ดังนั้น ควรให้ความสนใจในกระบวนการสรรหาให้มาก ให้ได้คนดี คนเก่ง เข้ามาทำงาน

1.9 ความเสี่ยงที่เกิดจากผลการดำเนินงานไม่ดี ผู้บริหารที่ละเลยไม่ให้ความสำคัญต่อการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ไม่น่าพอใจ หรือปล่อยให้การดำเนินงานของบุคลากรที่ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีการดำเนินการ ซึ่งยังจะนำซึ่งความสูญเปล่าของค่าใช้จ่ายขององค์กรนั้น

1.10 ความเสี่ยงที่เกิดจากภาครัฐ องค์กรอาจถูกอิทธิพลจากภายนอกที่เกิดจากการดำเนินงานของรัฐบาลซึ่งส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงหรือทางอ้อมต่อภารกิจขององค์กรนั้น ๆ เช่น

1.10.1 ความไม่แน่นอนในนโยบายภาครัฐ รัฐบาลปรับเปลี่ยนไปมาทำให้กระทบต่อการบริหารจัดการของหน่วยงานได้

1.10.2 การออกกฎระเบียบควบคุมอาจส่งผลกระทบต่อองค์กรนั้น ๆ ได้ เช่น หน่วยงานให้มีแผนการพัฒนาไว้แล้วแต่ผิดกฎหมายออกกฎระเบียบต่าง ๆ ซึ่งขัดกับการพัฒนาได้

2. ความเสี่ยงโดยเฉพาะพื้นที่ (Specific Risk Areas) การจำแนกประเภทความเสี่ยงอีกทางหนึ่ง คือ การพิจารณาลักษณะความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในแต่ละพื้นที่ (area) ซึ่งขึ้นอยู่กับประเภทขององค์กร ลักษณะโครงสร้างการจัดองค์กรเป็นอย่างไร แล้วมุ่งแบ่งความเสี่ยงตามประเภทและพื้นที่หรือขอบข่ายขององค์กรนั้น ๆ ลักษณะความเสี่ยงที่สำคัญในพื้นที่ มีดังนี้

2.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ในบรรดาทรัพยากรทั้งหลายต้องถือว่าทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญสูงสุด และถือว่าเสี่ยงมากที่สุดในระดับประถมและมัธยมศึกษา นั้นมักจะพบปริมาณและคุณภาพของบุคลากรในสถานศึกษา ส่วนระดับอุดมศึกษาจะเป็นเรื่องของคุณภาพของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย การพัฒนาและการฝึกอบรม การให้รางวัลและการลงโทษ

2.2 การบริหารการเงิน (Financial Management) การดำเนินกิจกรรมทั้งหลายต้องอาศัยปัจจัยเงินเป็นหลัก ความเสี่ยงของพื้นที่การเงินการบัญชีอาจเกิดขึ้นได้หลากหลาย โดยเฉพาะ

ความเสี่ยงในระดับการศึกษา เช่น ความเสี่ยงเรื่องความปลอดภัยของเงินสด และทรัพย์สิน การทุจริต รายงานการเงิน การขาดงบประมาณ การใช้จ่ายเงินกับผลที่ได้รับ

### 2.3 การบริหารสินทรัพย์ (Asset Management)

2.3.1 การจัดซื้อจัดหา มักจะมีปัญหาทุจริตคอร์รัปชันหรือการยกยอก ข้อโกง ความเสี่ยงในพื้นที่อันสำคัญ ได้แก่ ความเสี่ยงเรื่องคุณภาพ ความเสี่ยงเรื่องคุณลักษณะ ความเสี่ยงเรื่องกำหนดราคา ความเสี่ยงเรื่องผู้ขาย ความเสี่ยงจากระบบ ความเสี่ยงจากการทุจริต

2.3.2 การบริหารงานพัสดุและครุภัณฑ์ การบริหารพัสดุเป็นกิจกรรมต่อเนื่องจากการจัดซื้อจัดหา โอกาสเสี่ยงตามพื้นที่ ได้แก่ การรับสินบนหรือคอร์รัปชัน ผู้ขายมีปัญหา พัสดุดำสมัย ระบบการควบคุมพัสดุมีจุดอ่อน ค่าใช้จ่ายในการบริหารงานพัสดุ ครุภัณฑ์ยังแบ่งด้วยความหุนหาว ความฟุ่มเฟือย ความสูญเปล่า การสูญเสียโอกาสอีกด้วย

2.4 การบริหารนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการจัดการ การบริหารและการจัดการ นับว่ามีส่วนสำคัญหนึ่งที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ นวัตกรรมคือสิ่งใหม่ ๆ ที่นำเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา การรวมอำนาจ การกระจายอำนาจ รวมถึงการบริหารโรงเรียนเป็นฐาน และการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการ นับว่ามีความสำคัญ ความเสี่ยงที่สำคัญในการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเข้ามาใช้ คือความถูกต้องเหมาะสมกับการนำนวัตกรรมเข้ามาใช้ ความถูกต้องของข้อมูล การเปลี่ยนจากระบบเดิมเข้าสู่ระบบใหม่ การเข้าถึงผู้ใช้ที่ไม่ได้รับมอบหมาย ความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ ไวรัสมัลแวร์ การทุจริต การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี

อัจฉริยา อนันตพงศ์ (2550: 6-7) จำแนกประเภทของความเสี่ยงออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

#### 1. ความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน มี 3 ประเภท คือ

1.1 ความเสี่ยงจากการเงิน (Financial risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพทางการเงิน เช่น งบประมาณในการดำเนินการไม่เพียงพอ หรือไม่เหมาะสม การขาดสภาพคล่องทางการเงิน

1.2 ความเสี่ยงจากการดำเนินงาน (Operational risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากระบบการปฏิบัติงาน การบริหารการดำเนินงาน รวมถึงระบบการบริหารบุคคล (Human resource) เช่น การวางระบบการปฏิบัติงาน ในการรับช่วงงานไม่มีความต่อเนื่อง สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอหรือไม่เหมาะสมกับการใช้งาน บุคลากรขาดความรู้/ขาดทักษะในการปฏิบัติงาน และการลดจำนวนบุคลากรภายในองค์กร

1.3 ความเสี่ยงในด้านนโยบายหรือกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยง (Policy/strategic risk) เช่น นโยบายของผู้บริหารแต่ละส่วนงานไม่มีความสอดคล้องกัน เพราะไม่คำนึงถึง

นโยบายหรือวิสัยทัศน์ในภาพรวมขององค์กรเป็นหลัก หรือเน้นกลยุทธ์เดิมโดยไม่มีการปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป หรือการให้คู่สัญญาปฏิบัติงานที่สำคัญขององค์กร

## 2. ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก มี 4 ประเภท คือ

2.1 ความเสี่ยงจากการแข่งขัน (Competitive risk) เช่น ความเสี่ยงจากการที่มีคู่แข่งในลักษณะงานที่ใกล้เคียงกันเกิดขึ้นใหม่ ความเสี่ยงจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำให้ต้องพัฒนาเพื่อแข่งขันกับเทคโนโลยีด้วย

2.2 ความเสี่ยงจากผู้ขายหรือผู้ให้บริการ (Supplier risk) เช่น บริษัทส่งมอบสินค้า หรือบริการล่าช้ากว่ากำหนด หรือคู่สัญญาไม่ปฏิบัติตามสัญญา

2.3 ความเสี่ยงจากกฎ ระเบียบ (Regulatory risk) เช่น มีการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย ระเบียบ หรือมติคณะรัฐมนตรีในเรื่องต่าง ๆ

2.4 ความเสี่ยงจากภาวะเศรษฐกิจ หรือการเมือง (Economic/policy risk) เช่น ความเสี่ยงจากการผันผวนของราคาน้ำมันทำให้ต้นทุนสินค้าเปลี่ยนแปลง ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ (2551: 1) ได้จำแนกความเสี่ยงออกเป็น 4 ลักษณะ คือ

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับยุทธศาสตร์ เช่น การเมือง เศรษฐกิจ กฎหมาย ภาพลักษณ์ ผู้นำ ชื่อเสียง เป็นต้น

2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับปฏิบัติการ เช่น กระบวนการเทคโนโลยี และคนในองค์กร เป็นต้น

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับด้านการเงิน เช่น การผันผวนทางการเงิน อัตราดอกเบี้ย ข้อมูลเอกสารหลักฐานทางการเงิน และการรายงานทางการเงิน เป็นต้น

4. ความเสี่ยงด้านความปลอดภัย (Hazard Risk) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยจากอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน เช่น การสูญเสียชีวิตและทรัพย์สินจากภัยธรรมชาติ และการก่อการร้าย เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552: 112) ได้ระบุความเสี่ยงไว้ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ หมายถึง ความเสี่ยง เรื่องนโยบาย แผน พันธกิจ กลยุทธ์/ยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา

2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน หมายถึง ความเสี่ยงในเรื่องการดำเนินงาน ด้านการแนะแนว ความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน การประกันคุณภาพ การพัฒนาโรงเรียน และพฤติกรรม

นักเรียน งานธุรการ การกำกับติดตาม การพัฒนาวิธีการจัดกิจกรรมความรู้ ความเข้าใจในการทำวิจัย  
ในชั้นเรียน

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน หมายถึง ความเสี่ยงในเรื่องการจัดสรรงบประมาณ  
การบริหาร พัสดุ และสินทรัพย์ค่าใช้จ่ายรายหัว การจัดทำบัญชีการเงิน ใบเสร็จรับเงิน การใช้จ่ายเงิน  
เงินยืม การจัดทำทะเบียน การจัดทำรายงานการขอซื้อ ขอจ้าง การเขียนเช็คสั่งจ่าย

4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ หมายถึง ความเสี่ยงในเรื่อง  
วินัย การตรวจสอบภายใน/ควบคุมภายใน การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ/มาตรการ/ข้อกำหนดจาก  
ต้นสังกัด

กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ (2554: 64-65) ได้แบ่งประเภทของความเสี่ยงไว้ดังนี้

1. ความเสี่ยงที่สามารถวัดมูลค่าเป็นตัวเงินได้ (Financial Risk) คือ ความเสี่ยงที่  
เกิดขึ้นแล้วสามารถวัดค่าของความเสียหายออกมาได้เป็นตัวเงิน เช่น ไฟไหม้โรงงานผลิตสินค้า บริษัท  
จะสามารถคำนวณค่าเสียหายจากเหตุการณ์ไฟไหม้โรงงานผลิตสินค้าได้ โดยการประเมินถึงทรัพย์สินที่  
เกิดความเสียหายและตีค่าออกมาเป็นจำนวนเงิน เหตุการณ์รถยนต์ประสบอุบัติเหตุจากการนำของไป  
ส่งให้แก่ลูกค้า บริษัทก็จะสามารถตีค่าความเสียหายออกมาเป็นตัวเงินได้เช่นกัน ความเสี่ยง ประเภทนี้  
จัดอยู่ใน Financial Risk

2. ความเสี่ยงที่ไม่สามารถวัดมูลค่าเป็นตัวเงินได้ (Non-Financial Risk) เป็นความ  
เสี่ยงที่เหตุการณ์ต่าง ๆ เกิดขึ้นแล้วไม่สามารถประเมินความเสียหายได้ เช่น การเสียชีวิตของพนักงาน  
บริษัทจากเหตุการณ์ไฟไหม้ หรือเกิดอุบัติเหตุทางรถยนต์ ทำให้พนักงานขับรถของบริษัทเสียชีวิต  
การสูญเสียชีวิตนั้นจึงไม่สามารถประเมินค่าความเสี่ยงออกมาเป็นตัวเงินได้ บริษัทที่มีสินค้าคงเหลือไว้  
ไม่พอจำหน่าย เมื่อผู้บริโภคหรือลูกค้าต้องการซื้อสินค้านั้น แล้วบริษัทไม่มีจำหน่าย ลูกค้าจึงเปลี่ยนไป  
ซื้อสินค้าหรือวัตถุดิบจากผู้ผลิตรายอื่น เป็นเหตุการณ์ที่ไม่สามารถประเมินมูลค่าความเสียหายได้  
เช่นเดียวกัน แต่บริษัทนั้นก็ทราบดีว่าบริษัทเกิดความเสียหาย

3. ความเสี่ยงที่ผันแปรได้ (Dynamic Risk) เป็นความเสี่ยงที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่  
ตลอดเวลา เช่น ลูกค้าหรือผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงรสนิยมในการบริโภคสินค้า เทคโนโลยีการตลาดเกิดการ  
เปลี่ยนแปลง ทำให้สินค้าเดิมเคยขายได้ดีเกิดมียอดขายที่ลดลง การเปลี่ยนแปลงสถานะทางเศรษฐกิจ  
ทำให้ยอดขายของบริษัทลดลง ความเสี่ยงประเภทนี้เป็นความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นเป็นครั้งคราว ไม่มีแน่นอน  
ในการเกิดความเสี่ยงว่าจะเกิดขึ้นเมื่อใดและเกิดขึ้นในรูปแบบใด ตลอดจนผลกระทบของความเสี  
ยประเภทนี้ก็มีลักษณะไม่เหมือนกันในทุกครั้งที่เกิดความเสี่ยงนี้ด้วย

4. ความเสี่ยงที่ผันแปรไม่ได้ (Static Risk) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ความเสี่ยงที่คงที่ เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นแก่บริษัทจากปัจจัยอื่นที่ไม่ได้เกิดขึ้นจากการผันผวนของภาวะเศรษฐกิจ เช่น บริษัทเกิดความเสี่ยงเนื่องจากพนักงานของบริษัทปฏิบัติหน้าที่โดยทุจริต เป็นต้น

5. ความเสี่ยงพื้นฐาน (Fundamental Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นแล้วจะมีผลกระทบต่อคนจำนวนมาก เช่น เกิดภาวะสงคราม แผ่นดินไหว น้ำท่วม เป็นต้น ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่สามารถป้องกันได้เป็นบางส่วน แต่ส่วนใหญ่แล้วจะไม่สามารถป้องกันได้เป็นบางส่วน แต่ส่วนใหญ่แล้วจะไม่สามารถป้องกันความเสี่ยงเหล่านี้ได้ เพราะเมื่อความเสี่ยงเหล่านี้เกิดขึ้นแล้ว คนในสังคมจะได้รับความเสี่ยงนี้ในระดับที่เท่า ๆ กัน

6. ความเสี่ยงจำเพาะ (Particular Risk) เป็นความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับคนเฉพาะกลุ่ม เช่น ไฟไหม้ จะทำให้เกิดความเสียหายเฉพาะบริษัทที่ได้รับ ความเสียหายเท่านั้น ไม่ได้เกี่ยวกับส่วนรวม เช่น บริษัทถูกไฟไหม้ บริษัทถูกโจรกรรม เป็นต้น

สรุปได้ว่า ประเภทของความเสี่ยงส่วนใหญ่ จะเป็นความเสี่ยงด้านการเงิน ซึ่งเกิดจากสภาพทางการเงิน ความเสี่ยงจากการดำเนินงาน เกิดจากระบบการปฏิบัติงาน การบริหารการดำเนินงาน กระบวนการเทคโนโลยี รวมถึงระบบการบริหารบุคคล ความเสี่ยงในด้านนโยบายหรือกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยง เนื่องจากไม่มีการปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ความเสี่ยงแต่ละด้านเมื่อเกิดขึ้นสามารถวัดมูลค่าเป็นตัวเงินได้และไม่ได้ ความเสี่ยงที่วัดเป็นตัวเงินไม่ได้ นั่น จะมีผลกระทบต่อองค์กรในด้านชื่อเสียง และความมั่นคง

### ปัจจัยการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์

ปัจจัยการบริหาร จะชี้ให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งภายในภายนอกสหกรณ์ ทั้งในส่วนที่เกิดขึ้นแล้วและมีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นอีกในอนาคต ตลอดจนผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่มีต่อสหกรณ์ ประกอบด้วย 1) ปัจจัยภายนอก และ 2) ปัจจัยภายใน

#### ปัจจัยภายนอก (External Factor)

เป็นปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจแต่เป็นสิ่งที่ไม่สามารถควบคุมได้ ในการศึกษาครั้งนี้ทำการวิเคราะห์โดยใช้ PESTEL Analysis ของ ฟรานซิส เจ อากัวลาร์ (Francis J. Aguilar) ในปี ค.ศ. 1967 (Bright hup PM project management. 2011) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่พัฒนามาจาก PEST Analysis โดยเพิ่มปัจจัยภายนอกเข้ามาอีก 2 ปัจจัย คือ สิ่งแวดล้อมของประเทศ (Environment: E) และกฎหมาย (Legal หรือ Law: L) เพื่อหาสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อทั้งด้านดีที่เป็นโอกาส และด้านไม่ดีที่เป็นอุปสรรคของธุรกิจ โดยแต่ละปัจจัยมีความหมาย ดังนี้

1. Political (P) คือ ปัจจัยภายนอกเกี่ยวกับด้านการเมืองและนโยบายต่าง ๆ ของประเทศ ที่รัฐบาลเป็นผู้ออกนโยบายมาแล้วมีผลกับการดำเนินธุรกิจ การวิเคราะห์จะครอบคลุมการเมืองภายในประเทศและการเมืองระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจนั้น ๆ ส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับเรื่องดังต่อไปนี้

1.1 นโยบายต่าง ๆ ของรัฐบาลไม่ว่าจะเป็นนโยบายระยะสั้นหรือระยะยาวที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ

1.2 นโยบายกีดกันทางการค้าของประเทศที่ดำเนินธุรกิจและประเทศคู่ค้า

1.3 ระบบการปกครองของประเทศที่ทำธุรกิจและของประเทศคู่ค้าที่เกี่ยวข้อง รวมถึงเสถียรภาพทางการเมือง

1.4 ความร่วมมือระหว่างประเทศต่าง ๆ เช่น เขตการค้าเสรี (Free Trade) และการยกเว้นภาษี

2. Economic (E) คือ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจและการเงินในประเทศ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ ส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับประเด็นดังต่อไปนี้

2.1 อัตราแลกเปลี่ยนและเสถียรภาพของอัตราแลกเปลี่ยน โดยเฉพาะกับธุรกิจที่ทำการค้าระหว่างประเทศ หรือจะต้องสั่งซื้อวัตถุดิบจากต่างประเทศ

2.2 อัตราดอกเบี้ยนโยบาย (Policy Rate) ที่เป็นตัวเลขดอกเบี้ยขั้นต่ำในประเทศนั้น ๆ ซึ่งเป็นต้นทุนทางการเงินที่เกิดขึ้นเมื่อมีการกู้ยืมเพื่อลงทุน

2.3 อัตราการจ้างงาน อัตราว่างงาน ผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ (Gross Domestic Product: GDP) ผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ (Gross National Product: GNP) และรายได้คนในประเทศที่ทำธุรกิจ เป็นเรื่องที่สะท้อนเรื่องของการซื้อ (Purchasing Power) ของลูกค้า

2.4 การเติบโตของเศรษฐกิจ และอัตราเงินเฟ้อ ที่สะท้อนให้เห็นความมั่นคงในภาพรวมของเศรษฐกิจประเทศ ความมั่งคั่งของคนในประเทศหมายถึงกำลังซื้อของผู้บริโภคนั่นเอง

2.5 ต้นทุน (Cost) ของการทำธุรกิจในประเทศที่ทำการวิเคราะห์ เช่น ค่าแรงงาน ต้นทุนทางการเงิน และวัตถุดิบ

3. Social (S) คือ การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกในเรื่องเกี่ยวกับด้านสังคม วัฒนธรรม วิถีชีวิตความเป็นอยู่ พฤติกรรม โดยปัจจัยด้านนี้จะเป็นส่วนสำคัญที่สะท้อนพฤติกรรมผู้บริโภคในแต่ละตลาด ตัวอย่างของการวิเคราะห์จะเกี่ยวกับ

3.1 วัฒนธรรม ค่านิยม ทศนคติ ธรรมเนียม ประเพณี ในส่วนนี้จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจโดยตรงในหลายด้าน เช่น วิธีการโฆษณา การจัดสถานที่สำหรับธุรกิจแต่ละประเภท เป็นต้น

3.2 พฤติกรรมผู้บริโภคในการเลือกซื้อสินค้า เช่น รูปแบบของสินค้าที่ซื้อ คุณภาพของสินค้าจำนวนสินค้าที่ซื้อในแต่ละครั้ง

3.3 รูปแบบการใช้ชีวิต (Lifestyle) ของคนในสังคม ว่านิยมทำอะไร ชอบอะไร/ไม่ชอบอะไร อาจจะกลายเป็นกระแสในปัจจุบันของคนในประเทศนั้น ๆ

3.4 โครงสร้างพื้นฐานภายในประเทศ เช่น อินเทอร์เน็ต ไฟฟ้า น้ำ การคมนาคม รวมถึงต้นทุนของช่องทางการขนส่งที่ธุรกิจจำเป็นต้องใช้

4. Technology (T) คือ ปัจจัยภายนอกเกี่ยวกับเทคโนโลยี เป็นการวิเคราะห์เทคโนโลยีว่าเกี่ยวข้องกับธุรกิจหรือไม่ และอยู่ในระดับไหน สำหรับเทคโนโลยีที่ต้องให้ความสนใจ ได้แก่

4.1 เทคโนโลยีขั้นพื้นฐานส่วนใหญ่ในประเทศอยู่ในระดับใด รวมถึงจำนวนบุคลากรด้านเทคโนโลยีที่มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีมีอยู่มากน้อยแค่ไหน

4.2 การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เป็นการวิเคราะห์ว่าภายในประเทศได้รับการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาหรือไม่ และมีอยู่มากน้อยเพียงใด รวมถึงบุคลากรเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนา มีอยู่มากน้อยแค่ไหน

4.3 การเข้าถึงเทคโนโลยีของคนในประเทศ เช่น การเข้าถึง Internet ของคนในประเทศ คนส่วนใหญ่ใช้อะไรในการเข้าถึงสื่อ

5. Environment (E) คือ การวิเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยสิ่งแวดล้อมของประเทศ เช่น สภาพภูมิอากาศ ลักษณะทางธรรมชาติ และลักษณะภูมิศาสตร์ ที่ส่งผลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ในการดำเนินธุรกิจ โดยเฉพาะกิจกรรมทางโลจิสติกส์ ปัจจัยที่สำคัญในการวิเคราะห์ ได้แก่

5.1 ประสพภัยพิบัติทางธรรมชาติบ่อยหรือไม่

5.2 สภาพภูมิอากาศเหมาะสมกับธุรกิจที่ทำหรือไม่

5.3 ติดกับบางประเทศที่สามารถจะใช้ประโยชน์จากการติดกับประเทศนั้นหรือไม่

6. Legal หรือ Law (L) คือ ปัจจัยที่เกี่ยวกับกฎหมายที่ส่งผลต่อธุรกิจทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยส่วนมากมักจะส่งผลต่อธุรกิจในลักษณะของข้อห้ามหรือข้อจำกัดบางอย่าง เช่น

6.1 กฎหมายค่าแรงขั้นต่ำ (Minimum Wage)

6.2 กฎหมายแรงงาน และกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการคุ้มครองแรงงาน และสิทธิประโยชน์พื้นฐานที่ต้องให้กับผู้ใช้แรงงาน

6.3 กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค เช่น องค์การอาหารและยา (อย.) และกฎหมายฉลากสินค้าในประเทศจีน

6.4 เรื่องเกี่ยวกับภาษี ได้แก่ อัตราภาษี การยกเว้นภาษี และสิทธิพิเศษทางภาษีอื่น ๆ



6.5 ระเบียบ กฎ และข้อบังคับเกี่ยวกับการทำธุรกิจ เช่น เงื่อนไขการก่อตั้งบริษัท เงื่อนไขในการเข้ามาลงทุน และสัดส่วนการลงทุนที่กฎหมายกำหนด

### ปัจจัยภายใน (Internal factors)

เป็นปัจจัยภายในองค์กร แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ และวัฒนธรรมองค์กร โดยแต่ละส่วนมีรายละเอียดดังนี้

#### 1. การบริหารจัดการ

การบริหารจัดการมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการดำเนินงานขององค์กร การที่องค์กรจะประสบผลสำเร็จหรือไม่เพียงใด องค์กรจะอยู่รอดและมีความมั่นคงขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการที่ดี แต่ถ้าองค์กรใดขาดการบริหารจัดการที่ดีแล้วจะทำให้องค์กรนั้นต้องล่มสลายไปหรือไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้ การบริหารจัดการนั้นเป็นเรื่องเกี่ยวกับกระบวนการทำงานกับบุคคลอื่นและผ่านบุคคลอื่น ให้บรรลุประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ (Robbins & Coulter, 1999, p. 5)

การบริหารจัดการ (Management) หมายถึง ชุดของหน้าที่ต่าง ๆ ที่กำหนดทิศทางในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึง การใช้ทรัพยากรอย่างเฉลียวฉลาดและคุ้มค่า ส่วนการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึง การตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและมีการปฏิบัติการได้สำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ ผลสำเร็จของการบริหารจัดการจึงต้องมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลควบคู่กัน (Griffin, 2002: 4) การบริหารย่อมมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ การบริหารต้องใช้ปัจจัยต่าง ๆ เช่น คน เงิน วัสดุสิ่งของ และวิธีปฏิบัติงาน การบริหารมีลักษณะการดำเนินงานเป็นกระบวนการ (Process) คำว่ากระบวนการ หมายถึง แนวทางของการกระทำสิ่งต่าง ๆ อย่างมีระบบ เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายโดยทั่วไปปัจจัยการบริหารที่เป็นพื้นฐานมี 4 ประการ เรียกว่า 4M's ได้แก่ บุคลากร (Man) การเงิน (Money) วัสดุและอุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ. 2545) ดังนี้ บุคลากร (Man) บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เงินทุน (Money) เงินงบประมาณที่เพียงพอ วัสดุ (Material) วัสดุดิบเครื่องอำนวยความสะดวก ที่เพียงพอครบถ้วน วิธีปฏิบัติงาน (Management) การจัดการที่มีหลักการบริหาร และมีการบริหารที่ดี

ปัจจัยการบริหารที่เป็นพื้นฐานหลัก 4 ประการ ที่เรียกว่า 4M's มีความสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการได้ รายละเอียดปัจจัยในแต่ละกลุ่มดังต่อไปนี้

1. บุคลากร (Man) คือ คนงาน พนักงาน หรือบุคลากรทั้งจากภายใน และภายนอก ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญที่สุด เพราะการผลิตหรือดำเนินการใด ๆ จะต้องเกิดขึ้นได้ ต้องอาศัยคน ทั้งในด้านความคิด การวางแผน การดำเนินการ หรือจัดการทำให้เกิดการผลิต หรือกิจกรรม

ทางธุรกิจ ทุกรูปแบบ การพัฒนาคน จึงเป็นสิ่งสำคัญที่สุดเพื่อให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ

การบริหารบุคลากร ต้องมีการพัฒนาคนด้านความรู้ ทักษะ และวางแผนการใช้คนให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลกับงานให้มากที่สุด

2. การเงิน (Money) คือ เงินหรือทุนที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจทั้งจากเงินทุนภายในและภายนอก ในทางธุรกิจเงินทุนถือว่าเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญที่สุด เพราะการทำธุรกิจทุกอย่างไม่สามารถดำเนินได้ดีหากขาดทุนในการดำเนินงาน กล่าวได้ว่าการทำธุรกิจทุกอย่างจะต้องเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยเงินหรือทุน เพราะจะเป็นตัวขับเคลื่อนธุรกิจและปัจจัยต่าง ๆ ให้ดำเนินการไปได้ทั้งในด้านค่าแรงคน ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ค่าใช้จ่ายในการซื้อวัสดุมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ การมุ่งเป้าไปที่การพัฒนาเงินจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สุดเพื่อให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ

3. วัสดุและอุปกรณ์ (Material) คือ วัสดุ วัตถุดิบ ชิ้นส่วนอะไหล่ ผลิตภัณฑ์ บริการหรืออุปกรณ์อื่น ๆ ซึ่งมีส่วนนำมาใช้ในการผลิตสินค้าหรือบริการ เป็นสิ่งสำคัญอันดับต่อมา เพราะทุกธุรกิจต้องอาศัยสิ่งที่ได้ในกลุ่มนี้มาใช้เป็นทรัพยากรในการผลิต ดังนั้นต้องรู้จักบริหารจัดการวัสดุและอุปกรณ์ให้มีประสิทธิภาพสามารถมีเพียงพอในการผลิต บริหารจัดการให้ได้ต้นทุนที่ต่ำในการผลิตและทำให้ธุรกิจได้ผลกำไรสูงสุด

การบริหารวัสดุและอุปกรณ์ในการดำเนินงานว่าทำอย่างไรให้สิ้นเปลืองทรัพยากรในการผลิตให้น้อยที่สุด หรือการใช้ให้เกิดประโยชน์คุ้มค่าสูงสุด

4. การจัดการ (Management) คือ วิธีการ ขั้นตอน หรือขบวนการในการทำงานหรือการผลิต เป็นปัจจัยที่ควรให้ความสำคัญเป็นอันดับต่อมา เพราะความสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมที่ดีนั้น จะต้องมาจากการปฏิบัติงานและขั้นตอนของการผลิตหรือการดำเนินธุรกิจที่ดี ต้องมีการจัดการ การวางแผน การติดตาม การตรวจสอบ และการควบคุมการผลิตหรือการดำเนินกิจกรรม โดยกำหนดให้มีขั้นตอนในการปฏิบัติงานที่ดีมีประสิทธิภาพ

การบริหารจัดการ ต้องมีการพัฒนาขั้นตอนการทำงาน นำเอาความรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการดำเนินงาน และวางแผนขบวนการทำงานให้ดี มีขั้นตอนที่ไม่ยุ่งยาก ประหยัดเวลา สามารถติดตามตรวจสอบได้ง่าย และกระบวนการจัดการบริหารควบคุมเพื่อให้งานทั้งหมดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

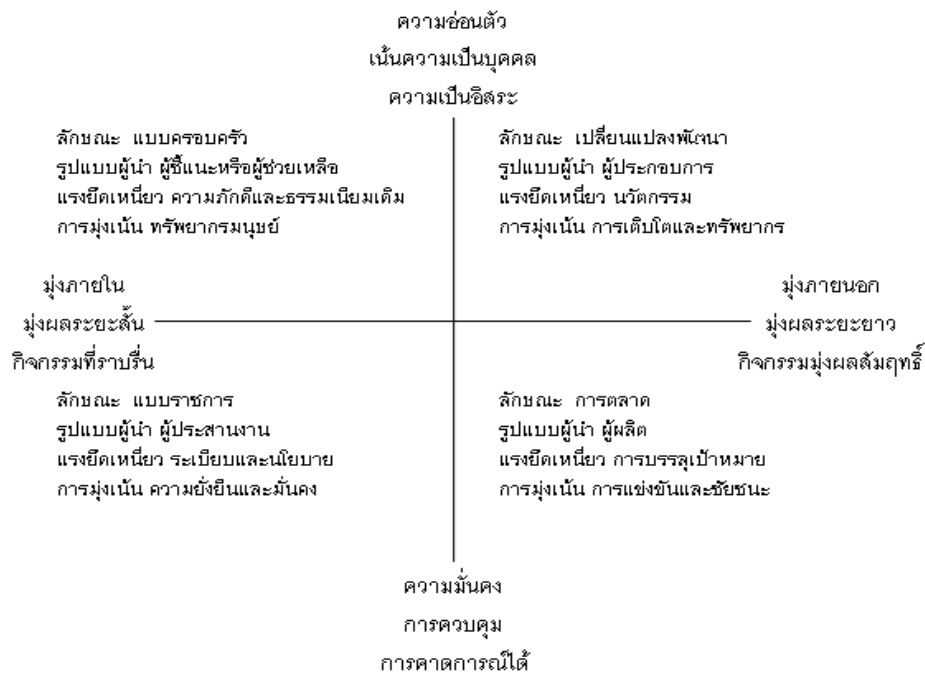
จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า ปัจจัยในระบบการผลิต 4 ด้าน (4M in Production Process) เรื่องของบุคลากร ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะมีผลกับการผลิต และปัจจัยต่าง ๆ ก็จะมี ความสำคัญมากน้อยตามลำดับความเหมาะสมในแต่ละองค์กร ขึ้นอยู่กับความต้องการ ความสามารถ และการจัดการขององค์กรเหล่านั้นว่ามีการบริหารจัดการที่ดีหรือไม่

## 2. วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) ทำหน้าที่ในฐานะที่เป็นกลไกในการสร้างแนวทางเพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก และสร้างการบูรณาการระหว่างองค์ประกอบภายในองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรมีเสถียรภาพ สามารถอยู่รอดและเติบโตต่อไปได้ (พิชาย รัตนดิถก ณ ภูเก็ต. 2552: 222) นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการและนักจัดการมากมายที่ยอมรับว่าประสิทธิผลขององค์กรนั้นจะแปรผันตามระดับของค่านิยมร่วม (Shared Values) ที่ยึดถือจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อระดับของค่านิยมร่วมนั้นได้แผ่ขยายครอบคลุมหรือได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางภายในองค์กร หรือเรียกว่า วัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง (Strong Culture) ระดับของการมีประสิทธิภาพขององค์กรก็ยิ่งมีระดับสูงมากขึ้น (Denison. 1990; Kotter; & Heskett. 1992; Knapp. 1998)

คาเมรอน; และ เอตติงตัน (Cameron; & Ettington. 1988) ได้เสนอตัวแบบเพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กร 4 ประเภท คือ วัฒนธรรมแบบครอบครัว วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา วัฒนธรรมแบบราชการ และวัฒนธรรมแบบการตลาด ตัวแบบการศึกษาของคาเมรอนและเอตติงตัน ประยุกต์มาจากพื้นฐานตัวแบบด้านจิตวิทยาของ จุง (Jung. 1923) และลักษณะวัฒนธรรม 3 แบบของ โออุชิ (Ouchi. 1980) ซึ่งตัวแบบได้แบ่งเป็น 4 มิติ ตามแนวจิตวิทยาของจุง ในแต่ละมิตินี้มีคุณลักษณะทางวัฒนธรรมที่โดดเด่นเพียงด้านเดียว คาเมรอนและเอตติงตันได้ใส่คุณลักษณะทางวัฒนธรรม ซึ่งเป็นเสมือนกลไกการสื่อสารระหว่างบุคคลของโออุชิ 3 แบบ ลงในแต่ละกริด คือ การตลาด (Marketing) การปฏิบัติแบบราชการหรือแบบสายการบังคับบัญชา ตามลำดับขั้น (Bureaucracies or Hierarchy) และลักษณะของพรรคพวกหรือครอบครัว และประยุกต์แนวคิดวัฒนธรรมแบบที่ 4 คือ การเปลี่ยนแปลงพัฒนา (Adhocracy) มาจากแนวคิดของ เบนนิส (Bennis. 1973) ทอฟฟ์เลอร์ (Toffler. 1980) มินซ์เบิร์ก (Mintzberg. 1979) และ เฮดเบิร์ก; ไนสตรอม; และ สตาร์บัค (Hedberg; Nystrom; & Starbuck. 1976) การจัดเรียงลักษณะทางวัฒนธรรมลงในแต่ละกริดใช้แนวคิดของการแลกเปลี่ยนด้านราคา (Cost Approach) ซึ่งปรับมาจากทฤษฎีด้านเศรษฐศาสตร์ และทฤษฎีองค์กร (Anderson. 2000: 28) ดังนี้

สำหรับตัวแบบการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของคาเมรอนและเอตติงตันมีรายละเอียดตามภาพประกอบ 3 ดังนี้



ภาพประกอบ 3 วัฒนธรรมตามกรอบของคาเมรอนและเอตติงตัน

ที่มา: Anderson, Judith A. (2000). Explanatory Roles of Mission and Culture: Organizational Effectiveness in Tennessee's Community Colleges. p.28

1. วัฒนธรรมแบบครอบครัว (Clan Culture) หมายถึง วัฒนธรรมของการเห็นพ้องต้องกัน ความเป็นพวกเดียวกัน ความสามัคคีกลมเกลียวและความรู้สึกเสมือนเป็นสมาชิกครอบครัวเดียวกัน มีลักษณะมุ่งภายในองค์กร และทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ให้คุณค่าสูงต่อความจงรักภักดีในหน่วยงาน

วัฒนธรรมแบบครอบครัว ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของพนักงานภายในองค์กร เพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากภายนอก เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความต้องการของพนักงานมากกว่าวัฒนธรรมแบบอื่น ดังนั้นองค์กรจึงมีบรรยากาศที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้นำมุ่งเน้นความร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทร โดยพยายามหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดความรู้สึกแตกต่างกันทางสถานภาพ

2. วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา (Adhocracy Culture) หมายถึง วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์ การเปลี่ยนแปลงพัฒนา ปฏิบัติงานเสมือนผู้ประกอบการทางธุรกิจและเน้นการมีทีมงานที่ดี มีลักษณะมุ่งเน้นภายนอกและการเจริญเติบโตขององค์กร ให้คุณค่าสูงต่อนวัตกรรม ด้วยข้อจำกัดขององค์กรแบบราชการ ที่ยึดมั่นในกฎระเบียบและการควบคุมจนเป็นสาเหตุของความเฉื่อยช้าไร้ประสิทธิภาพ องค์กรแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนาจึงเน้นค่านิยมความยืดหยุ่น

และนวัตกรรมเพื่อการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และความอิสระของบุคคล ทั้งนี้ เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวและตอบสนองของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมกับสมาชิกในองค์กรจะได้รับการกระตุ้นและส่งเสริมให้ใช้ศักยภาพของตนเองในการริเริ่มสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ เพื่อผลิตผลงานใหม่ ๆ ให้กับองค์กรอย่างสม่ำเสมอ ให้องค์กรรักษาความสามารถในการแข่งขันเอาไว้ได้ ด้วยการพัฒนานวัตกรรม มุ่งแสวงหาช่องทางใหม่ ยอมรับความเสี่ยงที่จะเผชิญกับความไม่แน่นอนต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น ความสามารถขององค์กรในการแข่งขันมีพื้นฐานจากเสถียรภาพในการริเริ่ม ให้โอกาสแก่สมาชิก ไม่ยึดติดกับระเบียบขนานความคล่องตัว เน้นการมีช่องทาง การติดต่อสื่อสารภายในอย่างหลากหลาย สมาชิกในองค์กร ให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วมและทำงานเป็นทีม องค์กรมีหน้าที่กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และกระตุ้นสมาชิกให้มุ่งสู่ความเป็นเลิศ

3. วัฒนธรรมแบบราชการ (Hierarchy Culture or Bureaucracy Culture) หมายถึง เน้นความเป็นระเบียบ ความมั่นคง กฎและข้อบังคับต่าง ๆ มีลักษณะการมุ่งเน้นภายในและโครงสร้างการดำเนินงานขององค์กร คาดหวังให้สมาชิกปฏิบัติตามกฎระเบียบและบรรทัดฐาน เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อภาวะแวดล้อมภายใน ความคงเส้นคงวาในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคง ความสำเร็จขององค์กรเกิดจากความสามารถในการบูรณาการและความมีประสิทธิภาพ แต่ในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีองค์กรน้อยมากที่สามารถดำเนินงานภายใต้ภาวะเช่นนี้ ผู้นำส่วนใหญ่จึงพยายามหลีกเลี่ยงวัฒนธรรมแบบราชการ เนื่องจากต้องการมีความยืดหยุ่น คล่องตัวมากขึ้น

4. วัฒนธรรมแบบการตลาด (Market Culture) หมายถึง วัฒนธรรมที่เน้น คำนึงการทำงานเชิงรุก การแข่งขัน การขยายหน่วยงาน การผลิตและประสิทธิภาพ มีลักษณะมุ่งเน้นภายนอก การบริการลูกค้าและกลยุทธ์ทางด้านราคา การผลิต การส่งเสริมการขาย และสถานที่ให้บริการ มุ่งเน้นผลสำเร็จ และชัยชนะในการแข่งขัน ข้อตกลงพื้นฐานทางสังคมในระบบการตลาด คือ ราคาเป็นตัวกลางในการแลกเปลี่ยน การแลกเปลี่ยนทางการตลาด (Market Transaction) ประกอบด้วย ความสัมพันธ์ทางสัญญาซึ่งอยู่ในขอบเขตของสิ่งของที่จะนำมาแลกเปลี่ยน รูปแบบพันธสัญญาที่ง่ายที่สุดคือ “จุดแลกเปลี่ยน” และ “สิ่งที้นำมาแลกเปลี่ยน” หลายบริษัทที่มีวัฒนธรรมแบบการตลาดจะให้ความสำคัญในการแข่งขัน การเอาชนะ พนักงานที่มีผลงานดีจะได้ผลตอบแทนสูง ในขณะที่ผู้ที่มีผลงานต่ำกว่าเข้าอาจจะถูกไล่ออกจากงาน

สรุปได้ว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เป็นปัจจัยความเสี่ยงของสหกรณ์นั้น แบ่งได้ 2 ลักษณะ คือ 1) สภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งเป็นความเสี่ยงที่สหกรณ์ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น เศรษฐกิจ การเมือง สังคม กฎหมาย เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม ภัยธรรมชาติ เป็นต้น และ 2) ปัจจัยบริหาร เป็นปัจจัย

ความเสี่ยงที่สหกรณ์สามารถควบคุมการเกิดได้ เช่น บุคลากร การบริหารและการจัดการ ข้อมูลหรือระบบสารสนเทศ เครื่องมืออุปกรณ์ วัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น

### **แนวทางการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์**

สหกรณ์ออมทรัพย์นับเป็นสถาบันการเงินสำหรับสมาชิก ที่จะต้องมีการบริหารจัดการสหกรณ์ให้มีความมั่นคงทางการเงิน มีความโปร่งใส และตรวจสอบได้ ส่งผลให้สมาชิกเชื่อถือและศรัทธาในระบบสหกรณ์ ดังนั้น การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ออมทรัพย์จำเป็นต้องมีระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีเพื่อให้สหกรณ์มีความเสี่ยงที่น้อยที่สุด (กลุ่มพัฒนาสหกรณ์ออมทรัพย์. 2561) ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวทางการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ 3 แนวทาง ดังนี้

1. แนวทางปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ซึ่งเป็นส่วนราชการระดับกรม สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีหน้าที่หลักในการส่งเสริมและพัฒนาการสหกรณ์ภายในประเทศ

2. หลักเกณฑ์การกำกับดูแลความเสี่ยงของกลุ่มธุรกิจทางการเงิน ตามประกาศของธนาคารแห่งประเทศไทย เนื่องจากสหกรณ์ออมทรัพย์เป็นสถาบันการเงินรูปแบบหนึ่ง

3. แนวทางการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) เป็นกระบวนการที่กำหนดขึ้นโดยคณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรทุกภาคส่วนขององค์กร เพื่อใช้ระบุความเสี่ยงหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคตและส่งผลกระทบต่อองค์กร และบริหารความเสี่ยงนั้นให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

### **แนวทางการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ ของกรมส่งเสริมสหกรณ์**

ในการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ มีความเสี่ยง 8 ด้าน ที่ต้องคำนึงถึงและบริหารจัดการ ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ ความเสี่ยงด้านผลตอบแทน ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ความเสี่ยงด้านการลงทุน ความเสี่ยงด้านการฟอกเงิน และความเสี่ยงด้านชื่อเสียง ซึ่งมีคุณลักษณะหลักของความสามารถในการจัดการความเสี่ยงแต่ละประเภท ดังนี้

#### **1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์**

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่สหกรณ์กำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน และการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกอันส่งผลกระทบต่อรายได้ ทุนการดำเนินงาน หรือการดำรงอยู่ของสหกรณ์ ทั้งนี้ สามารถพิจารณาความเสี่ยงได้จากปัจจัยของเหตุการณ์ที่มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นร่วมกับผลความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น

### หลักในการจัดการ

1. สหกรณ์ต้องมีแนวคิดการดำเนินธุรกิจเชิงป้องกัน โดยต้องวิเคราะห์เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อจะได้วางแผนจัดการหากมีเหตุการณ์เกิดขึ้น
2. คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการระดับบริหารของสหกรณ์ต้องพิจารณาใช้ข้อมูลทั้งภายในและภายนอก เพื่อการวิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์พร้อมกำหนดตัวชี้วัดให้ชัดเจนสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และ/หรือพันธกิจที่ตั้งไว้ การพิจารณาต้องใช้วัตถุประสงค์เป็นแกน และต้องให้ครอบคลุมถึงความต้องการของสมาชิก ขณะที่การจัดโครงสร้างการปฏิบัติงานตามแผนบุคลากร และงบประมาณต้องให้สอดคล้องกัน
3. ในกระบวนการจัดทำแผนการดำเนินงานโครงการ สหกรณ์ต้องมีขั้นตอนการประเมิน ความเสี่ยง หรืออุปสรรคต่าง ๆ ที่มีโอกาสเกิด พร้อมทั้งประมาณความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และ/หรืออาจกระทบและนำมาซึ่งความเสียหายต่อองค์กร
4. คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการในระดับบริหาร และเจ้าหน้าที่หลักในสายงาน ควรระดมสมองวางแผน หลีกเลียง หรือละเว้นไม่ดำเนินการเลย หากพบว่าจะมีผลกระทบอย่างรุนแรงต่อองค์กร
5. หากการดำเนินธุรกรรมของสหกรณ์อาจมีความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้น ซึ่งเป็นไปตามธรรมชาติของธุรกรรม แต่ยังคงมีความจำเป็นต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ สหกรณ์อาจเลือกใช้วิธีการในการควบคุม กำหนดวงเงินเพื่อลดความเสียหายหรือลดโอกาสเกิด หรืออาจจัดหาวิธีการที่จะให้มีผู้เข้ามาแบกรับความเสียหายแทน เช่น การประกันภัย เป็นต้น
6. กรณีที่ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นมีจำนวนไม่มาก หรือสหกรณ์ได้พยายามหาวิธีการต่าง ๆ อย่างเต็มที่แล้ว จะควบคุมโอกาสและความเสียหายที่จะเกิด แต่ก็ยังคงเกิดและมีความเสียหายที่พิจารณาแล้วว่าไม่รุนแรง สหกรณ์ควรร่วมกันพิจารณายอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ ควรเปิดเผยรายละเอียดให้แก่สมาชิกได้รับทราบ
7. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่สำคัญและควรได้รับการพิจารณาเป็นอย่างยิ่งจากสหกรณ์ คือ การเข้าไปดำเนินธุรกรรมใหม่ที่ไม่เคยมีประสบการณ์หรือไม่เคยปฏิบัติมาก่อน กรณีเช่นนี้สหกรณ์ต้องให้ความสนใจและศึกษาผลดี และความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กร ควรให้ทุกหน่วยงานได้มีส่วนร่วมในการพิจารณาเห็นชอบร่วมกันและต้องได้รับอนุมัติในหลักการจากคณะกรรมการดำเนินการก่อน โดยการขออนุมัติต้องนำเสนอทั้งข้อดี ความเสี่ยง ตลอดจนแผนการจัดการความเสี่ยงไปพร้อมกันเสมอเพื่อสร้างให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง

## 2. ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ

ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ หมายถึง ความเสี่ยงในปัจจุบันหรือในภายหน้าที่มีต่อรายได้จากการให้สมาชิกกู้และการบริหารสินเชื่อ

### หลักการในการจัดการ

1. กำหนดเป้าหมายการให้บริการสินเชื่อตามแผนการดำเนินงานประจำปี การให้บริการสินเชื่ออย่างสม่ำเสมอทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ให้เป็นไปตามเป้าหมายของแผนการดำเนินงาน โดยมีระดับความเสี่ยงอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้

2. กำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านบริการสินเชื่อแก่สมาชิกโดยสหกรณ์ต้องสามารถรักษาเสถียรภาพของส่วนต่างระหว่างดอกเบี้ยจ่ายของเงินฝากจากสมาชิก และดอกเบี้ยรับจากสินเชื่อที่ให้แก่สมาชิก ให้อยู่ในระดับเหมาะสม สอดคล้องกับเป้าหมายการดำเนินการของสหกรณ์ในระยะปานกลางถึงระยะยาว

3. สหกรณ์ต้องมีการจัดทำ วางแผนการบริหารสินเชื่อ กำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงของการดำเนินงาน และแนวทางปฏิบัติในการจัดการความเสี่ยง เพื่อลดระดับความเสี่ยงในองค์กรให้น้อยลง

4. สหกรณ์ต้องมีการจัดทำแนวทางปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานในการบริหารสินเชื่อ เพื่อลดความผิดพลาดของการทำธุรกรรม และเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการดำเนินการนั้นสอดคล้องกับข้อกำหนดทางกฎหมายและนโยบายของสหกรณ์

5. เจ้าหน้าที่สินเชื่อต้องปฏิบัติงานตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของสหกรณ์ รวมทั้งมติที่เกี่ยวข้องของคณะกรรมการดำเนินการ

## 3. ความเสี่ยงด้านผลตอบแทน

ความเสี่ยงด้านผลตอบแทน หมายถึง ความเสี่ยงในปัจจุบันหรือในอนาคตที่การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยตลาด เช่น อัตราดอกเบี้ย ราคาตลาดของหลักทรัพย์ เป็นต้น อาจส่งผลให้ผลตอบแทนหรือดอกเบี้ยรับสุทธิจากสินทรัพย์ และหนี้สินทางการเงินในงบดุลของสหกรณ์ลดลง หรืออาจทำให้ตัวสินทรัพย์เองในงบดุลมีมูลค่าลดลงจนส่งผลกระทบต่อรายได้สุทธิหรือมูลค่าส่วนทุนของสหกรณ์

### หลักในการจัดการ

1. การปฏิบัติงานของสหกรณ์ ต้องเป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์ และกฎเกณฑ์ ข้อกำหนดของทางการ



2. สหกรณ์ต้องสามารถรักษาเสถียรภาพของส่วนต่างระหว่างดอกเบี้ยจ่ายของเงินฝากสมาชิก และดอกเบี้ยรับจากสินเชื่อที่ให้แก่สมาชิก ให้อยู่ในระดับเหมาะสม สอดคล้องกับเป้าหมายดำเนินการของสหกรณ์ในระยะปานกลางถึงระยะยาว

3. สหกรณ์ต้องสามารถควบคุมระดับความเสี่ยงของผลตอบแทนจากเงินลงทุนไม่ให้ลดลง (หรือเกิดผลขาดทุน) จนมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานโดยรวมหรือต่อส่วนทุนเรือนหุ้นของสมาชิกสหกรณ์

4. สหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการระดับบริหารต้องสามารถรับรู้ถึงโครงสร้าง เหตุปัจจัย และสถานะความเสี่ยงด้านผลตอบแทนของสหกรณ์ และสามารถกำหนดกลยุทธ์การดำเนินการ เพื่อจัดการความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับ (ต่ำ) สอดคล้องกับเป้าหมายของสหกรณ์

#### 4. ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง หมายถึง ความเสี่ยงในปัจจุบันหรือในอนาคตที่สหกรณ์อาจไม่สามารถจัดหา เงินสด เพื่อชำระภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนด และรวมไปถึงเพื่อรองรับการขยายตัวของสินทรัพย์ (สินเชื่อ) ตามการดำเนินกิจกรรมปกติ

##### หลักในการจัดการ

1. การปฏิบัติงานของสหกรณ์ต้องเป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์ และกฎเกณฑ์ ข้อกำหนดของทางการ

2. สหกรณ์ต้องมีความพร้อมและสามารถจัดหาสภาพคล่องเพื่อชำระหนี้สินและภาระผูกพันที่ครบกำหนดได้ด้วยควมราบรื่นและด้วยต้นทุนที่เหมาะสม และยอมรับได้ในทุกสถานการณ์

3. ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้องสามารถรับรู้ถึงโครงสร้าง เหตุปัจจัย สถานะความเสี่ยงด้านสภาพคล่องของสหกรณ์ และข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องหรืออาจส่งผลกระทบต่ออย่างครบถ้วน ชัดเจน ทันทต่อสถานการณ์ โดยมีการกำหนดภาระรับผิดชอบด้านการดูแลสภาพคล่องทั้งด้านนโยบายและการปฏิบัติ

4. สหกรณ์ต้องมีการวางแผนการจัดการจัดหาสภาพคล่อง โดยการประมาณหรือคาดการณ์ความต้องการกระแสเงินสดตามสถานการณ์ที่น่าจะเกิดขึ้นอย่างมีระเบียบแบบแผนและเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง

#### 5. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ หมายถึง ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดีหรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กร และการขาดการควบคุมที่ดี

โดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน คน ระบบงาน หรือเหตุการณ์ภายนอก และส่งผลกระทบต่อรายได้หรือความอยู่รอดของสหกรณ์ ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการสามารถจำแนกได้ตามชนิดของเหตุปัจจัย ตัวอย่างเช่น ความเสี่ยงจากการทุจริตจากภายในหรือภายนอก ความเสี่ยงจากการจ้างงาน หรือความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยของทรัพย์สิน ความเสี่ยงจากการขัดข้องและหยุดชะงักของระบบงาน และระบบคอมพิวเตอร์ ความเสี่ยงจากกระบวนการทำงาน เป็นต้น

#### หลักในการจัดการ

1. สหกรณ์ โดยคณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการระดับบริหารต้องพิจารณาใช้ข้อมูลความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยงด้านปฏิบัติการในองค์กรมวิเคราะห์โดยพิจารณาว่าเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงและความเสียหายมีโอกาสที่จะเกิดขึ้น โดยมีความถี่อย่างไร และส่งผลกระทบต่อสหกรณ์ทั้งในเชิงการเงินและมีใช้การเงินมากน้อยเพียงไร เพื่อวางระบบการจัดการความเสี่ยงด้วยการป้องกัน การควบคุม และ/หรือการหาผู้รับภาระความเสียหายหรือการประกันภัยต่าง ๆ

2. หากความเสียหายที่เกิดขึ้นไม่มีผลรุนแรง และ/หรือคณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการ ระดับบริหารได้ดำเนินการต่าง ๆ ที่จะจัดการความเสี่ยง ไม่ว่าจะเป็นการลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดความเสียหาย แต่ก็ยังไม่สามารถดำเนินการลดความเสียหายให้ลดน้อยลงกว่านั้นได้ และถึงจุดที่ไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการจัดการใด ๆ ต่อไป คณะกรรมการดำเนินการก็ควรพิจารณาว่าเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับยอมรับได้

#### 6. ความเสี่ยงด้านการลงทุน

ความเสี่ยงด้านการลงทุน หมายถึง ความเสี่ยงปัจจุบันหรือในภายหน้าที่มีต่อรายได้และส่วนทุนของสหกรณ์ อันเกิดจากการไม่ปฏิบัติตามสัญญาอันเนื่องมาจากการด้อยความสามารถในการชำระหนี้ของผู้กู้ ผู้ค้าประกันของผลิตภัณฑ์การลงทุนที่สหกรณ์ถืออยู่ในพอร์ตลงทุน (หรือองค์ประกอบการลงทุนทั้งหมดของสหกรณ์) หรือของคู่ค้าในกรณีที่ ทำการซื้อขายล่วงหน้า ซึ่งส่วนนี้ถือเป็นความเสี่ยงด้านเครดิต นอกจากนี้ ความเสี่ยงด้านลงทุนยังรวมถึงความเสี่ยงด้านตลาดที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันตลาด ได้แก่ ราคา หรืออัตราดอกเบี้ยของผลิตภัณฑ์ การลงทุนที่ทำให้เกิดการด้อยค่าของสินทรัพย์ในพอร์ตลงทุน

#### หลักในการจัดการ

1. มีการจัดองค์กรด้านการบริหารการลงทุน การส่งมอบและชำระเงิน การลงบัญชี การควบคุมและสอบทาน รวมถึงการบริหารความเสี่ยงที่มีความเป็นอิสระและถ่วงดุลอำนาจกัน โดยคณะกรรมการดำเนินการอาจมอบอำนาจการจัดการด้านการลงทุนโดยเฉพาะให้แก่คณะกรรมการ

ชุดหนึ่งพิจารณา พร้อมทั้งกำหนดให้การปฏิบัติงานของสหกรณ์ต้องเป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์ กฎเกณฑ์ ข้อกำหนดของทางการ กฎหมาย และมติที่เกี่ยวข้อง

2. มีการจัดทำนโยบายการลงทุนอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต และทางเลือกการลงทุนที่เหมาะสม ผลตอบแทนการลงทุนที่ต้องการ และระดับความเสี่ยงที่รับได้ มีการกำหนดเป้าหมายสำหรับส่วนผสมของพอร์ตการลงทุน โดยพิจารณาการกระจายการลงทุน และผลตอบแทนที่ตั้งเป้าไว้ มีการติดตามดูแลพอร์ต การลงทุนอย่างสม่ำเสมอให้เป็นไปตามเป้าหมาย โดยที่ระดับความเสี่ยงยังคงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ การกำหนดนโยบายควรเริ่มในระดับองค์กรใน กระบวนการวางแผนประจำปี และส่งต่อลงมาจนถึงระดับปฏิบัติการ และมีการดูแลใกล้ชิด โดย คณะกรรมการลงทุนซึ่งอาจเสนอการปรับเปลี่ยนเมื่อสภาวะตลาดและความเสี่ยงเปลี่ยนแปลง โดย คณะกรรมการดำเนินการเห็นชอบ

3. สหกรณ์ต้องสามารถควบคุมระดับความเสี่ยงของผลตอบแทนจากเงิน ลงทุนไม่ให้ลดลง (หรือเกิดผลขาดทุน) จนมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานโดยรวมหรือต่อส่วนทุน เรือนหุ้นของสมาชิกสหกรณ์ โดยจัดให้มีคู่มือบริหารความเสี่ยงที่เป็นองค์รวม ประกอบด้วยการจัดการ ความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในกระบวนการลงทุน เช่น ความเสี่ยงด้านเครดิตของผู้ออกตราสารและ ผู้ค้าประกัน คู่ค้า ความเสี่ยงด้านทรัพย์สิน ด้านอัตราดอกเบี้ย ด้านสภาพคล่อง และด้านการปฏิบัติการ เป็นต้น

4. สหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการระดับบริหารต้อง สามารถรับรู้ถึงโครงสร้าง เหตุปัจจัย และสถานะความเสี่ยงด้านผลตอบแทนของสหกรณ์ และสามารถ กำหนด กลยุทธ์การดำเนินการ เพื่อจัดการความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับ (ต่ำ) สอดคล้องกับเป้าหมายของ สหกรณ์

5. มีการจัดทำแนวทางปฏิบัติของการบริหารการลงทุนแบบครบวงจร เพื่อ เป็นแนวทางมาตรฐานที่ใช้ในการอ้างอิง โดยเจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงาน ผู้สอบบัญชี และเจ้าหน้าที่ภาครัฐ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อลดความผิดพลาดของการทำธุรกรรมและเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการดำเนินการนั้น สอดรับกับข้อกำหนดทางกฎหมายและนโยบายของคณะกรรมการดำเนินการ

#### 7. ความเสี่ยงด้านการฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย

ความเสี่ยงด้านการฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย หมายถึง ความเสี่ยงอันเกิดจากการที่สหกรณ์ไม่รายงานการทำธุรกรรมและข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการทำ ธุรกรรมตามข้อกำหนดตามความในพระราชบัญญัติป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน พ.ศ. 2542 รวมถึงหน้าที่และการปฏิบัติของบุคลากรของสหกรณ์ไม่เป็นไปตามที่กฎหมายด้านนี้กำหนด ส่งผล

กระทบต่อความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า ทำให้เกิดปัญหาเรื่องความน่าเชื่อถือของสหกรณ์ และทำให้ชื่อเสียงและสถานภาพของสหกรณ์ถูกทำลายลง

#### หลักในการจัดการ

1. สหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการในระดับบริหาร ต้องมีความมุ่งมั่นต่อวัตถุประสงค์ ในการต่อต้านการฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย
2. สหกรณ์ต้องให้ความรอบคอบในการดำเนินธุรกิจ เพื่อมิให้ตกเป็นเครื่องมือในการก่ออาชญากรรม
3. สหกรณ์ต้องเข้าใจกระบวนการในการฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย
4. สหกรณ์ต้องดำเนินมาตรการป้องกันการทำธุรกรรมที่น่าสงสัยที่อาจจะเกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอน และรายงานให้แก่ทางการได้รับทราบ
5. สหกรณ์ต้องปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบ ข้อบังคับที่มีอยู่ และพยายามอย่างเต็มที่ในการที่จะลดโอกาสในการตกเป็นเหยื่อของการฟอกเงิน การสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย หรือกิจกรรมอื่น ๆ ที่ผิดกฎหมาย

#### 8. ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง

ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง หมายถึง ความเสี่ยงที่ชื่อเสียงของสหกรณ์จะเสียหายจากเหตุการณ์ด้านชื่อเสียง ตามที่ได้สะท้อนจากการเปิดเผยเชิงลบเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ การปฏิบัติหรือฐานะทางการเงินของสหกรณ์ การเปิดเผยเชิงลบเหล่านี้ไม่ว่าจะจริงหรือไม่ อาจทำลายความเชื่อมั่นของสาธารณะที่มีต่อสหกรณ์ ส่งผลให้เกิดการฟ้องร้องที่มีค่าใช้จ่ายสูง และนำไปสู่การเสื่อมของฐานลูกค้าธุรกิจและรายได้ เหตุการณ์ด้านชื่อเสียง หมายถึง การกระทำ เหตุการณ์ หรือสภาพแวดล้อมที่สัมพันธ์กับสหกรณ์ ซึ่งเหนี่ยวนำหรือมีแนวโน้มที่จะเหนี่ยวนำให้เกิดความเสี่ยงด้านชื่อเสียงต่อสหกรณ์

#### หลักในการจัดการ

1. ชื่อเสียงเป็นเรื่องของทั้งสหกรณ์ ไม่ใช่เรื่องของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง
2. ชื่อเสียงไม่ใช่แต่เพียงการได้รับความไว้วางใจและความเชื่อมั่นจากผู้ถือหุ้น แต่ยังรวมถึงการให้ได้ว่าซึ่งการสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้เสียที่มีอิทธิพลต่อความสามารถของสหกรณ์ในการบริหารธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ
3. สหกรณ์มีหน้าที่แยกแยะกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียเพื่อการจัดการความเสี่ยงชื่อเสียง และพิจารณาการตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของบุคคลเหล่านี้
4. แนวทางปฏิบัติทางธุรกิจที่มีมาตรฐานสูงและความซื่อสัตย์เป็นพื้นฐานของการรักษาชื่อเสียงให้คงทน

5. การจัดการเรื่องชื่อเสียงมีความสำคัญต่อความสำเร็จและความคงอยู่อย่างต่อเนื่องของสหกรณ์ ดังนั้น ในการจัดการสหกรณ์ต้องแยกแยะและประเมินสิ่งคุกคามต่อชื่อเสียงพร้อมทั้งหาโอกาสที่จะช่วย ผลักดันชื่อเสียง

### หลักเกณฑ์การกำกับดูแลความเสี่ยงของกลุ่มธุรกิจทางการเงิน

ตามประกาศธนาคารแห่งประเทศไทย ที่ สนส.12/2561 เรื่อง หลักเกณฑ์การกำกับดูแลความเสี่ยงของกลุ่มธุรกิจทางการเงิน ลงวันที่ 22 พฤษภาคม 2561 ได้กล่าวถึงเหตุผลในการออกประกาศว่า ในการกำกับดูแลกลุ่มธุรกิจทางการเงินนั้น ธนาคารแห่งประเทศไทยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้สถาบันการเงินและกลุ่มธุรกิจทางการเงินมีการดำเนินธุรกิจที่เหมาะสมและมีความมั่นคง อันจะช่วยเสริมสร้างเสถียรภาพและความมั่นคงให้แก่ระบบสถาบันการเงินโดยรวม และเพื่อให้การกำกับดูแลสถาบันการเงินและกลุ่มธุรกิจทางการเงินในประเทศไทยสอดคล้องกับมาตรฐานสากล ดังนั้น ธนาคารแห่งประเทศไทยจึงได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการกำกับดูแลความเสี่ยงของกลุ่มธุรกิจทางการเงิน เพื่อให้กลุ่มธุรกิจทางการเงินใช้เป็นมาตรฐานขั้นต่ำในการบริหารความเสี่ยง โดยให้บริษัทแม่มีหน้าที่ในการดูแลให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงของกลุ่มธุรกิจทางการเงินอย่างเหมาะสม รวมถึงจัดให้มีนโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ได้แก่ ความเสี่ยงด้านเครดิต ความเสี่ยงด้านตลาด ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง และความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

สำหรับการปรับปรุงหลักเกณฑ์การกำกับดูแลความเสี่ยงของกลุ่มธุรกิจทางการเงินในครั้งนี้ได้ปรับปรุงหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลด้านธรรมาภิบาลของกลุ่มธุรกิจทางการเงิน เพื่อให้คณะกรรมการบริหารของบริษัทแม่ ซึ่งเป็นผู้นำของกลุ่มธุรกิจทางการเงินมีแนวทางในการดูแลให้กลุ่มธุรกิจทางการเงินมีธรรมาภิบาลที่ดี ยกระดับมาตรฐานการดำเนินธุรกิจของกลุ่มธุรกิจทางการเงินให้มีการบริหารจัดการที่ดี มีความโปร่งใส เป็นธรรม และคำนึงถึงความเสี่ยงของกลุ่มธุรกิจทางการเงินมากขึ้น รวมทั้งคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียได้อย่างครอบคลุม เพื่อให้กลุ่มธุรกิจทางการเงินมีความมั่นคงในระยะยาว ตลอดจนสนับสนุนการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจโดยรวมอย่างยั่งยืน โดยเนื้อหาหลักที่ปรับปรุงสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ว่าด้วยธรรมาภิบาลของสถาบันการเงิน มีดังนี้

#### 1. การกำกับดูแลความเสี่ยงด้านเครดิต

##### 1.1 การบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต

บริษัทแม่ต้องรับผิดชอบ ดูแล และควบคุม ให้บริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินมีระบบการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตที่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตของธนาคารแห่งประเทศไทย และถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การบริหารความเสี่ยงดังกล่าว โดยบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินต้องถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การกำกับดูแลความเสี่ยงด้านเครดิต

## 1.2 การลงทุนของสถาบันการเงินในบริษัทต่าง ๆ

เพื่อให้สถาบันการเงินมุ่งเน้นการดำเนินธุรกิจสถาบันการเงินมากกว่าการลงทุนเพื่อสร้างเครือข่ายทางธุรกิจที่เกินกว่าการสนับสนุนธุรกิจตามปกติ และเพื่อจำกัดความเสี่ยงด้านการกระจุกตัวของการลงทุนภายในกลุ่มธุรกิจทางการเงิน

## 1.3 การทำธุรกรรมภายในกลุ่มธุรกิจทางการเงิน

ความเสี่ยงของกลุ่มธุรกิจทางการเงินสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยอาจเกิดขึ้นจากการกระทำของบริษัทแม่โดยตรง หรือจากการกระทำของบริษัทใดบริษัทหนึ่งในกลุ่มธุรกิจทางการเงิน หรือการทำธุรกรรมกับบริษัทภายในกลุ่มธุรกิจทางการเงิน เช่น การให้สินเชื่อ การถือหุ้น การซื้อขายทรัพย์สิน การค้าประกันการลงทุนในหลักทรัพย์ที่ออกโดยบริษัทภายในกลุ่มธุรกิจทางการเงินและการให้บริการระหว่างกัน ซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อกลุ่มธุรกิจทางการเงินได้ในหลายรูปแบบ ดังนั้น บริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินต้องถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการทำธุรกรรมภายในกลุ่มธุรกิจทางการเงิน ดังนี้

### 1.3.1 ลักษณะของธุรกรรมภายในกลุ่มธุรกิจทางการเงิน

### 1.3.2 การกำกับดูแลเชิงปริมาณสำหรับธุรกรรมภายในกลุ่มธุรกิจทางการเงิน

### 1.3.3 การกำกับดูแลเชิงคุณภาพสำหรับธุรกรรมภายในกลุ่มธุรกิจทางการเงิน

## 1.4 การทำธุรกรรมกับผู้ที่มีผลประโยชน์เกี่ยวข้องกับกลุ่ม Solo Consolidation

บริษัทในกลุ่ม Solo Consolidation ถือเสมือนเป็นแผนกหนึ่งของสถาบันการเงิน และได้รับสินเชื่อโดยไม่จำกัดจำนวนจากสถาบันการเงิน ดังนั้น การกำกับดูแลการทำธุรกรรมกับผู้ที่มีผลประโยชน์เกี่ยวข้องจึงต้องขยายขอบเขตให้ครอบคลุมกลุ่มธุรกิจทางการเงินในระดับ Solo Consolidation ด้วย ทั้งนี้ หลักเกณฑ์การกำกับดูแลในเรื่องนี้ไม่ครอบคลุมถึงการทำธุรกรรมระหว่างบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินด้วยกันซึ่งจะต้องถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดในข้อ 1.3

## 1.5 การกำกับดูแลหนี้รายใหญ่ของกลุ่มธุรกิจทางการเงิน

ความเสี่ยงของกลุ่มธุรกิจทางการเงินอาจกระจุกตัวอยู่กลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง หรือในภาคธุรกิจใดธุรกิจหนึ่ง ซึ่งอาจทำให้เกิดผลกระทบต่อความมั่นคงอย่างรุนแรงได้ จึงจำเป็นต้องกำหนดปริมาณการทำธุรกรรมเพื่อจำกัดความเสี่ยงในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งไม่ให้มากเกินไป ดังนั้น บริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินต้องถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการกำกับดูแลหนี้รายใหญ่ของกลุ่มธุรกิจทางการเงิน

## 2. การกำกับดูแลความเสี่ยงด้านตลาด

2.1 บริษัทแม่ต้องรับผิดชอบในการจัดให้มีนโยบายต่าง ๆ ในการบริหารความเสี่ยงด้านตลาดของกลุ่มธุรกิจทางการเงิน ทั้งระดับกลุ่ม Solo Consolidation และกลุ่ม Full Consolidation ทั้งนี้ บริษัทแม่อาจมอบหมายให้บริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงิน (โดยคณะกรรมการบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงิน) ทำหน้าที่กำหนดนโยบายของตนเองได้ แต่ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการของบริษัทแม่

2.2 นโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านตลาด ต้องครอบคลุมองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย 2) ความเสี่ยงด้านราคาตราสารทุน 3) ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน และ 4) ความเสี่ยงด้านราคาสินค้าโภคภัณฑ์ และต้องสอดคล้องกับประกาศ หนังสือเวียน แนวปฏิบัติและแนวนโยบายของธนาคารแห่งประเทศไทยว่าด้วยเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหลักเกณฑ์การกำกับดูแลความเสี่ยงด้านตลาดของสถาบันการเงิน

2.3 สำหรับบริษัทที่เงินลงทุนในบริษัทนั้นได้ถูกนำไปหักออกจากเงินกองทุนกลุ่ม Solo Consolidation หรือเงินกองทุนกลุ่ม Full Consolidation ตามสัดส่วนของจำนวนที่ต้องหักออกจากเงินกองทุนตามประกาศธนาคารแห่งประเทศไทยว่าด้วยองค์ประกอบของเงินกองทุนสำหรับธนาคารพาณิชย์ที่จดทะเบียนในประเทศ หรือประกาศธนาคารแห่งประเทศไทยว่าด้วยหลักเกณฑ์การกำกับดูแลด้านเงินกองทุนและการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องสำหรับบริษัทเงินทุนแล้วแต่กรณี โดยคิดจำนวนที่ถูกหักเงินกองทุนของแต่ละบริษัทตามสัดส่วนเงินลงทุน (Pro Rata Basis) แล้ว ให้ยกเว้นไม่ต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การกำกับดูแลความเสี่ยงด้านตลาดเฉพาะหลักเกณฑ์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการคำนวณการดำรงเงินกองทุน ทั้งนี้ เฉพาะปริมาณธุรกรรมที่คำนวณจากสัดส่วนของเงินลงทุนในบริษัทนั้นที่ได้ถูกนำไปหักออกจากเงินกองทุนแล้ว

## 3. การกำกับดูแลความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

3.1 บริษัทแม่ต้องรับผิดชอบในการจัดให้มีนโยบาย แผนงาน และกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องของกลุ่มธุรกิจทางการเงิน ที่สอดคล้องกับลักษณะธุรกิจ และความซับซ้อนของกลุ่มธุรกิจทางการเงิน ทั้งระดับกลุ่ม Solo Consolidation และกลุ่ม Full Consolidation

3.2 นโยบายและแผนงานการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ต้องระบุถึงลักษณะการบริหารสภาพคล่องของกลุ่มธุรกิจทางการเงิน เช่น แบบรวมศูนย์ (Centralize) หรือแบบกระจายอำนาจ (Decentralize) และต้องระบุว่า บริษัทใดในกลุ่มธุรกิจทางการเงินที่สถาบันการเงินเป็นผู้บริหารสภาพคล่อง และบริษัทใดที่สถาบันการเงินไม่ได้เป็นผู้บริหารสภาพคล่อง

3.3 นโยบายและแผนงานการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องของกลุ่มธุรกิจทางการเงิน ต้องสอดคล้องกับประกาศ หนังสือเวียน แนวปฏิบัติ และแนวนโยบายของธนาคารแห่ง

ประเทศไทย ว่าด้วยเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหลักเกณฑ์การกำกับดูแลความเสี่ยงด้านสภาพคล่องของสถาบันการเงิน

#### 4. การกำกับดูแลความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

4.1 บริษัทแม่ต้องรับผิดชอบในการจัดให้มีนโยบายต่าง ๆ ในภาพรวมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของกลุ่มธุรกิจทางการเงิน ทั้งระดับกลุ่ม Solo Consolidation และกลุ่ม Full Consolidation ทั้งนี้ บริษัทแม่อาจมอบหมายให้บริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงิน (โดยคณะกรรมการบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงิน) ทำหน้าที่กำหนดนโยบายของตนเองได้ แต่ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการของบริษัทแม่

4.2 นโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของกลุ่มธุรกิจทางการเงินต้องสอดคล้องกับประกาศ หนังสือเวียน แนวปฏิบัติ และแนวนโยบายของธนาคารแห่งประเทศไทยว่าด้วยเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหลักเกณฑ์การกำกับดูแลความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของสถาบันการเงิน

4.3 กรณีบริษัทอยู่ในกลุ่ม Solo Consolidation ประสงค์จะใช้บริการงานสนับสนุนจากบุคคลอื่นซึ่งอาจเป็นบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินหรือบริษัทนอกกลุ่มธุรกิจทางการเงิน ให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดในประกาศธนาคารแห่งประเทศไทยว่าด้วยหลักเกณฑ์การใช้บริการจากผู้ให้บริการภายนอก (Outsourcing) ในการประกอบธุรกิจของสถาบันการเงิน และประกาศธนาคารแห่งประเทศไทยว่าด้วยการใช้บริการจากผู้ให้บริการภายนอกด้านงานเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Outsourcing) ในการประกอบธุรกิจของสถาบันการเงิน โดยอนุโลม เว้นแต่ธนาคารแห่งประเทศไทยจะกำหนดเป็นอย่างอื่น หรืออนุญาตเป็นรายกรณี

4.4 บริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์อื่น ๆ ที่สำคัญ เพื่อให้กลุ่มธุรกิจทางการเงินมีระบบการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีการบริหารจัดการและธรรมาภิบาลที่ดี

4.5 สำหรับบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินที่ประกอบธุรกิจที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของธนาคารแห่งประเทศไทย เช่น บริษัทที่ประกอบธุรกิจบัตรเครดิต บริษัทที่ประกอบธุรกิจสินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้การกำกับ บริษัทที่ประกอบธุรกิจสินเชื่อรายย่อยเพื่อการประกอบอาชีพภายใต้การกำกับ หรืออยู่ภายใต้การกำกับดูแลของหน่วยงานกำกับดูแลเฉพาะ ซึ่งธนาคารแห่งประเทศไทยหรือหน่วยงาน กำกับดูแลเฉพาะมีหลักเกณฑ์การกำกับดูแลเป็นการเฉพาะ ให้บริษัทแม่ดูแลให้บริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินดังกล่าวปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดเป็นการเฉพาะนั้นด้วย

#### 5. การกำกับดูแลความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ก่อนหน้านี้นักธนาคารแห่งประเทศไทยได้มีประกาศหลักเกณฑ์การกำกับดูแลความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Risk) ของสถาบันการเงิน และแนวปฏิบัติ



ในการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2561 (ประกาศธนาคารแห่งประเทศไทย ที่ ฝนส.(01) ว. 3/2561 วันที่ 19 มกราคม 2561)

สรุปหลักการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีดังนี้

5.1 บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการของสำนักงาน วัตถุประสงค์เพื่อให้คณะกรรมการของสำนักงานกำกับดูแลและสนับสนุนให้องค์กรมีการบริหาร ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเพียงพอเหมาะสมและสอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจ

5.2 โครงสร้างการกำกับดูแล วัตถุประสงค์เพื่อให้มีโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ ในการกำกับดูแลการดำเนินงานและการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม สอดคล้องตามหลัก 3<sup>rd</sup> lines of defence คณะกรรมการที่ทำหน้าที่กำกับดูแลความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ

5.3 การบริหารจัดการบุคลากร วัตถุประสงค์เพื่อให้สำนักงาน มีบุคลากรที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญเพียงพอในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดย บุคลากรทุกระดับมีความตระหนักถึงการรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของ สำนักงาน

5.4 นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ วัตถุประสงค์เพื่อให้สำนักงาน มีการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักงาน

#### **แนวทางการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (COSO ERM)**

ที่มาของ COSO เริ่มจากเหตุการณ์วิกฤตทางการเมืองและเศรษฐกิจของสหรัฐอเมริกา ปี ค.ศ. 1970-1977 สหรัฐอเมริกาได้ประกาศกฎหมายแนวปฏิบัติเกี่ยวกับความไม่สุจริตในการให้ สินบนชาวต่างชาติ (the 1977 Foreign Corrupt Practices Act-FCPA) ซึ่งมีการกำหนดเรื่องการควบคุม ภายในซึ่งเป็นสาระสำคัญในประกาศดังกล่าว

ปี ค.ศ. 1985 (ตุลาคม) จัดตั้งองค์กรอิสระ คือ คณะกรรมการเพื่อรายงานการทุจริต แห่งชาติ (National Commission on Fraudulent Financial reporting หรือ Tread way)

ปี ค.ศ. 1987 คณะกรรมการเพื่อการรายงานการทุจริตแห่งชาติได้รับการสนับสนุนจาก คณะกรรมการวิชาชีพอิสระอื่น ๆ จัดตั้ง The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission (COSO)

ปี ค.ศ. 2004 COSO ได้พัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยง ที่มีมาตรฐานสากลมากขึ้น เพื่อให้องค์กรสามารถใช้เป็นแนวปฏิบัติด้านการบริหารความเสี่ยง

กรอบการบริหารความเสี่ยงที่นิยมอย่างแพร่หลายทั้งในประเทศไทยและในระดับนานาชาติ คือ กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรของโคโซ ปี พ.ศ. 2547 (Enterprise Risk Management Integrated Framework) หรือย่อว่า COSO ERM 2004 ของคณะทำงาน The Committee of Sponsoring Organization (COSO) หรือโคโซ (Beasley; Clune; & Hermanson. 2005) ปัจจุบันหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนได้นำกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรของโคโซ มาเป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงองค์กรแล้ว จนกระทั่งเมื่อเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2560 (ค.ศ. 2017) โคโซได้ปรับปรุงแนวคิดการบริหารความเสี่ยงองค์กรครั้งสำคัญภายใต้ชื่อกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร - การบูรณาการระหว่างกลยุทธ์และผลการดำเนินงาน (Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance Framework) หรือย่อว่า COSO ERM 2017 ประเด็นสำคัญของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดใหม่ ได้ให้ความสำคัญถึงการเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงองค์กรเข้ากับการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มมูลค่าให้องค์กร (Pierce; & Goldstein. 2018)

ภาพรวมตามกรอบแนวคิดใหม่เมื่อเทียบกับฉบับเดิม มีการเปลี่ยนแปลง ทั้งคำนิยามหลักการและองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สอดคล้องกับความเสี่ยงในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาที่มีความซับซ้อนและหลากหลายขึ้น (จุฑามาน สิทธิผลวนิชกุล. 2018)

### ความหมายของความเสี่ยง

COSO ERM 2017 ให้นิยามของความเสี่ยงไว้ดังนี้

ความเสี่ยง หมายถึง ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อการบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ

ความเสี่ยงในความหมายของ COSO เป็นเหตุการณ์ที่เป็นความไม่แน่นอน ซึ่งมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร เช่น คู่แข่งรายใหม่ เทคโนโลยีล้ำสมัย สินค้าไม่ตรงความต้องการของลูกค้า ผู้บริหารทุจริต เป็นต้น ความเสี่ยงมี 3 ความหมายสำคัญที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. เหตุการณ์ (Event) เหตุการณ์โดยทั่วไปสามารถเกิดขึ้นทั้งด้านบวกและด้านลบ อาจเป็นเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งหรือหลายเหตุการณ์ก็ได้ เหตุการณ์ด้านลบจะหมายถึงความเสี่ยง เช่น ความเสียหายจากเพลิงไหม้ การเสียลูกค้ารายใหญ่ หรือการมีคู่แข่งรายใหม่ เหตุการณ์ด้านบวกจะหมายถึงโอกาส เช่น อัตราภาษีที่เอื้อประโยชน์มากขึ้น การพิจารณาเหตุการณ์ควรพิจารณาทั้งความเสี่ยงและโอกาสจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร โดยจัดตั้งคณะทำงานตรวจสอบความเสี่ยง (Risk Review Team) หรือใช้แนวทางการประเมินด้วยตนเอง (Risk Self-Assessment) เพื่อรวบรวมฐานข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญอยู่ให้ครอบคลุมทุกภารกิจขององค์กร เหตุการณ์ที่ไม่ได้ถูกระบุจะไม่ถูกนำไปบริหารจัดการอาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรในภายหลังได้

2. ความไม่แน่นอน (Uncertainty) เป็นสถานการณ์ในอนาคตที่ไม่สามารถทำนายสถานะล่วงหน้า ไม่คาดคิดว่าจะเกิดขึ้นหรือไม่ หรือปรากฏขึ้นอย่างไร การพิจารณาเหตุการณ์ควรคาดคะเนสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อกิจการในอนาคต

3. ความรุนแรง (Severity) เป็นการประเมินว่าแต่ละเหตุการณ์นั้นมีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด และนำมาจัดลำดับว่าปัจจัยเสี่ยงใดมีความสำคัญมากน้อยกว่ากัน เพื่อจะได้กำหนดมาตรการตอบโต้กับปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้นได้อย่างเหมาะสม

### ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

COSO ERM 2017 ได้สร้างคำนิยามของการบริหารความเสี่ยงองค์กรขึ้นมาใหม่ ทำให้ความหมายมีความชัดเจนและสามารถจดจำได้ง่ายขึ้น ความหมายที่ปรับปรุงแล้วจะเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับความหมายของความเสี่ยงเพื่อเพิ่มคุณค่าองค์กร ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนการจัดการความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงองค์กร หมายถึง วัฒนธรรมองค์กร ความสามารถ และการปฏิบัติ บูรณาการร่วมกับการกำหนดกลยุทธ์และผลการดำเนินงาน ซึ่งองค์กรต่าง ๆ ต้องใช้ในการจัดการความเสี่ยงเพื่อสร้าง รักษา และตระหนักถึงการเพิ่มคุณค่า

การบริหารความเสี่ยงองค์กรมี 6 องค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

1. การตระหนักถึงวัฒนธรรมองค์กร (Recognizing Culture) วัฒนธรรมองค์กรพัฒนาขึ้นมาจากการมีส่วนร่วมของพนักงานในทุกๆระดับ เนื่องจากสมาชิกในองค์กรและพนักงานแต่ละคนนั้น มีความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยงที่แตกต่างกันไป ดังนั้น จึงมีวิธีการระบุ ประเมิน และตอบสนองต่อความเสี่ยงที่แตกต่างกัน การมีวัฒนธรรมองค์กรที่ตรงกันจะช่วยให้พนักงานเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยงองค์กรได้ในแนวทางเดียวกัน

2. การพัฒนาความสามารถ (Developing Capabilities) องค์กรแต่ละองค์กรมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่แตกต่างกัน เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร การบริหารความเสี่ยงองค์กรจะสามารถช่วยให้องค์กรสามารถทำตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ รวมทั้งคาดการณ์อุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรได้ โดยองค์กรที่มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงจะมีความยืดหยุ่น และพัฒนาองค์กรได้ดีกว่า

3. การนำวิธีปฏิบัติไปปรับใช้ (Applying Practices) การบริหารความเสี่ยงองค์กรเป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องทั้งองค์กร โดยครอบคลุมทุกระดับของการดำเนินงานในองค์กร เช่น ระดับแผนก ส่วนงาน หน่วยธุรกิจ กิจกรรมการดำเนินงาน และโครงการต่าง ๆ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานในทุกๆระดับขององค์กร แนวทางที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยง

องค์กรควรเริ่มจากการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีภายในองค์กร ซึ่งเกิดจากการที่ฝ่ายคณะกรรมการ บริษัทและผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กรเห็นความสำคัญในเรื่องการบริหารความเสี่ยง และส่งผ่าน ให้แก่พนักงานทุกระดับขององค์กรให้มีแนวปฏิบัติ และความเข้าใจที่ตรงกัน เพื่อช่วยให้สมาชิกในองค์กร เข้าใจว่าความเสี่ยงคืออะไร ส่งผลต่อการดำเนินงานอย่างไร รวมถึงวิธีที่ใช้จัดการกับความเสี่ยง เพื่อให้ เข้าใจว่าความเสี่ยงสามารถบริหารให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เข้าใจกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ ได้ดีขึ้น ซึ่งความเข้าใจเหล่านี้จะช่วยสนับสนุนให้เกิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรที่ดีได้

4. การบูรณาการร่วมกับการกำหนดกลยุทธ์และผลการดำเนินงาน (Integrating with Strategy-Setting and Performance) องค์กรควรกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับพันธกิจและ วิสัยทัศน์ รวมถึงกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจจากกลยุทธ์ ผ่านไปยังหน่วยธุรกิจ ส่วนงาน และแผนก ต่าง ๆ เมื่อผู้บริหารเข้าใจโปรไฟล์ความเสี่ยง (Risk Profile) และผลของกลยุทธ์ทางเลือกแล้ว ก็ จะ บูรณาการการบริหารความเสี่ยงองค์กรให้เข้ากับการกำหนดกลยุทธ์ และจะพิจารณาโอกาสและ แนวทางใหม่ต่าง ๆ โดยเฉพาะเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป การบูรณาการการบริหารความเสี่ยงองค์กร เข้ากับภารกิจต่าง ๆ จะมีต้นทุนต่ำกว่าองค์กรที่ใช้การบริหารความเสี่ยงองค์กรกับขั้นตอนที่สำคัญ เท่านั้น ซึ่งการประหยัดต้นทุนนี้จะเป็นปัจจัยสำคัญของการประสบความสำเร็จทางธุรกิจที่มีการแข่งขัน สูง การผสมผสานการบริหารความเสี่ยงองค์กรเข้ากับการดำเนินงานหลักขององค์กรนั้น ผู้บริหาร จำเป็นต้องระบุโอกาสใหม่ ๆ เพื่อให้ธุรกิจเติบโตอย่างยั่งยืนตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

5. การจัดการความเสี่ยงเพื่อบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (Managing Risk to Strategy and Business Objectives) การบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมจะช่วยให้องค์กรสามารถ กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้เพื่อบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ อย่างไรก็ตามผู้บริหาร ควรทบทวนและติดตามวิธีการบริหารความเสี่ยงอยู่เป็นระยะ เพื่อตอบสนองกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด ที่อาจส่งผลต่อการบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ

6. การเชื่อมโยงกับคุณค่า (Linking to Value) เมื่อมีการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ ในระดับที่ยอมรับได้ องค์กรสามารถมั่นใจได้ว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนด ช่วยเพิ่มมูลค่าให้องค์กร

### **แนวคิดสำคัญของการบริหารความเสี่ยง**

การบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO 2017 ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ ระหว่างกลยุทธ์ในบริบทของพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลัก ผ่านการเชื่อมโยงกลยุทธ์และ วัตถุประสงค์ทางธุรกิจเข้ากับความเสี่ยง ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนการบริหารความเสี่ยง ทั่วทั้งองค์กร เพื่อมุ่งสู่การสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรได้ดียิ่งขึ้น



ภาพประกอบ 4 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ในบริบทของพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลัก เพื่อกำหนดทิศทางและผลการดำเนินงานขององค์กร

ที่มา: The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission (COSO. 2017)

ความสัมพันธ์ดังกล่าว มี 3 องค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

1. พันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลัก (Mission, Vision, and Core Values)

“พันธกิจ” หมายถึง ความมุ่งหมายพื้นฐานในการจัดตั้งองค์กร ซึ่งแสดงถึงเป้าหมายที่องค์กรต้องการบรรลุผล เช่น เพื่อจำหน่ายอาหารอแกนิกพรีเมียมเพื่อสุขภาพที่อร่อยและผลิตจากแหล่งวัตถุดิบในท้องถิ่น

“วิสัยทัศน์” หมายถึง เป้าหมายขององค์กรที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในอนาคต เช่น เป็นผู้ผลิตรายใหญ่ที่สุดในตลาดสำหรับสินค้าอแกนิกจากแหล่งผลิตที่ยั่งยืน

“ค่านิยมหลัก” หมายถึง คุณลักษณะ และบรรทัดฐาน ลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์กรเกี่ยวกับสิ่งที่ดีหรือไม่ดี และสิ่งใดยอมรับได้หรือยอมรับไม่ได้ ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กร เช่น บริษัทดำเนินการเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีต่อสุขภาพใช้วัตถุดิบที่ปลูกด้วยปุ๋ยธรรมชาติ พืชที่ไม่ผ่านการตัดต่อพันธุกรรม และปลูกด้วยดินที่มีสารอินทรีย์

พันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลัก มีความสัมพันธ์กันเป็นสิ่งที่ช่วยกำหนดเป้าหมายและทิศทางขององค์กร และแสดงจุดยืนขององค์กรให้ผู้มีส่วนได้เสียได้ทราบว่าองค์กรมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทางอย่างไร อย่างไรก็ตาม พันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลัก อาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ หากความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเปลี่ยนแปลงไป การกำหนดกลยุทธ์ควรมีความสัมพันธ์กับพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลักขององค์กร

## 2. การบริหารความเสี่ยงองค์กรส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ (Enterprise Risk Management Affects Strategy)

“กลยุทธ์” หมายถึง แผนการปฏิบัติงานสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย กลยุทธ์ต้องกำหนดให้สอดคล้อง และสนับสนุนกับการบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ รวมถึงสอดคล้องกับ ค่านิยมหลักและความเสี่ยงที่ยอมรับได้ การกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนจะทำให้เกิดการบริหารงานและวางแผนการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ นำไปสู่การตัดสินใจที่เหมาะสม นอกจากนี้ กลยุทธ์ยังใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจเพื่อเชื่อมโยงเข้ากับวัตถุประสงค์ระดับอื่นในองค์กร เมื่อผู้บริหารบูรณาการการบริหารความเสี่ยงองค์กรเข้ากับการกำหนดกลยุทธ์ เข้าใจโปรไฟล์ ความเสี่ยงทั้งหมดขององค์กร จะทำให้ผู้บริหารมีข้อมูลความเสี่ยงที่จำเป็นต่อการพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมได้ การบูรณาการการบริหารความเสี่ยงองค์กรเข้ากับการกำหนดกลยุทธ์ ผู้บริหารต้องคำนึงถึง 1) โอกาสที่กลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจอาจไม่สอดคล้องกับพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลัก 2) ประเภทและระดับความเสี่ยงที่องค์กรอาจเผชิญในการเลือกดำเนินการตามกลยุทธ์ต่าง ๆ 3) ประเภทและระดับความเสี่ยงโดยธรรมชาติที่เกิดจากการดำเนินการตามกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจและสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรได้

## 3. ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น (Enhance Performance)

ผลการดำเนินงานเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน หน้าที่ และวิธีการในการบรรลุผลตามกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจขององค์กร เนื่องจากความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กรมีความหลากหลาย และมีทั้งที่ทราบล่วงหน้าและไม่ทราบล่วงหน้า ดังนั้น จึงจำเป็นต้องใช้การวัดประสิทธิภาพวิธีต่าง ๆ ได้แก่ การวัดผลด้านการเงิน เช่น ผลตอบแทนจากการลงทุน หรือความสามารถในการทำกำไร การวัดผลด้านการดำเนินงาน เช่น จำนวนชั่วโมงในการทำงาน ปริมาณการผลิต หรือร้อยละกำลังการผลิต การวัดผลด้านหน้าที่ เช่น การปฏิบัติตามข้อตกลงระดับการให้บริการ หรือการปฏิบัติตามข้อกำหนดด้านกฎระเบียบต่าง ๆ การวัดผลด้านโครงการ เช่น การเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ภายในระยะเวลาที่กำหนด ผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงและผลการดำเนินงานที่ต้องการ โดยพิจารณาจากโปรไฟล์ความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งจะแสดงถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ของความเสี่ยงในแต่ละระดับขององค์กร เช่น ระดับความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร ในระดับหน่วยธุรกิจ ในระดับการปฏิบัติงาน องค์ประกอบต่าง ๆ ของความเสี่ยงเหล่านี้จะทำให้ผู้บริหารสามารถพิจารณาประเภท ความรุนแรง และความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงและผลกระทบต่อผลการดำเนินงานได้

## กรอบการบริหารความเสี่ยง

กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรตามแนวคิดของ โคโซฉบับปรับปรุงใหม่ COSO ERM 2017 ประกอบด้วย หลักการสำคัญ 5 หลักการ และมี 20 องค์ประกอบที่สัมพันธ์กัน องค์กรควรนำหลักการและองค์ประกอบต่าง ๆ ไปใช้เพื่อให้เกิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

### 1. หลักการสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

หลักการสำคัญของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของโคโซฉบับใหม่ COSO ERM 2017 แบ่งออกเป็น 5 หลักการ มีดังนี้

หลักการสำคัญที่ 1 การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture) การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กรเป็นพื้นฐานขององค์ประกอบทั้งหมดในการบริหารความเสี่ยง เนื่องจากการกำกับดูแลกิจการจะเป็นสิ่งกำหนดแนวทางขององค์กรในการให้ความสำคัญและสร้างความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กรจะเกี่ยวข้องกับค่านิยมทางจริยธรรม พฤติกรรมที่พึงประสงค์ และความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งจะสะท้อนผ่านการตัดสินใจต่าง ๆ โคโซถือว่าการกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่ง เป็นองค์ประกอบพื้นฐานหลักให้องค์ประกอบอื่น ๆ เกิดขึ้นหรือเสมือนเป็นรากฐานสำคัญให้เกิดการบริหารความเสี่ยงขึ้นในองค์กร

หลักการสำคัญที่ 2 กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy and Objective-Setting) การบริหารความเสี่ยงสามารถบูรณาการเข้ากับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรได้ผ่านกระบวนการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ โดยองค์กรควรกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้สอดคล้องกับการกำหนดกลยุทธ์ นอกจากนี้ วัตถุประสงค์ทางธุรกิจจะเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางปฏิบัติตามกลยุทธ์รวมถึงการดำเนินงานทั่วไปและปัจจัยที่องค์กรให้ความสำคัญ และจะเป็นพื้นฐานในการระบุ ประเมิน และการตอบสนองต่อความเสี่ยง

หลักการสำคัญที่ 3 ผลการดำเนินงาน (Performance) เริ่มจากการระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ โดยจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงตามโอกาสและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น และพิจารณาความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ จากนั้นองค์กรจะเลือกตอบสนองต่อความเสี่ยงด้วยวิธีต่าง ๆ รวมถึงพิจารณาปริมาณความเสี่ยงในภาพรวม และตรวจสอบผลการดำเนินงานเพื่อเปลี่ยนแปลงแก้ไข ซึ่งจะพัฒนามุมมองในภาพรวมเกี่ยวกับปริมาณความเสี่ยงที่องค์กรอาจเผชิญในการบรรลุเป้าหมายกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจในระดับองค์กร

หลักการสำคัญที่ 4 การทบทวนและปรับปรุงแก้ไข (Review and Revision) องค์กรควรพิจารณากระบวนการบริหารความเสี่ยงอยู่เป็นระยะ โดยทบทวนความสามารถและแนวทาง

การบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารควรพิจารณาความสามารถและการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรว่าเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรมากน้อยเพียงใดและมีสิ่งใดที่ต้องปรับปรุงแก้ไข เพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรได้แม้ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่าง ๆ

หลักการสำคัญที่ 5 สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication and Reporting) การสื่อสารเป็นกระบวนการต่อเนื่องในการรวบรวมข้อมูลและแบ่งปันข้อมูลที่จำเป็นจากทั่วทั้งองค์กร ผู้บริหารใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งจากแหล่งภายในและภายนอก ซึ่งข้อมูลสารสนเทศดังกล่าวจะมาจากทั้งผู้บริหารและพนักงานในส่วนงานต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยองค์กรจะใช้ประโยชน์จากระบบข้อมูล เพื่อรวบรวม ประมวลผล และจัดการข้อมูลต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กับการบริหารความเสี่ยง จากนั้นองค์กรจึงรายงานข้อมูลความเสี่ยงวัฒนธรรมองค์กร และผลการดำเนินการได้

## 2. องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของโคโซฉบับใหม่ COSO ERM 2017 เป็นกรอบแนวทางที่องค์กรควรกำหนดให้มีและเป็นแนวปฏิบัติในการออกแบบ และนำการบริหารความเสี่ยงไปใช้เพื่อให้บรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ มี 20 องค์ประกอบ ดังนี้

### 1. จัดตั้งคณะกรรมการดูแลความเสี่ยง (Exercises Board Risk Oversight)

คณะกรรมการบริษัทมีหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ต่าง ๆ รวมถึงกำกับดูแลกิจการ เช่น คณะกรรมการควรมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการควรมีความรู้ และความเชี่ยวชาญในการกำกับการบริหารความเสี่ยง นอกจากนี้ คณะกรรมการควรมีความเป็นอิสระ หลีกเลี่ยงความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้น

### 2. จัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงาน (Establishes Operating Structures)

องค์กรควรจัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น มีการกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานและสายบังคับบัญชาที่เหมาะสม มีโครงสร้างในการบริหารความเสี่ยง มีการกำหนดอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับกลยุทธ์

### 3. ระบุวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ (Defines Desired Culture) องค์กร

ควรระบุพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ซึ่งแสดงถึงวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ คณะกรรมการบริหารและฝ่ายบริหารเป็นผู้กำหนดวัฒนธรรมองค์กรทั้งสำหรับองค์กรในภาพรวมและสำหรับบุคคลากร ภายใต้วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กรเกิดขึ้นจากหลายปัจจัย ปัจจัยภายในที่สำคัญได้แก่ ระดับการใช้วิจรรย์ญาณ ความเป็นอิสระในการตัดสินใจของพนักงานการสื่อสารระหว่างพนักงาน และผู้จัดการ มาตรฐานและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ แผนผังทางกายภาพของสถานที่ปฏิบัติงานและระบบ



ค่าตอบแทน ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ข้อกำหนดด้านกฎหมาย ความคาดหวังของลูกค้า นักลงทุน และองค์ประกอบอื่น ๆ

4. แสดงความมุ่งมั่นในค่านิยมหลัก (Demonstrates Commitment to Core Values) องค์กรควรแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามค่านิยมหลักขององค์กร เช่น ยึดถือการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร การปฏิบัติตามภาระรับผิดชอบอย่างเคร่งครัด การสร้างความรับผิดชอบต่อตนเอง การกำหนดให้มีการสื่อสารที่เหมาะสม

5. จูงใจ พัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals) องค์กรควรมุ่งมั่นในการสนับสนุนการสร้างทรัพยากรบุคคลควบคู่ไปกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น ฝึกอบรมบุคลากรในด้านการบริหารความเสี่ยง ส่งเสริมความสามารถของพนักงาน สร้างแรงจูงใจและผลตอบแทนอื่น ๆ อย่างเหมาะสมสำหรับตำแหน่งงานในทุกระดับ

6. วิเคราะห์ธุรกิจ (Analyzes Business Context) องค์กรควรพิจารณาถึงผลกระทบจากบริบททางธุรกิจที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อระดับความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร เช่น การเข้าใจบริบททางธุรกิจ การคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

7. ระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Defines Risk Appetite) องค์กรควรระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อสร้าง รักษา และส่งเสริมความตระหนักถึงค่านิยม เช่น มีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และสื่อสารความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้ชัดเจน ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ไม่มีการกำหนดรูปแบบที่ตายตัว หรือเป็นมาตรฐานที่จะใช้ได้กับทุกองค์กร ผู้บริหารเป็นผู้เลือกความเสี่ยงที่ยอมรับได้ภายใต้บริบททางธุรกิจที่ต่างกันในแต่ละองค์กร

8. ประเมินกลยุทธ์ทางเลือก (Evaluates Alternative Strategies) องค์กรควรประเมินเพื่อค้นหากลยุทธ์ทางเลือกและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อไปพร้อมความเสี่ยงขององค์กร เช่น การวิเคราะห์ SWOT การประเมินมูลค่า การคาดการณ์รายได้ การวิเคราะห์คู่แข่ง และการวิเคราะห์สถานการณ์ กลยุทธ์ต้องสนับสนุนพันธกิจและวิสัยทัศน์ รวมถึงสอดคล้องกับค่านิยมหลักและความเสี่ยงที่ยอมรับได้

9. กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (Formulates Business Objectives) ในการกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ องค์กรควรพิจารณาความเสี่ยงในระดับต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องและสนับสนุน กลยุทธ์ควบคู่ไปด้วย เช่น การกำหนดค่าความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงจากผลการดำเนินงานที่ยังคงอยู่ในช่วงความเสี่ยงที่ยอมรับได้

10. ระบุความเสี่ยง (Identifies Risk) องค์กรควรระบุความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น ความเสี่ยงด้านลูกค้า ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยง

ด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ความเสี่ยงทั้งหมดจะเก็บไว้ในโปรไฟล์ ความเสี่ยง เพื่อนำไปจัดการความเสี่ยงเหล่านี้ต่อไป

11. ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง (Assesses Severity of Risk) องค์กรควรประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง โดยประเมินว่าแต่ละปัจจัยเสี่ยงนั้นมีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด

12. จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Prioritizes Risks) องค์กรควรคำนวณระดับความเสี่ยง (Risk Exposure) จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง เพื่อเป็นพื้นฐานในการพิจารณาคัดเลือกวิธีตอบสนองต่อความเสี่ยงต่าง ๆ การคำนวณระดับความเสี่ยงเท่ากับผลคูณของคะแนนระหว่างโอกาสที่จะเกิดกับความเสียหายเพื่อจัดลำดับความสำคัญ และใช้ในการตัดสินใจว่าความเสี่ยงใดควรเร่งจัดการก่อน

13. ดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Implements Risk Responses) องค์กรควรระบุและคัดเลือกวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงต่าง ๆ เช่น การยอมรับความเสี่ยง การลดการโอน หรือการหลีกเลี่ยง โดยศึกษาผลดีผลเสีย ความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือก

14. พัฒนารอบความเสี่ยงในภาพรวม (Develops Portfolio View) องค์กรควรพัฒนาและประเมินความเสี่ยงในภาพรวมของทั้งองค์กร เครื่องมือที่นิยมใช้แสดงความเสี่ยงมีชื่อเรียกหลายชื่อ ได้แก่ Risk Map หรือ Risk Matrix

15. ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Assesses Substantial Change) องค์กรควรระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งภายในกิจการและภายนอกกิจการที่อาจส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่สำคัญ เช่น ผู้บริหารระดับสูงลาออกจากตำแหน่ง การควบรวมกิจการ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี หรือกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ

16. ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน (Reviews Risk and Performance) องค์กรควรทบทวนผลการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงพิจารณาทบทวนความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น องค์กรมีผลการดำเนินงานตามเป้าหมายแล้วหรือไม่ องค์กรประเมินความเสี่ยงได้แม่นยำหรือไม่ องค์กรพิจารณาระดับความเสี่ยงได้เหมาะสมกับเป้าหมายหรือไม่ หรือมีความเสี่ยงอื่นใดที่กำลังเกิดขึ้นและอาจส่งผลกระทบต่อองค์กร

17. มุ่งมั่นปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management) องค์กรควรปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงองค์กรอยู่เสมอ โดยเฉพาะช่วงเวลากการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่น การปรับโครงสร้างองค์กร หลังการประเมินผลการดำเนินงาน หรือการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อระบบการบริหารความเสี่ยง

18. ยกระดับระบบสารสนเทศ (Leverages Information Systems) องค์กรควรจัดให้มีสารสนเทศอย่างเพียงพอ เหมาะสมและทันต่อเวลา องค์กรอาจใช้กระบวนการวิเคราะห์กลุ่มข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) เพื่อค้นหารูปแบบความสัมพันธ์ของสิ่งเชื่อมโยงข้อมูลเข้าไว้ด้วยกันนำไปสู่การระบุและจัดการความเสี่ยงได้ดีขึ้น

19. สื่อสารข้อมูลความเสี่ยง (Communicates Risk Information) องค์กรควรสื่อสารข้อมูลการบริหารความเสี่ยงขององค์กรผ่านช่องทางที่ติดต่อต่าง ๆ ข้อมูลการสื่อสารทั้งระดับบนลงล่าง (Top-down Approach) และระดับล่างขึ้นบน (Bottom-up Approach) การสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงควรมีให้เพียงพอทั้งภายในและภายนอกองค์กร

20. รายงานผลความเสี่ยง วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน (Reports on Risk, Culture, and Performance) องค์กรควรรายงานความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กร และผลการดำเนินงานในทุกระดับให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร แม้จะมีการมอบหมายหน้าที่ด้านการรายงานผลให้หน่วยงานหรือบุคคลใดแล้วก็ตาม ผู้บริหารก็ยังคงต้องมีหน้าที่กำกับดูแลด้วย

จากหลักการของทั้ง 3 แนวคิด ที่ได้นำเสนอแล้วนั้น ผู้วิจัยได้ทำการเปรียบเทียบแนวทางการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์จำแนกตามประเภทความเสี่ยง ตามตาราง 5

ตาราง 5 แนวทางการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์

ประเภทความเสี่ยง	คำจำกัดความ	แนวทางการจัดการ
<b>1. แนวทางปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ ของกรมส่งเสริมสหกรณ์</b>		
- ด้านกลยุทธ์	ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่สหกรณ์กำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน และการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก	(1) แนวทางกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (2) แนวทางการจัดโครงสร้างองค์กรและบุคลากร (3) แนวทางการบริหารและกำกับดูแล
	อันส่งผลกระทบต่อรายได้ ทุน การดำเนินงาน หรือการดำรงอยู่ของสหกรณ์	ความเสี่ยงผลิตภัณฑ์หรือธุรกรรมใหม่ (4) แนวทางการกำหนดแผนการพัฒนา
	ทั้งนี้ สามารถพิจารณาความเสี่ยงได้จากปัจจัยของเหตุการณ์ที่มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นร่วมกับผลความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น	บุคลากรและผู้บริหารทดแทน

## ตาราง 5 (ต่อ)

ประเภทความเสี่ยง	คำจำกัดความ	แนวทางการจัดการ
- ด้านสินเชื่อ	ความเสี่ยงในปัจจุบันหรือในภายหน้าที่มีต่อรายได้และส่วนทุนของสหกรณ์อันเกิดจากการที่ผู้กู้ผิดนัดชำระหนี้ตามเงื่อนไขและ/หรือข้อตกลงในสัญญา ความเสี่ยงสินเชื่อคงอยู่ในทุกกิจกรรม ไม่ว่าจะเป็นการลงทุนหรือการให้เงินกู้ยืมที่คาดหวังการได้รับเงินกู้ยืมหรือเงินลงทุนกลับคืน	<ol style="list-style-type: none"> <li>(1) สหกรณ์ควรมีการกำหนดและปฏิบัติตามนโยบายสินเชื่อ</li> <li>(2) คณะกรรมการดำเนินการควรมีการกำหนดปรัชญาการจัดการสินเชื่อ ครอบคลุมเป้าหมายและวัตถุประสงค์เชิงกว้างของกิจกรรมการอำนวยสินเชื่อ</li> <li>(3) แผนธุรกิจประจำปีและการจัดทำแผน</li> <li>(4) กรณีประเภทผลิตภัณฑ์ใหม่</li> <li>(5) พอร์ตสินเชื่อควรได้รับการติดตามดูแลอย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>(6) สารอื่น ๆ ที่ควรพิจารณาประกอบด้วย คุณสมบัติและความสามารถของบุคลากรด้านสินเชื่อ กระบวนการอนุมัติสินเชื่อและการจ่ายเงิน เอกสารด้านสินเชื่อ การวิเคราะห์และการตรวจเช็คเครดิตหลักประกัน การต่ออายุสัญญา การจัดเก็บหนี้ที่ผิดนัดชำระการใช้ทนายความ</li> </ol>
- ด้านผลตอบแทน	ความเสี่ยงในปัจจุบันหรือในอนาคตที่การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยตลาด เช่น อัตราดอกเบี้ย ราคาตลาดของหลักทรัพย์ เป็นต้น อาจส่งผลให้ ผลตอบแทนหรือดอกเบี้ยรับสุทธิจากสินทรัพย์ และหนี้สินทางการเงินในงบดุลของสหกรณ์ลดลง หรืออาจให้ตัวสินทรัพย์ในงบดุลมีมูลค่าลดลง จนส่งผลกระทบต่อรายได้สุทธิ หรือมูลค่าส่วนทุนของสหกรณ์	<ol style="list-style-type: none"> <li>(1) การจัดโครงสร้างพื้นฐานเพื่อบริหารความเสี่ยงด้านผลตอบแทน</li> <li>(2) ระบบการติดตามและรายงานความเสี่ยงด้านผลตอบแทน</li> <li>(3) วงเงินควบคุมความเสี่ยงด้านผลตอบแทน</li> <li>(4) การทดสอบผลกระทบของผลตอบแทนจากภาวะวิกฤติ (Stress Test)</li> </ol>

## ตาราง 5 (ต่อ)

ประเภทความเสี่ยง	คำจำกัดความ	แนวทางการจัดการ
- ด้านสภาพคล่อง	- ความเสี่ยงในปัจจุบันหรือในอนาคตที่ สหกรณ์อาจไม่สามารถจัดหาเงินสด เพื่อ ชำระภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนด และรวม ไปถึงเพื่อรองรับการขยายตัวของ สินทรัพย์ (สินเชื่อ) ตามการดำเนิน กิจกรรมปกติ  - การจัดการสภาพคล่องมี 2 มุมมอง ด้วยกัน คือ มุมมองที่หนึ่ง ได้แก่ การ จัดหา และระดมเงินเพิ่มจากสมาชิก และ บุคคลหรือสถาบันภายนอก มุมมองที่ สอง ได้แก่ ความสอดคล้องของการจัด โครงสร้างการครบกำหนดของหนี้สินและ สินทรัพย์ในงบดุล	(1) การจัดโครงสร้างพื้นฐานเพื่อบริหาร ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง  (2) ระบบการติดตามและรายงานความ เสี่ยงด้านสภาพคล่อง  (3) วงเงินควบคุมความเสี่ยงด้านสภาพ คล่อง  (4) แผนสภาพคล่องฉุกเฉิน
- ด้านปฏิบัติการ	ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่อง มาจาก การขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กร และการ ขาดการควบคุม ที่ดี โดยอาจเกี่ยวข้องกับ กระบวนการปฏิบัติ งานภายใน คน ระบบ งาน หรือเหตุการณ์ภายนอก และส่งผล กระทบต่อรายได้ หรือความอยู่รอดของ สหกรณ์	(1) การจัดโครงสร้างองค์กรและสร้าง (2) วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง (3) กระบวนการบริหารความเสี่ยง

## ตาราง 5 (ต่อ)

ประเภทความเสี่ยง	คำจำกัดความ	แนวทางการจัดการ
- ด้านการลงทุน	ความเสี่ยงปัจจุบันหรือในภายหน้าที่มีต่อรายได้และส่วนทุนของสหกรณ์ อันเกิดจากการไม่ปฏิบัติตามสัญญาอันเนื่องมาจากการด้อยความสามารถในการชำระหนี้ของผู้ออก ผู้ค้าประกันของผลิตภัณฑ์การลงทุนที่สหกรณ์ถืออยู่ในพอร์ตลงทุน (หรือองค์ประกอบการลงทุนทั้งหมดของสหกรณ์) หรือของผู้ค้าในกรณีที่ทำการซื้อขายล่วงหน้า ซึ่งส่วนนี้ถือเป็นความเสี่ยงด้านเครดิต นอกจากนี้ ความเสี่ยงด้านลงทุนยังรวมถึงความเสี่ยงด้านตลาดที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงในปัจจัยตลาด ได้แก่ ราคาหรืออัตราดอกเบี้ยของผลิตภัณฑ์การลงทุนที่ทำให้เกิดการด้อยค่าของสินทรัพย์ในพอร์ตลงทุน ขณะเดียวกันความเสี่ยงอื่น ๆ เช่น ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่เกิดจากการผิดพลาดในการส่งมอบ และชำระราคาถือเป็นส่วนหนึ่งของความเสี่ยงด้านลงทุนด้วย	(1) การจัดองค์กรและบุคลากร (2) นโยบายการลงทุน (3) คู่มือการบริหารความเสี่ยง (4) นโยบายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง - นโยบายการมอบอำนาจการตัดสินใจ - ลงทุนและวงเงิน - นโยบายการกำหนดราคาที่เหมาะสม - นโยบายการลงบัญชีและการตีมูลค่าตลาด - นโยบายการตัดการขาดทุน - ตารางแผนปฏิบัติทางกฎหมาย (5) แนวทางปฏิบัติของการบริหารการลงทุน
- ด้านการฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย	ความเสี่ยงอันเกิดจากการที่สหกรณ์ไม่รายงานการทำธุรกรรมและข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการทำธุรกรรมตามข้อกำหนดตามความในพระราชบัญญัติป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน พ.ศ. 2542 รวมถึงหน้าที่และการปฏิบัติของบุคลากรของสหกรณ์ไม่เป็นไปตามที่กฎหมาย ด้านนี้กำหนด ส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้าทำให้เกิดปัญหาเรื่องความน่าเชื่อถือของสหกรณ์ และทำให้ชื่อเสียงและสถานภาพของสหกรณ์ถูกทำลายลง	(1) สหกรณ์ควรกำหนดเป็นนโยบายเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงด้านการฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย (2) ระเบียบ คู่มือ และ/หรือแนวทางปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่จัดทำขึ้นเพื่อรองรับนโยบายด้านนี้ สหกรณ์ต้องเผยแพร่ให้แก่พนักงานที่เกี่ยวข้องได้ศึกษาและนำไปปฏิบัติ (3) สหกรณ์ควรกำหนดและจัดทำเป็นระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ให้แก่หน่วยงานที่รับลูกค้า

## ตาราง 5 (ต่อ)

ประเภทความเสี่ยง	คำจำกัดความ	แนวทางการจัดการ
		<p>(4) สหกรณ์ควรกำหนดเป็นนโยบายเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงด้านการฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย</p> <p>(5) ระเบียบ คู่มือ และ/หรือแนวทางปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่จัดทำขึ้นเพื่อรองรับนโยบายด้านนี้ สหกรณ์ต้องเผยแพร่ให้แก่พนักงานที่เกี่ยวข้องได้ศึกษาและนำไปปฏิบัติ</p> <p>(6) สหกรณ์ควรกำหนดและจัดทำเป็นระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ให้แก่หน่วยงานที่รับลูกค้า</p>
- ด้านชื่อเสียง	<p>- ความเสี่ยงที่ชื่อเสียงของสหกรณ์จะเสียหายจากเหตุการณ์ด้านชื่อเสียงตามที่ได้สะท้อนจากการเปิดเผยเชิงลบเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ การปฏิบัติ หรือฐานะทางการเงินของสหกรณ์ การเปิดเผยเชิงลบเหล่านี้ ไม่ว่าจะจริงหรือไม่ อาจทำลายความเชื่อมั่นของสาธารณะที่มีต่อสหกรณ์ ส่งผลให้เกิดการฟ้องร้องที่มีค่าใช้จ่ายสูง และนำไปสู่การเสื่อมของฐานลูกค้า ธุรกิจและรายได้</p> <p>- เหตุการณ์ด้านชื่อเสียง หมายถึง การกระทำ เหตุการณ์ หรือสภาพแวดล้อมที่สัมพันธ์กับสหกรณ์ ซึ่งเหนี่ยวนำหรือมีแนวโน้มที่จะเหนี่ยวนำให้เกิดความเสี่ยงด้านชื่อเสียงต่อสหกรณ์</p>	<p>(1) สหกรณ์ควรกำหนดกรอบการจัดการให้ครอบคลุม 3 สาระหลักด้วยกัน คือ การจัดทำและดำเนินการตามแนวทางการกำกับดูแลองค์กรที่ดี การมีกระบวนการ การจัดการความเสี่ยง ชื่อเสียงที่มีประสิทธิผล และการจัดเตรียมความพร้อมของแนวทางการจัดการที่เหมาะสมต่อเหตุการณ์ด้านชื่อเสียง</p> <p>(2) การจัดทำและดำเนินการตามแนวทางการกำกับดูแลองค์กรที่ดี</p> <p>(3) การมีกระบวนการการจัดการความเสี่ยงชื่อเสียงที่มีประสิทธิผล</p> <p>(4) การจัดเตรียมความพร้อมของแนวทางการจัดการที่เหมาะสมต่อเหตุการณ์ด้านชื่อเสียง</p>

## ตาราง 5 (ต่อ)

ประเภทความเสี่ยง	คำจำกัดความ	แนวทางการจัดการ
	- ชื่อเสียง หมายถึง มุมมอง ความคิดเห็น และความเชื่อมั่นที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับ สหกรณ์มีต่อสหกรณ์ อันเป็นผลมาจาก ประสบการณ์หรือความคาดหวังในตัว สหกรณ์	
<b>2. หลักเกณฑ์การกำกับดูแลความเสี่ยงของกลุ่มธุรกิจทางการเงิน ของธนาคารแห่งประเทศไทย</b>		
- ด้านกลยุทธ์	ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผน กลยุทธ์ แผนดำเนินงานและการนำไป ปฏิบัติไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับ ปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อรายได้ เงินกองทุน หรือ ความดำรงอยู่ของกิจการ	(1) การควบคุมดูแล (2) การบริหารความเสี่ยง ก. การระบุและวัดความเสี่ยง ข. การติดตามและการรายงานความเสี่ยง (3) การควบคุมความเสี่ยง ก. ระบบการควบคุมความเสี่ยง ข. นโยบาย ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงและเพดานความเสี่ยง ค. การทดสอบผลิตภัณฑ์ใหม่ ง. มาตรฐานหรือเกณฑ์ขั้นต่ำในการพิจารณาผลิตภัณฑ์ใหม่ จ. คุณภาพและประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายใน ฉ. แผนการสร้างผู้บริหารทดแทนและการฝึกอบรม



## ตาราง 5 (ต่อ)

ประเภทความเสี่ยง	คำจำกัดความ	แนวทางการจัดการ
- ด้านสินเชื่อ	โอกาสหรือความน่าจะเป็นที่คู่สัญญาไม่สามารถปฏิบัติตามภาระที่ตกลงไว้ รวมถึงโอกาสที่คู่ค้าจะถูกลดอันดับความเสี่ยงด้านเครดิต ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อรายได้และเงินกองทุนของสถาบันการเงิน	<p>(1) บทบาทของคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูง</p> <p>ก. การสร้างวัฒนธรรมการปฏิบัติทางเครดิตที่เหมาะสม</p> <p>ข. การสร้างสภาวะแวดล้อมการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตที่เหมาะสมทั้งการกำหนดกลยุทธ์ตลาด เป้าหมายภาพรวม ความเสี่ยง การทบทวน และปรับปรุงแผนกลยุทธ์ หรือนโยบายด้านเครดิต และเกณฑ์การอนุมัติอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง</p> <p>(2) การบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ</p> <p>ก. การระบุความเสี่ยง</p> <p>ข. การวัดความเสี่ยงด้านสินเชื่อ</p> <p>ค. การติดตามและการรายงานความเสี่ยง</p> <p>ง. การควบคุมและลดความเสี่ยง</p>
- ด้านตลาด	ความเสี่ยงที่เกิดจากการเคลื่อนไหวของอัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ และราคาตราสารในตลาดเงินตลาดทุน ที่มีผลกระทบต่อรายได้และเงินกองทุนของสถาบันการเงิน	<p>(1) ความเหมาะสมของบทบาทของคณะกรรมการสถาบันการเงินและคณะผู้บริหารระดับสูงและความเหมาะสมของโครงสร้างองค์กร</p> <p>(2) ความเพียงพอของนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยง</p> <p>(3) การระบุ การวัด การติดตาม การรายงาน และการควบคุมความเสี่ยงที่เหมาะสม</p> <p>ก. การระบุความเสี่ยงด้านตลาด</p> <p>ข. การวัดความเสี่ยงด้านตลาด</p> <p>ค. การติดตามและรายงานความเสี่ยง</p> <p>ง. การควบคุมความเสี่ยง</p>

## ตาราง 5 (ต่อ)

ประเภทความเสี่ยง	คำจำกัดความ	แนวทางการจัดการ
- ด้านสภาพคล่อง	ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่สถาบันการเงินไม่สามารถชำระหนี้สินและภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนด เนื่องจากไม่สามารถเปลี่ยนสินทรัพย์เป็นเงินสดได้ หรือไม่สามารถจัดหาเงินทุนได้เพียงพอ หรือสามารถหาเงินมาชำระได้แต่ด้วยต้นทุนที่สูงเกินกว่าระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อรายได้และเงินกองทุนของสถาบันการเงิน	(1) บทบาทของคณะกรรมการสหกรณ์ และผู้บริหารระดับสูง (2) การบริหารความเสี่ยง ก. การระบุความเสี่ยง ข. การวัดความเสี่ยง ค. การติดตามและการรายงานความเสี่ยง ง. การควบคุมความเสี่ยง
- ด้านปฏิบัติการ	ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กร และการขาดการควบคุมที่ดี โดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน คน ระบบงาน หรือเหตุการณ์ภายนอก และส่งผลกระทบต่อรายได้และเงินกองทุนของสถาบันการเงิน	(1) กลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยง (2) การจัดโครงสร้างองค์กร (3) การบริหารความเสี่ยง ก. การวางระบบบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ข. การติดตามและการรายงานความเสี่ยง (4) การควบคุมความเสี่ยง ก. โครงสร้างการควบคุม ข. กิจกรรมการควบคุม ค. แผนรองรับการดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง
- ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	ความเสี่ยงของการเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากความไม่เพียงพอหรือความบกพร่องในการบริหารจัดการด้านความมั่นคงปลอดภัย การรักษาความลับ ความถูกต้องเชื่อถือได้ และความพร้อมใช้งานของระบบงาน ข้อมูล และโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนการบริหารจัดการผู้ให้บริการภายนอก การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ และการบริหารจัดการโครงการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	(1) การกำกับดูแลความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ก. บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการของ สถาบันการเงิน ข. โครงสร้างการกำกับดูแล ค. การบริหารจัดการบุคลากร ง. นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

## ตาราง 5 (ต่อ)

ประเภทความเสี่ยง	คำจำกัดความ	แนวทางการจัดการ
		<p>(2) การรักษาความมั่นคงปลอดภัย ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <p>ก. การบริหารจัดการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <p>ข. การรักษาความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูล</p> <p>ค. การควบคุมการเข้าถึง</p> <p>ง. การรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางกายภาพและสภาพแวดล้อม</p> <p>จ. การรักษาความมั่นคงปลอดภัยของระบบเครือข่ายสื่อสาร</p> <p>ฉ. การรักษาความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <p>ช. การจัดหาและการพัฒนาระบบ</p> <p>ซ. การบริหารจัดการเหตุการณ์ ภัยพิบัติ และปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <p>ฅ. การจัดหาแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <p>ญ. การบริหารจัดการผู้ให้บริการภายนอก</p> <p>(3) การบริการจัดการโครงการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <p>ก. กำหนดกรอบการบริหารจัดการโครงการ</p> <p>ข. การเริ่มโครงการ</p> <p>ค. การดำเนินการและควบคุมโครงการ</p> <p>ง. การปิดโครงการ</p> <p>จ. การสอบทานโครงการ</p>

## ตาราง 5 (ต่อ)

ประเภทความเสี่ยง	คำจำกัดความ	แนวทางการจัดการ
<b>3. แนวทางการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร</b>		
- ด้านกลยุทธ์	ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนการดำเนินงาน และการนำแผนดังกล่าวไปปฏิบัติอย่างไม่เหมาะสม นอกจากนี้ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ยังรวมถึงการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน อันส่งผลกระทบต่อ การกำหนดกลยุทธ์ หรือการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลัก เป้าหมาย และแนวทางการดำเนินงานขององค์กร	กรอบแนวคิดของโคโซฉบับใหม่ COSO ERM 2017 องค์กรใช้เป็นแนวปฏิบัติในการออกแบบและนำการบริหารความเสี่ยงไปใช้ เพื่อให้บรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ มี 20 องค์ประกอบ ดังนี้ (1) จัดตั้งคณะกรรมการดูแลความเสี่ยง (2) จัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงาน (3) ระบุวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ (4) แสดงความมุ่งมั่นในค่านิยมหลัก (5) จูงใจ พัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ
- ด้านปฏิบัติการ	ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของแต่ละกระบวนการ หรือกิจกรรมภายในองค์กร รวมทั้งความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการข้อมูลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และข้อมูลความรู้ต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งความเสี่ยงด้านปฏิบัติการจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน และการบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กรในภาพรวม	(6) วิเคราะห์ธุรกิจ (7) ระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (8) ประเมินกลยุทธ์ทางเลือก (9) กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (10) ระบุความเสี่ยง (11) ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง (12) จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (13) ดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง (14) พัฒนาการอบความเสี่ยงในภาพรวม (15) ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ
- ด้านการเงิน	ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทางการเงิน โดยอาจเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน เช่น การบริหารจัดการด้านสภาพคล่อง ด้านเครดิต ด้านเงินลงทุน หรือจากปัจจัยภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน หรือความเสี่ยงที่คู่สัญญาไม่สามารถปฏิบัติตามภาระผูกพันที่ตกลงไว้	(16) ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน (17) มุ่งมั่นปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงองค์กร (18) ยกระดับสารสนเทศ (19) สื่อสารข้อมูลความเสี่ยง (20) รายงานผลความเสี่ยง

## ตาราง 5 (ต่อ)

ประเภทความเสี่ยง	คำจำกัดความ	แนวทางการจัดการ
	อันส่งผลกระทบต่อการดำรงอยู่ รวมถึงส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร	
- ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ	ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่าง ๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ รวมถึงการทำนิติกรรม สัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน	

จากการศึกษาแนวทางการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ทั้ง 3 รูปแบบ ผู้วิจัยเห็นว่าประเภทของความเสี่ยงส่วนใหญ่มีความคล้ายคลึงกัน และมีความแตกต่างกันบ้างในบางด้าน ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงได้นำแนวทางการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ที่ได้นำเสนอมานี้มาบูรณาการร่วมกันเพื่อใช้เป็นประโยชน์ในการศึกษาแนวทางการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย โดยจำแนกประเภทความเสี่ยงออกเป็น 7 ด้าน (ตามตาราง 6) ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์
2. ความเสี่ยงด้านการเงิน ประกอบด้วย สภาพคล่อง เครดิต เงินลงทุน ตลาด และสินเชื่อ
3. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ/การดำเนินงาน
4. ความเสี่ยงด้านผลตอบแทน
5. ความเสี่ยงด้านกฎหมายและกฎระเบียบ/การฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงิน แก่การก่อการร้าย
6. ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง
7. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ตาราง 6 การบูรณาการแนวทางการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์

ประเภทความเสี่ยง	แหล่งที่มา	ค่านิยาม
1. ด้านกลยุทธ์	(1) แนวทางปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ของกรมส่งเสริมสหกรณ์	ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวมของสหกรณ์ อาจเกิดจากกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน และการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับ
	(2) หลักเกณฑ์การกำกับดูแลความเสี่ยงของกลุ่มธุรกิจทางการเงินของธนาคารแห่งประเทศไทย	ปัจจัยภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอกอันส่งผลกระทบต่อรายได้ เงินกองทุน หรือการดำรงอยู่ของกิจการ
	(3) แนวทางการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร	
2. ความเสี่ยงด้านการเงิน	(1) แนวทางปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ของกรมส่งเสริมสหกรณ์	ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อรายได้และส่วนทุนของสหกรณ์ อันเกิดจากที่คู่สัญญา
- เครดิต	(2) หลักเกณฑ์การกำกับดูแลความเสี่ยงของกลุ่มธุรกิจทางการเงินของธนาคารแห่งประเทศไทย	ไม่สามารถปฏิบัติตามภาระที่ตกลงกันได้
- สินเชื่อ	(3) แนวทางการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร	
- สภาพคล่อง	(1) แนวทางปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ของกรมส่งเสริมสหกรณ์	- ความเสี่ยงที่เกิดจากสหกรณ์ไม่สามารถจัดหาเงินสด เพื่อชำระภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนด และรวมไปถึงเพื่อรองรับการขยายตัวของสินทรัพย์ (สินเชื่อ) ตามการดำเนินกิจกรรมปกติ เนื่องจากไม่สามารถเปลี่ยนสินทรัพย์เป็นเงินสดได้ หรือไม่
	(2) หลักเกณฑ์การกำกับดูแลความเสี่ยงของกลุ่มธุรกิจทางการเงินของธนาคารแห่งประเทศไทย	สามารถจัดหาเงินทุนได้เพียงพอ หรือสามารถหาเงินมาชำระได้แต่ด้วยต้นทุนที่สูงเกินกว่าระดับที่ยอมรับได้
	(3) แนวทางการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร	- ความเสี่ยงที่เกิดจากสหกรณ์ไม่สามารถดำรงเงินกองทุนตามที่กฎหมายกำหนดได้

## ตาราง 6 (ต่อ)

ประเภทความเสี่ยง	แหล่งที่มา	คำนิยาม
- การลงทุน - การตลาด		- ความเสี่ยงที่เกิดจากการเคลื่อนไหวของอัตรา ดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ และราคาตราสารในตลาดเงินตลาดทุน ที่มีผลกระทบในทางลบต่อรายได้และเงินกองทุนของสหกรณ์
3. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ/การดำเนินงาน	(1) แนวทางปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ (2) หลักเกณฑ์การกำกับดูแลความเสี่ยงของกลุ่มธุรกิจทางการเงินของธนาคารแห่งประเทศไทย (3) แนวทางการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร	ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ผลการปฏิบัติงาน หรือระบบการรายงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กร และการขาดการควบคุมที่ดี โดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน คน ระบบงาน หรือเหตุการณ์ภายนอก และส่งผลกระทบต่อรายได้หรือความอยู่รอดของสหกรณ์
4. ความเสี่ยงด้านผลตอบแทน	(1) แนวทางปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ ของกรมส่งเสริมสหกรณ์	ความเสี่ยงในปัจจุบันหรือในอนาคตที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยตลาด จนส่งผลกระทบต่อรายได้สุทธิ หรือมูลค่าส่วนทุนของสหกรณ์
5. ด้านกฎหมายและกฎระเบียบ/การฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย	(1) แนวทางปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ (2) แนวทางการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร	ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่าง ๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน รวมทั้งความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติของบุคลากรของสหกรณ์ในการทำธุรกรรมไม่เป็นไปตามข้อกำหนดตามความในพระราชบัญญัติป้องกันและปราบปราม

## ตาราง 6 (ต่อ)

ประเภทความเสี่ยง	แหล่งที่มา	คำนิยาม
		การฟอกเงิน พ.ศ. 2542 ทำให้เกิดปัญหาเรื่องความน่าเชื่อถือของสหกรณ์ หรือการไม่รายงานการทำธุรกรรมและข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการทำธุรกรรมตามข้อกำหนดตามความในพระราชบัญญัติป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน พ.ศ. 2542
6. ด้านชื่อเสียง	(4) แนวทางปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ ของกรมส่งเสริมสหกรณ์	ความเสี่ยงที่ชื่อเสียงของสหกรณ์จะเสียหายจากการดำเนินธุรกิจ การปฏิบัติ หรือฐานะทางการเงินของสหกรณ์ไม่ว่าจะจริงหรือไม่ อาจทำลายความเชื่อมั่นของสาธารณชนที่มีต่อสหกรณ์
7. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	(1) หลักเกณฑ์การกำกับดูแลความเสี่ยงของกลุ่มธุรกิจทางการเงินของธนาคารแห่งประเทศไทย	ความเสี่ยงของการเกิดความเสียหาย อันเนื่องมาจากความไม่เพียงพอหรือความบกพร่องในการบริหารจัดการด้านความมั่นคงปลอดภัย การรักษาความลับ ความถูกต้อง เชื่อถือได้ และความพร้อมใช้งานของระบบงานฐานข้อมูล และโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

จากแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์สังเคราะห์ตัวแปร/ปัจจัยที่ใช้ในการศึกษาแนวทางการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทยในแต่ละด้านที่ได้ ตามตาราง 7



ตาราง 7 การวิเคราะห์สังเคราะห์ตัวแปร/ปัจจัยที่มีผลต่อแนวทางการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์  
ออมทรัพย์ในประเทศไทย

แนวคิดทฤษฎีและชื่อผู้เขียน	ตัวแปร/ปัจจัยที่ศึกษา						
	A	B	C	D	E	F	G
1. แนวทางปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ (ปี 2553)	I	I	I	I	I		I
2. หลักเกณฑ์การกำกับดูแลความเสี่ยงของกลุ่มธุรกิจทาง การเงิน ของธนาคารแห่งประเทศไทย (ปี 2561)	I	I		I		I	
3. แนวทางการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ของ COSO Enterprise Risk Management: COSO-ERM (ปี 2017)	I	I		I			I
รวม	3	3	1	3	1	1	2

หมายเหตุ:

- A ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์
- B ความเสี่ยงด้านการเงิน ประกอบด้วย ด้านสภาพคล่อง ด้านเครดิต ด้านเงินลงทุน ด้านตลาด และด้านสินเชื่อ
- C ความเสี่ยงด้านผลตอบแทน
- D ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ/ การดำเนินงาน
- E ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง
- F ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- G ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ/ ความเสี่ยงด้านการฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย

### พระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562

ที่ประชุมคณะรัฐมนตรี พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา (นายกรัฐมนตรี) วันที่ 6 ตุลาคม 2563 (ไอโซแคร์ ซิสเต็มส์ จำกัด. 2563: ออนไลน์) กล่าวถึง พระราชบัญญัติสหกรณ์ฉบับใหม่ ปี 2562 (รวมฉบับที่ 1 พ.ศ. 2542 ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2553 และฉบับที่ 3 พ.ศ. 2562) มีบทบัญญัติที่เป็นสาระสำคัญและประเด็นที่มีการแก้ไข ดังนี้

1. ประกาศในราชกิจจานุเบกษาเมื่อวันที่ 20 มีนาคม พ.ศ. 2562
2. มีผลใช้บังคับเมื่อพ้นกำหนดหกสิบวัน นับแต่วันประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นต้นไป นั่นคือมีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 19 พฤษภาคม พ.ศ. 2562 เป็นต้นไป
3. บทนิยามคำว่า “สหกรณ์” เพิ่มข้อกำหนดคุณสมบัติสมาชิกต้องเป็นผู้มีสัญชาติไทย
4. การได้มาของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาตินั้น กำหนดให้กรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ ซึ่งเป็นกรรมการโดยตำแหน่งคัดเลือกผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านการเงิน การตลาด การเกษตร กฎหมาย หรือดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม เพื่อเสนอให้รัฐมนตรีแต่งตั้ง
5. กำหนดกรอบการประชุมคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ คือ ให้มีการประชุมคณะกรรมการไม่น้อยกว่าปีละสี่ครั้ง
6. เพิ่มบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ คือ ให้คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติแต่งตั้งคณะอนุกรรมการเพื่อพิจารณาบุคลากรสหกรณ์ คณะอนุกรรมการการลงทุน และอาจแต่งตั้งคณะอนุกรรมการอื่นตามความจำเป็น โดยคำนึงถึงความเชี่ยวชาญในแต่ละด้าน เพื่อพิจารณาหรือกระทำการใด ๆ ตามที่คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติมอบหมาย
7. ปรับปรุงในรายละเอียดของบทบาท และอำนาจหน้าที่ของนายทะเบียนสหกรณ์ เกี่ยวกับการดำเนินกิจการของสหกรณ์ในด้านระบบบัญชี การตรวจสอบกิจการ การดำเนินการเมื่อสหกรณ์มีข้อบกพร่องอันเกิดจากการปฏิบัติงานของคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์หรือผู้เกี่ยวข้อง
8. ยกเลิกมาตรา 26 เดิม มีผลทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการถูกลงโทษที่ทำให้สหกรณ์มีข้อบกพร่อง ไม่สามารถอุทธรณ์ต่อคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติได้
9. สามารถเพิ่มประเภทของสหกรณ์ได้ (ประเภทที่ 8) จากเดิมที่มี 7 ประเภท คือ (8) สหกรณ์อื่นตามที่กำหนดในกฎกระทรวง
10. ในกรณีที่นายทะเบียนสหกรณ์มีคำสั่งไม่รับจดทะเบียน ได้ยกเลิกสิทธิการอุทธรณ์ของคณะผู้จัดตั้งสหกรณ์
11. ปรับปรุงข้อกำหนดของสมาชิกสมทบ คือ สมาชิกสมทบต้องเป็นบุคคลธรรมดาซึ่งบรรลุนิติภาวะ เว้นแต่สหกรณ์ที่ตั้งอยู่ในสถานศึกษาอาจรับผู้ศึกษาในสถานศึกษานั้นซึ่งยังไม่บรรลุนิติ

ภาวะให้เป็นสมาชิกสมทบได้ โดยที่สมาชิกสมทบต้องมีความสัมพันธ์กับสหกรณ์หรือสมาชิกสหกรณ์ ตามหลักเกณฑ์ที่นายทะเบียนสหกรณ์ประกาศกำหนด และมีให้สมาชิกสมทบกู้ยืมเงินเกินกว่าเงินฝาก และทุนเรือนหุ้นของตนเองจากสหกรณ์

12. เปิดโอกาสให้สหกรณ์ออกระเบียบที่เกี่ยวกับการรับฝากเงิน คือ สามารถรับฝากเงิน ประเภทออมทรัพย์หรือประเภทประจำจากนิติบุคคลซึ่งมีบุคลากรหรือลูกจ้างไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของ นิติบุคคลนั้น เป็นสมาชิกของสหกรณ์ผู้รับฝากเงิน (รับฝากจากนิติบุคคลผู้ก่อตั้งหรือต้นสังกัดของ สมาชิกสหกรณ์)

13. เพิ่มความเข้มงวดในกรณีที่สหกรณ์ดำเนินกิจการอันเกี่ยวกับบุคคลภายนอก โดยเพิ่ม บทบัญญัติขึ้นมา 3 มาตรา ดังนี้

มาตรา 51/1 ในการดำเนินกิจการของสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ กรรมการ หรือผู้จัดการ ต้องปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ ขอบเขตแห่งการดำเนิน กิจการที่จะพึงดำเนินการได้ของสหกรณ์ ข้อบังคับของสหกรณ์ และมติที่ประชุมใหญ่ ทั้งนี้ ด้วยความ ซื่อสัตย์สุจริตและระมัดระวังรักษาผลประโยชน์ของสหกรณ์หรือสมาชิก

มาตรา 51/2 คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ กรรมการ หรือผู้จัดการ ต้องรับผิดชอบ ร่วมกันในความเสียหายต่อสหกรณ์ในกรณีดังต่อไปนี้

- (1) แสวงหาผลประโยชน์โดยมิชอบ
- (2) ไม่ปฏิบัติหน้าที่ตามคำสั่งของนายทะเบียนสหกรณ์
- (3) ดำเนินกิจการนอกขอบวัตถุประสงค์ หรือขอบเขตแห่งการดำเนินกิจการ ที่จะ พึงดำเนินการได้ของสหกรณ์

เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ผู้ใดมีส่วนร่วมในการกระทำของคณะกรรมการดำเนินการ สหกรณ์ กรรมการ หรือผู้จัดการ อันเป็นเหตุให้เกิดความเสียหายแก่สหกรณ์ เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ ผู้นั้น ต้องรับผิดชอบร่วมกันกับคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ กรรมการ หรือผู้จัดการ ในความเสียหายต่อ สหกรณ์

มาตรา 51/3 คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ กรรมการ หรือผู้จัดการ ไม่ต้องรับผิด ตามมาตรา 51/2 ในกรณีดังต่อไปนี้

- (1) พิสูจน์ได้ว่าตนมิได้ร่วมกระทำการอันเป็นเหตุให้เกิดความเสียหายแก่สหกรณ์
- (2) ได้คัดค้านในที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์โดยปรากฏในรายงาน การประชุมหรือได้ทำคำคัดค้านเป็นหนังสือยื่นต่อประธานที่ประชุมภายในสามวันนับแต่สิ้นสุดการ ประชุม

14. ปรับปรุงเพิ่มเติมเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้ที่จะเป็นกรรมการ ผู้จัดการ และผู้ตรวจกิจการของสหกรณ์ ตามที่ระบุไว้ในมาตรา 52 และมาตรา 53

15. แก้ไขมาตรา 66 เกี่ยวกับการจัดทำงบการเงินประจำปี ใช้ข้อความใหม่แทน ดังนี้

มาตรา 66 ให้สหกรณ์จัดทำงบการเงินประจำปีทุกรอบปีทางบัญชีของสหกรณ์ งบการเงินประจำปีต้องเป็นไปตามแบบที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด

งบการเงินประจำปีนั้นต้องทำให้แล้วเสร็จและให้ผู้สอบบัญชีตรวจสอบแล้วนำเสนอเพื่ออนุมัติในที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ภายในหนึ่งร้อยห้าสิบวันนับแต่วันสิ้นปีทางบัญชี

16. แก้ไขมาตรา 69 เกี่ยวกับการสอบบัญชี ใช้ข้อความใหม่แทน ดังนี้

มาตรา 69 ให้กรมตรวจบัญชีสหกรณ์เป็นผู้สอบบัญชีของสหกรณ์ ในการนี้ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์อาจแต่งตั้งผู้สอบบัญชีรับอนุญาต หรือนุคคลอื่นเป็นผู้สอบบัญชีของสหกรณ์ ตามขนาดของสหกรณ์ก็ได้ ทั้งนี้ ตามระเบียบที่อธิบดีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์กำหนด

การสอบบัญชื่อนั้น ให้ปฏิบัติตามมาตรฐานการสอบบัญชีและตามระเบียบที่อธิบดีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์กำหนด

17. เพิ่มเงื่อนไขในมาตรา 71 เกี่ยวกับการเลิกสหกรณ์อีก 1 ข้อ คือ

(2) สหกรณ์ไม่ส่งสำเนารายงานประจำปีกับงบการเงินประจำปีต่อนายทะเบียนสหกรณ์เป็นเวลาสามปีติดต่อกัน

18. ยกเลิกมาตรา 72 เดิม มีผลทำให้สหกรณ์ที่ถูกสั่งเลิกไม่สามารถอุทธรณ์ต่อคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติได้

19. เพิ่มหมวด 4/1 เรื่อง การดำเนินงานและการกำกับดูแลสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน เพื่อให้การกำกับดูแลสหกรณ์ประเภทออมทรัพย์และเครดิตยูเนียนมีความเข้มงวด รัดกุมมากขึ้น เพราะเป็นประเภทสหกรณ์ที่มีปริมาณเงินทุนหมุนเวียนสูง

ในพระราชบัญญัติระบุงบรอบกว้าง ๆ ไม่มีรายละเอียดหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไข ซึ่งจะปรากฏอยู่ในกฎกระทรวงที่จะออกมารองรับอีกทอดหนึ่ง ทั้งนี้ได้บัญญัติกรอบไว้ว่า ในการออกกฎกระทรวง ให้กระทรวงเกษตรและสหกรณ์หารือร่วมกับกระทรวงการคลังและธนาคารแห่งประเทศไทย

ในกรณีที่คณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ กรรมการ หรือผู้จัดการไม่ปฏิบัติตามกฎกระทรวงที่ให้นายทะเบียนสหกรณ์มีอำนาจสั่งให้แก้ไขข้อบกพร่อง หรือระงับการดำเนินการ หรือให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ กรรมการ หรือผู้จัดการนั้น พ้นจากตำแหน่ง หรือสั่งให้เลิกสหกรณ์ดังกล่าวได้ แล้วแต่กรณี

เพื่อประโยชน์ในการกำกับดูแลสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน ให้มีคณะกรรมการคณะหนึ่ง เรียกว่า “คณะกรรมการที่ปรึกษาการกำกับดูแลสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน” ประกอบด้วย ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์หรือรองปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ที่ได้รับมอบหมายเป็นประธานกรรมการ ผู้แทนกระทรวงการคลัง ผู้แทนกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ผู้แทนธนาคารแห่งประเทศไทย และผู้แทนสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์เป็นกรรมการ

ให้อธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์แต่งตั้งข้าราชการในสังกัดกรมส่งเสริมสหกรณ์เป็นเลขานุการ และผู้ช่วยเลขานุการ

ให้คณะกรรมการที่ปรึกษาการกำกับดูแลสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน มีอำนาจหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำ เสนอมาตรการแก้ไขปัญหา และเสนอให้ปรับปรุงระเบียบหรือคำสั่ง เกี่ยวกับการกำกับดูแลสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียนแก่นายทะเบียนสหกรณ์

20. ในหมวด 7 ชุมนุมสหกรณ์ ได้เพิ่มบทบัญญัติ มาตรา 105/1 เพื่อรองรับการดำเนินการของชุมนุมสหกรณ์ในการจัดสวัสดิการแก่สมาชิก ดังนี้

มาตรา 105/1 เพื่อส่งเสริมระบบสวัสดิการและคุณภาพชีวิตของสมาชิกสหกรณ์ ให้ชุมนุมสหกรณ์ระดับประเทศมีอำนาจร่วมกับสหกรณ์สมาชิกของตน จัดสวัสดิการและการสงเคราะห์ของสมาชิกสหกรณ์และครอบครัวตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด

21. ในหมวด 9 กลุ่มเกษตรกร ได้กำหนดผู้ที่จะเป็นนายทะเบียนเกษตรกรประจำจังหวัด คือให้สหกรณ์จังหวัดเป็นนายทะเบียนกลุ่มเกษตรกรประจำจังหวัดที่กลุ่มเกษตรกรตั้งอยู่ และมีอำนาจหน้าที่ตามระเบียบที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด

สำหรับกรุงเทพมหานครให้ผู้อำนวยการส่งเสริมสหกรณ์กรุงเทพมหานคร พื้นที่ 1 และผู้อำนวยการส่งเสริมสหกรณ์กรุงเทพมหานคร พื้นที่ 2 เป็นนายทะเบียนกลุ่มเกษตรกรกรุงเทพมหานคร

22. เพิ่มหมวด 9/1 เรื่อง การพิจารณาอุทธรณ์ โดยกำหนดให้มีคณะกรรมการพิจารณาอุทธรณ์ขึ้นมาใหม่แทนกำหนดเดิมที่ให้คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติเป็นผู้พิจารณาอุทธรณ์ คณะกรรมการพิจารณาอุทธรณ์ประกอบด้วย รองปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ซึ่งปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์มอบหมาย เป็นประธานกรรมการ ผู้แทนกระทรวงการคลัง ผู้แทนสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ผู้แทนสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตร และสหกรณ์ และกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิคนหนึ่ง ในคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติที่คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติมอบหมาย เป็นกรรมการ

ให้อธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์แต่งตั้งข้าราชการในสังกัดกรมส่งเสริมสหกรณ์เป็น  
เลขานุการ และผู้ช่วยเลขานุการ

23. ในหมวด 10 บทกำหนดโทษ ได้บัญญัติบทลงโทษในกรณีต่าง ๆ ละเอียดขึ้น ซึ่งโดยรวม  
ได้กำหนดบทลงโทษที่สูงขึ้น

24. พระราชบัญญัติฉบับแก้ไขนี้ได้กำหนดกรอบเวลาการดำเนินการให้รองรับการ  
บังคับใช้ของพระราชบัญญัติที่สำคัญ มีดังนี้

ในกรณีที่ข้อบังคับของสหกรณ์ใดไม่เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง ให้สหกรณ์  
นั้นแก้ไขข้อบังคับของสหกรณ์ให้เป็นไปตามกฎกระทรวงดังกล่าวภายในหนึ่งร้อยแปดสิบวันนับแต่วันที่  
กฎกระทรวงใช้บังคับ

ให้สหกรณ์แก้ไขข้อบังคับของสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกสมทบให้แล้วเสร็จภายในหนึ่ง  
ร้อยแปดสิบวันนับแต่วันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ

สหกรณ์ที่มีสมาชิกซึ่งมิได้มีสัญชาติไทยอยู่ในวันก่อนวันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ  
ให้สหกรณ์ดำเนินการปรับปรุง แก้ไข ให้แล้วเสร็จภายในหนึ่งปีวันนับแต่วันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ

ในการดำเนินการให้ออกจากการเป็นสมาชิกเพราะขาดคุณสมบัติตามพระราช-  
บัญญัตินี้ใช้บังคับ หากสมาชิกผู้ใดมีนิติกรรมกับสหกรณ์ แต่ได้พ้นจากสมาชิก โดยฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง  
มิได้ บอกเลิกนิติกรรมนั้น ให้นิติกรรมนั้นยังคงมีอยู่ต่อไปจนกว่าจะสิ้นสุดไปตามเงื่อนไขหรือเงื่อนไข  
ที่ตกลงกัน แต่จะทำการใดก่อนผลผูกพันขึ้นใหม่มิได้

บรรดาคำอุทธรณ์ที่ได้ยื่นและยังอยู่ในระหว่างการพิจารณาของคณะกรรมการ  
พัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติก่อนวันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ ให้คณะกรรมการดังกล่าวมีอำนาจ  
พิจารณาต่อไปตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ก่อนการแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัตินี้  
จนกว่าจะแล้วเสร็จ แต่ต้องไม่เกินหนึ่งร้อยแปดสิบวันนับแต่วันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ

บรรดากฎ หรือคำสั่ง ที่ออกตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ที่ใช้บังคับอยู่  
ในวันก่อนวันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ ให้ยังคงใช้บังคับได้ต่อไปเท่าที่ไม่ขัด หรือแย้งกับพระราช-  
บัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัตินี้ จนกว่าจะมีกฎหรือคำสั่งที่ออกตาม  
พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ซึ่งแก้ไขโดยพระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ

ในการดำเนินการออกกฎกระทรวงและระเบียบ เพื่อปฏิบัติการให้เป็นไปตามพระราช-  
บัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัตินี้ ให้ดำเนินการให้แล้วเสร็จภายใน  
สองปีนับแต่วันที่พระราชบัญญัติใช้บังคับ (ภายในวันที่ 18 พฤษภาคม พ.ศ. 2564) หากไม่สามารถ  
ดำเนินการได้ ให้รัฐมนตรีรายงานเหตุผลที่ไม่อาจดำเนินการได้ต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อทราบ

### ร่างกฎกระทรวงตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 รวม 5 ฉบับ

คณะรัฐมนตรีมีมติอนุมัติหลักการร่างกฎกระทรวงตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 รวม 5 ฉบับ ตามที่กระทรวงเกษตรและสหกรณ์เสนอ และให้ส่งสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาตรวจพิจารณา โดยให้รับความเห็นของกระทรวงการคลังไปประกอบการตรวจพิจารณาด้วย แล้วดำเนินการต่อไปได้ และให้กระทรวงเกษตรและสหกรณ์รับความเห็นของกระทรวงการคลัง สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และธนาคารแห่งประเทศไทยไปพิจารณาดำเนินการต่อไป

ทั้งนี้ ร่างกฎกระทรวงจำนวน 5 ฉบับ ที่กระทรวงเกษตรและสหกรณ์เสนอ เป็นการออกกฎกระทรวงเพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 เกี่ยวกับการกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการดำเนินงานและการกำกับดูแลสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียนเกี่ยวกับการใช้เงินกู้และให้สินเชื่อ การรับฝากเงิน ก่อหนี้ และสร้างภาระผูกพัน รวมถึงการกู้ยืมเงินหรือการค้ำประกัน การบริหารสินทรัพย์และการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่อง การจัดชั้นสินทรัพย์และการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่อง และการจำกัดปริมาณการทำธุรกรรมกับลูกหนี้และเจ้าหนี้รายใดรายหนึ่งของสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน อันเป็นการสร้างเสถียรภาพแก่สหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นการดำเนินการตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม มาตรา 89/2 และมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 7 มีนาคม 2560 (เรื่องแนวทางการปฏิรูประบบการบริหารจัดการและกำกับดูแลกิจการสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน) รวมถึงข้อสั่งการนายกรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 15 มกราคม 2562 ซึ่งสั่งการให้กระทรวงเกษตรและสหกรณ์เป็นหน่วยงานหลักร่วมกับกระทรวงการคลัง กระทรวงยุติธรรม และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เร่งรัดการดำเนินการแก้ไขปัญหาสหกรณ์เครดิตยูเนียน รวมถึงกองทุน ออมทรัพย์อื่น ๆ ที่ประสบปัญหาทางการเงินให้เสร็จสิ้นโดยเร็ว

#### สาระสำคัญของร่างกฎกระทรวง

เป็นการกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในการดำเนินงานและกำกับดูแลสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียนเพื่อให้เป็นไปตามบทบัญญัติของกฎหมาย ดังนี้

1. ร่างกฎกระทรวงการให้กู้และการให้สินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์ และสหกรณ์เครดิตยูเนียน พ.ศ. ....

1.1 กำหนดให้สหกรณ์จะให้เงินกู้แก่สมาชิกได้ 3 ประเภท ตามวัตถุประสงค์และเงื่อนไข ดังนี้

1.1.1 เงินกู้เพื่อเหตุฉุกเฉิน เป็นการให้เงินกู้ในกรณีสมาชิกมีเหตุฉุกเฉินหรือจำเป็นเร่งด่วนจะกำหนดวงดชำระหนี้ได้ไม่เกิน 12 งวด

1.1.2 เงินกู้สามัญ เป็นการให้เงินกู้แก่สมาชิกที่มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้จ่ายหรือการอันจำเป็นหรือมีประโยชน์ต่าง ๆ จะกำหนดวงชำระหนี้ได้ไม่เกิน 150 งวด

1.1.3 เงินกู้พิเศษ เป็นการให้เงินกู้แก่สมาชิก มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมการประกอบอาชีพ หรือการเคหะ หรือประโยชน์ในความมั่นคงหรือพัฒนาคุณภาพชีวิต จะกำหนดวงชำระหนี้ได้ไม่เกิน 360 งวด

1.2 กำหนดให้ผู้ขอกู้จะต้องมีคุณสมบัติอย่างน้อย ดังนี้

1.2.1 มีความมั่นคงทางการเงิน และมีความสามารถในการชำระหนี้

1.2.2 มีความสามารถในการบริหารจัดการที่ดี และได้ปฏิบัติตามกฎหมายข้อบังคับ ระเบียบของสหกรณ์หรือชุมนุมสหกรณ์ และระเบียบของทางราชการโดยเคร่งครัดสม่ำเสมอ

2. ร่างกฎกระทรวงการรับฝากเงิน การก่อกำหนด และการสร้างภาวะผูกพัน ซึ่งรวมถึงการกู้ยืมเงินหรือการค้ำประกันของสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน พ.ศ. ....

2.1 กำหนดให้สหกรณ์และชุมนุมสหกรณ์ กำหนดดอกเบี้ยเงินรับฝากทุกประเภทเป็นไปตามที่นายทะเบียนสหกรณ์ประกาศกำหนด

2.2 กำหนดให้สหกรณ์และชุมนุมสหกรณ์ผู้กู้เงิน สามารถกู้เงินได้เฉพาะจากสหกรณ์และชุมนุมสหกรณ์ทุกประเภท ธนาคารพาณิชย์ บริษัทเงินทุน บริษัทเครดิตฟองซิเอร์ สถาบันการเงินของรัฐที่มีกฎหมายเฉพาะจัดตั้งขึ้นในนิติบุคคลอื่น ที่มีวัตถุประสงค์ว่าด้วยการให้กู้ยืมเงิน กองทุนพัฒนาสหกรณ์ หรือกองทุนอื่นตามที่นายทะเบียนสหกรณ์ประกาศกำหนด

2.3 กำหนดให้การก่อกำหนดและภาวะผูกพันของสหกรณ์และชุมนุมสหกรณ์ จะต้องอยู่ภายในหลักเกณฑ์ ดังนี้

2.3.1 สหกรณ์และชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์ จะก่อกำหนดและภาวะผูกพันได้ไม่เกิน 1.5 เท่า ของทุนเรือนหุ้นรวมกับทุนสำรองของสหกรณ์

2.3.2 สหกรณ์และชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนจะก่อกำหนดและภาวะผูกพันได้ไม่เกิน 5 เท่า ของทุนเรือนหุ้นรวมกับทุนสำรองของสหกรณ์

2.3.3 สหกรณ์และชุมนุมสหกรณ์ที่จดทะเบียนจัดตั้งใหม่ไม่เกิน 3 ปี

3. ร่างกฎกระทรวงการบริหารสินทรัพย์และการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องของสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน พ.ศ. ....

3.1 กำหนดให้สหกรณ์ต้องดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องที่ปราศจากภาวะผูกพัน เช่น เงินสด เงินฝากธนาคาร เงินฝากชุมนุมสหกรณ์หรือตัวสัญญาใช้เงินที่ออกโดยชุมนุมสหกรณ์ และหลักทรัพย์หรือตราสารแสดงสิทธิในหนี้ที่ออกโดยรัฐบาลไทย ธนาคารแห่งประเทศไทย หรือกองทุนเพื่อ



การฟื้นฟูและพัฒนาระบบสถาบันการเงิน เป็นต้น โดยเฉลี่ยรายเดือนไม่น้อยกว่าร้อยละ 3 ของยอดเงินรับฝากทุกประเภท

3.2 กำหนดให้ชุมนุมสหกรณ์ต้องดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องที่ปราศจากภาระผูกพัน เช่น เงินสด เงินฝากธนาคาร และหลักทรัพย์หรือตราสารแสดงสิทธิในหนี้ที่ออกโดยรัฐบาลไทย ธนาคารแห่งประเทศไทย หรือกองทุนเพื่อการฟื้นฟูและพัฒนาระบบสถาบันการเงิน เป็นต้น โดยเฉลี่ยรายเดือนไม่น้อยกว่าร้อยละ 6 ของยอดเงินรับฝากทุกประเภท

4. ร่างกฎกระทรวงการจัดชั้นสินทรัพย์และกันเงินสำรองของสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน พ.ศ. ....

4.1 กำหนดให้สหกรณ์จัดชั้นลูกหนี้เงินกู้ ได้แก่ ลูกหนี้จัดชั้นปกติ ลูกหนี้จัดชั้นกล่าวถึงเป็นพิเศษ ลูกหนี้จัดชั้นต่ำกว่ามาตรฐาน ลูกหนี้จัดชั้นสงสัย ลูกหนี้จัดชั้นสงสัยจะสูญ และลูกหนี้จัดชั้นสูญ

4.2 กำหนดให้สหกรณ์ตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ จากต้นเงินคงเหลือสำหรับลูกหนี้ จัดชั้น ดังนี้

4.2.1 ลูกหนี้จัดชั้นกล่าวถึงเป็นพิเศษ ร้อยละ 2

4.2.2 ลูกหนี้จัดชั้นต่ำกว่ามาตรฐาน ร้อยละ 20

4.2.3 ลูกหนี้จัดชั้นสงสัย ร้อยละ 50

4.2.4 ลูกหนี้จัดชั้นสงสัยจะสูญ ร้อยละ 100

4.2.5 ลูกหนี้จัดชั้นสูญ ร้อยละ 100

5. ร่างกฎกระทรวงการกำกับการระจุกตัวธุรกรรมทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน พ.ศ. ....

5.1 สหกรณ์และชุมนุมสหกรณ์ จะฝากเงิน หรือให้กู้เงินแก่สหกรณ์ทุกประเภท หรือชุมนุมสหกรณ์ทุกประเภทรวมกันแล้วแต่ละแห่งได้ไม่เกินร้อยละ 10 ของทุนเรือนหุ้น รวมกับทุนสำรองของสหกรณ์และชุมนุมสหกรณ์ผู้ฝากเงินหรือให้กู้เงิน แต่ไม่นับรวมถึงการฝากเงินในชุมนุมสหกรณ์ที่สหกรณ์นั้นเป็นสมาชิก

5.2 สหกรณ์และชุมนุมสหกรณ์ ก่อหนี้และภาระผูกพันกับสหกรณ์ทุกประเภท หรือชุมนุมสหกรณ์ทุกประเภทรวมกันแล้วแต่ละแห่งได้ไม่เกินร้อยละ 25 ของทุนเรือนหุ้น รวมกับทุนสำรองของสหกรณ์และชุมนุมสหกรณ์ผู้ก่อหนี้และภาระผูกพัน ยกเว้นกรณีสหกรณ์ก่อหนี้และภาระผูกพันกับชุมนุมสหกรณ์ที่สหกรณ์นั้นเป็นสมาชิกรวมกันแล้ว ให้ทำได้ไม่เกินร้อยละ 50 ของทุนเรือนหุ้น รวมกับทุนสำรองของสหกรณ์ผู้ก่อหนี้และภาระผูกพัน

## ทฤษฎี SWOT Analysis และทฤษฎีการวิเคราะห์ TOWS Matrix

### ทฤษฎี SWOT Analysis

ทฤษฎีนี้เป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอกหรือจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่สามารถนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ซึ่งคำว่า SWOT Analysis แต่ละตัวมีที่มา กล่าวคือ S มาจาก Strengths เป็นจุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ W มาจาก Weakness เป็นจุดอ่อนหรือจุดด้อย/ข้อบกพร่อง O มาจาก Opportunity โอกาสที่ทำให้เกิดผล ประสบความสำเร็จ และ T มาจาก Threats เป็นอุปสรรคที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ (ฐาปนา ฉินไพศาล, 2560)

### หลักการสำคัญของ SWOT

หลักการสำคัญก็คือการวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ 2 ด้าน คือ สภาพการณ์ ภายในและสภาพการณ์ภายนอก ดังนั้นการวิเคราะห์ SWOT จึงเรียกได้ว่าเป็น การวิเคราะห์สภาพการณ์ (Situation Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จัก สภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายนอกและ ภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายนอก องค์กร ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อองค์กรธุรกิจ และจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถด้านต่าง ๆ ที่องค์กร มีอยู่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินตามกลยุทธ์ของ องค์กรในระดับที่เหมาะสมต่อไป

### ประโยชน์ของการวิเคราะห์ SWOT

การวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้แต่ละอย่างจะช่วยให้เข้าใจได้ว่ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร จุดแข็งขององค์กรจะเป็นความสามารถภายในที่ถูกใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่จุดอ่อนขององค์กรจะเป็นคุณลักษณะภายในที่อาจจะทำลายผลการดำเนินงาน โอกาสทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ให้โอกาสเพื่อการบรรลุเป้าหมายองค์กร ในทางกลับกันอุปสรรคทาง สภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผลจากการวิเคราะห์ SWOT นี้จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาไปในทางที่เหมาะสม

### ขั้นตอน/วิธีการดำเนินงาน การทำ SWOT Analysis

การวิเคราะห์ SWOT จะครอบคลุมขอบเขตของปัจจัยที่กว้างด้วยการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ขององค์กร ทำให้มีข้อมูล ในการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายที่จะถูกสร้างขึ้นมา บนจุดแข็งขององค์กร และแสวงหาประโยชน์จากโอกาสทางสภาพแวดล้อม และสามารถกำหนดกลยุทธ์

ที่มุ่งเอาชนะอุปสรรคทาง สภาพแวดล้อมหรือลดจุดอ่อนขององค์กรให้มัน้อยที่สุดได้ ภายใต้การวิเคราะห์ SWOT นั้น จะต้องวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร จะเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กรทุก ๆ ด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร แหล่งที่มาเบื้องต้นของข้อมูล เพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน คือ ระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร ที่ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งในด้านโครงสร้าง ระบบ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงาน และทรัพยากรในการบริหาร (คน เงิน วัสดุ การจัดการ) รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาขององค์กร เพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์ และผลกลยุทธ์ก่อนหน้านี้ด้วย

- จุดแข็งขององค์กร (S-Strengths) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในองค์กรนั่นเอง ว่าปัจจัยใดภายในองค์กร ที่เป็นข้อได้เปรียบ หรือจุดเด่นขององค์กร ที่องค์กรควรนำมาใช้ในการพัฒนา องค์กรได้ และควรดำรงไว้เพื่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร

- จุดอ่อนขององค์กร (W-Weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในองค์กรนั้น ๆ เองว่าปัจจัยภายในองค์กรที่เป็นจุดด้อย ข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไป อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

2. การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก ภายใต้การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรนั้น สามารถค้นหาโอกาสและอุปสรรคทางการดำเนินงานขององค์กรที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบาย การเงิน การงบประมาณ สภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ความเชื่อและวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทางการเมือง เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา มติคณะรัฐมนตรี และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี หมายถึง กรรมวิธีใหม่ ๆ และพัฒนาการทางด้านเครื่องมืออุปกรณ์ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและให้บริการ

- โอกาสทางสภาพแวดล้อม (O-Opportunities) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอก องค์กรปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อม ต่อการดำเนินการขององค์กรในระดับมหภาค และองค์กรสามารถขจัดข้อดีเหล่านี้มาเสริมสร้างให้หน่วยงานเข้มแข็งขึ้นได้

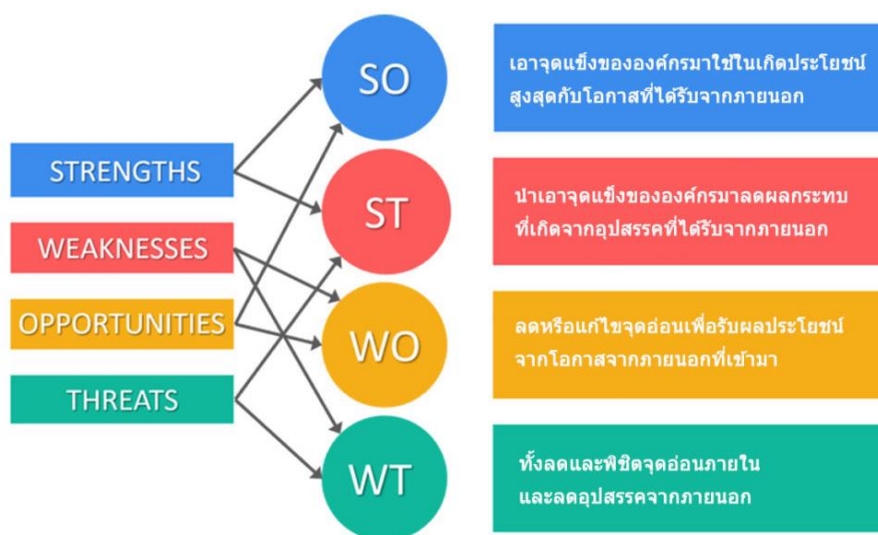
- อุปสรรคทางสภาพแวดล้อม (T-Threats) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอก องค์กรปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบในระดับมหภาค ในทางที่จะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งองค์กรจำต้องหลีกเลี่ยงหรือปรับสภาพองค์กรให้มีความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญแรงกระทบดังกล่าวได้

3. ระบุสถานการณ์จากการประเมินสภาพแวดล้อม เมื่อได้ข้อมูลเกี่ยวกับ จุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส-อุปสรรค จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกแล้ว ให้นำจุดแข็ง-จุดอ่อน ภายใน มาเปรียบเทียบกับโอกาส-อุปสรรค จากภายนอก เพื่อดูว่าองค์กรกำลังเผชิญสถานการณ์เช่นใด และภายใต้สถานการณ์เช่นนั้น องค์กรควรจะทำอย่างไร

จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่ได้จากกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์กร (SWOT Analysis) นำมาทำการจับคู่เข้าด้วยกัน ตามการวิเคราะห์ TOWS Matrix

### ทฤษฎีการวิเคราะห์ TOWS Matrix

ทฤษฎีนี้เป็นการวิเคราะห์ด้วยตารางเมตริกซ์ที่คล้ายกับการวิเคราะห์ SWOT แต่มีความแตกต่างกัน คือ การวิเคราะห์ TOWS Matrix เป็นการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายนอกกับปัจจัยภายในที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT ด้วยการจับคู่ระหว่างจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) สัมพันธ์กับโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) เพื่อแก้ไข และนำไปสู่การหากลยุทธ์ที่เหมาะสม ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) และกลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) (พิบูล ที่ปะปาล. 2551)



ภาพประกอบ 5 รูปแบบการจับคู่อกลยุทธ์ของ TOWS

ที่มา: <https://www.thinkaboutwealth.com/tows-matrix/>

### กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในทางบวกคือจุดแข็ง (Strength) และสภาพแวดล้อมภายนอกทางบวกคือโอกาส (Opportunity) ซึ่งก็คือการใช้จุดแข็งข้อได้เปรียบของเราผสมกับโอกาสที่ดีเพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์เชิงรุกสำหรับองค์กร ตัวอย่างเช่น

S: มีการจัดโครงการ CSR ที่ทำประโยชน์ให้สังคม สร้างภาพลักษณ์ที่ดี

O: การเพิ่มขึ้นของผู้ประกอบการรายใหม่ (Startup) ที่ประกอบธุรกิจเบเกอรี่และร้านกาแฟ (Cafe')

จับคู่เป็นกลยุทธ์ การทำประชาสัมพันธ์ PR กิจกรรมต่าง ๆ ให้เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย ในวงการ Startup ทำได้ง่ายขึ้น

### กลยุทธ์แนวทางแก้ไข (WO Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในทางลบคือจุดอ่อน (Weakness) และสภาพแวดล้อมภายนอกทางบวก (Opportunity) ซึ่งก็คือการใช้ประโยชน์จากโอกาสที่ดีเพื่อมาปิดจุดอ่อน จุดด้อยขององค์กร หรือทำให้จุดอ่อนนั้นลดลง ตัวอย่างเช่น

W: ผลผลิตน้ำตาลเบเกอรี่ของบริษัท น้ำตาล ABC จำกัด มีช่องทางการจัดจำหน่ายน้อย

O: ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทำให้ผู้บริโภคเข้าถึงข้อมูลและเชื่อมต่อกันได้ง่ายยิ่งขึ้น

จับคู่เป็นกลยุทธ์ เพิ่มฐานลูกค้าโดยใช้ E-Commerce เป็นช่องทางจัดจำหน่ายสินค้าเพิ่มเติม

### กลยุทธ์แนวทางตั้งรับ (ST Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในทางบวกคือจุดแข็ง (Strength) และสภาพแวดล้อมภายนอกทางลบ (Threat) เป็นการนำจุดแข็งข้อได้เปรียบขององค์กรมาป้องกันอุปสรรคซึ่งก็คือเป็นการใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรค ตัวอย่างเช่น

S: ผลผลิตของบริษัทที่มีความหลากหลาย เพื่อตอบสนองความต้องการการใช้งานที่แตกต่างกัน

T: การใช้สินค้าที่ให้ความหวานทดแทนน้ำตาล เช่น แอสปาแตม หญ้าหวาน

จับคู่เป็นกลยุทธ์ คุณสมบัติของเนื้อแป้งและรสชาติของเบเกอรี่ที่ได้มาจากการใช้น้ำตาลเบเกอรี่ ไม่สามารถทดแทนได้ด้วยสารให้ความหวาน เช่น แอสปาแตม หญ้าหวาน ดังนั้นจึงต้องทำให้ผู้บริโภคมีความรู้และตระหนักถึงความสำคัญ

### กลยุทธ์ป้องกัน (WT Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในทางลบคือจุดอ่อน (Weakness) และสภาพแวดล้อมภายนอก ทางลบคืออุปสรรค (Threat) เป็นกลยุทธ์เพื่อการลดจุดอ่อน และหลีกเลี่ยงภัยคุกคามโดยมีเป้าหมายหลัก คือการป้องกันหรือหลีกเลี่ยงให้สถานการณ์ขององค์กรนั้นไม่ให้อันตรายไปกว่าที่เป็นอยู่ ตัวอย่างเช่น

W: ผลผลิตภัณฑ์น้ำตาลเบเกอรี่ของบริษัท เป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ที่กำลังจะเข้าสู่ตลาด ทำให้ยังไม่เป็นที่รู้จักมากนัก

T: การใช้สินค้าที่ให้ความหวานทดแทนน้ำตาล เช่น แอสปาแทม หญ้าหวาน

จับคู่เป็นกลยุทธ์ ทำการจัดกิจกรรมส่งเสริมทางการตลาด เช่น การจัดกิจกรรม ชูจุดความหวาน มอบความสุข โดยมีการจัดกิจกรรม หรือ การออกอีเวนท์ เพื่อให้ผู้บริโภคคิดว่าน้ำตาลไม่ใช่สิ่งที่น่ากลัวอย่างที่คิดถ้าได้รับในปริมาณที่เหมาะสม

สรุปได้ว่า การวิเคราะห์ SWOT ทำให้รู้ว่าองค์กรมีข้อดีข้อเสีย ข้อได้เปรียบเสียเปรียบ ในสถานะธุรกิจอย่างไร แต่ไม่ชัดเจนว่าจะให้องค์กรเดินทางไปทางไหน การใช้ TOWS Matrix เป็นเครื่องมืออีกตัวในการช่วยองค์กรกำหนดกลยุทธ์ที่ถูกต้องและเหมาะสมในรูปแบบสอดคล้องกับทรัพยากรขององค์กร และเผชิญต่อสิ่งแวดลอมและตามสถานการณ์ได้อย่างดีและถูกต้อง อย่างไรก็ตาม TOWS Matrix มีแค่ 4 กลยุทธ์ ซึ่งจริง ๆ ในโลกธุรกิจกลยุทธ์ที่ใช้จริงมากกว่านี้ ซับซ้อนกว่านี้ TOWS Matrix ถือว่าเป็นเพียงไกด์ไลน์ในการต่อยอดสู่กลยุทธ์อื่น ๆ ได้เป็นอย่างดีเท่านั้น

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานและการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ โดยแบ่งงานวิจัยออกเป็นงานวิจัยในประเทศและงานวิจัยต่างประเทศ ดังนี้

#### งานวิจัยในประเทศ

กัญรัตน์ สุนทรตุล (2556) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ในเขตจังหวัดนนทบุรี วัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ในเขตจังหวัดนนทบุรี 2) เปรียบเทียบการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล กลุ่มตัวอย่าง คือ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ในเขตจังหวัดนนทบุรี จำนวน 165 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบความแตกต่างการหาค่าเฉลี่ยโดยใช้ค่าที และการวิเคราะห์ความแปรปรวน ผลการวิจัยพบว่า 1)

เจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดนนทบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก จำนวน 2 ด้าน โดยมีค่าเฉลี่ยตามลำดับ ด้านหน้าที่ความรับผิดชอบ พบว่าการมอบหมายงานมีความชัดเจน ด้านนโยบาย ข้อบังคับและระเบียบ พบว่า สหกรณ์ควรมีการพัฒนาปรับปรุงระเบียบที่ใช้ปฏิบัติงานให้ครอบคลุมและเหมาะสมกับธุรกิจ พร้อมแจ้งนโยบาย/เป้าหมายให้ทราบทุกปี และอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการสร้างความรู้ความผูกพันบุคลากรต่อสหกรณ์ พบว่าเจ้าหน้าที่สหกรณ์สามารถถ่ายทอดประสบการณ์ ความชำนาญให้เพื่อนร่วมงานได้อย่างชัดเจน ด้านเครื่องมือ อุปกรณ์และเทคโนโลยี พบว่า ควรมีอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานให้เพียงพอพร้อมใช้งาน และด้านสวัสดิการและความมั่นคงพบว่า สหกรณ์เป็นองค์กรที่มีความมั่นคง 2) ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า เจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นในภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามอายุ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เกี่ยวกับสหกรณ์ควรมีการพัฒนาความรู้เจ้าหน้าที่ด้านสารสนเทศ การใช้เครื่องมือและอุปกรณ์การปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มความชำนาญและรองรับเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลง และคู่มือ วิธีขั้นตอนการปฏิบัติงานควรมีความชัดเจนเพื่อสามารถตอบสนองนโยบายการดำเนินงานของสหกรณ์ควรรยก่องชมเชยและเลื่อนตำแหน่งตามความรู้ความสามารถ จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เกี่ยวกับสหกรณ์ ควรมีแผนเส้นทางความก้าวหน้าและกำหนดกิจกรรมที่มีผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจและแรงจูงใจ

เกษม สวัสดิ์ (2556) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ธรรมชาติของสถาบันการเงินกับการบริหารจัดการสถาบันการเงินไทย วัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อ 1) ศึกษานโยบาย กฎหมาย กฎระเบียบ ของธนาคารแห่งประเทศไทย กระทรวงการคลัง และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 2) สร้างสมการพยากรณ์ธรรมชาติของ สถาบันการเงินกับการบริหารจัดการสถาบันการเงินไทย 3) ศึกษาระดับการมีธรรมชาติของสถาบันการเงินไทย 4) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างธรรมชาติของสถาบันการเงินกับการบริหารจัดการ สถาบันการเงินไทย โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ผลสมมติฐานกันในการวิจัยเชิงปริมาณ เลือกกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่ม คำนึงถึงความน่าจะเป็น จำนวน 395 คน รวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม และการวิจัยเชิงคุณภาพเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง จำนวน 5 คน รวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ซึ่งใช้แบบสัมภาษณ์มีโครงสร้าง และแบบเปิด สถิติที่ใช้ คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเชิงพหุ ค่าสัมประสิทธิ์ ความถดถอยมาตรฐาน สรุปผลการวิจัยได้ข้อค้นพบดังนี้ 1) ธนาคารแห่งประเทศไทย เป็น

องค์กรที่มีหน้าที่กำกับดูแลสถาบันการเงินไทยโดยตรงและมีบทบาทสำคัญที่สุด โดยใช้อำนาจตามพระราชบัญญัติธุรกิจสถาบันการเงิน พ.ศ. 2551 ออกประกาศต่าง ๆ ให้สถาบันการเงินถือปฏิบัติเพื่อให้สถาบันการเงินมีธรรมาภิบาล และกระทรวงการคลังมีนโยบายเน้นในเรื่องการแก้ไขและป้องกันปัญหาความไม่มั่นคงของสถาบันการเงิน ได้ออกพระราชกำหนดบริษัทบริหารสินทรัพย์ พ.ศ. 2541 และได้ออกพระราชกำหนดบริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย พ.ศ. 2544 เพื่อรับโอนและดำเนินการบริหารสินทรัพย์ต่อคุณภาพของสถาบันการเงิน และได้เสนอให้ออกพระราชบัญญัติสถาบันคุ้มครองเงินฝาก พ.ศ. 2551 เพื่อให้ความคุ้มครองผู้ฝากเงินรายย่อย สำหรับ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้ใช้อำนาจ ตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 ออกประกาศหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี สำหรับบริษัทจดทะเบียน กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ คุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามของกรรมการ และผู้บริหาร 2) สร้างสมการพยากรณ์ธรรมาภิบาลของสถาบันการเงินกับการบริหารจัดการสถาบันการเงิน  $PF = a + bGR + cGM + dGTY + eGP + fGAC + gGW$  3) สถาบันการเงินไทยมีระดับธรรมาภิบาลของสถาบันการเงินโดยเฉลี่ยในระดับค่อนข้างสูงถึงระดับสูง โดยหลักความรับผิดชอบต่ออยู่ในระดับค่อนข้างสูง และหลักนิติธรรมอยู่ในระดับสูง ยกเว้นการบริหารการตลาดพบว่า หลักความโปร่งใสมีระดับธรรมาภิบาลอยู่ในระดับต่ำ การบริหารการปฏิบัติงาน พบว่า หลักความคุ้มค่ามีระดับธรรมาภิบาลอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ การบริหารสภาพคล่อง พบว่า หลักการมีส่วนร่วมมีระดับธรรมาภิบาลอยู่ในระดับต่ำ การบริหารชื่อเสียง พบว่า หลักความรับผิดชอบต่อมีระดับธรรมาภิบาลอยู่ในระดับต่ำที่สุด 4) ธรรมาภิบาลของสถาบันการเงินมีความสัมพันธ์กับการบริหารจัดการสถาบันการเงินไทยเชิงบวก มีค่าเท่ากับ .757 ซึ่งอยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

แก้วใจ นิ่งใจเย็น (2556) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แนวปฏิบัติที่ดีของการดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์: กรณีศึกษาสหกรณ์ออมทรัพย์ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และมหาวิทยาลัย วัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) แนวปฏิบัติที่ดีของการดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์กรมป่าไม้ จำกัด 2) แนวปฏิบัติที่ดีของการดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์การสื่อสารแห่งประเทศไทย จำกัด และ 3) แนวปฏิบัติที่ดีของการดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำกัด การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อหาวิธีปฏิบัติที่ทำให้สหกรณ์ออมทรัพย์กรมป่าไม้ จำกัด สหกรณ์ออมทรัพย์การสื่อสารแห่งประเทศไทย จำกัด และสหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำกัด ประสบความสำเร็จและนำไปสู่ความเป็นเลิศตามเป้าหมาย กำหนดคุณสมบัติผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นบุคลากรของสหกรณ์ทั้ง 3 สหกรณ์ ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญต่อการดำเนินงานสหกรณ์ จำนวน 12 คน คือ ฝ่ายบริหาร ฝ่ายจัดการ สมาชิก และผู้ตรวจสอบกิจการ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์ระดับลึก การสังเกตและจดบันทึก และการศึกษาเอกสาร ผลการวิจัยพบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์กรมป่าไม้ จำกัด สหกรณ์ออมทรัพย์การสื่อสารแห่งประเทศไทย จำกัด และสหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำกัด มีแนวปฏิบัติใน



ด้านการบริหารจัดการตามแผนงาน มุ่งให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสมาชิก กำหนดแนวทางการควบคุมภายใน การจัดการเงินที่เป็นระบบ ประเมินติดตามและตรวจสอบผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ ฝ่ายบริหารปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเสียสละ มีธรรมาภิบาล พนักงานมีความซื่อสัตย์ มีความรู้ความสามารถ ในการบริหารจัดการไม่มีการแสวงหาผลประโยชน์จากตำแหน่งหน้าที่ พนักงานมีความซื่อสัตย์ ใช้และพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศในการให้บริการที่ทั่วถึง สมาชิกมีส่วนร่วมและหมั่นเรียนรู้การดำเนินงาน ด้านต่าง ๆ คัดเลือกผู้ตรวจสอบกิจการมีความรู้ความสามารถ มีแนวทางการตรวจสอบที่สร้างสรรค์ ให้คำแนะนำที่ถูกต้องเพื่อประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

จักรพันธ์ กิตตินรรัตน์; ประภาภรณ์ แสนภักดี; และ จุฑาทิพย์ พหลภาคย์ (2557) ได้ทำการศึกษาเรื่อง บุพปัจจัยของความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับของภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร ความผูกมัด ซึ่งเป็นบุพปัจจัยของความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย รวมถึงการวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร ความผูกมัดที่มีต่อความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย แนวทางในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับประชากรเป้าหมาย คือ ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย ซึ่งผู้วิจัยได้สุ่มเลือกมาเป็นตัวแทนด้วยการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน โดยมีจำนวนตัวอย่างทั้งสิ้น 362 ราย จากนั้นจึงนำแบบสอบถามที่ได้มาตรวจสอบ และทำการบันทึกลงคอมพิวเตอร์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ แล้วทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการใช้สถิติตัวแปรเดียว เพื่ออธิบายสภาพทั่วไปของข้อมูล และการใช้สถิติหลายตัวแปรเพื่อทดสอบสมมติฐาน ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์กร และภาวะผู้นำของผู้จัดการสหกรณ์ มีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนความผูกมัด ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย

นิลรัตน์ เพ็ญนคร (2557) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อของสถาบันการเงิน กรณีศึกษาเปรียบเทียบระหว่างธนาคารพาณิชย์ กับสหกรณ์ออมทรัพย์ วัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาถึงการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อของสถาบันการเงินโดยวิธีวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน และการวิเคราะห์หลักเกณฑ์ในการพิจารณาให้สินเชื่อในภาพรวม และศึกษาเปรียบเทียบระหว่างธนาคารพาณิชย์กับสหกรณ์ออมทรัพย์ ผลการศึกษาพบว่า ทั้งความแตกต่างกันและความเหมือนกัน คือ ธนาคารพาณิชย์ จะพิจารณาให้สินเชื่อโดยดูจากระดับคะแนนของเครื่องมือการประเมินความเสี่ยงของลูกค้าเป็นสำคัญ ซึ่งแตกต่างกับสหกรณ์ออมทรัพย์จะพิจารณาการให้สินเชื่อ โดยดูจากข้อบังคับและระเบียบการให้กู้ในแต่ละประเภทเป็นสำคัญ ส่วนที่เหมือนกัน คือ การพิจารณาวัตถุประสงค์ในการกู้ความสามารถในการชำระหนี้คืน สำหรับการใช้อัตราส่วนทางการเงินในการวิเคราะห์ถึงความ

เสี่ยงด้านสินเชื่อ พบว่า อัตราส่วนหนี้สูญสุทธิต่อเงินให้สินเชื่อ และอัตราส่วนค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญต่อเงินให้สินเชื่อ ธนาคารพาณิชย์มีความเสี่ยงสูงกว่าสหกรณ์

ฮาเร๊ะ เจ๊ะโด (2557) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แนวโน้มการบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์อับนุอ์ฟาน จำกัด ในศวรรษหน้า (2557-2566) วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและรวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับแนวโน้มการบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์อับนุอ์ฟาน จำกัด ในทศวรรษหน้า (2557-2566) ในขอบข่ายเนื้อหา 6 ด้าน คือ 1) วัตถุประสงค์ 2) โครงสร้างและการจัดองค์กร 3) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 4) การให้บริการสมาชิก 5) การจัดสวัสดิการสมาชิก และ 6) การสร้างความร่วมมือระหว่างสหกรณ์ เป็นการศึกษาโดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) โดยทำการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 21 คน วิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหาการสัมภาษณ์เพื่อสร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สำหรับผู้เชี่ยวชาญตอบในรอบที่ 2 และรอบที่ 3 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่ามัธยฐาน ค่าฐานนิยม และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ผลการวิจัยพบว่า แนวโน้มการบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์อับนุอ์ฟาน จำกัด ในทศวรรษหน้า (2557-2566) ในขอบข่ายเนื้อหา 6 ด้าน สรุปได้ดังนี้ 1) วัตถุประสงค์ส่งเสริมให้สมาชิกตระหนักถึงระบบการเงินที่ปลอดภัยเบี่ยงส่งเสริมเศรษฐกิจและพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิกและสังคมการประกอบอาชีพแบบกลุ่มและร่วมมือกับสหกรณ์ในอาเซียน โดยมุ่งเน้นคุณธรรมจริยธรรมอิสลาม เน้นเทคโนโลยีที่ใช้ทุนไม่สูง รวมทั้งดำเนินธุรกิจด้านสถานศึกษา 2) โครงสร้างและการจัดองค์กร จัดโครงสร้างและองค์กรในแนวราบเพื่อความรวดเร็วในการทำงาน นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดขั้นตอนการทำงาน ให้มีรองผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ส่วนสาขาที่มีขนาดใหญ่ควรแยกเป็นสาขาใหม่ 3) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรมีระบบการคัดเลือกบุคคลที่ชัดเจน พัฒนาพนักงานให้สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานขององค์กร นำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งพัฒนาพนักงานให้มีประสิทธิภาพ ประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความเป็นธรรม และให้สวัสดิการแก่พนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อรักษาให้พนักงานอยู่ในองค์กรได้นานขึ้น 4) การให้บริการสมาชิก ลดขั้นตอนการบริการให้สั้นลงให้เท่าทันกับสถาบันการเงินทั่วไป พนักงานจะต้องให้บริการแก่สมาชิกอย่างเต็มศักยภาพและรวดเร็ว มีจิตสาธารณะ ให้บริการทั้งเชิงรับและเชิงรุก และสามารถแข่งขันกับสถาบันการเงินอื่น ๆ ได้อย่างมีคุณภาพ 5) การจัดสวัสดิการสมาชิก ให้สวัสดิการแก่สมาชิกอย่างเป็นระบบในรูปแบบของการให้สวัสดิการตั้งแต่เกิดจนเสียชีวิต จัดสวัสดิการประกันภัยในรูปแบบต่าง ๆ ที่สอดคล้องหลักชะรีอะฮ์อีกทั้งควรปรับปรุงระยะเวลาในการรับสวัสดิการให้สั้นลง และ 6) การสร้างความร่วมมือระหว่างสหกรณ์ ร่วมมือทางเศรษฐกิจกับสหกรณ์ต่าง ๆ ทั้งในประเทศและในประชาคมอาเซียน มีการแลกเปลี่ยนความรู้เชิงวิชาการ การพัฒนาคุณภาพบุคคลากร ตลอดจนการผลักดันกฎหมายการลงทุนระหว่าง

ประเทศเพื่อให้สหกรณ์สามารถทำธุรกรรมทางการเงินระหว่างประเทศ และสร้างความสัมพันธ์อย่างดีกับสถาบันการเงินในต่างประเทศ

ประสพชัย พสุนนท์ (2558) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การประเมินสมรรถนะและประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์: กรณีศึกษาสหกรณ์ออมทรัพย์สถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร วัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อค้นหาความหมายของประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ และยืนยันความสำคัญของตัวชี้วัดการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ 2) เพื่อพัฒนาและคัดเลือกตัวชี้วัดเชิงคุณภาพและตัวชี้วัดเชิงปริมาณของการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ 3) เพื่อประเมินสมรรถนะการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์สถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครจากตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ และประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานจากตัวชี้วัดเชิงปริมาณ 4) เพื่อพัฒนาและนำเสนอวิธีการบูรณาการการนำตัวชี้วัดเชิงคุณภาพและตัวชี้วัดเชิงปริมาณใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ และ 5) เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะสำหรับแนวทางในการประเมินสมรรถนะและประสิทธิภาพการดำเนินงานจากตัวชี้วัด การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบพหุวิธีด้วยระเบียบวิธีการวิจัยเชิงเอกสาร วิธีการสร้างทฤษฎีสถานฐาน วิธีการเดลฟายพีชชี การประยุกต์ทฤษฎีเกรย์ วิธีการ DEA (Data Envelopment Analysis) จากตัวแบบ CCR (Charnes Cooper and Rhodes (1978)) และตัวแบบ BCC (Banker Charnes and Cooper (1984)) และการประชุมเพื่อจัดทำข้อเสนอแนะ ในการค้นหาความหมายของประสิทธิภาพการดำเนินงานและจัดทำตัวชี้วัดสหกรณ์ออมทรัพย์มีผู้ให้ข้อมูลจำนวน 24 คน และเลือกใช้สหกรณ์ออมทรัพย์สถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 13 แห่ง ในการประเมินสมรรถนะและประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยมีผู้ประเมิน จำนวน 5 คน ในการให้คะแนนจากตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า 1) ความหมายของประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์มี 3 ความหมาย คือ การเป็นสถาบันอันเป็นที่พึ่งของสมาชิก การเป็นสถาบันที่เป็นกระบวนกรสหกรณ์ และการเป็นสถาบันทางการเงิน 2) ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย ด้านโครงสร้างการบริหาร ด้านการจัดการ (ผู้จัดการ กลยุทธ์ บุคลากร และกระบวนกร) ด้านระเบียบปฏิบัติ ด้านสินทรัพย์ ด้านความเสี่ยง ด้านความเชื่อมั่นของสมาชิก และด้านความพอเพียง ส่วนตัวชี้วัดเชิงปริมาณประกอบด้วยปัจจัยผลผลิตมี 4 ตัวแปร คือ เงินสด และเงินฝาก ลูกหนี้เงินให้กู้สุทธิ รายได้ทั้งสิ้น และเงินลงทุนทั้งสิ้น และปัจจัยนำเข้ามี 3 ตัวแปร คือ เงินรับฝากจากสมาชิก ค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น และทุนสหกรณ์ 3) ผลการประเมินสมรรถนะการดำเนินงานจากตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ พบว่ามี 6 สหกรณ์ ที่มีสมรรถนะและเมื่อประเมินด้วยตัวชี้วัดเชิงปริมาณ พบว่ามี 10 และ 12 สหกรณ์ที่มีประสิทธิภาพจากตัวแบบ CCR - Charnes Cooper and Rhodes (1978) และตัวแบบ BCC - Banker Charnes and Cooper (1984) ตามลำดับ 4) ผลการบูรณาการการนำตัวชี้วัดเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณในรูปกราฟ 2 มิติสามารถแบ่งกลุ่มสหกรณ์ออกเป็น 4 กลุ่ม ตามความมี/ไม่มีประสิทธิภาพจากตัวชี้วัดเชิงคุณภาพและ

เชิงปริมาณ และ 5) ข้อเสนอแนะจากการประชุมร่วมกับคณะผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่ามีแนวการดำเนินการ 5 ประการ ในการประเมินสมรรถนะและประสิทธิภาพการดำเนินงานจากตัวชี้วัด คือ การสร้างการรับรู้ และการยอมรับ การนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงาน การพัฒนาที่ยั่งยืน การขยายขอบเขต การวิจัย และการผสมระบบและสร้างเครือข่ายตัวชี้วัด

มีชุลัน สุหลง (2558) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานสหกรณ์อิสลามในประเทศไทย วัตถุประสงค์เพื่อ 1) ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 2) พัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยทางการจัดการความสามารถจัดการสหกรณ์ และผลการดำเนินงานสหกรณ์อิสลามในประเทศไทย 3) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลเชิงสาเหตุที่มีผลต่อการดำเนินงานสหกรณ์อิสลามในประเทศไทย และ 4) ทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล ความสัมพันธ์ตามเกณฑ์ขนาดสหกรณ์และประเภทที่แตกต่างกัน ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ คณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์อิสลาม ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ จำนวน 376 คน และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่มีผลต่อการดำเนินงานสหกรณ์อิสลามในประเทศไทย มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยความสามารถจัดการสหกรณ์ได้รับอิทธิพลทางตรงเชิงบวกจากความพร้อมด้านบุคลากรมากที่สุด รองลงมาคือ การมุ่งเน้นกลยุทธ์ และความสามารถจัดการสหกรณ์ ตามลำดับ นอกจากนี้ ผลการวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลอิสลามที่มีขนาดและลักษณะการจัดประเภทแตกต่างกัน พบว่า สหกรณ์อิสลามที่มีขนาดแตกต่างกัน มีความไม่แปรเปลี่ยนทั้งรูปแบบโมเดลและพารามิเตอร์ทุกค่าที่ทดสอบ ส่วนผลการวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลที่มีลักษณะการจัดประเภทแตกต่างกัน มีความไม่แปรเปลี่ยนของรูปแบบโมเดล แต่จะมีความแปรเปลี่ยนของค่าพารามิเตอร์

สุรัชย์ กังวล (2558) ได้ศึกษาความเข้มแข็งและการวิเคราะห์เหตุปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเกิดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของสถาบันการเงินชุมชนในเขตภาคเหนือ โดยใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ หน่วยการวิเคราะห์เป็นสหกรณ์เครดิตยูเนียน ในเขตภาคเหนือ จำนวน 86 สหกรณ์ ใช้สถิติค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะความเข้มแข็งของสถาบันการเงินชุมชนนั้น ทุนทางสังคม ภาวะผู้นำ และกระบวนการบริหาร จัดการภาพรวมของความเข้มแข็งมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการเกิดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้มากที่สุด คือ กระบวนการบริหารจัดการ รองลงมาคือ อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมมากที่สุด คือ การมีส่วนร่วม รองลงมาคือ เจ้าหน้าที่สินเชื่อและปัจจัยที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมมากที่สุด คือ ทุนทางสังคม รองลงมาคือ ภาวะผู้นำ ซึ่งคณะกรรมการ

สหกรณ์และสมาชิก ต้องตระหนักและเรียนรู้ให้เข้าใจถึงหลักการ อุดมการณ์ของสหกรณ์อย่างลึกซึ้ง เพราะสหกรณ์เป็นของสมาชิกทุกคนและสมาชิกทุกคนต้องมีวินัยทางการเงิน เมื่อกู้ยืมเงินสหกรณ์ไปแล้วต้องชำระให้ตรงตามเงื่อนไข สหกรณ์จึงจะเกิดความเข้มแข็งและเป็นที่ยิ่งของชุมชนต่อไปได้อย่างยั่งยืน

มะณู บุญศรีมณีชัย (2559) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขไทย 2) สร้างรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขไทย และ 3) ทดลองและประเมินผลการใช้รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขไทย วิธีดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขไทย พื้นที่การวิจัย คือ ประเทศไทย กลุ่มตัวอย่าง คือ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขไทย จำนวน 262 คน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ และการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างโดยใช้โปรแกรมลิสมเรล ตัวแปรสาเหตุ ประกอบด้วย 1) ด้านความฉลาดทางอารมณ์ 2) ด้านภาวะผู้นำ 3) ด้านความเชื่อมั่นในตนเอง 4) ด้านการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร 5) ด้านความกระตือรือร้นมุ่งมั่น 6) ด้านบรรยากาศองค์กร 7) ด้านแรงจูงใจ 8) การทำงานเป็นทีม 9) ด้านการรับรู้บทบาท และ 10) ด้านการมีส่วนร่วม ตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขไทย ระยะที่ 2 เป็นการประชุมเชิงปฏิบัติการสร้างรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขไทย ประชากรกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ประธานกรรมการ คณะกรรมการดำเนินการและนักวิชาการสหกรณ์ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขไทย ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มละ 10 คน ทั้งสิ้นจำนวน 20 คน โดยใช้ตัวแปร คือ ปัจจัยที่เป็นผลลัพธ์จากการศึกษาของผู้วิจัยที่ได้จากการวิจัยในระยะที่ 1 มาเป็นประเด็นในการพิจารณาสร้างรูปแบบโดยวิธีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ 1 วัน เพื่ออภิปรายผลและเสนอแนะในที่ประชุมแล้วนำรูปแบบที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน ประเมินความเหมาะสม และระยะที่ 3 เป็นการทดลองใช้และประเมินผลรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขไทย กลุ่มทดลอง คือ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขหนองคาย จำกัด จำนวน 13 คน ระยะเวลาในการทดลอง จำนวน 3 เดือน ประเมินผลการทดลองโดยการเปรียบเทียบผลการทดลองก่อนและหลังการทดลอง ใช้สถิติ Wilcoxon Signed Rank Test โดยกำหนดค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการวิจัยปรากฏดังนี้

1. ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ สาธารณสุขไทย พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานประกอบด้วย 6 ปัจจัยเรียงตามลำดับ ได้แก่ 1) ด้านการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร 2) ด้านบรรยากาศองค์กร 3) ด้านการทำงานเป็นทีม 4) ด้านความฉลาดทางอารมณ์ 5) ด้านความเชื่อมั่นในตนเอง และ 6) ด้านการรับรู้บทบาท

2. ได้รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ สาธารณสุขไทย จำนวน 18 กิจกรรม ดังนี้ 1) กิจกรรมการพัฒนาจิตใจ 2) กิจกรรมระดมสมอง ต้นไม้แห่งความคิด 3) กิจกรรมถอดรหัส 4) กิจกรรมการทำงานร่วมกันเป็นทีม 5) กิจกรรมเรียนรู้การพัฒนาบุคคล และทีมงาน 6) กิจกรรมกระดาษของฉัน 7) กิจกรรมวิธีบริการสมาชิกให้ประทับใจ 8) กิจกรรมการพัฒนาอารมณ์ 9) กิจกรรมโยนไข่ไม่แตก 10) กิจกรรมจุดเทียนสัญญาว่าจะเป็นคนดี 11) กิจกรรมรู้จักตัวเอง 12) กิจกรรมการแสดงบทบาทสมมติ 13) กิจกรรมการวิเคราะห์ตนเอง 14) กิจกรรมช่วยฟังหน่อย 15) กิจกรรมทีม 16) กิจกรรมรูปปริศนา 17) กิจกรรมความคาดหวัง ที่ลูกค้าต้องการจากเรา และ 18) กิจกรรมบทบาทและหน้าที่

3. ผลการทดลองใช้และประเมินผลรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ออมทรัพย์ สาธารณสุขไทย พบว่า หลังการทดลองเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ สาธารณสุขมีการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานดีขึ้นกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

มนอชัย สูดจิต (2559) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร เพื่อสนับสนุนประสิทธิผลการดำเนินงานในสถาบันการเงินเฉพาะกิจ: กรณีศึกษาธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) วัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร และ 2) ประสิทธิภาพขององค์กรที่ได้รับผลจากองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรกับประสิทธิผลการดำเนินงานของ ธ.ก.ส. ผลการศึกษาพบว่า 1) การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของ ธ.ก.ส. ทั้ง 8 องค์กรประกอบ มีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับประสิทธิผลการดำเนินงาน 2) การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของ ธ.ก.ส. ทั้ง 8 องค์กรประกอบมีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของ ธ.ก.ส. ทั้ง 8 องค์กรประกอบ มีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับการบริหารเพื่อเพิ่มมูลค่า และ 4) การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของ ธ.ก.ส. ทั้ง 8 องค์กรประกอบ มีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับการปรับตัวขององค์กร

วีระชัย โชคลาภานันต์ (2559) ได้ทำการศึกษาตัวแบบการบริหารจัดการกลุ่มออมทรัพย์ เพื่อการผลิตที่มีประสิทธิผล: กรณีศึกษากลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตจังหวัดอุดรธานี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) การบริหารจัดการกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตจังหวัดอุดรธานี 2) ประสิทธิภาพในการ

บริหารจัดการกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตจังหวัดอุดรดิตรดิตต์ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการของคณะกรรมการกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตกับประสิทธิผลการบริหารจัดการกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต 4) ตัวแบบการบริหารจัดการกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตที่มีประสิทธิผล และ 5) เสนอแนะแนวทางการบริหารจัดการกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตที่มีประสิทธิผล วิธีดำเนินการวิจัยมี 2 ลักษณะ คือ การวิจัยเชิงปริมาณ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นประธานกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต และเลขานุการกลุ่มฯ จำนวน 375 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ค่าร้อยละ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกประธานกลุ่มออมทรัพย์ฯ จากโรงเรียนกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตของกรมพัฒนาชุมชน จำนวน 8 คน และทำการตีความแบบอุปนัย ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารจัดการของคณะกรรมการกลุ่มออมทรัพย์ฯ จังหวัดอุดรดิตรดิตต์ มีความสำเร็จในระดับมาก 2) ประสิทธิผลการบริหารจัดการของคณะกรรมการกลุ่มออมทรัพย์ฯ จังหวัดอุดรดิตรดิตต์ มีประสิทธิผลในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการของคณะกรรมการกลุ่มออมทรัพย์ฯ กับประสิทธิผลการบริหารจัดการของคณะกรรมการกลุ่มออมทรัพย์ฯ อยู่ในระดับสูง 4) ตัวแบบการบริหารจัดการกลุ่มออมทรัพย์ฯ จังหวัดอุดรดิตรดิตต์ ที่มีประสิทธิผลประกอบด้วย การปฏิบัติตามนโยบายการติดตามกำกับ การปฏิบัติตามระเบียบ และการบรรลุเป้าหมาย และ 5) ผู้วิจัยเสนอแนะแนวทางการบริหารจัดการกลุ่มออมทรัพย์ฯ ที่มีประสิทธิผล โดยให้คณะกรรมการกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตบริหารจัดการตามตัวแบบที่ค้นพบ

รภััสสรณ์ คงธนจารุอนันต์ (2559) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบตัวชี้วัดหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ผลการสำรวจตัวชี้วัดวิจัยนำมาสู่ตัวชี้วัดหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ จำนวน 15 ด้าน ที่ได้มีการบูรณาการตัวชี้วัด หลักเกณฑ์ประเมิน จาก 3 หน่วยงาน ได้แก่ กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ระดับมีความสอดคล้องเฉลี่ย 15 ด้าน ตัวชี้วัดอยู่ในระดับสูง โดยสหกรณ์ตัวอย่างไม่สามารถเข้าใจในการนำตัวชี้วัดไปประยุกต์ใช้ที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานในสหกรณ์ ดังนั้น ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสามารถถูกประเมินเพื่ออธิบายระดับความสอดคล้องของการปฏิบัติงานในสหกรณ์ โดยระดับความสอดคล้องของคือ ด้านธุรกิจการให้กู้แก่สมาชิก อยู่ในระดับสูงมาก ขณะที่ระดับความสอดคล้องด้านบริหารการเงิน อยู่ในระดับสูงมาก อย่างไรก็ตาม การพัฒนาคุณภาพชีวิต และการติดต่อสื่อสาร สำหรับการพัฒนาเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์ ตัวชี้วัดทั้งสองอยู่ในระดับปานกลาง ตัวชี้วัดทั้งสองชี้ให้เห็นถึงการปรับปรุงแก้ไขหลักเกณฑ์การดำเนินงานที่นำมาสู่การปฏิบัติในสหกรณ์ออมทรัพย์ที่เกี่ยวข้องในด้านการจัดหาทุนแก่สหกรณ์ การฝึกอบรม และการพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิกสหกรณ์ที่ส่งผ่านโดยการติดต่อสื่อสารระหว่างธุรกิจสหกรณ์

กิตติชัย นวลทอง (2560) ได้ทำการศึกษาวิจัย รูปแบบและผลสัมฤทธิ์ของการแปรสภาพกองทุนหมู่บ้านและกลุ่มการเงินขนาดเล็กเป็นองค์กรการเงินชุมชนที่เข้มแข็ง โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อศึกษาและวิเคราะห์ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบเชิงยืนยันจากสภาพปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบขององค์กรการเงินชุมชนจากผลสัมฤทธิ์การแปรสภาพ หรือยกระดับกองทุนหมู่บ้านและกลุ่มการเงินขนาดเล็กเป็นองค์กรการเงินชุมชนที่เข้มแข็ง และนำเสนอรูปแบบขององค์กรการเงินชุมชนที่เข้มแข็ง ส่งผลต่อสมาชิก คณะกรรมการ และการดำเนินงานได้อย่างยั่งยืน โดยวิเคราะห์จากความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) ระหว่างตัวแปรแฝงภายนอกและตัวแปรแฝงภายในแบบสองทางจากเส้นอิทธิพลเชิงบวก (non-recursive and linear additive) และโมเดลการวัด (measurement model) จำนวน 5 โมเดล โดยใช้วิธีวิจัยแบบผสม (Mixed Method Research) ทั้งวิธีเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ข้อมูลเชิงปริมาณเก็บรวบรวมด้วยแบบสอบถามที่ผ่านการหาคุณภาพค่าความตรงและค่าความเชื่อมั่น จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 565 ตัวอย่าง ข้อมูลเชิงคุณภาพ รวบรวมจากการสัมภาษณ์เจาะลึก และการสนทนากลุ่มย่อย โดยสรุปจากการวิเคราะห์เนื้อหา ข้อมูลเชิงปริมาณใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อการวิเคราะห์เบื้องต้น ใช้สถิติขั้นสูงในการวิเคราะห์ประมาณค่าพารามิเตอร์ในโมเดลสมการถดถอยทุกโมเดล (simultaneous equation model) และทดสอบความกลมกลืนของโมเดล (Model goodness of fit test) โดยใช้โปรแกรม Lisrel เพื่อวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบและผลสัมฤทธิ์ของการแปรสภาพกองทุนหมู่บ้านและกลุ่มการเงินขนาดเล็ก เป็นองค์กรการเงินชุมชนที่เข้มแข็ง ประกอบด้วย 1) ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในที่สำคัญคือความพร้อมของสมาชิก คณะกรรมการ และระเบียบ/ข้อบังคับ 2) ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่สำคัญคือ เศรษฐกิจชุมชน นโยบายของรัฐ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย 3) ปัจจัยการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับกองทุนหมู่บ้านและกลุ่มการเงินขนาดเล็ก คือ การอบรมให้ความรู้แก่สมาชิก คณะกรรมการ และพนักงาน โดยการทำงาน จำเป็นต้องใช้ระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยมารองรับเพื่อการให้บริการที่ง่าย/สะดวก รวดเร็วต่อสมาชิกและสามารถควบคุม ติดตามตรวจสอบได้ โดยให้ความสำคัญต่อระบบการสร้างเครือข่ายรองรับการดำเนินงานที่เกิดความเข้มแข็งได้ในอนาคต 4) ปัจจัยการแปรสภาพ เกิดจากความสมัครใจของสมาชิกและคณะกรรมการ โดยมีโครงสร้างการดำเนินงานและกฎหมายรองรับที่ชัดเจน 5) ผลสัมฤทธิ์ของการแปรสภาพ ส่งผลต่อการดำเนินงาน ต่อคณะกรรมการ และสมาชิกขององค์กรการเงินชุมชน โดยโมเดลองค์กรการเงินชุมชนที่เข้มแข็งตามสมการ โครงสร้างที่ใช้หลักทฤษฎีทางการเงิน การให้กู้ยืมเชิงพาณิชย์ ทฤษฎีการเสริมสร้างความเข้มแข็ง และแนวคิดรูปแบบสถาบันการเงินชุมชนที่ประสบความสำเร็จ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในเกณฑ์ดีมาก มีค่า  $\chi^2 = 115.37$   $df = 102$ ,  $P\text{-value} = 0.05713$   $\chi^2/df = 1.13$   $RMSEA = 0.034$ ,  $SRMR = 0.02$ ,  $GFI = 0.99$ , และค่า  $AGFI = 0.95$  ส่งผลต่อความเชื่อมั่นของสมาชิก



คณะกรรมการ และบุคคลที่สนใจจะเข้ามาเป็นสมาชิก เต็มใจที่จะลงหุ้นแสดงความเป็นเจ้าของ และสร้างความน่าเชื่อถือในการฝากออมเงิน โดยมองเห็นถึงโอกาสที่จะเป็นแหล่งพึ่งพาตนเองด้วยความรู้ และเงินทุนในการประกอบอาชีพที่จะเสริมสร้างรายได้ต่อครอบครัว และชุมชนอย่างเข้มแข็งและส่งผลต่อเศรษฐกิจฐานรากได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

กันตพงศ์ จุฑาทิกิตติ (2560) ได้ทำการศึกษาถึงมาตรการทางกฎหมายในการป้องกันการฟอกเงินอันผ่านสหกรณ์ออมทรัพย์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ปัญหาเกี่ยวกับจำนวนเงินซึ่งต้องรายงานธุรกรรมเพื่อป้องกันการฟอกเงินผ่านสหกรณ์ออมทรัพย์ 2) ปัญหาเกี่ยวกับการพิจารณาธุรกรรมที่มีเหตุอันควรสงสัยเกี่ยวกับการฟอกเงิน 3) ปัญหาเกี่ยวกับการยืนยันตัวผู้ทำธุรกรรมกับสหกรณ์ออมทรัพย์เพื่อป้องกันการฟอกเงิน และ 4) ปัญหาเกี่ยวกับหน่วยงานที่ควบคุมสหกรณ์ออมทรัพย์ ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยวิจัยเอกสาร (Documentary Research) เป็นหลัก ผลการศึกษาทำให้ทราบถึงปัญหาเกี่ยวกับ 1) จำนวนเงินซึ่งต้องรายงานธุรกรรมเพื่อป้องกันการฟอกเงินผ่านสหกรณ์ออมทรัพย์ 2) การพิจารณาธุรกรรมที่มีเหตุอันควรสงสัย 3) การยืนยันตัวผู้ทำธุรกรรมกับสหกรณ์ออมทรัพย์เพื่อป้องกันการฟอกเงิน และ 4) หน่วยงานที่ควบคุมสหกรณ์ออมทรัพย์

ธันวา เลหาศิริวงศ์ (2560) ได้ทำการศึกษา แนวทางการแก้ปัญหาการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ ซึ่งมีผลกระทบต่อระบบการเงินไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสถานะการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ วิเคราะห์หาปัจจัยที่มีผลต่อระดับเงินทุนและสภาพคล่อง ศึกษาความเชื่อมโยงภายในของธุรกิจสหกรณ์ออมทรัพย์ อันจะนำไปสู่ความเสี่ยงเชิงระบบ ทั้งนี้ เพื่อจะได้เสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหา โดยได้ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ผ่านเครื่องมือทางสถิติและอัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญ รวมทั้งเครื่องมือทางเศรษฐมิติและอื่น ๆ ได้แก่ Panel Data Regression เพื่อหาปัจจัยทางเศรษฐกิจมหภาค และปัจจัยทางการเงินภายในที่มีผลต่อฐานะการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ Logistic Regression Analysis เพื่อหาปัจจัยที่มีผลต่อระดับความแข็งแกร่งของเงินทุน (Capital Strength) และใช้ NodeXL สร้างภาพเส้นทางการเชื่อมโยงระหว่างสหกรณ์ออมทรัพย์ ผลการศึกษาพบว่า เครื่องชี้ / อัตราส่วนทางการเงินส่วนใหญ่ สะท้อนว่าสหกรณ์ออมทรัพย์ยังมีการเติบโต และสภาพคล่องโดยรวมดีขึ้น อย่างไรก็ตาม การเติบโตของกำไรสุทธิเริ่มมีความเสี่ยงจากความผันผวนและไม่ยั่งยืน และสหกรณ์บางกลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่มสหกรณ์ออมทรัพย์ครูและตำรวจ มีสภาพคล่องค่อนข้างต่ำสำหรับความเสี่ยงเชิงระบบมีมากขึ้น เนื่องจากระบบสหกรณ์มีความเชื่อมโยงกันและมีความเชื่อมโยงกับกลุ่มสหกรณ์ที่มีความเสี่ยง อย่างไรก็ตาม กลุ่มที่มีความเชื่อมโยงสูง ส่วนใหญ่คือกลุ่มที่มี Capital Strength สูง ดังนั้น จึงยังไม่น่าจะส่งผลกระทบต่อระบบธนาคารพาณิชย์และระบบการเงินโดยรวมมากนัก ณ ขณะนี้ แต่กระนั้นผู้วิจัยเห็นว่าหน่วยงานกำกับยังคงควรติดตามสหกรณ์ออมทรัพย์บางกลุ่มที่มีความเสี่ยง แต่แยกประเมินออกเป็นอย่างน้อย 2 กลุ่ม ตามฐานะสภาพคล่องเพื่อที่จะได้

แก้ไขได้ตรงจุดโดยกลุ่มที่มี Capital Strength ต่ำกว่าระบบฯ มีความเสี่ยงด้านเครดิต และกลุ่มที่มี Capital Strength สูงจะมีความเสี่ยงจากการ Search for yield นอกจากนี้ ควรนำปัจจัยด้านพฤติกรรมที่บ่งชี้ความเสี่ยงในอนาคต (Forward Looking) มาพิจารณาด้วย เช่น อายุเฉลี่ยหรือการเกษียณอายุของสมาชิก ภาระหนี้หรือยอดหนี้เฉลี่ยต่อรายสมาชิกในสหกรณ์ และสถาบันการเงินอื่น เป็นต้น ดังนั้น การส่งเสริมให้สหกรณ์ออมทรัพย์เป็นสมาชิกเครดิตบูโร จะช่วยให้มีข้อมูลของสมาชิกที่เชื่อมกับระบบสถาบันการเงินอื่นมากขึ้น

วราวิชญ์ พรรณอุดมสิทธิ (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การจัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูชัยภูมิ จำกัด วัตถุประสงค์เพื่อ) ศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคการจัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูชัยภูมิ จำกัด 2) เปรียบเทียบความสัมพันธ์ปัจจัยส่วนบุคคลกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูชัยภูมิ จำกัด และ 3) เสนอกลยุทธ์การจัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูชัยภูมิ จำกัด โดยการวิจัยแบบผสม (Mixed Methods Research) เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถามการวิเคราะห์ ปัจจัยสภาพแวดล้อม SWOT Analysis การสัมภาษณ์คณะกรรมการบริหารการสังเกตแบบมีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วม และการสนทนากลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลโดยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป และการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาการตรวจสอบข้อมูลด้วยวิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) ผลการวิจัยพบว่าสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ครูชัยภูมิ จำกัด ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีสถานภาพสมรส อายุ 56 ปี ขึ้นไป จบการศึกษาระดับปริญญาตรี และระดับรายได้ต่ำกว่า 20,000 บาท สมาชิกมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ครูชัยภูมิ จำกัด โดยภาพรวมในระดับปานกลาง สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ กลยุทธ์การจัดการ ทักษะการทำงานของเจ้าหน้าที่ การจัดบุคคลเข้าทำงาน ระบบการจัดการ ค่านิยมร่วม และรูปแบบการบริหารตามลำดับ การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ ด้านเพศ รายได้ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูชัยภูมิ จำกัด โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่ในด้านสถานภาพอายุ การศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูชัยภูมิ จำกัด โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อย่างไรก็ตามกลยุทธ์การจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ครูชัยภูมิ จำกัด ที่ควรจะพัฒนาประกอบด้วย 6 กลยุทธ์ คือ 1) การพัฒนาสหกรณ์ให้เข้มแข็ง และมีประสิทธิภาพ 2) การพัฒนาการบริการที่หลากหลายและมีมาตรฐาน 3) การพัฒนาความมั่งคั่งอย่างยั่งยืน 4) การพัฒนาเครือข่ายสหกรณ์ 5) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในขบวนการสหกรณ์ และ 6) การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และควรพัฒนาเป็นแผนงานที่หลากหลายตามสภาพการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจการเมืองและสังคมโลก

ศิริวรรณ อัสววงค์เสถียร; กันตภณ ศรีชาติ; และ รัฐศาสตร์ หนูดำ (2560) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความเสี่ยงของระบบสหกรณ์ออมทรัพย์ กับแนวทางการปฏิรูปการกำกับดูแล ผลการศึกษา

สรุปได้ดังนี้ สหกรณ์เป็นองค์กรทางเศรษฐกิจที่อยู่คู่สังคมไทย มากกว่า 100 ปี ซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวกลางทางการเงินระหว่างสมาชิกที่มีเงินเหลือและสมาชิกที่ต้องการใช้เงิน แต่ในช่วงหลังการดำเนินธุรกรรมของสหกรณ์ออมทรัพย์มีการพัฒนาในหลายด้าน ทั้งการให้สินเชื่อที่ขยายเกือบเท่าตัว จนกลายมาเป็นผู้เล่นสำคัญในการให้สินเชื่อแก่ภาคครัวเรือน นอกจากนี้ สหกรณ์ออมทรัพย์มีการลงทุนในตราสารหนี้และตราสารทุนเพิ่มขึ้น ตลอดจนอาศัยการกู้ยืมจากสหกรณ์อื่น สถาบันการเงินของรัฐ และธนาคารพาณิชย์มากขึ้น จนมีการเชื่อมโยงกับระบบการเงินมากขึ้น บทความนี้ได้ทำการวิเคราะห์ความเสี่ยงของการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่ 169 ราย และแบ่งสหกรณ์ออมทรัพย์ตามสภาพคล่องได้เป็น 2 กลุ่มหลัก 1) สหกรณ์ที่มีเงินทุนเหลือ เป็นกลุ่มที่มีสภาพคล่องส่วนเกิน โดยส่วนใหญ่เป็นสหกรณ์ที่สมาชิกค่อนข้างมีฐานะการเงินดี ทำให้มีปริมาณเงินรับฝากมาก สหกรณ์จำเป็นที่จะต้องบริหารสภาพคล่องดังกล่าวให้เป็นที่พึงพอใจแก่สมาชิก แม้ว่าอัตราดอกเบี้ยเงินรับฝากของสหกรณ์ออมทรัพย์ส่วนใหญ่จะสูงกว่าอัตราดอกเบี้ยเงินฝากของธนาคารพาณิชย์อยู่แล้วก็ตาม โดยเฉพาะในภาวะที่การฟื้นตัวอย่างช้า ๆ ของเศรษฐกิจไทย และอัตราดอกเบี้ยที่อยู่ในระดับต่ำ เป็นแรงกดดันให้กรรมการและผู้บริหารสหกรณ์ต้องลงทุนในสินทรัพย์ที่หลากหลายมากขึ้น 2) สหกรณ์ที่ยังขาดเงินทุน เป็นสหกรณ์กลุ่มที่มีสภาพคล่องไม่เพียงพอ ส่วนใหญ่จะเป็นสหกรณ์ที่สมาชิกมีรายได้น้อยหรือมีความต้องการกู้เงิน ทำให้ทุนภายในมีไม่เพียงพอ กรรมการและผู้บริหารของสหกรณ์เหล่านี้ต้องระดมทุนผ่านช่องทางต่าง ๆ อาทิ รับฝากเงินจากประชาชนที่ไม่ใช่สมาชิก เพื่อนำมาให้สมาชิกกู้ยืม เงินกู้ยืมเหล่านี้ส่วนใหญ่แล้วเป็นเงินกู้ยืมระยะสั้น จึงไม่สอดคล้องกับอายุของเงินให้กู้แก่สมาชิกที่ส่วนใหญ่อยู่ในระยะยาว สหกรณ์กลุ่มนี้จึงมีความเสี่ยงที่จะขาดสภาพคล่อง หากไม่ได้รับการต่ออายุเงินกู้ โดยสรุป สหกรณ์ออมทรัพย์ทั้งสองกลุ่มมีความเสี่ยงที่แตกต่างกัน กลุ่มแรกมีสภาพคล่องเหลือและนำเงินไปลงทุนในสินทรัพย์เสี่ยง จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่กรรมการ และผู้บริหารสหกรณ์ต้องมีความรู้ความเข้าใจในผลิตภัณฑ์การเงินต่าง ๆ และมีการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม ส่วนกลุ่มที่สองต้องการสภาพคล่อง มีความเสี่ยงที่อาจจะไม่สามารถหาแหล่งเงินทุนรองรับในยามฉุกเฉิน จึงควรมีตัวกลางที่บริหารจัดการสภาพคล่องระหว่างสหกรณ์ที่มีเงินทุนเหลือ และสหกรณ์ที่มีสภาพคล่องไม่เพียงพอ เพื่อส่งเสริมให้สหกรณ์ดำเนินงานตามพันธกิจและอุดมการณ์ของตน อีกทั้งยังช่วยลดความเสี่ยงต่อเสถียรภาพระบบการเงิน เนื่องจากสหกรณ์สามารถพึ่งพากันเองภายในอย่างเป็นระบบปิดมากขึ้น นอกจากนี้ ควรยกระดับการกำกับดูแลให้ระบบสหกรณ์มีความเข้มแข็งขึ้น โดยควรปรับเกณฑ์กำกับดูแลด้านธรรมาภิบาลและด้านความมั่นคงเพิ่มเติม เพื่อกำกับดูแลความเสี่ยงที่เหมาะสมกับขนาดของสหกรณ์ และภาวะการณที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งหมดนี้ เพื่อช่วยให้ระบบสหกรณ์มีภูมิคุ้มกันที่ดี ดำเนินงานได้อย่างมั่นคง สร้างความเชื่อมั่นและเป็นที่ยอมรับให้กับภาคครัวเรือน และไม่ส่งผลกระทบต่อเสถียรภาพระบบการเงินโดยรวม

อัฐนันท์ ชลายนนาวิณ (2560) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แนวทางการบริหารความเสี่ยงของการรถไฟแห่งประเทศไทย ที่มีต่อโครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงหัวหิน-ประจวบคีรีขันธ์ วัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษาถึงปัจจัยบริหารความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของโครงการรถไฟแห่งประเทศไทย (รฟท.) 2) เสนอแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงของการรถไฟแห่งประเทศไทยที่มีต่อโครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงหัวหิน-ประจวบคีรีขันธ์ โดยอาศัยกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) ของ COSO งานศึกษาวิจัยนี้ ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการสำรวจเอกสาร การสังเกตการณ์ และการสัมภาษณ์บุคคลในเชิงลึก รวมถึงเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นในอดีต ทั้งของ รฟท. และองค์กรในต่างประเทศที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน สามารถเทียบเคียงกันได้ เพื่อนำเสนอแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงที่จะช่วยลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อการทำงานของโครงการรถไฟแห่งประเทศไทยที่มีต่อโครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงหัวหิน-ประจวบคีรีขันธ์ และโครงการอื่น ๆ ในอนาคต ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยความเสี่ยงแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) ความเสี่ยงจากปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ ความเสี่ยงด้านโครงสร้างองค์กร (Structure Risk) ความเสี่ยงด้านระบบ (System Risk) ความเสี่ยงด้านบุคลากร (Personnel Risk) และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) และ 2) ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกองค์กร ได้แก่ ความเสี่ยงด้านการเมือง (Political Risk) ความเสี่ยงด้านเศรษฐกิจ (Economy Risk) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ (Compliance Risk) และความเสี่ยงด้านการจัดทำ การประเมินผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม (Environmental Impact Assessment: EIA) โดย รฟท. ต้องคำนึงถึงความสำคัญในการเตรียมการรับมือหรือป้องกันความเสี่ยงให้ครอบคลุมความเสี่ยงทุกด้านและส่งเสริมให้ทุกคนในองค์กรตระหนักในค่านิยมการบริหารความเสี่ยงอันจะก่อให้เกิดการกำกับดูแลองค์กรที่ดี

เกษม สวัสดิ์ (2561) ได้ทำการศึกษาเรื่อง สหกรณ์ออมทรัพย์ครูกับมาตรฐาน Basel วัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 (แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2553) นำไปปฏิบัติแล้วส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ครู 2) เพื่อศึกษาหลักการสำคัญของ Basel คือหลักการดำรงเงินกองทุนและการบริหารความเสี่ยง การวิเคราะห์ความสามารถชำระหนี้ และ 3) เพื่อกำหนดแนวทางการดำรงเงินกองทุน การวิเคราะห์ความสามารถในการชำระหนี้ของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูให้มีมาตรฐานสากล ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ศึกษาหลักการที่สำคัญของ Basel และพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 (แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2553) การสังเกตกระบวนการบริหารในเชิงปฏิบัติ และการสัมภาษณ์เชิงลึก เลือกรุ่นตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง จำนวน 5 คน คือ ประธานดำเนินการสหกรณ์ ผู้จัดการสหกรณ์ หัวหน้าฝ่ายเงินกู้ หัวหน้าฝ่ายบัญชี และหัวหน้าฝ่ายคอมพิวเตอร์ ผลการวิจัยได้ข้อค้นพบสรุปได้ดังนี้ พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 (แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2553) ไม่เหมาะสมที่จะใช้กำกับดูแลสหกรณ์ออมทรัพย์ครู เนื่องจากเนื้อหายังมีได้กำหนดให้มีการบริหาร

ความเสี่ยง การดำรงเงินกองทุน การกันสำรอง รวมทั้งการวิเคราะห์ความเสี่ยงในการลงทุน เป็นไปตามหลักมาตรฐานสากล ผลิตภัณฑ์เงินให้กู้มีจำนวนน้อย มุ่งเน้นใช้บุคคลค้ำประกันเงินให้กู้ และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของสหกรณ์ฯ ไม่สมบูรณ์ ข้อเสนอแนะ ควรแก้ไขพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 (แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2553) กำหนดให้สหกรณ์ฯ มีการบริหารความเสี่ยง การดำรงเงินกองทุนตามหลัก Basel ควรมุ่งเน้นใช้ข้อสังหาริมทรัพย์เป็นหลักประกันเงินกู้ ควรพัฒนาผลิตภัณฑ์เงินให้กู้ ระบบเทคโนโลยีฯ และเครื่องมือช่วยในการวิเคราะห์เงินให้กู้ (Credit Tools) ในการวิจัยครั้งต่อไปควรวิจัยสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน และสหกรณ์ออมทรัพย์ทุกประเภท เพิ่มเติม

จันทิกา สุภาพงษ์; ไสริยา งามสนิท; และ หัสพร ทองแดง (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการประเมินการบริหารจัดการของสหกรณ์เคหสถาน ชุมชนริมคลองลาดพร้าว มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาตัวบ่งชี้/เกณฑ์การประเมินการบริหารจัดการสหกรณ์เคหสถาน และการพัฒนารูปแบบการประเมินการบริหารจัดการสหกรณ์เคหสถาน เป็นการประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์เคหสถานกับผลการปฏิบัติงานจริงของสหกรณ์เคหสถานของชุมชนริมคลองลาดพร้าว คณะผู้วิจัยได้เลือกใช้วิธีการวิจัยแบบชุมชนมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Research Methods) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Research Methods) และเทคนิคกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม (Participatory Learning Technical) การวิจัยการพัฒนารูปแบบการประเมินการบริหารจัดการของสหกรณ์เคหสถาน ชุมชนริมคลองลาดพร้าว จากการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงเอกสาร และการลงพื้นที่ในการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่างทำให้ได้ผลการวิจัยในการสร้างแบบประเมินการบริหารงานสหกรณ์เคหสถานชุมชนริมคลอง มีการออกแบบพิจารณาแบ่งเป็น 2 ตอนหลัก ได้แก่ ตอนที่ 1 พิจารณาตามหลักการบริหารจัดการ 4 M ประกอบด้วย การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Man) การบริหารจัดการงบประมาณ (Money) การบริหารจัดการทั่วไป (Management) และการบริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์ (Material) ตอนที่ 2 พิจารณาตามหลักธรรมมาภิบาล 10 องค์ประกอบ คือ หลักประสิทธิผล หลักประสิทธิภาพ หลักการตอบสนอง หลักความรับผิดชอบ หลักการกระจายอำนาจ/การมอบอำนาจ หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค และหลักจิตตารมณ์และคุณธรรม ซึ่งมุ่งเน้นเครื่องมือชี้วัดเป็นรูปธรรม สามารถวัดเป็นเชิงปริมาณ และมีข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงให้เห็นได้ชัดเจน เพื่อส่งเสริมให้สหกรณ์ชุมชนเคหสถานมีระบบเป็นที่ยอมรับในระดับสากล และเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ประภัสสร วารีย์ศรี (2561) ได้ทำการวิเคราะห์ประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน ในกลุ่มจังหวัดลำดับที่ 12 ของไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนในกลุ่มจังหวัดลำดับที่ 12 ของไทย จำนวน 64 แห่ง โดยใช้ตัวแบบ Data

Envelopment Analysis: DEA ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพการดำเนินงานของ สหกรณ์เครดิตยูเนียนในกลุ่มจังหวัดลำดับที่ 12 ของไทย กรณีผลได้ต่อขนาดคงที่ (Corporate Social Responsibility: CRS) สหกรณ์เครดิตยูเนียน ทั้งสามขนาดคือ สหกรณ์เครดิตยูเนียนขนาดใหญ่มาก ขนาดใหญ่ และขนาดกลาง มีระดับประสิทธิภาพมากที่สุด โดยมีค่าประสิทธิภาพโดยเฉลี่ย (Corporate Social Responsibility: CRS) อยู่ในระดับมาก ส่วนกรณีผลได้ต่อขนาดสามารถเปลี่ยนแปลงได้ (Virtual Rederence Station: VRS) สหกรณ์เครดิตยูเนียนทั้งสามขนาดคือ สหกรณ์เครดิตยูเนียนขนาดใหญ่ มาก ขนาดใหญ่ และขนาดกลาง มีระดับประสิทธิภาพมากที่สุด โดยมีค่าประสิทธิภาพโดยเฉลี่ย (Virtual Rederence Station: VRS) อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาผลตอบแทนต่อขนาดการดำเนินงานภายใต้ ข้อสมมุติ (Virtual Rederence Station: VRS) พบว่าผลตอบแทนต่อขนาดของสหกรณ์เครดิตยูเนียน ส่วนใหญ่เป็นผลตอบแทนต่อขนาดของการดำเนินงานที่ลดลง (Decreasing Return to Scale: DRS) รวมทั้งระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยมีจำนวนถึง 48 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 75 แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยการผลิต (Input) ของสหกรณ์เครดิตยูเนียน เมื่อนำเข้ามาในสัดส่วนหนึ่งแล้ว ก่อให้เกิดผลผลิต (Output) ออกมาในสัดส่วนที่น้อยกว่าหรืออาจกล่าวได้ว่าผลได้ต่อขนาดลดลงนั่นเอง สหกรณ์เครดิต ยูเนียน จึงควรลดการใช้ปัจจัยการผลิตอันได้แก่ สินทรัพย์รวม ทุนเรือนหุ้นรวมทุนดำเนินงาน และเงิน รับฝากจากสมาชิก

ยินดี ชาญณรงค์ (2561) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการสินเชื่อ ของสหกรณ์ออมทรัพย์ครู จังหวัดภาคใต้ฝั่งทะเลอันดามัน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการบริหาร จัดการสินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูจังหวัดภาคใต้ฝั่งทะเลอันดามันในปัจจุบัน และวิเคราะห์ปัจจัย อุปสรรคและปัจจัยสนับสนุน ในการบริหารจัดการสินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูจังหวัดภาคใต้ ฝั่งทะเลอันดามัน ตลอดจนแสวงหาแนวทางพัฒนาการบริหารจัดการสินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์ครู จังหวัดภาคใต้ฝั่งทะเลอันดามันโดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษา สภาพปัจจุบันปัญหาและอุปสรรคการบริหารจัดการสินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูในจังหวัดภาคใต้ ฝั่งอันดามัน โดยศึกษาจากเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึก จากผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 25 คน นำ ข้อมูลมาวิเคราะห์และสังเคราะห์สร้างแนวทางพัฒนาการบริหารจัดการสินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์ ครูจังหวัดภาคใต้ฝั่งทะเลอันดามันที่ควรจะเป็น จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาจัดสนทนากลุ่มจากผู้ทรง- คุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ครูในจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน จำนวน 9 คน แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์และสังเคราะห์นำไปสู่การสร้างแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการ สินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูในจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน การบริหารจัดการสินเชื่อของสหกรณ์ ออมทรัพย์ครูในฝั่งทะเลอันดามันปัจจุบันโดยหลักทั่วไปมีคณะกรรมการดำเนินการเป็นผู้มีบทบาท สำคัญในการกำหนดระเบียบและเงื่อนไขการกู้ยืมและมีอำนาจบริหารจัดการได้อย่างเต็มที่ และสามารถ

กำหนดนโยบายการบริหารจัดการสินเชื่อให้เป็นไปได้ทุกทิศทาง การบริหารจัดการสินเชื่อจะมีระบบหรือไม่ขึ้นอยู่กับคณะกรรมการดำเนินการ โดยยึดหลักการบริหารจัดการแบบ Good Governance ปัญหาในการบริหารจัดการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูในจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน คือ การบริหารแบบประชานิยม ขาดระเบียบ หลักเกณฑ์เงื่อนไข ปัญหาเงินเดือนเหลือไม่พอหัก หนี้ที่จ่าย วงเงินให้กู้แก่สมาชิกสูงเกินไป ขาดการบริหารความเสี่ยง สมาชิกขาดวินัยทางการเงิน ขาดระบบการเรียนรู้ในการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ครูสู่มาตรฐานสากลที่สำคัญคือผลกระทบจากนโยบายรัฐที่ก่อให้เกิดการแข่งขันด้านการให้สินเชื่อ จนส่งผลกระทบต่อวินัยทางการเงินของสมาชิกและการมีหนี้หลายทางส่งผลโดยตรงต่อสภาพคล่องในการบริหารจัดการสินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูในจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ครูจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน ควรเป็นกระบวนการเริ่มตั้งแต่ ต้นน้ำ คือ ต้นทางของกระบวนการพิจารณา ในการรวบรวมข้อมูลของสมาชิก ขั้นตอนการตรวจสอบก่อนการอนุมัติสินเชื่อของคณะกรรมการปล่อยสินเชื่อ การตัดสินใจอนุมัติสินเชื่อโดยคณะกรรมการสินเชื่อ การพิจารณาเพื่อการอนุมัติสินเชื่อและการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการปล่อยสินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์ครู กลางน้ำ คือ กระบวนการบริหารสินเชื่อหลังจากการอนุมัติสินเชื่อการติดตามตรวจสอบการใช้จ่ายเงินตามวัตถุประสงค์ของการกู้ การวางกลยุทธ์การติดตามหนี้ค้างชำระ หนี้สงสัยจะสูญของสหกรณ์ออมทรัพย์ครู และแก้ไขปัญหาสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ครูย้ายออกนอกแดนไม่มีตัวตนและปฏิเสธหนี้ ปลายน้ำ เป็นขั้นตอนการบริหารเงินที่ต้องส่งคืนสหกรณ์ของสมาชิก การแก้ปัญหาสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ครู เป็นหนี้หลายทาง การแก้ปัญหาไม่สามารถบังคับชำระหนี้ได้ตามกฎหมาย (สมาชิกเสียชีวิต หนี้ขาดอายุความตามกฎหมาย) และการบังคับคดีลูกหนี้ตามคำพิพากษา คณะกรรมการดำเนินการต้องยึดหลักกฎหมายอย่างเคร่งครัด ลดการใช้ระบบประชานิยมเปลี่ยนทัศนคติใหม่ในการดำเนินการ กรรมการจะต้องศึกษาหาความรู้ในข้อกฎหมายเพื่อได้พัฒนาสหกรณ์ ต้องตรวจสอบข้อมูลก่อนปล่อยกู้อย่างเข้มงวด ต้องมีการวิเคราะห์การปล่อยสินเชื่ออย่างรอบคอบและต้องจัดอบรมให้ความรู้กับสมาชิกในการให้กู้เพื่อปลูกฝังให้สมาชิกมีวินัย ทางการเงิน

มหาวิทยาลัยนเรศวร (2561) ได้ทำการศึกษาเรื่อง บทบาทของสหกรณ์ในการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน: กรณีศึกษา สหกรณ์ภาคเหนือ ประเทศไทย เพื่อศึกษาพัฒนาการทางด้านเศรษฐกิจของไทยที่เปลี่ยนแปลงไปสู่ระบบการผลิตเพื่อส่งออก และการเปลี่ยนแปลงนี้ได้ส่งผลกระทบต่อภาคการผลิตให้เกิดการทดลองตั้งสหกรณ์ขึ้น และมาขยายเพิ่มจำนวนสหกรณ์ขึ้นอย่างมากนับตั้งแต่รัชสมัยพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว ด้วยทรงมีพระราชดำริถึงความสำคัญของสหกรณ์และทรงส่งเสริมกิจการสหกรณ์พัฒนาอย่างต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน และศึกษาบทบาทสหกรณ์กับการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องจากพระราชกรณียกิจของพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัวที่ทรงริเริ่มไว้

โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยทำการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางประวัติศาสตร์ และการเก็บข้อมูลกับสหกรณ์ต้นแบบ 7 ประเภทในพื้นที่ภาคเหนือ ผลการศึกษาพบว่า ประเทศไทยรับแนวคิดสหกรณ์มาใช้ ในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 6 แต่จุดเริ่มต้นที่สำคัญของขบวนการสหกรณ์ไทยเกิดขึ้นเมื่อมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2471 ฉบับแรก เมื่อวันที่ 20 พฤษภาคม 2471 เพื่อเปิดโอกาสและส่งเสริมให้สหกรณ์มีการรวมกลุ่มกันจัดตั้งเป็นชุมนุมสหกรณ์ สันนิบาตสหกรณ์ จึงมีการรวมกลุ่มของสหกรณ์เพื่อจดทะเบียนเป็นชุมนุมสหกรณ์ขึ้น ซึ่งเกิดขึ้นในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 7 ซึ่งเป็นการวางรากฐานงานด้านสหกรณ์ของประเทศไทยมาจนถึงปัจจุบัน และได้มีการแบ่งประเภทตามวัตถุประสงค์ของการรวมกลุ่มในระหว่าง พ.ศ. 2478-2494 กิจกรรมสหกรณ์ได้ขยายกว้างขวางขึ้นเป็นอันมากทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ สามารถช่วยเหลือราษฎรให้มีรายได้และสร้างอำนาจต่อรองกับระบบทุนได้มากขึ้น ปัจจุบันประเทศไทยใช้พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 ได้กำหนดสหกรณ์ไว้ 7 ประเภท คือ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์นิคม สหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์บริการ สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์ประมง และสหกรณ์เครดิตยูเนียน จากพัฒนาการสหกรณ์ของไทย จะเห็นได้ว่าพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 7 ได้ทรงวางรากฐานงานด้านสหกรณ์จนทำให้เกิดการพัฒนาจนถึงปัจจุบัน สามารถช่วยเหลือกลุ่มเกษตรกร แรงงาน และชุมชน ได้อย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะการสร้างความเป็นธรรมทางสังคมจากการถูกเอาเปรียบจากนายทุน การแก้ไขปัญหาความยากจน การช่วยเหลือด้านสวัสดิการและคุณภาพชีวิตของประชาชน ผลจากการดำเนินงานของสหกรณ์ ประมาณ 102 ปี (พ.ศ. 2459-2560) ประเทศไทยมีจำนวนสหกรณ์ทั้งสิ้น (รวมชุมนุม) 8,194 แห่ง และมีจำนวนสมาชิก 11,574,271 คน และเงินทุน จำนวน 2,567,547.97 ล้านบาท ส่วนใหญ่จะเป็นสหกรณ์การเกษตรซึ่งจัดได้ว่าเป็นองค์กรที่เป็นกลไกสำคัญของรัฐในการสร้างมูลค่าเศรษฐกิจและการพัฒนาประเทศ ทั้งนี้เพื่อให้สถาบันเกษตรกรสามารถเป็นกลไกสนับสนุนการพึ่งพาตนเองของเกษตรกรได้อย่างแท้จริง การดำเนินนโยบายเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับสหกรณ์อย่างมั่นคงและยั่งยืน ถือเป็นโจทย์สำคัญอย่างยิ่งที่รัฐบาลต้องเร่งส่งเสริม ไม่ใช่เพียงแต่มุ่งเน้นการเพิ่มทุนให้กับสหกรณ์ในการนำไปให้สมาชิกกู้ยืม แต่การส่งเสริมแนวทางใหม่ควรต้องเพิ่มบทบาทของสหกรณ์ในการส่งเสริมเศรษฐกิจชุมชน โดยเฉพาะธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย แปรรูปผลผลิต รวบรวมผลผลิต ธุรกิจบริการ เพื่อให้เกิดการสร้างรายได้กับสมาชิกโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การนำเทคโนโลยีมาเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ให้กับสมาชิกเพื่อสร้างการแข่งขันกับภาคเอกชนได้

รุ่งเกียรติ รัตนบานชื่น (2562) ได้ทำการประเมินความเสี่ยงทางการเงิน และหลักธรรมาภิบาลด้านการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย วัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์ประสิทธิภาพในการบริหารงานและการควบคุมความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย



เพื่อนำไปสู่การออกแบบตัวแบบทางเศรษฐศาสตร์ที่เหมาะสมในการกำกับดูแลสหกรณ์ออมทรัพย์ 2) พิจารณาความสัมพันธ์ของตัวแบบที่ใช้ในการวัดประสิทธิภาพของสหกรณ์ว่ามีความสามารถในการควบคุมและบ่งชี้ความเสี่ยงในการดำเนินงานของสหกรณ์ในแต่ละด้านอย่างไร การวิจัยครั้งนี้ได้มีการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้ข้อมูลงบทดลองรายเดือนของสหกรณ์ออมทรัพย์ในกลุ่มตัวอย่างระยะเวลา 3 ปีย้อนหลัง ที่แสดงการดำเนินกิจการของสหกรณ์ออมทรัพย์ระหว่างปี นำมาใช้ในการวิเคราะห์สถานะความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ร่วมกับบัญชีการกู้เงิน และหุ้่นคงเหลือรายบุคคลของสมาชิกสหกรณ์ทั้งหมด ข้อมูลทางการเงินเชิงลึกนี้นำไปวิเคราะห์ด้วยตัวแบบ (Data Envelopment Analysis: DEA) เพื่อประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ และนำไปคำนวณหาตัวชี้วัดความเสี่ยงใน 4 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านเครดิต ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ความเสี่ยงด้านตลาด และความเสี่ยงด้านเงินทุน โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างคือ สหกรณ์ออมทรัพย์สำหรับการวิจัยมีจำนวนทั้งหมด 30 แห่ง ซึ่งผู้วิจัยทำการสุ่มตัวอย่างแบบ 3 มิติ ได้แก่ ขนาด สินทรัพย์ ประเภทองค์กร (ทหาร ตำรวจ ครู หน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ มหาวิทยาลัย โรงพยาบาล และภาคเอกชน) และระดับความเสี่ยงด้านการเงิน (วัดโดยตัวแปร Loan-to-deposit ratio) เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างครอบคลุมและสะท้อนตามจำนวนสหกรณ์ออมทรัพย์ทั้งระบบให้มากที่สุด ซึ่งเมื่อจำแนกตามมิติของขนาดสินทรัพย์ของกลุ่มตัวอย่างจะประกอบด้วยสหกรณ์ที่มีสินทรัพย์ในช่วง 150-500 ล้านบาท จำนวน 6 แห่ง ช่วง 500-2000 บาท จำนวน 10 แห่ง และช่วงมากกว่า 2000 ล้านบาท จำนวน 14 แห่ง หากจำแนกตามระดับความเสี่ยง กลุ่มตัวอย่างจะประกอบด้วยสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีความเสี่ยงต่ำ (Loan-to-deposit ratio ระหว่าง 0-1.2) จำนวน 12 แห่ง ความเสี่ยงปานกลาง (Loan-to-deposit ratio ระหว่าง 1.2-2) จำนวน 12 แห่ง และความเสี่ยงสูง (Loan-to-deposit ratio มากกว่า 2) จำนวน 6 แห่ง หรือหากจำแนกตามประเภทองค์กร กลุ่มตัวอย่างจะประกอบด้วย ทหาร 3 แห่ง ตำรวจ 3 แห่ง ครู 7 แห่ง ราชการ 5 แห่ง รัฐวิสาหกิจ 2 แห่ง มหาวิทยาลัย 2 แห่ง โรงพยาบาล 6 แห่ง และเอกชน 2 แห่ง ผลการวิจัยพบดังนี้

1. ผลการประเมินสหกรณ์ออมทรัพย์ทั้ง 30 แห่ง ด้วยตัวแบบ Network data envelopment analysis พบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์ส่วนใหญ่มีประสิทธิภาพในการบริหารควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานมากกว่า จำนวนสหกรณ์ที่มีประสิทธิภาพในการสร้างผลกำไรต่อความเสี่ยง นอกจากนี้ มีลักษณะของ Decreasing return to scale เนื่องจากสหกรณ์ที่มีขนาดใหญ่ขึ้นมีแนวโน้มที่จะจัดกิจกรรม ค่าใช้จ่ายสวัสดิการ และค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับสมาชิกและกรรมการมากยิ่งขึ้น จึงทำให้ความมีประสิทธิภาพมีแนวโน้มลดลง ซึ่งแตกต่างจากกระบวนการสร้างผลกำไรต่อความเสี่ยงที่มีลักษณะของ Increasing return to scale เพราะสหกรณ์ขนาดใหญ่ ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถมากขึ้น คณะกรรมการมีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น และสามารถนำทุนดำเนินงานไปลงทุนในกิจกรรม

ต่าง ๆ เพื่อกระจายความเสี่ยงของผลกำไรได้ดี จึงทำให้สามารถสร้างผลกำไรต่อความเสี่ยงใน อัตราที่สูงขึ้นได้

2. การทดสอบความสัมพันธ์ของค่าคะแนนประสิทธิภาพที่คำนวณได้จากตัวแบบ (Data Envelopment Analysis: DEA) กับตัวแปร ที่บ่งชี้ความเสี่ยงทางการเงินใน 4 มิติ ได้แก่ ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ความเสี่ยงด้านตลาด ความเสี่ยงด้านเครดิต และความเสี่ยงด้านเงินทุน พบว่าสหกรณ์ที่มีคะแนนประสิทธิภาพในการสร้างผลกำไรต่อความเสี่ยง และควบคุมค่าใช้จ่ายที่ดี จะมีระดับความเสี่ยงทางการเงินที่น้อยกว่าสหกรณ์ที่ไม่มีประสิทธิภาพ ถึงแม้ระดับการลดลงของความเสี่ยงไม่ได้มีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อพิจารณาที่ค่าความคลาดเคลื่อนของค่าเฉลี่ยคะแนน ประสิทธิภาพของสหกรณ์ในกลุ่มที่มีความเสี่ยงด้านการเงินในระดับที่เหมาะสมและกลุ่มที่มีความเสี่ยงในระดับที่ไม่เหมาะสม พบว่า ค่าความคลาดเคลื่อนของค่าเฉลี่ยคะแนนประสิทธิภาพในกลุ่มที่เหมาะสมมีค่าที่น้อยกว่า สะท้อนให้เห็นถึงการเกาะกลุ่มของคะแนนประสิทธิภาพ ผลลัพธ์ในเชิงประจักษ์จึงเป็นตัวบ่งชี้ว่า หากกลุ่มตัวอย่างของสหกรณ์ออมทรัพย์ในการวิจัยมีจำนวนที่มากขึ้น การแบ่งกลุ่มระหว่างคะแนนประสิทธิภาพของสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีความเสี่ยงเหมาะสมกับไม่เหมาะสมอาจมีนัยสำคัญที่สูงขึ้นได้ และจะเป็นเครื่องยืนยันการนำ (Data Envelopment Analysis: DEA) ที่งานวิจัยนี้เสนอเข้าไปปฏิบัติใช้ต่อไปในอนาคต

ข้อเสนอแนะของผู้วิจัย 1) ตัวแบบ (Data Envelopment Analysis: DEA) ที่นำเสนอมีความเหมาะสมมากกว่าตัวแบบ ที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ใช้ในการประเมินสหกรณ์ในประเทศไทยผ่านโปรแกรม Thrift DEACE 2009 เพราะตัวแบบ (Data Envelopment Analysis: DEA) ที่ใช้ในปัจจุบันนั้น เป็นตัวแบบที่ไม่เหมาะสมกับการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ แต่เหมาะสมกับการดำเนินงานของสหกรณ์ประเภทอื่นมากกว่าที่มุ่งหวังการดำเนินกิจการผ่านรายได้หรือกำไรเป็นหลัก นอกจากนี้ตัวแบบ (Data Envelopment Analysis: DEA) ในปัจจุบันไม่ได้มีการคำนึงถึงความเสี่ยงทางการเงินที่สหกรณ์ออมทรัพย์แต่ละแห่งเผชิญอย่างเป็นระบบ 2) ตัวแบบ Network data envelopment analysis เป็นเครื่องมือหนึ่งที่กรมส่งเสริมสหกรณ์และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ สามารถนำไปปรับปรุงกระบวนการตรวจสอบกำกับดูแลสหกรณ์ออมทรัพย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยสามารถนำไปใช้ควบคู่กับแนวทางการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินตามหลักของ Camels Analysis: CAMELS ผ่านโปรแกรม Cooperative Financial Surveillance and Warning System: Set Standard หรือตัวย่อคือ CFSAWA: SS ได้ 3) การแบ่งการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ 1) กระบวนการผลิต 2) กระบวนการสร้างกำไรต่อความเสี่ยง ยังทำให้กรมส่งเสริมสหกรณ์และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์สามารถชี้ปัญหาของสหกรณ์ออมทรัพย์แต่ละแห่งได้ว่าแห่งใดมีปัญหาด้านการดำเนินงานในกระบวนการทำงานขั้นตอนใด เพื่อจะได้ดำเนินนโยบายการให้ความรู้และการ

ตรวจสอบแก้ไขปัญหาต่าง ๆ อย่างถูกต้อง และตรงประเด็นมากยิ่งขึ้น และสามารถตรวจสอบสหกรณ์ ออมทรัพย์ที่มีอยู่ประมาณ 1,400 แห่ง ทั่วประเทศไทยได้อย่างทั่วถึง 4) ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง และกระบวนการในการตรวจสอบดูแลสหกรณ์ในระหว่างปีนั้น จะทำให้ กรมส่งเสริมสหกรณ์และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้เห็นภาพการดำเนินงานของสหกรณ์แต่ละแห่งอย่างละเอียดมากยิ่งขึ้น และจะมีตัวชี้วัด เพื่อส่งสัญญาณให้แก่กรมส่งเสริมสหกรณ์และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ว่า สหกรณ์ออมทรัพย์แห่งใด มีความเสี่ยงในภาวะวิกฤต เพื่อจะได้รีบเข้าไปดำเนินการตรวจสอบเชิงรุกอย่างรัดกุมมากยิ่งขึ้น 5) การวิเคราะห์ด้วยตัวแบบ Network data envelopment analysis จะทำให้สหกรณ์ออมทรัพย์แต่ละแห่ง สามารถนำคะแนนประสิทธิภาพที่ตนเองได้เปรียบเทียบกับสหกรณ์อ้างอิงในกลุ่มของตนเอง เพื่อป้องกันปัจจัยที่ตนเองจะต้องปรับปรุง

สมศักดิ์ สรสินธุ์ (2561) ได้ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบการจัดการความเสี่ยงในการบริหารจัดการที่ดีของการบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย วัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิง ยืนยันของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความเสี่ยง ประชากรในการวิจัย คือ สหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย จำนวนทั้งหมด 8 ประเภท โดยมีกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 840 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม และแบบประเมิน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ข้อมูล ประกอบด้วย การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ผลการวิจัย พบว่า ความสำเร็จในการจัดการความเสี่ยงของการบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ที่มีการบูรณาการในการจัดการความเสี่ยง กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง ความสามารถในการจัดการความเสี่ยงและการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน และการจัดการความเสี่ยงและความรับผิดชอบต่อสังคมร่วมกันในองค์กรมีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความเสี่ยงอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 และ .01 และโมเดลสมการโครงสร้างมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สรารุณ ดวงจันทร์; และ วิฐิตาภรณ์ สินจัญญศักดิ์ (2561) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ระบบการควบคุมภายในที่ดี และธรรมาภิบาลที่มีต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระบบการควบคุมภายในที่ดี และธรรมาภิบาลที่มีต่อผลการดำเนินงานของ สหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ สหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย จำนวน 312 สหกรณ์ เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ความสัมพันธ์อย่างง่าย และการวิเคราะห์ถดถอย พหุคูณ จากการวิเคราะห์ระบบการควบคุมภายในที่ดี และธรรมาภิบาลที่มีต่อผลการดำเนินงานของ สหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย พบว่า ระบบการควบคุมภายในที่ดีด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม ด้านการประเมิน ความเสี่ยง ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร และด้านการติดตามและประเมินผล มีความสัมพันธ์เชิงบวก ต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญที่

ระดับ .05 และธรรมชาติของ หลักประสิทธิภาพ หลักการตอบสนอง หลักการมอบอำนาจ หลักการมีส่วนร่วม และหลักความเสมอภาค มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

อโนชา สุวรรณสาร; และ ฤติมา มุ่งหมาย (2561) ได้ทำการศึกษาผลกระทบของการดำเนินงานที่มีต่อประสิทธิภาพของสหกรณ์ กรณีศึกษาสหกรณ์การเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบของการดำเนินงานที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ เพื่อได้แนวทางปรับปรุงการดำเนินงานของสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ ผลการศึกษาพบว่า 1) สหกรณ์การเกษตรมีระดับการปฏิบัติที่ส่งผลกระทบของการดำเนินงานที่มีต่อประสิทธิภาพของสหกรณ์โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก 2) ระดับการศึกษา, ตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานมีระดับการปฏิบัติที่ส่งผลกระทบของการดำเนินงานที่มีต่อประสิทธิภาพของสหกรณ์ในด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน, ด้านบริหารงานบุคคล, ด้านการจัดองค์กร, ด้านการจัดการการเงินและบัญชี, ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านการควบคุมภายในไม่แตกต่างกัน

อศิวเทพ ศุภเจริญกุล (2561) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการมีส่วนร่วมในการบริหารงานสหกรณ์ของสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนคองหงส์ จำกัด อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลามีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการมีส่วนร่วมในการบริหารงานสหกรณ์ของสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนคองหงส์ จำกัด อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 377 คน และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมอาร์ เพื่อวิเคราะห์การทดสอบไค-สแควร์ และวิเคราะห์การถดถอยโลจิสติกแบบสองตัวเลือก ผลการวิจัย พบว่า สมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนคองหงส์ จำกัด มีส่วนร่วมในการบริหารงานสหกรณ์ร้อยละ 46.68 โดยอายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการเป็นสมาชิก รายได้ของครอบครัวต่อปี จำนวนบุคคลในครอบครัว และความรู้ด้านสหกรณ์มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการบริหารงานสหกรณ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการมีส่วนร่วมในการบริหารงานสหกรณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 มีสามตัวแปร ได้แก่ 1) ระยะเวลาการเป็นสมาชิก 2) รายได้ของสมาชิกต่อปี และ 3) ความรู้ด้านสหกรณ์ ซึ่งโอกาสที่สมาชิกจะมีส่วนร่วมในการบริหารงานสหกรณ์ในระดับสูง ได้แก่ ผู้ที่เป็นสมาชิกมากกว่า 2 ปี (3.06 เท่า) สมาชิกที่มีรายได้ครัวเรือนต่อปี 450,001 บาท ขึ้นไป 250,001-450,000 บาท และ 150,001-250,000 บาท (2.60, 2.62 และ 1.94 เท่า ตามลำดับ) สมาชิกที่มีความรู้ด้านสหกรณ์ ระดับมากและระดับปานกลาง (3.87 และ 2.43 เท่า ตามลำดับ)

กรรมการศึกษาและประชาสัมพันธ์ สหกรณ์ออมทรัพย์อนามัยสุรินทร์ จำกัด ชุดที่ 50 (2562) ได้ทำการวิจัยคุณภาพการให้บริการสมาชิกของสหกรณ์ออมทรัพย์อนามัยสุรินทร์ จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาคุณภาพการให้บริการตามความคิดเห็นของสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์

อนามัยสุรินทร์ จำกัด 2) เปรียบเทียบคุณภาพการให้บริการสมาชิกในแต่ละด้านของสหกรณ์ออมทรัพย์อนามัยสุรินทร์ จำกัด กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัย คือ สมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์อนามัยสุรินทร์ จำกัด ประเภทสามัญ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้วิธีการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ข้อมูลที่เป็นแบบสอบถามปลายเปิด ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัย พบว่า คุณภาพการให้บริการตามความคิดเห็นของสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์อนามัยสุรินทร์ จำกัด จำนวน 7 ด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผ่านเกณฑ์ที่น่าพอใจ ด้านที่มีคุณภาพการให้บริการสูงสุด คือ ด้านคุณลักษณะของผู้ให้บริการ รองลงมาคือ ความเชื่อถือในมาตรฐานคุณภาพการบริการ ด้านมาตรฐานการให้บริการ ด้านความปลอดภัย ด้านการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิต ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านการให้บริการ/ให้คำปรึกษาการป้องกันความเสี่ยง สำหรับสมาชิกที่ผิมนัดชำระหนี้ ตามลำดับ ข้อเสนอแนะ 1) คณะกรรมการบริหารงานและฝ่ายจัดการ ต้องยึดมั่นในความยุติธรรม โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้และแสดงผลการดำเนินงานที่มีความน่าเชื่อถือให้สมาชิกทราบตามที่สมาชิกต้องการ 2) ในขณะที่สมาชิกมาชำระค่าบริการเจ้าหน้าที่ต้องทักทาย สอบถาม จะทำให้สมาชิก อบอุน มีกำลังใจ และประเมินผลการให้บริการทุก 3 เดือน เพื่อพัฒนาคุณภาพบริการให้ทันสถานการณ์ 3) เพิ่มความปลอดภัยให้มากขึ้น เช่น มีเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยตลอดเวลา เจ้าหน้าที่ตำรวจออกตรวจเป็นระยะ มีเครื่องสแกนเข้า-ออก โดยแสดงบัตรสมาชิก มีกล้องวงจรปิด คลอบคลุมทุกพื้นที่ 4) การติดต่อสื่อสารระหว่างสหกรณ์กับสมาชิกยังน้อยมาก ควรพัฒนาแอปพลิเคชัน 5) กำหนดเกณฑ์การให้กู้ยืมสอดคล้องกับความสามารถในการชำระหนี้ และให้เหลือเงินเดือนไว้ดำรงชีพอย่างเหมาะสม 6) มีระบบที่ชัดเจนในการติดตามลูกหนี้ให้ถึงที่สุด ตามขั้นตอนของกฎหมายก่อนเรียกผู้ค้ำประกันไปศาลใช้หนี้แทนผู้กู้ 7) การค้ำประกันมีความเสี่ยงค่อนข้างมาก กรณีผู้กู้เงินจำนวนมากควรให้ผู้กู้ใช้หลักทรัพย์ตนเองในการค้ำประกันร่วมด้วยเพื่อกระจายความเสี่ยง และ 8) จัดให้มีกองทุนให้ยืมเพื่อการส่งเสริมและการพัฒนาคุณภาพชีวิตแก่สมาชิก

จากการศึกษาผลงานวิจัยในประเทศ สรุปได้ว่า การดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์มีหลักการพื้นฐานของเช่นเดียวกับสหกรณ์ทั่วไป คือการช่วยเหลือสมาชิก โดยใช้หลักของความเท่าเทียมและการมีผลประโยชน์ร่วมกัน สหกรณ์ออมทรัพย์ยังถือเป็นสถาบันการเงินรูปแบบหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญไม่แพ้สถาบันการเงิน หรือธนาคารในระบบเศรษฐกิจของประเทศ เพราะจำนวนสินทรัพย์ของสหกรณ์ออมทรัพย์ที่เพิ่มสูงขึ้นทั่วประเทศในแต่ละปี ซึ่งอาจสาเหตุก่อให้เกิดความเสียหายอย่างใดอย่างหนึ่งขึ้นได้เสมอ จึงจำเป็นต้องมีการบริหารความเสี่ยง หรือกระบวนการดำเนินงานขององค์กรที่เป็นระบบและต่อเนื่อง จะเห็นได้ว่างานวิจัยและบทความที่เกี่ยวข้องในการศึกษาครั้งนี้ มุ่งเน้นการจัดการความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ตามแนวปฏิบัติของหน่วยงานหรือสถาบันที่ได้รับการยอมรับกันอย่างแพร่หลาย ได้แก่

กรมส่งเสริมสหกรณ์ ธนาคารแห่งประเทศไทย และการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (COSO ERM) ภายใต้ปัจจัยความเสี่ยงทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้มาใช้นับสนุนในการศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย

### งานวิจัยต่างประเทศ

อัลชาตติ (Alshatti, 2015) ได้ทำการศึกษา ผลของการจัดการสภาพคล่องต่อความสามารถในการทำกำไรในธนาคารพาณิชย์จอร์แดน ในช่วงระยะเวลา 2548-2555 ธนาคารทั้ง 13 แห่งเป็นธนาคารพาณิชย์ในจอร์แดนทั้งหมด ตัวชี้วัดสภาพคล่องคือ อัตราส่วนการลงทุน อัตราส่วนเงินทุน สินเชื่อสุทธิต่อสินทรัพย์รวม และอัตราส่วนสินทรัพย์สภาพคล่อง แบบจำลองการทดสอบแบบคงที่เพิ่มขึ้น วิธี Augmented Dickey Fuller (ADF) ถูกใช้เพื่อทดสอบหารากของหน่วยในอนุกรมเวลาของตัวแปรการวิจัยแล้วทดสอบสมมติฐานโดยใช้การวิเคราะห์การถดถอย ผลเชิงประจักษ์แสดงให้เห็นว่าผลบวกของการเพิ่มขึ้นของอัตราส่วนรวดเร็วและอัตราส่วนการลงทุนของกองทุนที่มีอยู่ในการทำกำไร ในขณะที่มีผลกระทบเชิงลบของอัตราส่วนเงินทุนและอัตราส่วนสินทรัพย์สภาพคล่องในการทำกำไรของธนาคารพาณิชย์จอร์แดน ผู้วิจัยแนะนำว่ามีความจำเป็นที่จะต้องใช้สภาพคล่องที่มีอยู่ให้เหมาะสมในแง่มุมต่าง ๆ ของการลงทุนเพื่อเพิ่มผลกำไรของธนาคาร และธนาคารควรใช้กรอบการบริหารสภาพคล่องทั่วไปเพื่อให้มั่นใจว่ามีสภาพคล่องเพียงพอสำหรับการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และพวกเขาควรเริ่มต้นการศึกษาวิเคราะห์อัตราการพัฒนาการของสภาพคล่องและความสามารถในการสร้างสมดุลระหว่างแหล่งที่มาและการใช้เงิน

เชิร์ค (Churk, 2015) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การมีส่วนร่วมของสมาคมสหกรณ์ออมทรัพย์และเครดิต (SACCOS) ในการปรับปรุงการดำรงชีวิตในชนบทใน Makungu Ward Iringa, แทนซาเนีย การศึกษาใช้กรณีศึกษาของ Muvikima SACCOS เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการส่งเสริมการดำรงชีวิตในชนบท ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสานทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากพื้นที่ศึกษา ได้แก่ การสำรวจครัวเรือน 100 ครัว การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล 20 คน และการสนทนากลุ่ม 4 กลุ่ม สถิติสำหรับสังคมศาสตร์ (SPSS) เป็นโปรแกรมซอฟต์แวร์ที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ในขณะที่การวิเคราะห์เชิงพรรณนาและเนื้อหาถูกนำมาใช้สำหรับข้อมูลเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า SACCOS มีบทบาทน้อยที่สุดในการส่งเสริมการดำรงชีวิตในชนบทในพื้นที่ศึกษา ความยากจนยังคงอยู่กับสมาชิกในชุมชน สมาชิกส่วนใหญ่ของ SACCOS ล้มเหลวในการชำระคืนเงินกู้ เนื่องจากภาระผูกพันภาคเกษตรสูง ซึ่งขึ้นอยู่กับความแปรปรวนของปริมาณน้ำฝนและเป็นไปตามฤดูกาล นอกจากนี้ยังขาดการมีส่วนร่วมของสมาชิก ในการวางแผนและการตัดสินใจ สรุปได้ว่า Muvikima SACCOS มีส่วนร่วมเพียงเล็กน้อยในการส่งเสริมการดำรงชีวิตในชนบทใน Makungu Ward แนะนำว่าควรพัฒนากลยุทธ์ในการแก้ไขสาเหตุของความยากจนในชนบท ทรัพยากรเงินทุนไม่เพียงพอ

ทุนทางการเงินไม่เพียงพอ และกิจกรรมสนับสนุนที่ตอบสนองความต้องการของคนในชนบทมากกว่า มุ่งเน้นในภาคธุรกิจเท่านั้น

อิสลาม (Islam. 2015) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ธนาคารสีเขียว: วิถีใหม่ในการก้าวสู่การธนาคารระดับต่อไปในบังคลาเทศ สืบเนื่องมาจากธนาคารมักจะให้บริการสาธารณะเพื่อผลกำไร โดยเฉพาะ เป็นที่เชื่อกันว่ากำไรไม่ควรได้รับค่าใช้จายจากปัญหาสิ่งแวดล้อมที่เป็นเรื่องเร่งด่วนที่สุดในโลก ดังนั้นแนวคิดของธนาคารสีเขียวจึงถูกพัฒนาขึ้นเพื่อตอบสนองต่อความคิดริเริ่มระดับโลก เพื่อรักษาสิ่งแวดล้อม เป็นธนาคารสวัสดิการที่ให้ความสำคัญกับสังคมในวงกว้าง การตอบสนองเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมในการดำเนินงานประจำวัน และการจัดหาเงินทุนสำหรับโครงการอนุรักษ์ธรรมชาติ รายงานฉบับนี้มุ่งเน้นไปที่แผนที่ถนนสีเขียวของธนาคารในบังคลาเทศ และสถานะของการดำเนินงาน นอกจากนี้ยังมีความพยายามในการสำรวจกิจกรรมของธนาคารพาณิชย์ เมื่อเปรียบเทียบกับโครงการธนาคารสีเขียวระดับโลก การศึกษาใช้ข้อมูลทุติยภูมิที่หาได้จากเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง รายงานที่ดีพิมพ์และบทความต่าง ๆ การศึกษาได้ข้อสรุปว่า บังคลาเทศอยู่ไกลจากประเทศพัฒนาแล้ว แต่ภาพทั่วไปนำเสนอการเปลี่ยนไปใช้ธนาคารสีเขียว ในลักษณะที่สอดคล้องกันสำหรับธนาคารส่วนใหญ่ ด้วยการดูแลการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและเร่งการเคลื่อนไหวสีเขียวที่มีอยู่ ธนาคารสามารถสร้างความมั่นใจให้กับตัวเองและโลกที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

ทัมไวน์; เอ็มบาบาซิช; และ ศุกกะ (Tumwine; Mbabazize; & Shukla. 2015) ได้ทำการศึกษาเรื่อง สหกรณ์ออมทรัพย์และเครดิต (Sacco's) ข้อกำหนดบริการและการพัฒนาเศรษฐกิจสมาชิก ในวันดา: กรณีศึกษาของ Zigama Sacco Ltd วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการมีส่วนร่วมในบริการของ SACCO ข้อตกลงการพัฒนาเศรษฐกิจของสมาชิกโดยใช้ ZIGAMA เป็นกรณีศึกษา การศึกษาเป็นไปตามในวัตถุประสงค์เฉพาะสามประการ คือ 1) เพื่อตรวจสอบลักษณะของข้อกำหนดของบริการที่ ZIGAMA 2) ประเมิน ผลกระทบของเงื่อนไขบริการออมทรัพย์ที่มีต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของสมาชิกที่ ZIGAMA และ 3) เพื่อวิเคราะห์ผลกระทบของเงื่อนไขการให้บริการเครดิตที่มีต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของสมาชิกที่ ZIGAMA การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว และวิธีการสังเกต วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการทางสถิติ (สถิติเชิงพรรณนา การวิเคราะห์ความสัมพันธ์และการถดถอย) ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ZIGAMA มีข้อกำหนดในการให้บริการ แต่การสื่อสารกับสมาชิกไม่ถูกต้อง และการตรวจสอบของพวกเขาไม่ได้เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด สรุปเพิ่มเติมได้ว่าข้อกำหนดการให้บริการของ SACCO มีนัยสำคัญในการทำนายความผันแปรของสมาชิกในการพัฒนาเศรษฐกิจ ข้อเสนอแนะคือ ZIGAMA ควรให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวข้องกับบริการทั้งหมด การทบทวนข้อกำหนดในการให้บริการ และข้อกำหนดเดียวกันควรสื่อสารกับทุกคนที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสม และควรอนุญาตให้สมาชิกถอนเงินออมได้ตามต้องการ และยอดคงเหลือขั้นต่ำควรเหมาะสมกับสมาชิก

แซมนี; และ มาจีด (Syamni; & Majid. 2016) ได้ทำการศึกษา ประสิทธิภาพของหน่วยงาน ความร่วมมือในการประหยัดและเครดิต ในอาแจห์เหนือ, อินโดนีเซีย วัตถุประสงค์เพื่อวัดและวิเคราะห์ ประสิทธิภาพเชิงสัมพัทธ์ของการออมและสินเชื่อ ของสหกรณ์ในอาแจห์เหนือ, อินโดนีเซีย ในการศึกษา ครั้งนี้ปัจจัยการผลิตและผลผลิตจะวิเคราะห์โดย Data Envelopment Analysis (DEA) ถูกเลือกโดยใช้ วิธีการตัวกลาง ผลการวิจัยพบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์และสินเชื่อโดยรวมในเขตอาแจห์ตอนเหนือ ประเทศอินโดนีเซีย มี ทำงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ ระบุด้วยค่าเฉลี่ยของดัชนีผลผลิต Malmquist ซึ่ง ยังต่ำกว่าหนึ่ง แต่การศึกษาพบว่า สหกรณ์บางส่วนได้ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น พนักงาน สหกรณ์ของ PT Pupuk Iskandar Muda (Persero), KPN Kopebun, KPN Citra Guru, KPN Tunas และ Kopebun Cut Mutia การค้นพบเหล่านี้บ่งบอกว่า สหกรณ์ออมทรัพย์และเครดิตในอาแจห์เหนือ ควรมีความพยายามอย่างจริงจังมากขึ้น เพื่อปรับปรุงระดับประสิทธิภาพการจัดการแบบมีส่วนร่วมโดย การจัดการเงินทุนและสินทรัพย์อย่างมืออาชีพ

ซาบรี (Shabri. 2016) ได้ทำการศึกษาถึงผลของระบบควบคุมภายในต่อความสามารถ ในการทำกำไรของสหกรณ์: กรณีศึกษา Koperasi ABC Berhad การศึกษานี้ศึกษาถึงผลกระทบของ ระบบการควบคุมภายในที่มีต่อผลกำไรร่วมกัน การควบคุมภายในได้รับการอธิบายโดยคณะกรรมการ องค์การที่สนับสนุนกรอบการทำงานของ Treadway Commission (COSO) ซึ่งจำกัดเฉพาะสภาพแวดล้อม การควบคุม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุมข้อมูลและการสื่อสาร และการตรวจสอบ การศึกษาครั้งนี้ดำเนินการโดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการกรณีศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูลผ่าน การสัมภาษณ์ และเอกสารหลักฐาน จากผลการศึกษาสรุปได้ว่า ระบบการควบคุมภายในที่ใช้ใน Koperasi ABC Berhad นั้น ถือว่ามีประสิทธิภาพและเป็นที่น่าพอใจ สิ่งนี้มีพื้นฐานมาจากการใช้งาน ตามองค์ประกอบทั้งหมดของระบบควบคุมภายในตามที่อธิบายไว้โดย COSO Framework ภายใน สหกรณ์ อย่างไรก็ตามการสูญเสียทางการเงินที่เกิดขึ้นในสหกรณ์ที่เกิดจากการควบคุมภายในที่ไม่มี ประสิทธิภาพ ความสามารถในการทำกำไรสามารถปรับปรุงได้ด้วยแผนพัฒนาใหม่ รวมถึงการนำ ระบบควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพภายในสหกรณ์ไปใช้ ระบบการควบคุมภายในที่ดีหรือแข็งแกร่ง จะมีผลต่อความสามารถในการทำกำไรของสหกรณ์รวมถึงช่วยให้เกิดความมั่นคงและการเติบโตของ ขบวนการสหกรณ์ในมาเลเซีย

ซีกาลาลา (Zikalala. 2016) ได้ทำการศึกษาเรื่อง บทบาทของสหกรณ์ออมทรัพย์และ เครดิตในการส่งเสริมการเข้าถึงเครดิตในสวาซิแลนด์ วัตถุประสงค์หลักของการศึกษาคือ การ ประเมินบทบาทของการออม และสหกรณ์เครดิตในการส่งเสริมการเข้าถึงบริการทางการเงิน โดยเฉพาะ อย่างยิ่งการบริการสินเชื่อให้กับสมาชิกของพวกเขา การวิเคราะห์เชิงประจักษ์ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพและ เชิงปริมาณที่ใช้การรวมกันของข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิ เก็บรวบรวมข้อมูลจากสหกรณ์ออมทรัพย์



และเครดิต 38 แห่ง ในสวาซิแลนด์ โดยการสัมภาษณ์แบบเห็นหน้ากับผู้ตอบแบบสอบถาม และจากระบบวิเคราะห์ข้อมูลสหกรณ์ (CODAS) เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์นี้ คือโปรแกรมทางสถิติสำหรับสังคมศาสตร์ (SPSS) เวอร์ชัน 22 ผลการศึกษาพบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์และเครดิตในสวาซิแลนด์มีระดับการเข้าถึงที่สูง โดยมีสมาชิกเฉลี่ย 631 คน นอกจากนี้ในปี พ.ศ. 2557 พวกเขาสามารถสะสมสินทรัพย์รวมมูลค่า E17 333 051 ระดมเงินออม E13 501 341 และสินเชื่อที่ออก E11 154 433 แต่สหกรณ์ออมทรัพย์และเครดิตเหล่านี้ยังมีสินเชื่อค้างชำระจำนวนมากซึ่งสะสมอยู่ที่ E12 542 230 ผลการศึกษายังแสดงให้เห็นว่า สหกรณ์ออมทรัพย์และเครดิตในสวาซิแลนด์ล้มเหลวในการปฏิบัติตามมาตรฐานสากลด้านความยั่งยืนทางการเงินที่กำหนดไว้สำหรับสหกรณ์ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางสังคม พบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์และเครดิตลงทุนในตราสารหนี้ร่วมด้วย เป้าหมายการพัฒนาของพวกเขาคือ การปรับปรุงการเข้าถึงทางการเงิน และขจัดความยากจนสำหรับสมาชิก ผลการศึกษายังแสดงให้เห็นว่าสหกรณ์ออมทรัพย์และเครดิตนั้นแตกต่างกันไปตามนโยบายทรัพยากรบุคคล และแรงจูงใจของพนักงาน นอกจากนี้ SACCOs ยังลังเลที่จะลงทุนในธุรกิจการจัดหาเงินทุนสำหรับองค์กร และพวกเขาก็ประสบปัญหาการรักษาลูกค้า รวมถึงทักษะระดับต่ำในการแข่งขันกับธนาคารพาณิชย์ ความท้าทายที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่เกิดขึ้นจากผลลัพธ์คือการแนะนำของหน่วยงานกำกับดูแลบริการทางการเงิน (FSRA) ซึ่งได้เพิ่มภาระงานของผู้จัดการออมทรัพย์และเครดิตสหกรณ์ / เสมียนในการจัดทำรายงานรายไตรมาส สิ่งนี้ยังนำมาซึ่งความสับสนในขบวนการสหกรณ์และออมทรัพย์ ซึ่งขณะนี้รายงานไปยังสองหน่วยงานแยกกันคือ FSRA และกรมการสหกรณ์ แบบสอบถามอ้างอิงถึง SACCO บางรายสูญเสียสมาชิกที่ดีไปเนื่องจากการสิ้นสุดของการจ้างงานซึ่งส่งผลกระทบต่ออัตราการรักษาลูกค้าด้วย

ยาซซี (Kyazze. 2017) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ธรรมชาติและการปฏิบัติงานทางสังคมของสังคมสหกรณ์ วัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างการกำกับดูแลสหกรณ์และการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินของสังคมสหกรณ์ในยูกันดา การศึกษาใช้แบบตัดขวางและเก็บรวบรวมข้อมูลจากสมาคมสหกรณ์ 293 แห่ง ในยูกันดา การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันและการสร้างแบบจำลองสมการโครงสร้าง ถูกนำมาใช้เพื่อพัฒนาแบบจำลองการวัดและแบบจำลองทางสถิติทดสอบ ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ที่สำคัญและเป็นบวกระหว่างสิทธิการติดตามและการปฏิบัติทางสังคม นอกจากนี้ยังมีความสัมพันธ์ที่สำคัญและเป็นบวกระหว่างนวัตกรรมและการปฏิบัติทางสังคม อย่างไรก็ตาม ความสัมพันธ์ระหว่างการให้สัตยาบันของการตัดสินใจการจัดการและการปฏิบัติทางสังคมและการปฏิบัติตามนโยบายและการปฏิบัติทางสังคมไม่ได้มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยรวมแล้วธรรมชาติสหกรณ์เป็นตัวทำนายผลการดำเนินงานทางสังคมที่ดี

มาโกรี; และ ซิล (Makori; & Sile. 2017) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ผลของการประเมินเครดิต และการติดตามเครดิตต่อความสามารถในการทำกำไรของการฝากเงินของ SACCO ในเขตไนโรบี วัตถุประสงค์ของการศึกษานี้คือ การวิเคราะห์ผลกระทบของการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตที่มีต่อการทำกำไรของเงินฝากที่ SACCO ในเขตไนโรบี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประเมินเครดิตต่อการทำกำไรของการฝากเงินของ SACCO ในไนโรบี และเพื่อตรวจสอบผลของการติดตามเครดิตต่อการทำกำไรของการฝากเงินโดย SACCO ในไนโรบี การศึกษานี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงพรรณนา ประชากรเป้าหมายของการศึกษานี้คือผู้ตอบแบบสอบถาม 80 คน ที่เชื่อมโยงโดยตรงกับการจัดการสินเชื่อที่มาจาก การฝากเงิน จำนวน 40 ครั้ง ที่ SACCO's ในเขตไนโรบี ใช้เทคนิคการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย แบบสอบถาม ใช้ในการรับและรวบรวมข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถาม ประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ สำหรับวิทยาศาสตร์คอมพิวเตอร์ (SPSS v.21) เพื่อวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิเคราะห์พบว่า การประเมินเครดิต การติดตามสินเชื่อมีผลในเชิงบวกและมีนัยสำคัญต่อความสามารถในการทำกำไรทางการเงินของ SACCO ในไนโรบี จากผลการศึกษาข้างต้นสรุปว่า การประเมินเครดิต และการติดตามสินเชื่อมีผลในเชิงบวกต่อผลกำไรทางการเงินของ SACCO การศึกษาชี้ให้เห็นว่าการจัดการของ SACCO ควรใช้วิธีการประเมินเครดิตที่มีประสิทธิภาพและการตรวจสอบเครดิตเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ซูมาร์ (Cheumar. 2017) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การจัดการสินเชื่อและความเสี่ยงการลงทุนของสหกรณ์อิสลามในประเทศไทย: กรณีศึกษาสหกรณ์ออมทรัพย์ไอบีเอ็น จำกัด เนื่องจากขบวนการสหกรณ์ในประเทศไทยมีประวัติศาสตร์อันยาวนาน ด้วยการก่อตั้งสหกรณ์วัดจันทร์ย้อนกลับไปในปี พ.ศ. 2459 จากนั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือเกษตรกรไทยจากการสูญเสียพื้นที่การเกษตรส่วนใหญ่ให้กับคนกลางและผู้ให้กู้เงิน ซึ่งไม่สามารถชำระหนี้ได้ ทุกวันนี้มีสหกรณ์กว่า 7,000 แห่งในประเทศไทย ควบคู่ไปกับสถาบันตัวกลางอื่น ๆ เช่น ธนาคารพาณิชย์ ธนาคารอิสลาม และบริษัทสินเชื่อ ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญทางการเงินที่กว้างขวางของประเทศไทย ในขณะที่ความร่วมมือของศาสนาอิสลามเป็นรายการใหม่ในระบบการเงินที่เกิดขึ้นในปี พ. ศ. 2530 โดยเริ่มจากการก่อตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์อิสลามแห่งปัตตานี โดย Den Tokmena อดีตเจ้าหน้าที่อาวุโสของรัฐและผู้ช่วยรัฐมนตรีกระทรวงสาธารณสุข การมีอยู่ของสหกรณ์อิสลามโดยเฉพาะในภาคใต้นั้นไม่มีปัญหา ประเด็นร่วมสมัยและปัญหาระยะยาวหลายเรื่องกำลังโน้มน้าวให้สหกรณ์อิสลามโดยเฉพาะกรอบการกำกับดูแลและการกำกับดูแล ซึ่งไม่ได้รับการสนับสนุนให้เติบโตและมีการพัฒนา เช่นเดียวกับกรณีของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย (IBank) สหกรณ์อิสลามกำลังเผชิญปัญหาที่มีความเสี่ยงสูง เนื่องจากลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการที่ต้องเป็นไปตามมาตรฐานของซาวีอะฮ์ สหกรณ์อิสลามหลายแห่งประสบปัญหาเงินทุนไม่เพียงพอ และสภาพคล่อง ประกอบกับพนักงานที่ไร้ความสามารถ และการกำกับดูแลกิจการที่ไม่ดี การศึกษานี้เป็นความพยายามที่จะประเมินลักษณะและความรุนแรงของความเสี่ยงการ

ลงทุนของผลิตภัณฑ์และบริการของพวกเขา ที่จะต้องสอดคล้องกับชาริอะฮ์ในสหกรณ์อิสลามในภาคใต้ของประเทศไทย: สหกรณ์อิบนุอะฟ่ จำกัด และเสนอแผนบรรเทาผลเชิงกลยุทธ์

ข่าน; และคณะ (Khan; et al. 2017) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่ออัตราการออมภายในประเทศในประเทศต่าง ๆ ในรายงานการวิจัยนี้ได้ตรวจสอบปัจจัยที่มีผลต่ออัตราการออมภายในประเทศขั้นต้นในปากีสถาน จีน สิงคโปร์ ญี่ปุ่น ตุรกี และรัสเซีย ประเทศเหล่านี้ได้รับการคัดเลือกโดยขึ้นอยู่กับความพร้อมของข้อมูลตั้งแต่ปี 2538-2559 ข้อมูลของปัจจัยที่มีผลต่ออัตราการออมภายในประเทศของประเทศที่เลือกได้จากเว็บไซต์ของธนาคารโลก การวิจัยครั้งนี้ใช้เทคนิคทางสถิติที่แตกต่างกัน เช่น สถิติเชิงพรรณนาแบบสหสัมพันธ์ และแบบจำลองเอฟเฟกต์คงที่ ผลการศึกษาข้อมูลทฤษฎีพบว่า อัตราส่วนการพึ่งพาการเติบโตของปริมาณเงิน (M2) ผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ และรายได้ต่อหัวของประชากร มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อการออมในประเทศ ในขณะที่การลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศและเงินเพื่อ การเติบโตของปริมาณเงิน (M2) ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ และรายได้ต่อหัว มีผลในเชิงบวกต่อการออมในประเทศ ในขณะที่การลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศ อัตราการพึ่งพา และอัตราเงินเพื่อ มีผลกระทบเชิงลบต่อการออมในประเทศ จากผลการวิจัยแนะนำว่า รัฐบาลของประเทศเหล่านี้อาจนำนโยบายที่เหมาะสมมาใช้เพื่อกระตุ้นการลงทุน ส่งเสริมการออม และเพิ่มการผลิตเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการเติบโตทางเศรษฐกิจ

เทวี (Devi. 2017) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แนวทาง การบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตของสถาบันการเงินขนาดเล็กในประเทศเอธิโอเปีย การทบทวนวรรณกรรมโดยย่อ ในการศึกษาครั้งนี้ได้มีการพยายามรวบรวมวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในด้านการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตของสถาบันการเงินขนาดเล็กที่มีสิทธิพิเศษกับเอธิโอเปีย สถาบันการเงินขนาดเล็กให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่คนจน เนื่องจากระบบการเงินรายย่อยเป็นระบบที่กระจายสินเชื่อขนาดเล็กให้กับคนจน เพื่อให้พวกเขาสามารถสร้างรายได้และเริ่มต้นธุรกิจขนาดเล็กของตนเอง เพื่อให้มีโอกาสลดความยากจน รวมทั้งส่งเสริมผู้ประกอบการในชุมชนยากจน ในขณะเดียวกันพอร์ตโฟลิโอไมโครไฟแนนซ์มีความเสี่ยงหลายประเภท โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเสี่ยงด้านเครดิต ภาคการเงินรายย่อยของเอธิโอเปียเป็นหนึ่งในสถาบันการเงินที่เติบโตเร็วที่สุดในโลก ปัจจุบันให้บริการผู้กู้ประมาณ 2.7 ล้านคน ที่มีพอร์ต Birr 9.2 พันล้าน (รายงานการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของ AEMFI, 2014) ความยั่งยืนของสถาบันการเงินขนาดเล็ก (MFIs) ที่เข้าถึงคนจนในชนบทและในเมืองจำนวนมากที่ไม่ได้รับบริการจากสถาบันการเงินทั่วไป เช่น ธนาคารพาณิชย์ เป็นองค์ประกอบสำคัญของกลยุทธ์การพัฒนาใหม่ของเอธิโอเปีย (Wolday 2010) ด้วยสถานการณ์นี้จึงทำให้เกิดการศึกษาโดยพยายามรวบรวมวรรณกรรมที่มีอยู่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตในสถาบันการเงินรายย่อยที่มีสิทธิพิเศษกับเอธิโอเปีย

บราวน์ (Brown. 2017) ได้ทำการสำรวจประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมสหกรณ์บริการทางการเงินในเกรเนดา เนื่องจากวิกฤตการณ์ทางการเงินในปี พ.ศ. 2551 ส่งผลกระทบต่อภาคการเงินของแคริบเบียนด้วยสภาพคล่องที่ลดลง ผลกำไรและผลตอบแทนจากสินทรัพย์ที่ลดลง 0.7% จาก 2.6% ใช้วิธีการสำรวจกลยุทธ์ที่ผู้บริหารสหภาพเครดิตในเกรเนดาเคยรักษากำไรอย่างสม่ำเสมอเป้าหมายการศึกษาประกอบด้วยสี่ส่วน ได้แก่ 1) ผู้บริหารสหภาพที่รับผิดชอบการดำเนินงานการบริหารและกฎระเบียบต่าง ๆ ในอุตสาหกรรมสหกรณ์บริการทางการเงินในเกรเนดา 2) อิทธิพลทางสังคมของทฤษฎีพลังงานเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษานี้ 3) กระบวนการรวบรวมข้อมูล รวมถึงการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างและเอกสาร (รายงานประจำปีและสังคมสหกรณ์ กฎหมาย) และ 4) การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวข้องกับแนวทางเฉพาะเรื่องโดยใช้ความถี่ของข้อมูล การเข้ารหัส และการค้นหาข้อความ เพื่อระบุสาระสำคัญพื้นฐาน จากการศึกษาพบว่า สาระสำคัญพื้นฐานประกอบด้วย การบริหารความเสี่ยง นโยบายการลงทุน และอิทธิพลของผู้บริหาร การตัดสินใจเกี่ยวกับการทำกำไรที่สอดคล้องกัน ผลการศึกษาอาจ ช่วยผู้บริหารเครดิตยูเนียนรักษาความสามารถในการทำกำไร ส่งผลให้เกิดศักยภาพเพื่อประโยชน์ต่อชุมชนท้องถิ่นโดยการสนับสนุนโครงการที่พัฒนาคุณภาพชีวิต

บัฟ; และ อนิตา (Bhup; & Anita. 2018) ได้ทำการศึกษาเรื่อง บทบาทของการออมและการร่วมมือด้านเครดิตในการเสริมพลังสตรีในชนบทในเขต Dang, เนปาล วัดอุปประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทของการออมและการร่วมมือเครดิต (SCC) ในการเสริมพลังสตรีในชนบทในเขต Dang, เนปาล สมาชิกห้าคนของสหกรณ์ออมทรัพย์และสินเชื่อสตรีสิริจานา (SWSCC) ของเขต Dang, เนปาล ได้รับการพิจารณาสำหรับการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า สมาชิกของ SWSCC ได้รับประโยชน์จาก SCC ด้วยการประหยัดที่เพิ่มขึ้นและการเข้าถึงสินเชื่อ สมาชิกได้เพิ่มการลงทุนและเริ่มธุรกิจขนาดเล็ก ซึ่งมีส่วนช่วยลดระดับความยากจน มีครัวเรือนเพียง 20% เท่านั้นที่มีรายได้ต่อปีมากกว่า 100,000 NR ก่อนเข้าร่วมสหกรณ์ แต่จำนวนนี้เพิ่มขึ้นเป็น 54% หลังจากเข้าร่วมสหกรณ์ นอกจากนี้ยังพบว่า SWSCC จัดชั้นเรียนการรู้หนังสือให้กับผู้ใหญ่ซึ่งส่งผลให้ผู้ใหญ่ที่อ่านออกเขียนได้มีส่วนช่วยในการเสริมสร้างศักยภาพของผู้หญิง นอกจากนี้กรณีที่ผู้หญิงตัดสินใจเกี่ยวกับการตรวจสอบสุขภาพของสมาชิกในครอบครัว และการมีส่วนร่วมในการประชุมทางสังคมเพิ่มขึ้น ผลลัพธ์ในเชิงบวกของการศึกษาชี้ให้เห็นว่าสตรีเนปาลควรเพิ่มการออมของพวกเขา และในที่สุดก็มั่นใจได้ว่าการเสริมพลังทางเศรษฐกิจและสังคมของพวกเขาเท่ากับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาเศรษฐกิจของพื้นที่ชนบทในประเทศเนปาล

เยโบฮ์; และ โอดูโร (Yeboah; & Oduro. 2018) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ตัวกำหนดค่าเริ่มต้นของสินเชื่อในสหภาพเครดิตที่เลือกไว้บางแห่งในภูมิภาคซิมฮานครของกานา เหตุผลในการศึกษาเนื่องจากสหภาพเครดิตมีบทบาทสำคัญในอุตสาหกรรมการเงินรายย่อยในกานา พวกเขาไม่เพียงแต่หยั่งรากลึกในตัวกลางทางการเงินเท่านั้น แต่ยังให้ข้อกำหนดและเงื่อนไขที่เอื้ออำนวยต่อผลิตภัณฑ์และบริการ

ทางการเงินแก่สมาชิก เมื่อเปรียบเทียบกับธนาคารและสถาบันการเงินอื่น ๆ ความยั่งยืนของสหภาพเครดิตนั้นเริ่มมีปัญหาจากการผิวนัดชำระหนี้เงินกู้หรือสินเชื่อด้วยคุณภาพ การวินิจฉัยสาเหตุของการผิวนัดชำระหนี้เงินกู้ในสหภาพเครดิตนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดการความเสี่ยงด้านเครดิต การศึกษาอาศัยข้อมูลปฐมภูมิ ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง โดยคัดเลือกสมาชิกเครดิตยูเนียน 244 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลและใช้แบบจำลองการถดถอยโลจิสติกส์ การศึกษาใช้โปรแกรมสถิติ (SPSS v. 20) และ Stata (v. 20) 14) สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล ผลการศึกษาพบว่า การให้สินเชื่อ การติดตาม สถานภาพสมรส และรายได้เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการผิวนัดชำระหนี้ ดังนั้นการให้ความรู้ด้านสินเชื่อจึงควรมีความเข้มข้น และการติดตามสินเชื่ออย่างมีประสิทธิภาพควรดำเนินการอย่างจริงจัง นอกจากนี้ระบบการประเมินสินเชื่อควรมีความแข็งแกร่ง ด้วยการพัฒนาระบบการให้คะแนนเครดิตซึ่งจะคำนึงถึงตัวแปรหลักของการผิวนัดชำระหนี้

เคลาด์; และ เอ็ดิสัน (Claude; & Edison. 2018) ได้ศึกษาการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อและผลการดำเนินงานสินเชื่อ: กรณีของ Umurenge SACCOs ในเมืองคิกาลี ประเทศรวันดา วัตถุประสงค์เพื่อประเมินว่ามีความสัมพันธ์ที่สำคัญระหว่างการจัดการความเสี่ยงด้านเครดิตและประสิทธิภาพทางการเงิน นักวิจัยสันนิษฐานว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างการบริหารความเสี่ยงสินเชื่อและประสิทธิภาพทางการเงิน การศึกษาใช้การออกแบบตัดขวางโดยใช้วิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ด้วยวิธีการอธิบายและวิเคราะห์ ประชากรของการศึกษา คือ 35 Umurenge SACCO และการสำรวจสำมะโนประชากรถูกนำมาใช้สำหรับ SACCOs ทั้งหมด ผลการศึกษาพบว่าระดับของการจัดการเครดิตอยู่ในระดับสูงเนื่องจากค่าเฉลี่ยคือ 4.10 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.60 ซึ่งชี้ให้เห็นว่าเขามีระดับการให้สินเชื่อสูงมาก และสูงกว่าในแง่ของอัตราการชำระคืนเงินกู้ ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า มีความสัมพันธ์ที่ระหว่างการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตและสินเชื่อ ประสิทธิภาพของ Umurenge SACCOs ( $r = 0.704$ ,  $p = .000$ ) การศึกษาายังแสดงให้เห็นว่า ความเสี่ยงด้านเครดิตการจัดการมีผลต่อประสิทธิภาพการกู้ยืม ( $R_2 = 0.548$ ) เงื่อนไขเครดิตและนโยบายการเก็บรวบรวมคือ มีนัยสำคัญทางสถิติในขณะที่การประเมินของลูกค้ายกเว้นมีนัยสำคัญทางสถิติ SACCO ควรรักษาประสิทธิภาพในระดับสูงโดยใช้การจัดการความเสี่ยงด้านเครดิตทั้งหมด

เบกาโจ (Begajo. 2018) ได้ทำการศึกษาเรื่อง บทบาทของสหกรณ์ออมทรัพย์และสินเชื่อในการปรับปรุงการจัดหาเงินทุนในเขตชนบท: กรณีของ Bench Maji, Kaffa, Shaka Zones ผู้วิจัยกล่าวถึงไมโครไฟแนนซ์ว่าเป็นการจัดหาเงินกู้ให้ผู้ประกอบการที่ยากจนและธุรกิจขนาดเล็ก ที่ไม่สามารถเข้าถึงธนาคารและบริการที่เกี่ยวข้อง สหกรณ์ออมทรัพย์และเครดิตเป็นแหล่งเงินทุนหลักสำหรับผู้มีรายได้น้อย ในการศึกษาครั้งนี้มีการตรวจสอบบทบาทของสหกรณ์ออมทรัพย์และเครดิตในการปรับปรุงการจัดหาเงินทุนขนาดเล็กในชนบทใน Bench Maji, Kaffa และ Shaka Zones ใช้การวิจัยเชิงสำรวจ

เชิงพรรณนา คุณดมการณ์ของชุมชนเกี่ยวกับการออม เครื่องมือในการปรับปรุงวัฒนธรรมการออมของสมาชิก การฝากเงินของสมาชิก ผลการวิจัยพบว่า สมาชิกมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการออมการฝากเงินรายเดือน และความสามารถในการเบิกจ่ายเงินกู้ ความท้าทายคือ การขาดแคลนเงินทุนสำหรับสินเชื่อ ความผิดปกติในการออม การจัดเก็บเงินให้สินเชื่อที่อ่อนแอ ไม่มีความร่วมมือกับสถาบันการเงินอื่น ๆ ข้อจำกัดในการสร้างความตระหนักและการสนับสนุนจากรัฐบาลในระดับที่ต่ำ ดังนั้นเพื่อตอบสนองความต้องการด้านการเงินของสมาชิกต้องเพิ่มจำนวนสมาชิก และรัฐบาลควรจัดตั้งหน่วยงานด้านการศึกษากองรวมและข้อมูลที่แข็งแกร่งในระดับ Zone และ Woreda โดยไม่ต้องปฏิบัติตามกฎความร่วมมือควรจัดการเงินทุน และร่วมมือกับสถาบันการเงินขนาดเล็ก ธนาคารเอกชนและสาธารณะ

โวลซ์ (Volz, 2018) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การสนับสนุนทางการเงินที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การพัฒนาที่ยั่งยืนในเอเชีย โดยเขาเห็นว่าการวางระบบเศรษฐกิจของเอเชียบนเส้นทางการพัฒนาที่ยั่งยืนนั้น จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่เคยปรากฏมาของการลงทุน เช่น อยู่ห่างจากก๊าซเรือนกระจก เชื้อเพลิงฟอสซิลและธรรมชาติ อุตสาหกรรมที่มุ่งเน้นไปยังทรัพยากรและเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ภาคการเงินจะต้องมีบทบาทสำคัญใน “การเปลี่ยนแปลงสีเขียว” การศึกษาครั้งนี้กล่าวถึงความจำเป็นในการทำให้ระบบการเงิน และบทบาททางการเงินเป็นสีเขียว การกำกับดูแล การตรวจสอบสถานะของการให้กู้ยืมสีเขียว และการลงทุนในเอเชีย โดยให้ภาพรวมของการริเริ่มด้านการกำกับดูแลทางการเงิน สีเขียวแพร่หลายทั่วเอเชีย นอกจากนี้ยังระบุตลาดนวัตกรรมเพื่อเพิ่มการเงินสีเขียวในเอเชีย ในขณะเดียวกัน ต้องศึกษาอุปสรรคในการลงทุนสีเขียว และนโยบายการเงิน โดยเน้นประเด็นที่มีความสำคัญสำหรับผู้กำหนดนโยบาย

ฮุซัยนี (Husaini, 2019) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยของการบริหารความเสี่ยงองค์กรและผลกระทบความเสี่ยงด้านเครดิตของธนาคารอินโดนีเซีย ทั้งนี้เนื่องจากอุตสาหกรรมธนาคารต้องเผชิญกับความเสี่ยงที่หลากหลายมากขึ้น เมื่อเทียบกับอุตสาหกรรมอื่น ๆ ผู้จัดการธนาคารควรใช้ระบบลดความเสี่ยงแบบองค์รวมจัดการความเสี่ยงขององค์กร (ERM) เพื่อลดความเสี่ยง หลักฐานเชิงประจักษ์แสดงให้เห็นว่ามีปัจจัยบางอย่างที่ส่งผลต่อระดับการดำเนินการของ ERM และการยอมรับ ERM นั้นไม่ได้ตามมาด้วยการลดความเสี่ยงด้านเครดิต การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบปัจจัยกำหนดของการดำเนินการบริหารความเสี่ยงองค์กร (ERM) และผลจากการลดความเสี่ยงด้านเครดิตของธนาคารอินโดนีเซีย ตัวอย่างของการศึกษานี้ประกอบด้วยธนาคารอินโดนีเซีย 17 แห่ง ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์อินโดนีเซียในช่วง 7 ปีที่ผ่านมา ระหว่าง ปี พ.ศ. 2556-2556 ผลการศึกษาพบว่า คณะกรรมการตรวจสอบภายใน และความซับซ้อนของบริษัท เป็นปัจจัยกำหนดของการดำเนินการบริหารความเสี่ยงองค์กรของธนาคารจดทะเบียนในอินโดนีเซีย อย่างไรก็ตามการศึกษานี้ยังไม่สามารถ

ให้ผลที่ตามมาจากการบริหารความเสี่ยงขององค์กรในการลดความเสี่ยงด้านเครดิตของธนาคาร  
อินโดนีเซีย

มาเทียนยี; และ เดเรียนู (Matiany; & Ndirangu. 2019) ได้ศึกษาอิทธิพลของการจัดการ  
เงินสดที่มีต่อประสิทธิภาพทางการเงินของการฝากเงินโดย SACCO ในเขต Kakamega ทฤษฎีที่เป็น  
แนวทางในการศึกษาคือ ทฤษฎีการตั้งค่าการจัดการสภาพคล่อง การศึกษาความครอบคลุม Saccos  
ที่ลงทะเบียนภายใต้ SASRA ในเขต Kakamega ประชากรเป้าหมายคือ ผู้จัดการอาวุโสสามคน  
(ผู้จัดการสาขา ผู้จัดการดำเนินงาน และผู้จัดการสินเชื่อ) ผู้ถือหุ้นและคณะกรรมการจาก Saccos  
ในเขต Kakamega กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ตอบแบบสอบถาม 99 คน โดยใช้เทคนิคการสุ่มตัวอย่างแบบ  
แบ่งชั้น ใช้การวิจัยเชิงพรรณนาซึ่งแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร แบบสอบถามใช้เป็นเครื่องมือใน  
การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์และตีความข้อมูลดำเนินการโดยใช้วิธีการเชิงปริมาณ โดยใช้สถิติ  
เชิงพรรณนา เช่น ค่าเฉลี่ย และการกระจายตัว รวมถึงสถิติเชิงอนุมานซึ่งส่วนใหญ่เป็นการวิเคราะห์  
ความแปรปรวนการถดถอยเชิงเส้นหลายตัวแปร และสหสัมพันธ์เพียร์สัน การประมวลผลและการ  
วิเคราะห์ข้อมูลทำได้โดยใช้โปรแกรม SPSS v.24 ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติในการจัดการเงินสด  
และประสิทธิภาพทางการเงินมีความสำคัญ แบบจำลองนี้เหมาะสมสำหรับการทำนายประสิทธิภาพ  
ทางการเงิน โดยใช้การจัดการเงินสด จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า แนวทางการจัดการเงินสดมีอำนาจ  
อธิบายการเปลี่ยนแปลงในผลประกอบการทางการเงินของการฝากเงินที่ Saccos ในเขต Kakamega  
ข้อเสนอแนะ ควรมีการนำรูปแบบอื่น ๆ ของการค้ำประกันเงินกู้สำหรับการออกเงินกู้ เนื่องจากการลงทุน  
ของสมาชิกนั้นมีความเสี่ยงสูง

จากการศึกษาผลงานวิจัยต่างประเทศ สรุปได้ว่า การดำเนินงานของสหกรณ์มีอุดมการณ์  
เหมือนกันทั้งโลก คือการช่วยเหลือสมาชิก โดยใช้หลักของความเท่าเทียมและการมีผลประโยชน์ร่วมกัน  
งานวิจัยและบทความในการศึกษานี้เห็นได้ว่า สหกรณ์ออมทรัพย์ในชนบทของประเทศที่ยากจน  
จะมีความเสี่ยงสูงในด้านเครดิต/สินเชื่อ ทั้งนี้เพราะความยากจนของสมาชิกส่วนใหญ่ที่เป็นเกษตรกร  
ซึ่งรายได้จะมีความผันผวนตามราคาพืชผล การบริหารความเสี่ยงที่สหกรณ์ใช้กันอย่างแพร่หลาย คือ  
การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (COSO ERM) รวมทั้งการให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน  
ของสหกรณ์ การให้ความรู้ความเข้าใจในด้านการเงินเกี่ยวกับการออมและการให้สินเชื่อ ซึ่งสอดคล้อง  
แนวทางการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ขณะเดียวกันได้มีนักวิชาการได้  
เสนอแนวคิดเรื่องสหกรณ์สีเขียว เพื่อช่วยให้สหกรณ์เติบโตอย่างยั่งยืน เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ  
ส่งเสริมคุณภาพชีวิตของสมาชิก ผู้วิจัยเห็นว่าเป็นแนวทางที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการศึกษา  
ครั้งนี้ได้

ตาราง 8 การวิเคราะห์สังเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปร จากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัย

แนวคิดทฤษฎีและชื่อผู้เขียน	ตัวแปรปัจจัยที่ศึกษา					
	A	B	C	D	E	F
1. แนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างของสหกรณ์ออมทรัพย์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (2558)	✓					
2. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดระดับมาตรฐานสหกรณ์ประจำปี 2554 กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2554ก)					✓	
3. แนวคิดเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2554ข)						✓
4. แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์ออมทรัพย์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2560)	✓					
5. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ จุฬาทิปย์ ภัทรวาท (2540)	✓					
6. แนวคิดเกี่ยวกับการสหกรณ์ไทย ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด (2562)	✓					
7. แนวคิดเกี่ยวกับวิวัฒนาการสหกรณ์ไทย สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย (2562)	✓					
8. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานวิสาหกิจ นิรภัย จันทรส์วัสดิ์ (2551)		✓				
9. ทฤษฎีองค์การและการจัดการ ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ (2545)		✓				
10. ทฤษฎีองค์การและการบริหารจัดการ พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (2552)		✓	✓			
11. ทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร Cameron; & Ettington (1988)			✓			
12. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจ (Business Environment) Aguilar (1967)					✓	
13. แนวคิดเกี่ยวกับแนวทางการบริหารความเสี่ยงองค์กร COSO Enterprise Risk Management 2017 จุฑามน สิทธิผลวนิชกุล (2018)						✓
14. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550)						✓



## ตาราง 8 (ต่อ)

แนวคิดทฤษฎีและชื่อผู้เขียน	ตัวแปร/ปัจจัยที่ศึกษา					
	A	B	C	D	E	F
15. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการความเสี่ยงในการบริหารจัดการที่ดีของการบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย สมศักดิ์ สรสินธุ์ (2561)						✓
16. แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินความเสี่ยงทางการเงิน และหลักธรรมาภิบาลด้านการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย รุ่งเกียรติ รัตนบานชื่น (2562)						✓
17. แนวคิดเกี่ยวกับกรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ: บทสรุปสำหรับผู้บริหารและกรอบโครงสร้าง สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย (2551)						✓
18. แนวคิดเกี่ยวกับแผนบริหารความเสี่ยงปีงบประมาณ 2562 สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) (2562)						✓
19. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง ธนาคารกรุงเทพ (2561)						✓
20. แนวคิดเกี่ยวกับการตรวจสอบความเสี่ยงสถาบันการเงิน ธนาคารแห่งประเทศไทย (2561)						✓
รวม	5	3	2	1	1	9

หมายเหตุ: เครื่องหมาย ✓ หมายถึง องค์กรประกอบของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้มาจากการอ้างอิงแนวคิดทฤษฎีตามรายชื่อผู้แต่งที่ปรากฏ โดยกำหนดรหัสตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ดังนี้

## ตัวแปร/ปัจจัยที่ศึกษา

- A = ลักษณะองค์กร (สหกรณ์ออมทรัพย์)
- B = ปัจจัยองค์กร
- C = วัฒนธรรมองค์กร
- D = สภาพแวดล้อมภายนอก
- E = เกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์
- F = การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์

ข้อมูลจากตาราง 8 การวิเคราะห์สังเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปร จากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัย สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ดังนี้

## 1. การนำผลการวิเคราะห์/สังเคราะห์ไปใช้

### 1.1 การกำหนดองค์ประกอบของตัวแปรที่ศึกษา

1.1.1 ลักษณะองค์กร จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างของสหกรณ์ ออมทรัพย์ ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์ออมทรัพย์ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ และแนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์ไทยของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด กำหนดได้ 3 องค์ประกอบ ได้แก่

- ขนาดสหกรณ์
- ประเภทกลุ่มอาชีพ
- ระดับมาตรฐานสหกรณ์

1.1.2 ปัจจัยการบริหาร จากการศึกษาทฤษฎีองค์การและการจัดการของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ ทฤษฎีองค์การและการบริหารจัดการของ พิชาय รัตนดิถก ณ ภูเก็ต และ ทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของ คาเมรอน; และ แอตติงตัน (Cameron; & Ettington. 1988) กำหนดองค์ประกอบของปัจจัยการบริหารซึ่งเป็นปัจจัยภายในสหกรณ์ออมทรัพย์ได้ 5 องค์ประกอบ ได้แก่

- บุคลากร (Man)
- การเงิน (Money)
- วัสดุและอุปกรณ์ (Material)
- การจัดการ (Management)
- วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture)

1.1.3 สภาพแวดล้อมภายนอก จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจของ อากีลาร์ (Aguilar. 1967) กำหนดได้ 5 องค์ประกอบ ได้แก่

- การเมือง (Politics)
- เศรษฐกิจ (Economic)
- สังคม/ วัฒนธรรม (Social/ culture)
- เทคโนโลยี (Technological)
- กฎระเบียบ (Legal)
- สภาพแวดล้อม (Ecological)

1.1.4 การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ จากการศึกษาแนวทางปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ แนวทางการบริหารความเสี่ยงองค์กร

COSO Enterprise Risk Management 2017 จุฑามาน สิทธิผลวนิชกุล (2018) และแนวคิดเกี่ยวกับการตรวจสอบความเสี่ยงสถาบันการเงินของธนาคารแห่งประเทศไทย สรุปได้ 7 ด้าน ได้แก่

- ด้านกลยุทธ์
- ด้านการเงิน ประกอบด้วย เครดิต/สินเชื่อ/สภาพคล่อง/การลงทุน/ตลาด
- ด้านปฏิบัติการ/การดำเนินงาน
- ด้านผลตอบแทน
- ด้านกฎหมายและกฎระเบียบ/การฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงิน

แก่การก่อการร้าย

- ด้านชื่อเสียง
- ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

## 1.2 กำหนดการวัดตัวแปรที่ศึกษา

### 1.2.1 ลักษณะองค์การ การกำหนดการวัดตัวแปรตามองค์ประกอบ

- ขนาดสินทรัพย์สหกรณ์ ใช้การวัดแบบ Ordinal Scale
- ประเภทกลุ่มอาชีพ ใช้การวัดแบบ Nominal Scale
- ระดับมาตรฐานสหกรณ์ ใช้การวัดแบบ Ordinal Scale

1.2.2 ปัจจัยการบริหาร การกำหนดการวัดตัวแปรตามองค์ประกอบทั้ง 5 ได้แก่ บุคลากร การเงิน วัสดุและอุปกรณ์ การจัดการ และวัฒนธรรมองค์กร ใช้การวัดแบบ Interval Scale เพื่อหาค่าเฉลี่ยของประสิทธิภาพในแต่ละองค์ประกอบ

1.2.3 สภาพแวดล้อมภายนอก การกำหนดการวัดตัวแปรตามองค์ประกอบทั้ง 7 ได้แก่ การเมือง เศรษฐกิจ สังคม/วัฒนธรรม เทคโนโลยี กฎระเบียบ และสภาวะแวดล้อม ใช้การวัดแบบ Interval Scale เพื่อหาค่าเฉลี่ยของความสำคัญในแต่ละองค์ประกอบ

1.2.4 การบริหารความเสี่ยงสหกรณ์ 7 ด้าน ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านการเงิน ประกอบด้วย เครดิต/สินเชื่อ/สภาพคล่อง/ความเพียงพอของเงินกองทุน/การลงทุน/ตลาด ด้านปฏิบัติการ/การดำเนินงาน ด้านผลตอบแทน ด้านกฎหมายและกฎระเบียบ/การฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย ด้านชื่อเสียง และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

## 1.3 กำหนดนิยามศัพท์

1.3.1 ลักษณะองค์การ (สหกรณ์ออมทรัพย์) หมายถึง โครงสร้างของความสัมพันธ์ที่แบ่งสหกรณ์ออมทรัพย์ออกเป็นรูปแบบย่อย ๆ ตามการกระจายตัวของสมาชิกตามลักษณะกลุ่มอาชีพที่สมาชิกสังกัด ทุนดำเนินงาน และรายได้ธุรกิจ (แหล่งที่มา กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ และสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย)

1.3.2 ปัจจัยการบริหาร หมายถึง สภาพแวดล้อมที่อยู่ภายในสหกรณ์ออมทรัพย์ และสหกรณ์สามารถทำการออกแบบหรือควบคุมได้ โดยใช้หลัก 4M ร่วมกับวัฒนธรรมองค์กร (แหล่งที่มา ทฤษฎีองค์การและการจัดการ ของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ ทฤษฎีองค์การและการบริหารจัดการ ของ พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต และทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของ คาเมรอน; และ แอตติงตัน (Cameron; & Ettington. 1988)

1.3.3 สภาพแวดล้อมภายนอก หมายถึง ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีผลต่อการบริหารและไม่สามารถควบคุมได้ ได้แก่ การเมือง เศรษฐกิจ สังคม/ วัฒนธรรม เทคโนโลยี กฎระเบียบ และ สภาวะแวดล้อม (แหล่งที่มา แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจ ของ ฟรานซิส (Francis. 1967)

1.3.4 การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการในโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสียหาย หรือผลกระทบของความเสียหาย จากเหตุการณ์ เพื่อลดหรือป้องกันความผิดพลาดที่เกิดจากการปฏิบัติงาน เพื่อลดโอกาสและปริมาณ ความสูญเสียที่จะเกิดขึ้นภายในสหกรณ์ออมทรัพย์ (แหล่งที่มา แนวทางปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของ สหกรณ์ ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ และแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. 2550)

ตาราง 9 การวิเคราะห์สังเคราะห์ตัวแปร/ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์

แนวคิดทฤษฎี/งานวิจัย	ตัวแปร/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง						
	G	H	I	J	K	L	M
<b>1. แนวคิดทฤษฎี</b>							
1. แนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างของสหกรณ์ออมทรัพย์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (2558)	●	●					
2. แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์ออมทรัพย์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2560)	●	●					
3. แนวคิดเกี่ยวกับการสหกรณ์ไทย ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด (2562)	●	●					
4. แนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างของสหกรณ์ออมทรัพย์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (2558)	●	●					
5. แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์ออมทรัพย์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2560)	●	●					

ตาราง 9 (ต่อ)

แนวคิดทฤษฎี/งานวิจัย	ตัวแปร/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง						
	G	H	I	J	K	L	M
6. แนวคิดเกี่ยวกับการสหกรณ์ไทย ชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด (2562)	●	●					
7. ทฤษฎีองค์การและการจัดการ ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ (2545)			●	●	●	●	
8. ทฤษฎีองค์การและการบริหารจัดการ พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (2552)			●	●	●	●	●
9. ทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร Cameron; & Ettington (1988)							●
รวม	3	3	2	2	2	2	2
<b>2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>							
1. งานวิจัยเรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ สหกรณ์ออมทรัพย์ในเขตจังหวัดนนทบุรี ของ กัญรัตน์ สุนทรตุล (2556) ปัจจัยส่วนบุคคล (ตัวแปรต้น) ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ในเขตจังหวัดนนทบุรี (ตัวแปรตาม)			●	●	●	●	●
			✓				
2. งานวิจัยเรื่อง แนวปฏิบัติที่ดีของการดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์: กรณีศึกษาสหกรณ์ออมทรัพย์ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และ มหาวิทยาลัย ของ แก้วใจ นิงใจเย็น (2556) เป็นกรวิจัยเชิง คุณภาพ เกี่ยวกับปัจจัยภายใน 4M	●	●	●	●	●	●	
	✓	✓	✓	✓	✓		
3. งานวิจัยเรื่อง บุพปัจจัยของความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรใน ประเทศไทย ของ จักรพันธ์ กิตตินรรัตน์; และคณะ (2557) ภาวะ ผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร ความผูกมัด ส่งผลต่อความสำเร็จของ สหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย							●
							✓
4. งานวิจัยเรื่อง แนวโน้มการบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์อับอุฬาน จำกัด ในทศวรรษหน้า (2557-2566) ของ ฮาเร๊ะ เจ๊ะโด (2557) ขอขยายเนื้อหาที่ใช้ในการศึกษา 6 ด้าน ได้แก่ 1) วัตถุประสงค์ 2) โครงสร้างและการจัดองค์กร 3) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 4) การ ให้บริการสมาชิก 5) การจัดสวัสดิการสมาชิก และ 6) การสร้างความ ร่วมมือระหว่างสหกรณ์			●	●	●	●	
			✓			✓	

ตาราง 9 (ต่อ)

แนวคิดทฤษฎี/งานวิจัย	ตัวแปร/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง						
	G	H	I	J	K	L	M
5. งานวิจัยเรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน สหกรณ์อิสลามในประเทศไทย ของ มัชลิน สุหลง (2558) ตัวแปรต้น ปัจจัยเชิงสาเหตุ ได้แก่ ปัจจัยทางการจัดการ และผลการดำเนินงาน ตามเกณฑ์ขนาดและประเภท มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานสหกรณ์อิสลามในประเทศไทย	●	●	●	●	●	●	
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
6. งานวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขไทย ของ มะณู บุญศรี-มณีชัย (2559) ตัวแปรสาเหตุ ประกอบด้วย 1) ด้านความฉลาดทางอารมณ์ 2) ด้านภาวะผู้นำ 3) ด้านความเชื่อมั่นในตนเอง 4) ด้านการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร 5) ด้านความกระตือรือร้นมุ่งมั่น 6) ด้านบรรยากาศองค์กร 7) ด้านแรงจูงใจ 8) การทำงานเป็นทีม 9) ด้านการรับรู้บทบาท และ 10) ด้านการมีส่วนร่วม ตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขไทย			●	●	●	●	●
			✓				✓
7. งานวิจัยเรื่อง ตัวแบบการบริหารจัดการกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต ที่มีประสิทธิผล: กรณีศึกษากลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตจังหวัดอุตรดิตถ์ ของ วีระชัย โชคลาภานันต์ (2559) การบริหารจัดการของ คณะกรรมการกลุ่มออมทรัพย์ฯ (ตัวแปรต้น) มีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพการบริหารจัดการของคณะกรรมการกลุ่มออมทรัพย์ฯ			●	●	●	●	✓
8. งานวิจัยเรื่อง รูปแบบและผลสัมฤทธิ์ของการแปรสภาพกองทุนหมู่บ้านและกลุ่มการเงินขนาดเล็กเป็นองค์กรการเงินชุมชนที่เข้มแข็ง ของ กิตติชัย นวลทอง (2560) ตัวแปรต้น คือ องค์กรประกอบเชิงยืนยัน จากสภาพปัจจัยแวดล้อมภายใน ปัจจัยแวดล้อมภายนอกและปัจจัย การเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับกองทุนหมู่บ้านและกลุ่มการเงินขนาดเล็ก			●	●	●	●	
			✓	✓	✓	✓	
9. งานวิจัยเรื่อง แนวทางการแก้ปัญหาการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ ซึ่งมีผลกระทบต่อระบบการเงินไทย ของ ธันวาท เลหาศิริวงศ์ (2560) ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา คือ ปัจจัยที่มีผลต่อระดับเงินทุนและสภาพคล่อง			●	●	●	●	
				✓		✓	

## ตาราง 9 (ต่อ)

แนวคิดทฤษฎี/งานวิจัย	ตัวแปร/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง						
	G	H	I	J	K	L	M
10. งานวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การจัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูชัยภูมิ จำกัด ของ วรานิษฐ์ พรรณอุดมสิทธิ์ (2560) ตัวแปรต้น คือ ปัจจัยส่วนบุคคลกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูชัยภูมิ จำกัด ส่งผลต่อกลยุทธ์การจัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูชัยภูมิ จำกัด			●	●	●	●	
			✓	✓	✓	✓	
11. งานวิจัยเรื่อง สหกรณ์ออมทรัพย์ครูกับมาตรฐาน Basel ของ เกษมสวัสดิ์ (2561) ตัวแปรที่ใช้ศึกษา คือ พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 (แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2553) และหลักการสำคัญของ Basel คือ หลักการดำรงเงินกองทุนและการบริหารความเสี่ยง การวิเคราะห์ความสามารถชำระหนี้			●	●	●	●	
				✓		✓	
12. งานวิจัยเรื่อง ผลกระทบของการดำเนินงานที่มีต่อประสิทธิภาพของสหกรณ์ กรณีศึกษาสหกรณ์การเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ของ อโนชา สุวรรณสาร; และ ฤติมา มุ่งหมาย (2561) ตัวแปรที่ใช้ศึกษา คือ ระดับการปฏิบัติที่ส่งผลกระทบของการดำเนินงานที่มีต่อประสิทธิภาพของสหกรณ์			●	●	●	●	
			✓	✓	✓	✓	
13. งานวิจัยเรื่อง คุณภาพการให้บริการสมาชิกของสหกรณ์ออมทรัพย์อนามัยสุรินทร์ จำกัด ของ กรรมาการศึกษาและประชาสัมพันธ์ สหกรณ์ออมทรัพย์อนามัยสุรินทร์ จำกัด ชุดที่ 50 (2562) ตัวแปรที่ใช้ศึกษา คือ ความคิดเห็นสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์อนามัยสุรินทร์ จำกัด ประเภทสามัญ ต่อคุณภาพการให้บริการสมาชิกของสหกรณ์			●	●	●	●	✓
14. งานวิจัยเรื่อง Contributions of Savings and Credit Cooperative Society on Improving Rural Livelihood in Makungu ward Iringa, Tanzania ของ Josephine Churk (2015) ตัวแปรที่ใช้ศึกษา คือ บทบาทของสมาคมสหกรณ์ออมทรัพย์และเครดิต (SACCOs) ในการปรับปรุงการดำรงชีวิตในชนบทในพื้นที่ศึกษา			●	●	●	●	
				✓		✓	





ตาราง 9 (ต่อ)

แนวคิดทฤษฎี/งานวิจัย	ตัวแปร/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง						
	G	H	I	J	K	L	M
20. งานวิจัยเรื่อง The Role of Saving and Credit Cooperatives in Improving Rural Micro Financing: The Case of Bench Maji, Kaffa, Shaka Zones ของ Begajo (2018) ตัวแปรที่ใช้ศึกษา คือ บทบาทของสหกรณ์ออมทรัพย์และสินเชื่อในการปรับปรุงการจัดการเงินทุนในเขตชนบท: กรณีของ Bench Maji, Kaffa, Shaka Zones			●	●	●	●	●
				✓		✓	✓
รวม	1	2	9	10	6	17	5

หมายเหตุ: เครื่องหมาย ✓ หมายถึง ตัวแปรที่มีผลต่อการบริหารความเสี่ยงที่ผู้วิจัยเลือกใช้จากผลงานวิจัยเล่มนั้น ๆ

เครื่องหมาย ● หมายถึง ผลงานการวิจัยนั้นมีตัวแปรที่มีผลต่อการบริหารความเสี่ยงอะไรบ้าง โดยกำหนดรหัสให้ตัวแปรที่ศึกษา ดังนี้

ตัวแปรที่มีผลต่อการบริหารความเสี่ยง

G = ขนาดของสหกรณ์ออมทรัพย์

H = ประเภทของสหกรณ์ออมทรัพย์

I = บุคลากรของสหกรณ์ออมทรัพย์

J = ด้านการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์

K = ความพร้อมของวัสดุอุปกรณ์ประจำสหกรณ์ออมทรัพย์

L = การบริหารจัดการภายในของสหกรณ์ออมทรัพย์

M = รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร

ข้อมูลจากตาราง 9 การวิเคราะห์/สังเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปร จากแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัย สามารถนำผลการวิเคราะห์/สังเคราะห์ไปใช้กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (ตัวแปรต้นที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม) คือ ลักษณะองค์กร และปัจจัยการบริหาร ที่แตกต่างกัน การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ซึ่งเป็นตัวแปรตามย่อมแตกต่างกัน

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยมี 2 กลุ่ม ดังนี้

ประชากรกลุ่มที่ 1 ได้แก่ ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ ที่มีบทบาทในการบริหารงานสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย จำนวน 1,374 สหกรณ์ สหกรณ์ละ 1 คน (กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. 2563)

ประชากรกลุ่มที่ 2 ได้แก่ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบด้วย นักวิชาการด้านการสหกรณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการสหกรณ์

##### การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ตัวแทนของประชากรกลุ่มที่ 1 และตัวแทนของประชากรกลุ่มที่ 2

กลุ่มตัวอย่างที่ 1 คือ ตัวแทนผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ ที่มีบทบาทในการบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย สหกรณ์ละ 1 คน จำนวน 302 คน ซึ่งได้จากการกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยการเปิดตารางของ เครจซี่; และ มอร์แกน (Krejcie; & Morgan. 1970) ตามตาราง 10

ตาราง 10 ขนาดของกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน

ขนาด ประชากร	ขนาด ตัวอย่าง	ขนาด ประชากร	ขนาด ตัวอย่าง	ขนาด ประชากร	ขนาด ตัวอย่าง	ขนาด ประชากร	ขนาด ตัวอย่าง	ขนาด ประชากร	ขนาด ตัวอย่าง
10	10	100	80	280	162	800	260	2,800	338
15	14	110	86	290	165	850	265	3,000	341
20	19	120	92	300	169	900	269	3,500	346
25	24	130	97	320	175	950	274	4,000	351
30	28	140	103	340	181	1,000	278	4,500	354
35	32	150	108	360	186	1,100	285	5,000	357
40	36	160	113	380	191	1,200	291	6,000	361
45	40	170	118	400	196	1,300	297	7,000	364
50	44	180	123	420	201	1,400	302	8,000	367
55	48	190	127	440	205	1,500	306	9,000	368
60	52	200	132	460	210	1,600	310	10,000	370
65	56	210	136	480	214	1,700	313	15,000	375
70	59	220	140	500	217	1,800	317	20,000	377
75	63	230	144	550	226	1,900	320	30,000	379
80	66	240	148	600	234	2,000	322	40,000	380
85	70	250	152	650	242	2,200	327	50,000	381
90	73	260	155	700	248	2,400	331	75,000	382
95	76	270	159	750	254	2,600	335	100,000	384

ที่มา: Krejcie; & Morgan (1970)

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Random Sampling) เนื่องจากมีการจำแนกสหกรณ์ออมทรัพย์ ตามประเภทกลุ่มอาชีพของสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ และทำการคำนวณหาจำนวนกลุ่มตัวอย่าง ตามสัดส่วนของสหกรณ์ออมทรัพย์แต่ละประเภทกลุ่มอาชีพ เมื่อได้ขนาดตัวอย่างของแต่ละประเภทกลุ่มอาชีพแล้ว ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีการจับสลาก

ตาราง 11 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของสหกรณ์ออมทรัพย์ จำแนกตามประเภทกลุ่มอาชีพ

ลำดับที่	ประเภทกลุ่มอาชีพ	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1	เอกชนและอื่น ๆ	550	121
2	ทหาร	178	39
3	ราชการ	166	37
4	โรงพยาบาล/สาธารณสุข	156	34
5	ตำรวจ	125	27
6	ครู	108	24
7	รัฐวิสาหกิจ	50	11
8	มหาวิทยาลัย	41	9
	รวมทั้งสิ้น	1,374	302

ที่มา: กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (2563)

กลุ่มตัวอย่างที่ 2 คือ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบด้วย นักวิชาการด้านการสหกรณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการสหกรณ์ จำนวน 26 คน

#### นักวิชาการด้านการสหกรณ์

1. ผศ.สุชิน ปลีหะจินดา  
อาจารย์ประจำภาควิชาสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน
2. ดร.ปรีชา สิทธิกรณไกร  
อาจารย์ประจำภาควิชาสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน

#### ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารความเสี่ยง

3. นายสมชาย ศักดาเวคีอิศร  
ข้าราชการบำนาญ สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจ  
และสังคมแห่งชาติ

## ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์

4. นายแพทย์ยุทธนา แสงสุดา  
กรรมการและเลขานุการ สหกรณ์ออมทรัพย์ โรงพยาบาลราชวิถี จำกัด
5. ด.ต.จักรี ชำนาญแป้น  
ผู้ช่วยผู้จัดการ สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 42 จำกัด
6. นายจรัญ เผือกจันทิก  
รองประธานกรรมการ สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุข นครราชสีมา จำกัด
7. ผศ.ดร.วีระพันธ์ รั้งสีวิจิตรประภา  
ประธานกรรมการ สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำกัด
8. นางชวณพิศ วิมลสุข  
ผู้จัดการ สหกรณ์ออมทรัพย์ครูศรีสะเกษ จำกัด
9. นายตรีศ พงศ์ไพบูลย์  
ผู้จัดการ สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขสงขลา จำกัด
10. ดร.ยินดี ชาญนรงค์  
ผู้จัดการ สหกรณ์ออมทรัพย์ครูพังงา จำกัด
11. นางสาวสิระดา แย้มกลีบ  
ผู้จัดการ สหกรณ์ออมทรัพย์คอสโมอุตสาหกรรม จำกัด
12. นายเกียรติรัตน์ เล็กอุดาการ  
ผู้จัดการ สหกรณ์ออมทรัพย์ เอไอเอส จำกัด  
อดีตผู้จัดการสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด
13. นางดวงเดือน สายสมบัติ  
กรรมการและเลขานุการเขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิกกรุงเทพมหานคร  
พื้นที่ 1
14. นายศรีวิทย์ ส่งศรี  
ผู้จัดการใหญ่ สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จำกัด
15. นางลาวัลย์ ช่างชัย  
ผู้จัดการ สหกรณ์ออมทรัพย์ครูกาญจนบุรี จำกัด
16. นางอาภรณ์ จันท  
ผู้จัดการ สหกรณ์ออมทรัพย์สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย จำกัด

## ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการสหกรณ์

17. นายอนันต์ ชาดรูประชีวิน  
ที่ปรึกษา ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด
18. นายสุรจิตต์ แก้วชิงดวง  
วิทยากรด้านการสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์
19. รศ.พิเศษ พลโท ดร.วีระ วงศ์สรรค์  
รองประธานสมาคมสมาพันธ์สหกรณ์ออมทรัพย์และเครดิตในเอเชีย  
(Association of Asian Confederation of Credit Unions: ACCU)
20. นางทิพวรรณ เลิศหิรัญย์  
นักวิชาการสหกรณ์ชำนาญการพิเศษ  
(ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาสหกรณ์เครดิตยูเนียน)  
กองพัฒนาสหกรณ์ด้านการเงินและร้านค้า กรมส่งเสริมสหกรณ์
21. นางสาวพรรณวดี ดอมรัตน์  
ที่ปรึกษา สหกรณ์ออมทรัพย์การยางแห่งประเทศไทย จำกัด
22. รศ.วิศิษฐ์ศักดิ์ แป้นสัมฤทธิ์  
ประธานกรรมการ สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัย  
สุโขทัยธรรมาธิราช จำกัด ผู้ตรวจสอบกิจการ ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์  
แห่งประเทศไทย จำกัด
23. รศ.ธาดาศักดิ์ วชิรปรีชาพงษ์  
ประธานกรรมการ สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
จำกัด
24. นายเกรียงศักดิ์ อยู่คง  
หัวหน้างานพัฒนาระบบการฝึกอบรม  
ศูนย์ฝึกอบรมการรถไฟ ประธานคณะผู้ตรวจสอบกิจการ  
สหกรณ์ออมทรัพย์สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย  
จำกัด
25. นายวีระยุทธ รุจิเรข  
วิทยากรด้านการสหกรณ์ สหกรณ์ออมทรัพย์เครดิตยูเนียน จำกัด
26. นายทัศนะ วิเศษ  
กรรมการ สหกรณ์ออมทรัพย์ครูจันทบุรี จำกัด

## การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมี 2 แบบ ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaire) และแบบสัมภาษณ์ (Interview form) แบบสอบถามเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างที่ 1 แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างที่ 3 มีขั้นตอนในการสร้างและการตรวจคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

### การสร้างและการตรวจคุณภาพแบบสอบถาม

#### ขั้นตอนในการการสร้างแบบสอบถาม

ขั้นที่ 1 ทำความเข้าใจเกี่ยวกับประเด็นที่ต้องการศึกษา และความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์ นิยามศัพท์ กรอบแนวคิดในการวิจัยและสมมติฐานของการวิจัย

ขั้นที่ 2 ร่างข้อคำถามให้ครอบคลุมประเด็นที่ต้องการศึกษา ตามที่ระบุในวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดในการวิจัย และให้สอดคล้องตรงตามที่ระบุในนิยามศัพท์ โดยแบ่งแบบสอบถามเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งในคณะกรรมการดำเนินการ วาระการดำรงตำแหน่งคณะกรรมการดำเนินการ ประสบการณ์ด้านการบริหารสหกรณ์ และระยะเวลาการเป็นสมาชิกสหกรณ์ ลักษณะเป็นคำถามแบบเลือกตอบ (Check List) โดยมีการวัดเป็นระดับนามบัญญัติมาตรา (Nominal Scale) และระดับอันดับมาตรา (Ordinal Scale)

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะองค์กร ประกอบด้วย ประเภทกลุ่มอาชีพ ขนาดสินทรัพย์สหกรณ์ จำนวนสมาชิก และระดับมาตรฐานสหกรณ์ ลักษณะเป็นคำถามแบบเลือกตอบ (Check List) โดยมีการวัดเป็นระดับนามบัญญัติมาตรา (Nominal Scale) และระดับอันดับมาตรา (Ordinal Scale)

ตอนที่ 3 ปัจจัยการบริหาร จำแนกเป็น

1. ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ตามแนวคิด PESTLE Analysis ของ Aguilar (1967) ประกอบด้วยด้านต่าง ๆ ดังนี้ การเมือง เศรษฐกิจ สังคม/วัฒนธรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ กฎระเบียบ และสภาวะแวดล้อม โดยมีการวัดเป็นระดับช่วงมาตรา (Interval Scale)

2. ปัจจัยภายในสหกรณ์ ตามแนวคิด 4 M Analysis (ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ. 2545) ประกอบด้วยด้านต่าง ๆ ดังนี้ บุคลากร การเงิน วัสดุและอุปกรณ์ การจัดการ และวัฒนธรรมองค์กร ของ Cameron and Edington โดยมีการวัดเป็นระดับช่วงมาตรา (Interval Scale)

ตอนที่ 4 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 7 ด้าน ซึ่งได้มาจากการบูรณาการร่วมกันระหว่างแนวทางปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง

ของสหกรณ์ ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ หลักเกณฑ์การกำกับดูแลความเสี่ยงของกลุ่มธุรกิจทางการเงิน ของธนาคารแห่งประเทศไทย และแนวทางการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ได้แก่ 1) ด้านกลยุทธ์ 2) ด้านการเงิน 3) ด้านปฏิบัติการ/ดำเนินงาน 4) ด้านผลตอบแทน 5) ด้านกฎหมายและกฎระเบียบ/การฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย 6) ด้านชื่อเสียง และ 7) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยมีการวัดเป็นระดับช่วงมาตรา (Interval Scale)

ข้อคำถามในตอนที่ 3 และตอนที่ 4 ของแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามรูปแบบของ Likert แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มาก

ระดับ 3 หมายถึง ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง น้อย

ระดับ 1 หมายถึง น้อยที่สุด

#### วิธีการตรวจ/การหาคุณภาพแบบสอบถาม

การตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถาม ดำเนินการดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุง แก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา ให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือด้านความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการตรวจสอบความสอดคล้องข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ระหว่างนิยามศัพท์เฉพาะและกรอบแนวคิด โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนของผู้เชี่ยวชาญเป็น +1 หรือ 0 หรือ -1 ดังนี้

คะแนน +1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

คะแนน 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามจุดมุ่งหมาย

คะแนน -1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ไม่ตรงกับจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

ขั้นตอนที่ 2 ประเมินคุณภาพของแบบสอบถามโดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับจุดมุ่งหมายที่ต้องการวัด (Index of Item-Objective Congruence: IOC) โดยใช้สูตรในการคำนวณ ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

IOC คือ ดัชนีความสอดคล้อง

R คือ คะแนนการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ



$\Sigma$  คือ ผลรวมของคะแนนพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ

N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

หากค่าดัชนี IOC ของข้อคำถามในแต่ละข้อมี ตั้งแต่ 0.6 ขึ้นไป ถือว่าเป็นข้อคำถามที่มีคุณภาพ

สรุปผลการคำนวณหาค่าความสอดคล้องของแบบสอบถาม จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 คน ในภาพรวม เท่ากับ 0.94 โดยค่าความสอดคล้องของปัจจัยภายนอกสหกรณ์ เท่ากับ 0.94 ค่าความสอดคล้องของปัจจัยภายในสหกรณ์ เท่ากับ 0.95 และค่าความสอดคล้องของการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ เท่ากับ 0.94 แปลผลได้ว่า แบบสอบถาม มีค่าความเที่ยงตรงใช้ได้

ขั้นตอนที่ 3 ปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญและอาจารย์ที่ปรึกษา แล้วนำไปทดลองใช้กับผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน และตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามด้านความเที่ยง หรือความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม (Reliability) โดยคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ ) ของ ครอนบรัช (Cronbach, 1970) ซึ่งค่าที่คำนวณได้ต้องไม่น้อยกว่า 0.7 จึงจะถือได้ว่าเป็นแบบสอบถามที่มีคุณภาพด้านความเที่ยง

ผลจากการทดสอบความเชื่อมั่นของประเด็นคำถามที่ใช้ในการวิจัยในภาพรวมพบว่า ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น (Reliability) มีค่าเท่ากับ 0.986 โดยตัวแปรปัจจัยการบริหาร ได้แก่ ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ตามแนวคิด PESTLE Analysis มีค่าเท่ากับ 0.877 และปัจจัยภายในสหกรณ์ ตามแนวคิดของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ (2545) รวมทั้งวัฒนธรรมองค์กรของ Cameron; & Edington (1988) มีค่าเท่ากับ 0.962 ตัวแปรการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ มีค่าเท่ากับ 0.983 จะเห็นได้ว่าตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น (Reliability) เป็นที่ยอมรับได้

### ขั้นตอนในการสร้างแบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการวิจัยมีลักษณะเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ แบ่งเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 สภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอก/ปัจจัยภายนอกสหกรณ์

ส่วนที่ 3 สภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายใน/ปัจจัยภายในสหกรณ์

ส่วนที่ 4 แนวทางการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยกำหนดเวลาในการรวบรวมข้อมูล 1-30 กันยายน 2564 โดยจำแนกวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 รูปแบบ คือ

### 1. การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถาม โดยมีขั้นตอนดังนี้

1.1 ผู้วิจัยแจ้งความประสงค์และขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนอร์ท-กรุงเทพฯ เพื่อขอให้ทำหนังสือ ถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม

1.2 ผู้วิจัยนำส่งจดหมายขอความอนุเคราะห์ขอข้อมูลพร้อมแบบสอบถามทางไปรษณีย์ โดยกำหนดเวลาในการส่งคืนแบบสอบถาม กำหนดระยะเวลาภายใน 15 วัน หลังจากได้รับแบบสอบถาม และอำนวยความสะดวกแก่ผู้ตอบแบบสอบถามในการส่งคืน โดยสอดซองที่ปิดดวงตราไปรษณีย์เจ้าหน้าที่ของถึงผู้วิจัย

1.3 เมื่อครบกำหนดเวลาในการส่งคืนแบบสอบถาม ถ้ายังได้รับคืนไม่ครบ ผู้วิจัยจะโทรศัพท์ประสานงานเพื่อขอรับคืนแบบสอบถาม หรือจัดส่งแบบสอบถามเพิ่มเติมเพื่อให้ได้แบบสอบถามครบตามจำนวนที่กำหนด

### 2. การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพโดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง มีขั้นตอนดังนี้

2.1 ขอหนังสือแนะนำตัวผู้วิจัยและขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพฯ ถึงผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพื่อขอความร่วมมือในการวิจัย

2.2 ผู้วิจัยประสานงานและส่งจดหมายขออนุญาต ขอข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญล่วงหน้า 7 วัน ในกรณีที่ผู้วิจัยนัดสัมภาษณ์ด้วยตนเอง

2.3 ในกรณีที่ผู้วิจัยไม่สามารถทำการสัมภาษณ์ได้ด้วยตนเอง ผู้วิจัยส่งจดหมายขออนุญาตขอข้อมูลและแบบสัมภาษณ์ทางไปรษณีย์ถึงผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยกำหนดส่งคืนภายใน 15 วัน และอำนวยความสะดวกแก่ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ในการส่งคืน โดยสอดซองที่ปิดดวงตราไปรษณีย์เจ้าหน้าที่ของถึงผู้วิจัย

## การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล มีขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดกระทำข้อมูลโดยการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล ลงรหัสข้อมูล และประมวลผลข้อมูลเพื่อคำนวณหาค่าสถิติเบื้องต้น

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งในคณะกรรมการดำเนินการ วาระการดำรงตำแหน่ง

คณะกรรมการดำเนินการ ประสพการณ์ด้านการบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ ระยะเวลาการเป็นสมาชิก สหกรณ์ออมทรัพย์ โดยวิธีการพรรณนาจากเนื้อหาและค่าสถิติบรรยาย

ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์ลักษณะองค์กรของสหกรณ์ออมทรัพย์ ประกอบด้วย ประเภทกลุ่ม อาชีพของสมาชิก ขนาดสินทรัพย์สหกรณ์ จำนวนสมาชิก และระดับมาตรฐานสหกรณ์ ประเมินโดย กรมส่งเสริมสหกรณ์ โดยวิธีการพรรณนาจากเนื้อหาและค่าสถิติบรรยาย

ขั้นตอนที่ 4 วิเคราะห์ลักษณะของปัจจัยการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ โดยใช้สถิติ บรรยาย

ขั้นตอนที่ 5 วิเคราะห์การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ โดยใช้สถิติบรรยาย

การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นในขั้นตอนที่ 4 และ 5 กระทำโดยการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย โดยใช้เกณฑ์ของ เบสท์; และ คาห์น (Best; & Kahn. 1986: 181-182) ในการวิเคราะห์ ดังนี้

4.50-5.00 หมายถึง มีระดับความเห็นด้วยมากที่สุด

3.50-4.49 หมายถึง มีระดับความเห็นด้วยมาก

2.50-3.49 หมายถึง มีระดับความเห็นด้วยปานกลาง

1.50-2.49 หมายถึง มีระดับความเห็นด้วยน้อย

1.00-1.49 หมายถึง มีระดับความเห็นด้วยน้อยที่สุด

ขั้นตอนที่ 6 วิเคราะห์การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ จำแนกตามลักษณะ องค์กร โดยวิธีวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างกลุ่มด้วยวิธีการวิเคราะห์ Independent samples t-test, One-Way ANOVA

ขั้นตอนที่ 7 วิเคราะห์ปัจจัยการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ที่ส่งผลต่อ การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ โดยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ขั้นตอนที่ 8 วิเคราะห์แนวทางการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย โดยการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากการวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 2-7 และการวิเคราะห์สภาพ- แวดล้อม (SWOT Analysis) ของสหกรณ์ เพื่อพิจารณาจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threats) โดยการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน เป็นการวิเคราะห์ปัจจัย ภายในสหกรณ์ ตามแนวคิด 4M Analysis (ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ. 2545) ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านการเงิน ด้านวัสดุและอุปกรณ์ ด้านการจัดการ และด้านวัฒนธรรมองค์กร ของ Cameron; & Edington (1988) ส่วนการวิเคราะห์โอกาส และอุปสรรค จะเป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยภายนอก สหกรณ์ ที่ส่งผลต่อการดำเนินกิจการของสหกรณ์ โดยใช้ตัวแบบ PESTLE Analysis ของ Aguilar (1967) ได้แก่ ด้านการเมือง ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม/วัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้าน

กฎระเบียบ และด้านสถานะแวดล้อม จากความคิดเห็นของผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 302 คน และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 26 คน

## สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจโดยใช้ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ สถิติที่ผู้วิจัยได้ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

### 1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

1.1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

1.2 วิเคราะห์ลักษณะองค์กร ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

1.3 วิเคราะห์ลักษณะปัจจัยการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ ได้แก่ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.)

1.4 วิเคราะห์การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ได้แก่ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.)

### 2. สถิติอ้างอิง (Inferential Statistics)

2.1 ในการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย จำแนกตามลักษณะองค์กร ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) โดยใช้สถิติ F และ t

2.2 วิเคราะห์ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย โดยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยใช้สถิติ Adjusted  $R^2$ , F และ t

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง แนวทางการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ และอักษรย่อของตัวแปรที่ศึกษา ดังนี้

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

n	แทน จำนวนของกลุ่มตัวอย่าง
N	แทน จำนวนประชากร
$\bar{X}$	แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
S.D.	แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
df	แทน ชั้นของควมอิสระ (Degree of Freedom)
SS	แทน ผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง (Sum of Squares)
MS	แทน ค่าเฉลี่ยของผลบวกกำลังสองของคะแนน (Mean of Squares)
t	แทน ค่าที่ใช้ในการพิจารณา (t-Distribution)
F	แทน ค่าที่ใช้ในการพิจารณา (F-Distribution)
Sig	แทน ความน่าจะเป็น สำหรับบอกระดับสำคัญทางสถิติ
p-value	แทน ความน่าจะเป็น สำหรับบอกระดับสำคัญทางสถิติ
LSD	แทน วิธีการเปรียบเทียบพหุคูณ (Least Significant Difference)
*	แทน ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
r	แทน ค่าสหสัมพันธ์พีสัน (Pearson Correlation)
R	แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R <sup>2</sup>	แทน ค่าอำนาจในการพยากรณ์ (R Square)
Adjusted R <sup>2</sup>	แทน ค่าอำนาจในการพยากรณ์ที่ปรับแก้ (Adjusted R Square)
b	แทน ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Regression Coefficients) ของตัวแปรอิสระแต่ละตัวที่จะนำมาสร้างสมการพยากรณ์ ซึ่งเป็นค่า Unstandardized Coefficient

$\beta$  หรือ Beta แทน ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรอิสระแต่ละตัวที่จะนำมาสร้างสมการพยากรณ์ ซึ่งเป็นค่า Standardized Coefficient

## ลำดับชั้นในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method Research) ทั้งการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) จากการวิเคราะห์ข้อมูลได้ผลแยกตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์สภาพการดำเนินงาน การบริหารความเสี่ยง และปัญหาอุปสรรคในการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย (วัตถุประสงค์ที่ 1)

ดำเนินการโดยเก็บรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีเชิงคุณภาพ ในการวิเคราะห์เกี่ยวกับ สภาพการดำเนินงาน การบริหารความเสี่ยง และปัญหาอุปสรรคในการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์จากการบูรณาการร่วมกันระหว่าง แนวทางปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ หลักเกณฑ์การกำกับดูแลความเสี่ยงของกลุ่มธุรกิจทางการเงินของธนาคารแห่งประเทศไทย และแนวทางการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร สรุปรวมได้ 7 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านกลยุทธ์ 2) ด้านการเงิน 3) ด้านปฏิบัติการ/ดำเนินงาน 4) ด้านผลตอบแทน 5) ด้านกฎหมายและกฎระเบียบ/การฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย 6) ด้านชื่อเสียง และ 7) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่วนปัญหาอุปสรรคในการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ปัจจัยการบริหารทั้งปัจจัยภายนอกสหกรณ์และภายในสหกรณ์ ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ 6 ด้าน คือ 1) ด้านการเมือง 2) ด้านเศรษฐกิจ 3) ด้านสังคม/วัฒนธรรม 4) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 5) ด้านกฎระเบียบ และ 6) ด้านสภาวะแวดล้อม ปัจจัยภายในสหกรณ์ 5 ด้าน คือ 1) ด้านบุคลากร 2) ด้านการเงิน 3) ด้านวัสดุและอุปกรณ์ 4) ด้านการจัดการ และ 5) ด้านวัฒนธรรมองค์กร

ในการวิจัยเชิงปริมาณนั้น ทำการเก็บรวบรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารทั้งปัจจัยภายนอกสหกรณ์และปัจจัยภายในสหกรณ์ที่ส่งผลต่อสภาพการดำเนินงาน และการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ โดยใช้แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ทุกประเภทกลุ่มอาชีพ จำนวน 302 คน

ตอนที่ 2 เปรียบเทียบลักษณะการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทยจำแนกตามลักษณะองค์กร (วัตถุประสงค์ที่ 2)

วิเคราะห์การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ จำแนกตามลักษณะองค์กร โดยวิธีวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างกลุ่มด้วยวิธีการวิเคราะห์ Independent samples t-test, One-Way ANOVA

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย (วัตถุประสงค์ที่ 3)

วิเคราะห์ปัจจัยการบริหาร ประกอบด้วย ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ และปัจจัยภายในสหกรณ์ ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ โดยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ตอนที่ 4 วิเคราะห์และนำเสนอแนวทางการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย (วัตถุประสงค์ที่ 4)

ใช้ผลการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพที่ได้จากตอนที่ 1-3 มาวิเคราะห์ เพื่อนำเสนอแนวทางการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ของสหกรณ์ออมทรัพย์ เพื่อพิจารณาจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threats) โดยการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในสหกรณ์ ส่วนการวิเคราะห์โอกาส และอุปสรรค เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยภายนอกสหกรณ์ที่ส่งผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ ต่อจากนั้นทำการวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการหาแนวทางการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ ออมทรัพย์ในประเทศไทย

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในบทนี้ จะแบ่งการนำเสนอเป็น 4 ส่วน แยกตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพการดำเนินงาน การบริหารความเสี่ยง และปัญหาอุปสรรคในการบริหาร ของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย
2. การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย จำแนกตามลักษณะองค์กร
3. การวิเคราะห์ปัจจัยการบริหาร ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย
4. แนวทางการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย

## ส่วนที่ 1 สภาพการดำเนินงาน การบริหารความเสี่ยง และปัญหาอุปสรรคในการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย

1. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งในคณะกรรมการดำเนินการ วาระการดำรงตำแหน่งคณะกรรมการดำเนินการ ประสบการณ์ด้านการบริหารสหกรณ์ และระยะเวลาการเป็นสมาชิกสหกรณ์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตาราง 12

ตาราง 12 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	สัดส่วน (%)
1. เพศ		
1.1 ชาย	209	69.2
1.2 หญิง	93	30.8
รวม	302	100
2. อายุ		
2.1 ไม่เกิน 40 ปี	29	9.6
2.2 41-50 ปี	62	20.6
2.3 51-60 ปี	94	31.1
2.4 60 ปี ขึ้นไป	117	38.7
รวม	302	100
3. วุฒิการศึกษา		
3.1ปริญญาตรี	98	32.5
3.2ปริญญาโท	170	56.3
3.3ปริญญาเอก	30	9.9
3.4 อื่น ๆ	4	1.3
รวม	302	100



ตาราง 12 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	สัดส่วน (%)
4. ตำแหน่งในคณะกรรมการดำเนินการ		
4.1 ประธานกรรมการ	95	31.5
4.2 รองประธานกรรมการ	23	7.6
4.3 กรรมการ	106	35.1
4.4 กรรมการและเลขานุการ	52	17.2
4.5 กรรมการและเหรัญญิก	26	8.6
รวม	302	100
5. วาระการดำรงตำแหน่งคณะกรรมการดำเนินการ		
5.1 วาระที่ 1 ปีที่ 1	62	20.5
5.2 วาระที่ 1 ปีที่ 2	76	25.2
5.3 วาระที่ 2 ปีที่ 1	54	17.9
5.4 วาระที่ 2 ปีที่ 2	110	36.4
รวม	302	100
6. ประสบการณ์ด้านการบริหารสหกรณ์		
6.1 ไม่เกิน 10 ปี	195	64.6
6.2 11-20 ปี	79	26.2
6.3 21-30 ปี	17	5.6
6.4 มากกว่า 30 ปี	11	3.6
รวม	302	100
7. ระยะเวลาการเป็นสมาชิกสหกรณ์		
7.1 ไม่เกิน 5 ปี	13	4.3
7.2 6-10 ปี	40	13.2
7.3 11-20 ปี	74	24.5
7.4 มากกว่า 20 ปี	175	57.9
รวม	302	100

จากตาราง 12 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า

1. เพศ ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 209 คน คิดเป็นร้อยละ 69.2 เพศหญิง จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 30.8
2. อายุ ส่วนใหญ่อายุ 60 ปี ขึ้นไป จำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 38.7 รองลงมาตามลำดับ ได้แก่ อายุ 51-60 ปี จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 31.1 อายุ 41-50 ปี จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 20.6 และอายุไม่เกิน 40 ปี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 9.6
3. วุฒิการศึกษา ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 170 คน คิดเป็นร้อยละ 56.3 รองลงมาตามลำดับ ได้แก่ ปริญญาตรี จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 32.5 ปริญญาเอก จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 9.9 และอื่น ๆ (อนุปริญญา) จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.3
4. ตำแหน่งในคณะกรรมการดำเนินการ ส่วนใหญ่เป็นกรรมการ จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 35.1 รองลงมาตามลำดับ ได้แก่ ประธานกรรมการ จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 31.5 กรรมการและเลขานุการ จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 17.2 กรรมการและเหรัญญิก จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 8.6 และรองประธานกรรมการ จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 7.6
5. วาระการดำรงตำแหน่งคณะกรรมการดำเนินการ ส่วนใหญ่อยู่ในวาระที่ 2 ปีที่ 2 จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 36.4 รองลงมาตามลำดับ ได้แก่ วาระที่ 1 ปีที่ 2 จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 25.2 วาระที่ 1 ปีที่ 1 จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 20.5 และวาระที่ 2 ปีที่ 1 จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 17.9
6. ประสบการณ์ด้านการบริหารสหกรณ์ ส่วนใหญ่ไม่เกิน 10 ปี จำนวน 195 คน คิดเป็นร้อยละ 64.6 รองลงมาตามลำดับ ได้แก่ 11-20 ปี จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 26.2 ประสบการณ์ 21-30 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 5.6 และมากกว่า 30 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 3.6
7. ระยะเวลาการเป็นสมาชิกสหกรณ์ ส่วนใหญ่มากกว่า 20 ปี จำนวน 175 คน คิดเป็นร้อยละ 57.9 รองลงมาตามลำดับ ได้แก่ 11-20 ปี จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 24.5 เป็นสมาชิก 6-10 ปี จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 13.2 และไม่เกิน 5 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 4.3

2. การวิเคราะห์ลักษณะองค์กร ได้แก่ ประเภทกลุ่มอาชีพ ขนาดสินทรัพย์สหกรณ์ จำนวนสมาชิก และระดับมาตรฐานสหกรณ์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตาราง 13

ตาราง 13 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะองค์กรและการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย

ลักษณะองค์กรและการบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์	จำนวน (คน)	สัดส่วน (%)
1. ประเภทกลุ่มอาชีพ		
1.1 เอกชนและอื่น ๆ	121	40.1
1.2 ทหาร	39	12.9
1.3 ราชการ	37	12.3
1.4 โรงพยาบาล/สาธารณสุข	34	11.3
1.5 ตำรวจ	27	8.9
1.6 ครู	24	7.9
1.7 รัฐวิสาหกิจ	11	3.6
1.8 มหาวิทยาลัย	9	3.0
รวม	302	100
2. ขนาดสินทรัพย์สหกรณ์		
2.1 ตั้งแต่ 5,000 ล้านบาท ขึ้นไป	176	58.3
2.2 น้อยกว่า 5,000 ล้านบาท	126	41.7
รวม	302	100
3. จำนวนสมาชิก		
3.1 น้อยกว่า 1,000 คน	63	20.9
3.2 1,000-2,999 คน	58	19.2
3.3 3,000-4,999 คน	26	8.6
3.4 5,000-9,999 คน	49	16.2
3.5 10,000-29,999 คน	85	28.2
3.6 30,000 คน ขึ้นไป	21	6.9
รวม	302	100

ตาราง 13 (ต่อ)

ลักษณะองค์กรและการบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์	จำนวน (คน)	สัดส่วน (%)
4. ระดับมาตรฐานสหกรณ์		
4.1 มาตรฐานดีเลิศ	198	65.6
4.2 มาตรฐานดีมาก	64	21.2
4.3 มาตรฐานดี	40	13.2
4.4 ไม่ผ่านมาตรฐาน	-	-
รวม	302	100

จากตาราง 13 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะองค์กร และการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย พบว่า

1. ประเภทกลุ่มอาชีพ ส่วนใหญ่ เป็นเอกชนและอื่น ๆ จำนวน 121 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 40.1 รองลงมาตามลำดับ ได้แก่ ทหาร จำนวน 39 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 12.9 ราชการ จำนวน 37 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 12.3 โรงพยาบาล/สาธารณสุข จำนวน 34 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 11.3 ตำรวจ จำนวน 27 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 8.9 ครู จำนวน 24 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 7.9 รัฐวิสาหกิจ จำนวน 11 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 3.6 และมหาวิทยาลัย จำนวน 9 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 3.0

2. ขนาดสินทรัพย์สหกรณ์ ส่วนใหญ่มีสินทรัพย์ตั้งแต่ 5,000 ล้านบาท ขึ้นไป จำนวน 176 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 58.3 และน้อยกว่า 5,000 ล้านบาท จำนวน 126 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 41.7

3. จำนวนสมาชิก เนื่องจากข้อมูลมีความกระจายมาก ผู้วิจัยจึงกำหนดช่วงจำนวนสมาชิก ออกเป็น 6 ช่วง ดังนี้ น้อยกว่า 1,000 คน, 1,000-2,999 คน, 3,000-4,999 คน, 5,000-9,999 คน, 10,000-29,999 คน และ 30,000 คน ขึ้นไป ซึ่งพบว่า ส่วนใหญ่มีสมาชิกจำนวน 10,000-29,999 คน จำนวน 85 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 28.2 รองลงมาตามลำดับ ได้แก่ สมาชิกน้อยกว่า 1,000 คน จำนวน 63 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 20.9 สมาชิก 1,000-2,999 คน จำนวน 58 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 19.2 สมาชิก 5,000-9,999 คน จำนวน 49 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 16.2 สมาชิก 3,000-4,999 คน จำนวน 26 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 8.6 และสมาชิก 30,000 คน ขึ้นไป จำนวน 21 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 6.9

4. ระดับมาตรฐานสหกรณ์ ประเมินโดยกรมส่งเสริมสหกรณ์ พบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 302 สหกรณ์ ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์ทั้งหมด ส่วนใหญ่อยู่ในระดับ

มาตรฐานดีเลิศ จำนวน 198 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 65.6 รองลงมาตามลำดับ ได้แก่ มาตรฐานดีมาก จำนวน 64 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 21.2 และมาตรฐานดี จำนวน 40 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 13.2

3. สภาพการดำเนินงาน การบริหารความเสี่ยง และปัญหาอุปสรรคในการบริหารของ สหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย (ข้อมูลจากการสัมภาษณ์)

#### สภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์

ด้านการบริหารจัดการเป็นไปตามพระราชบัญญัติ (พ.ร.บ.) และกฎหมายสหกรณ์ โดยยึดมั่นในหลักการและวิธีการสหกรณ์ ดำเนินการตามระเบียบและข้อบังคับของสหกรณ์ ยึดแนวทางการบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล มีการตั้งงบประมาณรองรับแผนการดำเนินงานประจำปี โดยได้รับอนุมัติจากที่ประชุมใหญ่ การจัดทำกิจกรรมทุกครั้งมีการรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการดำเนินการ โดยเฉพาะมีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรไว้ในแผนดำเนินงานเป็นประจำทุกปี นอกจากนี้ สหกรณ์ยังทำการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่มีคุณภาพ และเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน รวมทั้งกำหนดระยะเวลาในการจัดหาเปลี่ยนแปลงไว้ชัดเจน เพื่อให้มีวัสดุและอุปกรณ์พร้อมใช้งานอยู่ตลอดเวลา

การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ได้จากการสังเคราะห์ 7 ด้าน คือ

1. ด้านกลยุทธ์ องค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ 1) มีกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ โดยประเมินปัจจัยภายนอกสหกรณ์ และปัจจัยภายในสหกรณ์ 2) มีการกำหนดทิศทาง การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ออมทรัพย์ ระยะเวลา 3-5 ปี 3) มีการอบรมด้านความเสี่ยงให้แก่ กรรมการดำเนินการสหกรณ์ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ อย่างเพียงพอ เพื่อจะได้เห็นภาพรวมของกระบวนการเชิงป้องกัน และลดข้อผิดพลาด 4) มีการกำหนดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน

2. ด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านการเงิน ที่สำคัญที่สุดประเภทหนึ่ง คือ ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง สหกรณ์ออมทรัพย์ต้องดูแลกระแสเงินสดที่เปลี่ยนแปลง เช่น การฝากเงินการถอนเงิน การเบิกจ่ายเงินกู้ การชำระคืนหนี้ เพื่อให้ทราบถึงปริมาณเงินที่จำเป็นต้องใช้ในแต่ละวัน ดำรงสินทรัพย์ สภาพคล่องรายวันให้อยู่ในระดับไม่ต่ำกว่าร้อยละ 10 ของเงินฝากและตัวสัญญาใช้เงิน สหกรณ์ออมทรัพย์มีแหล่งสภาพคล่องที่สามารถใช้ได้เมื่อเกิดกรณีฉุกเฉิน ได้แก่ 1) การระดมเงินเพิ่มจากสมาชิก 2) การจำหน่ายหุ้นกู้ Investment grade ที่ตลาดต้องการกับธนาคาร และ 3) การกู้เงินฉุกเฉินจากสหกรณ์อื่นและชุมชนสหกรณ์

3. ด้านปฏิบัติการ/ดำเนินงาน สหกรณ์ออมทรัพย์จัดให้มีการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ การจัดโครงสร้างองค์กร อำนาจหน้าที่ มีความชัดเจน รวมทั้งให้ส่วนงานต่าง ๆ จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (manual) และขั้นตอนการปฏิบัติงาน (workflow) ในกิจกรรมหลักที่มีความสำคัญ โดยมีการทบทวนขั้นตอนการปฏิบัติงานที่วางไว้ให้สอดคล้อง

และทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมทั้งพัฒนาผู้จัดการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ให้มีความรู้ความสามารถที่จำเป็น และเหมาะสมกับตำแหน่งและลักษณะงาน (job description) ที่กำหนดไว้

4. ด้านผลตอบแทน สหกรณ์ออมทรัพย์ มีการประชุมคณะกรรมการอำนวยการเป็นประจำทุกเดือน เพื่อรับทราบข้อมูลด้านสถานะทางการเงิน การลงทุนไม่เน้นผลตอบแทนที่สูงจนอาจเกิดความเสี่ยงสูง ในขณะเดียวกันก็ไม่ทำให้เกิดการเสียโอกาสของส่วนทุนดำเนินงานสหกรณ์ โดยคณะกรรมการอำนวยการ จะพิจารณาเสนอความเห็นเพื่อขออนุมัติในที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการเป็นประจำเดือน

5. ด้านกฎหมายและกฎระเบียบ/การฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงิน แก่การก่อการร้าย ในส่วนเกี่ยวกับกฎหมายและกฎระเบียบต่าง ๆ ปัจจุบัน พระราชบัญญัติสหกรณ์ได้เปลี่ยนแปลงและปรับปรุงหลายประเด็น สหกรณ์ออมทรัพย์มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อยกร่างข้อบังคับและระเบียบที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติสหกรณ์ นอกจากนี้ในระยะเวลาการเปลี่ยนผ่านข้อบังคับและระเบียบสหกรณ์ สหกรณ์ออมทรัพย์มีการติดตามความเคลื่อนไหว ทำความเข้าใจในเจตนารมณ์ของกฎหมาย พระราชบัญญัติ หรือกฎกระทรวง อย่างชัดเจนก่อนที่จะทำการแก้ไข

6. ด้านชื่อเสียง สหกรณ์บริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล และเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์กำหนด ส่วนการให้บริการสมาชิก จะยึดหลักความเท่าเทียม เทียบธรรม ซึ่งทำให้ได้รับความศรัทธา ความเชื่อมั่นจากสมาชิกสหกรณ์ รวมทั้งผู้ลงทุนและผู้ให้บริการ

7. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ สหกรณ์ออมทรัพย์มีแผนการสำรองข้อมูล แผนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีการกำหนดระดับขั้นของการเข้าถึง และการแก้ไขข้อมูล มีการจัดหาหรือพัฒนาเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology: IT) อย่างน้อย 1 คน ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์

ขึ้นอยู่กับปัจจัยการบริหาร ทั้งปัจจัยภายนอกสหกรณ์ และปัจจัยภายในสหกรณ์ จะเห็นได้ว่า ปัจจุบันนี้ รัฐบาลเผชิญวิกฤติรอบด้านทั้งเศรษฐกิจ สังคมการเมือง ทำให้เสถียรภาพรัฐบาลไม่มั่นคง การเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศชะลอตัว หนี้ครัวเรือนเพิ่มขึ้น สหกรณ์ออมทรัพย์บางแห่งสมาชิก มีหนี้หลายด้าน รวมทั้งการมีหนี้สินกับสหกรณ์ออมทรัพย์ ซึ่งอาจกลายเป็นหนี้เสียของสหกรณ์ออมทรัพย์ในอนาคต นอกจากนี้ ประกาศคำสั่งตามมาตรา 89/2 แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 เน้นการดำเนินงานและการกำกับดูแลสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน โดยร่างกฎกระทรวงตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 มาตรา 89/2 (4) การให้กู้และการให้สินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน กำหนดให้สมาชิกผู้กู้มีเงินได้รายเดือนคงเหลือไม่น้อยกว่าร้อยละ 30 ซึ่งไม่เอื้อต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ การไม่เข้าใจในหลักการ

อุดมการณ์ และวิธีการสหกรณ์ของสมาชิก จะเห็นได้จากการที่สมาชิกบางส่วน ต้องการให้สหกรณ์ กำหนดอัตราค่าเช่าเงินปันผลที่สูง นอกจากนี้ยังพบว่า กรรมการบางคนไม่มีเวลาการบริหารสหกรณ์ เนื่องจากติดภาระกิจของหน่วยงานต้นสังกัด กรรมการบางคนไม่ชำนาญด้านการวิเคราะห์การเงินและการลงทุน ด้านโครงสร้างของสหกรณ์ออมทรัพย์ พบว่าไม่เอื้อต่อความก้าวหน้าในอาชีพของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ เพราะข้อจำกัดของสายการบริหาร

4. ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารทั้งปัจจัยภายนอกสหกรณ์และปัจจัยภายในสหกรณ์ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ทำการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยโดยใช้เกณฑ์ของ เบสท์; และ คาคห์น (Best; & Kahn. 1986: 181-182) ในการวิเคราะห์ ดังนี้

4.50-5.00 หมายถึง ความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด

3.50-4.49 หมายถึง ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

2.50-3.49 หมายถึง ความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

1.50-2.49 หมายถึง ความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย

1.00-1.49 หมายถึง ความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ในภาพรวมและรายด้าน ตามตาราง 14

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย

ปัจจัยภายนอกสหกรณ์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. ด้านการเมือง	3.47	.705	ปานกลาง
2. ด้านเศรษฐกิจ	3.98	.718	มาก
3. ด้านสังคม/วัฒนธรรม	4.11	.599	มาก
4. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	3.94	.827	มาก
5. ด้านกฎระเบียบ	4.13	.717	มาก
6. ด้านสภาวะแวดล้อม	3.17	.813	ปานกลาง

จากตาราง 14 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยภายนอกสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย พบว่า ด้านกฎระเบียบ ส่งผลต่อการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.13 รองลงมาตามลำดับ ได้แก่ ด้านสังคม/วัฒนธรรม ค่าเฉลี่ย 4.11 ด้านเศรษฐกิจ ค่าเฉลี่ย 3.98 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ค่าเฉลี่ย 3.94 ส่วนด้านการเมือง และด้านสภาวะแวดล้อม อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.47 และ 3.17 ได้ทำการวิเคราะห์เป็นรายด้านและรายข้อ ตามตาราง 15-20 ถ้าค่า S.D. มากกว่า 1 แสดงว่า ข้อมูลมีการกระจายตัวน้อย เนื่องจากประเภทกลุ่มอาชีพ ของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในเอกชนและอื่น ๆ ถึง 121 สหกรณ์ (จาก 302 สหกรณ์ 8 ประเภทกลุ่มอาชีพ) คิดเป็นร้อยละ 40.1

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยภายนอกสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านการเมือง

ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ด้านการเมือง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. เสถียรภาพของรัฐบาล ความมั่นคงของรัฐบาลที่สามารถ จะบริหารประเทศตามนโยบายที่วางไว้ได้ ภายในกำหนด ระยะเวลาที่นานพอสมควรประมาณ 4 ถึง 5 ปี	3.52	.910	มาก
2. นโยบายของรัฐบาลที่มีต่อสหกรณ์	3.65	1.000	มาก
3. การขัดแย้งทางการเมืองของประชาชนในประเทศ	3.23	1.093	ปานกลาง
รวม	3.47	.705	ปานกลาง

จากตาราง 15 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยภายนอกสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านการเมือง อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.47 เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็น พบว่า นโยบายของรัฐบาลที่มีต่อสหกรณ์ ส่งผลต่อการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.65 รองลงมาตามลำดับ ได้แก่ เสถียรภาพของรัฐบาล ความมั่นคงของรัฐบาลที่สามารถจะบริหารประเทศตามนโยบายที่วางไว้ได้ ภายในกำหนดระยะเวลาที่นานพอสมควรประมาณ 4 ถึง 5 ปี ค่าเฉลี่ย 3.52 และการขัดแย้งทางการเมืองของประชาชนในประเทศ ส่งผลต่อการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.23



ตาราง 16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านเศรษฐกิจ

ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ด้านเศรษฐกิจ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. ภาวะเศรษฐกิจในประเทศไทย เช่น สภาพเศรษฐกิจชะลอตัว	3.88	1.001	มาก
2. นโยบายการกำหนดอัตราดอกเบี้ยของธนาคารแห่งประเทศไทย	3.64	1.024	มาก
3. แนวโน้มหนี้สินในครัวเรือนเพิ่ม	4.42	.710	มาก
รวม	3.98	.718	มาก

จากตาราง 16 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยภายนอกสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านเศรษฐกิจ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.98 เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็น พบว่า แนวโน้มหนี้สินในครัวเรือนเพิ่ม ส่งผลต่อการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.42 รองลงมาตามลำดับ ได้แก่ ภาวะเศรษฐกิจในประเทศไทย เช่น สภาพเศรษฐกิจชะลอตัว ค่าเฉลี่ย 3.88 และนโยบายการกำหนดอัตราดอกเบี้ยของธนาคารแห่งประเทศไทย ค่าเฉลี่ย 3.64

ตาราง 17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านสังคม/วัฒนธรรม

ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ด้านสังคม/วัฒนธรรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. สังคมแบบบริโภคนิยมเน้นการจ่ายมากกว่าการออม	4.30	.700	มาก
2. ประชาชนส่วนใหญ่นิยมใช้บัตรเครดิต โดยเฉพาะบัตรเครดิตที่เป็นบัตรวงเงินอนุมัติจากทางธนาคาร หรือเป็นการยืมเงินสดจากธนาคาร สำหรับสมาชิกสหกรณ์แล้วถือว่าการก่อหนี้ทางหนึ่ง	4.35	.704	มาก
3. ความไม่เข้าใจในอุดมการณ์สหกรณ์ของสมาชิก	3.67	1.196	มาก
รวม	4.11	.599	มาก

จากตาราง 17 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยภายนอกสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านสังคม/วัฒนธรรม อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.11 เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็น พบว่า ประชาชนส่วนใหญ่นิยมใช้บัตรเครดิต โดยเฉพาะบัตรเครดิตที่เป็นบัตรวงเงินอนุมัติจากทางธนาคาร หรือเป็นการยืมเงินสดจากธนาคาร สำหรับสมาชิกสหกรณ์แล้ว ถือว่าเป็นการก่อกำเนิดทางหนึ่ง ส่งผลต่อการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.35 รองลงมาตามลำดับ ได้แก่ สังคมแบบบริโภคนิยมเน้นการจ่ายมากกว่าการออม ค่าเฉลี่ย 4.30 และความไม่เข้าใจในอุดมการณ์สหกรณ์ของสมาชิก ค่าเฉลี่ย 3.67

ตาราง 18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยภายนอกสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. เทคโนโลยี รวมทั้งเครื่องมือในการสื่อสารที่มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว	4.07	.907	มาก
2. ระบบงานสารสนเทศที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ	3.95	1.054	มาก
3. เงินอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Money หรือ e-Money) หมายถึง มูลค่าเงินที่บันทึกในสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (เช่น ชิพ คอมพิวเตอร์ในบัตรพลาสติก เครือข่ายโทรศัพท์มือถือหรือ เครือข่ายอินเทอร์เน็ต) ซึ่งผู้ใช้บริการได้ชำระเงินล่วงหน้า (Pre-paid) แก่ผู้ให้บริการ e-Money สามารถใช้ชำระค่า สินค้าบริการได้ตามร้านค้าที่รับชำระ ทำให้มีความสะดวก รวดเร็ว ไม่ต้องพกเงินสดให้ยุ่งยาก และไม่เสียเวลารอ เงินทอนอีกด้วย	3.80	1.063	มาก
รวม	3.94	.827	มาก

จากตาราง 18 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยภายนอกสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.94 เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็น พบว่า เทคโนโลยี รวมทั้งเครื่องมือในการสื่อสารที่มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว ส่งผลต่อการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.07

รองลงมาตามลำดับ ได้แก่ ระบบงานสารสนเทศที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ ค่าเฉลี่ย 3.95 และเงินอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Money หรือ e-Money) ค่าเฉลี่ย 3.80

ตาราง 19 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยภายนอกสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านกฎระเบียบ

ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ด้านกฎระเบียบ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. การบริหารสินทรัพย์ และการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่อง	4.14	.728	มาก
2. การให้กู้และการให้สินเชื่อ	4.17	.812	มาก
3. การกำกับดูแลด้านธรรมาภิบาล	4.09	.927	มาก
รวม	4.13	.712	มาก

จากตาราง 19 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยภายนอกสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านกฎระเบียบ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.13 เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็น พบว่า กฎระเบียบเกี่ยวข้องกับการให้กู้และการให้สินเชื่อ ส่งผลต่อการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.17 รองลงมาตามลำดับ ได้แก่ กฎระเบียบเกี่ยวข้องกับการบริหารสินทรัพย์และการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่อง ค่าเฉลี่ย 4.14 และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลด้านธรรมาภิบาล ค่าเฉลี่ย 4.09

ตาราง 20 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยภายนอกสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านสภาวะแวดล้อม

ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ด้านสภาวะแวดล้อม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. กระแสนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	3.14	.969	ปานกลาง
2. ปัญหาด้านภัยพิบัติทางธรรมชาติ	3.07	1.017	ปานกลาง
3. การแข่งขันระหว่างสหกรณ์กับธุรกิจที่ลงทุนโดยหวังผลกำไร	3.30	1.028	ปานกลาง
รวม	3.14	.969	ปานกลาง

จากตาราง 20 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยภายนอกสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านสภาวะแวดล้อม อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.14 เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็น พบว่า การแข่งขันระหว่างสหกรณ์กับธุรกิจที่ลงทุนโดยหวังผลกำไร ส่งผลต่อการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.30 รองลงมาตามลำดับ ได้แก่ กระแสนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ค่าเฉลี่ย 3.14 และปัญหาด้านภัยพิบัติทางธรรมชาติ ค่าเฉลี่ย 3.07

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยภายในสหกรณ์ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ในภาพรวมและรายด้าน ตามตาราง 21

ตาราง 21 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยภายในสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย

ปัจจัยภายในสหกรณ์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. ด้านบุคลากร	4.14	.579	มาก
2. ด้านการเงิน	4.44	.807	มาก
3. ด้านวัสดุและอุปกรณ์	4.24	.880	มาก
4. ด้านการจัดการ	4.26	.821	มาก
5. ด้านวัฒนธรรมองค์กร	4.40	.859	มาก

จากตาราง 21 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยภายในสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย พบว่า ด้านการเงิน ส่งผลต่อการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.44 รองลงมาตามลำดับ ได้แก่ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ค่าเฉลี่ย 4.40 ด้านการจัดการ ค่าเฉลี่ย 4.26 ด้านวัสดุและอุปกรณ์ ค่าเฉลี่ย 4.24 และด้านบุคลากร ค่าเฉลี่ย 4.14 ได้ทำการวิเคราะห์เป็นรายด้านและรายชื่อ ตามตาราง 22-26 ถ้าค่า S.D. มากกว่า 1 แสดงว่า ข้อมูลมีการกระจายตัวน้อย เนื่องจากประเภทกลุ่มอาชีพ ของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในเอกชนและอื่น ๆ ถึง 121 สหกรณ์ (จาก 302 สหกรณ์ 8 ประเภทกลุ่มอาชีพ) คิดเป็นร้อยละ 40.1

ตาราง 22 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยภายในสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านบุคลากร

ปัจจัยภายในสหกรณ์ ด้านบุคลากร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. มีการกำหนดนโยบาย/กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลให้ เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กร	4.24	.680	มาก
2. กระบวนการ/ขั้นตอนในการดำเนินการจัดการทรัพยากร บุคคลมีความชัดเจน	4.19	.748	มาก
3. การแต่งตั้งบุคลากร ยึดหลักความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญที่ตรงกับตำแหน่งหน้าที่	4.27	.624	มาก
4. มีระบบการประเมินผลงานเพื่อความเป็นธรรมในการ พิจารณาความดีความชอบ	4.12	.754	มาก
5. ให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพบุคลากร โดยการ ฝึกอบรม/สัมมนาเพื่อเพิ่มทักษะ	4.08	.826	มาก
6. เปิดโอกาสให้บุคลากรของสหกรณ์ได้มีส่วนร่วมในการ บริหารงาน/การดำเนินโครงการ/กิจกรรม	3.96	.939	มาก
รวม	4.14	.579	มาก

จากตาราง 22 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยภายในสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านบุคลากร อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.14 เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็น พบว่า การแต่งตั้งบุคลากร ยึดหลักความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญที่ตรงกับตำแหน่งหน้าที่ ส่งผลต่อการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.27 รองลงมาตามลำดับ ได้แก่ มีการกำหนดนโยบาย/กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กร ค่าเฉลี่ย 4.24 กระบวนการ/ขั้นตอนในการดำเนินการจัดการทรัพยากรบุคคลมีความชัดเจน ค่าเฉลี่ย 4.19 มีระบบการประเมินผลงานเพื่อความเป็นธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ ค่าเฉลี่ย 4.12 ให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพบุคลากร โดยการฝึกอบรม/สัมมนาเพื่อเพิ่มทักษะ ค่าเฉลี่ย 4.08 และเปิดโอกาสให้บุคลากรของสหกรณ์ได้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน/การดำเนินโครงการ/กิจกรรม ค่าเฉลี่ย 3.96

ตาราง 23 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยภายในสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านการเงิน

ปัจจัยภายในสหกรณ์ ด้านการเงิน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. การจัดสรรงบประมาณมีความเหมาะสมและเพียงพอต่อการ บริหารจัดการ	4.15	.907	มาก
2. การวางแผนการบริหารงบประมาณถูกต้องตามระเบียบของ สหกรณ์	4.49	.862	มาก
3. การใช้จ่ายงบประมาณอย่างประหยัด แต่ให้มีประสิทธิภาพ คุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด	4.40	.886	มาก
4. มีรายงานทางการเงินและบัญชีพร้อมให้ทำการตรวจสอบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งรายงานประจำวัน	4.57	.871	มากที่สุด
5. สหกรณ์ปฏิบัติตามนโยบายอย่างเคร่งครัดในการถือเงินสด ประจำวัน	4.53	1.095	มากที่สุด
6. เอกสารทางการเงินมีการตรวจทานกับรายงานทางการเงิน และบัญชี	4.54	.920	มากที่สุด
รวม	4.44	.807	มาก

จากตาราง 23 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยภายในสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านการเงิน อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.44 เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็น พบว่า มีรายงานทางการเงินและบัญชีพร้อมให้ทำการตรวจสอบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งรายงานประจำวัน ส่งผลต่อการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.57 รองลงมาตามลำดับ ได้แก่ เอกสารทางการเงินมีการตรวจทานกับรายงานทางการเงินและบัญชี ค่าเฉลี่ย 4.54 สหกรณ์ปฏิบัติตามนโยบายอย่างเคร่งครัดในการถือเงินสดประจำวัน ค่าเฉลี่ย 4.53 ส่วนการวางแผนการบริหารงบประมาณถูกต้องตามระเบียบของสหกรณ์, ใช้จ่ายงบประมาณอย่างประหยัด แต่ให้มีประสิทธิภาพคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด, การจัดสรรงบประมาณมีความเหมาะสมและเพียงพอต่อการบริหารจัดการ ส่งผลต่อการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับ ดังนี้ 4.49, 4.40 และ 4.15

ตาราง 24 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยภายในสหกรณ์  
ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านวัสดุและอุปกรณ์

ปัจจัยภายในสหกรณ์ ด้านวัสดุและอุปกรณ์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. วัสดุและอุปกรณ์เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน เช่น เครื่อง คอมพิวเตอร์, วัสดุสิ้นเปลือง	4.20	.987	มาก
2. มีการบำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์ที่มีอยู่อย่างเป็นระบบ	4.13	.932	มาก
3. การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ ปฏิบัติตามระเบียบการพัสดุอย่าง เคร่งครัด	4.27	.965	มาก
4. มีการตรวจนับครุภัณฑ์ประจำปี โดยคณะกรรมการที่ได้รับ การแต่งตั้งจากสหกรณ์	4.32	.975	มาก
5. มีการจัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับครุภัณฑ์ และค่าเสื่อม ประจำปี เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดซื้อจัดหา	4.28	.964	มาก
รวม	4.24	.881	มาก

จากตาราง 24 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยภายในสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับ  
การบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านวัสดุและอุปกรณ์ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.24  
เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็น พบว่า การตรวจนับครุภัณฑ์ประจำปี โดยคณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้ง  
จากสหกรณ์ ส่งผลต่อการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย  
4.32 รองลงมาตามลำดับ ได้แก่ การจัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับครุภัณฑ์ และค่าเสื่อมประจำปี  
เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดซื้อจัดหา ค่าเฉลี่ย 4.28 การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ ปฏิบัติตามระเบียบการ  
พัสดุอย่างเคร่งครัด ค่าเฉลี่ย 4.27 วัสดุ/อุปกรณ์เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์,  
วัสดุสิ้นเปลือง ค่าเฉลี่ย 4.20 และมีการบำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์ที่มีอยู่อย่างเป็นระบบ ค่าเฉลี่ย 4.13

ตาราง 25 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยภายในสหกรณ์  
ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านการจัดการ

ปัจจัยภายในสหกรณ์ ด้านการจัดการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. มีการวางแผนและกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน สำหรับเป็น แนวทางในการปฏิบัติ	4.28	.964	มาก
2. การกำหนดหน้าที่รับผิดชอบของบุคลากรสอดคล้องเหมาะสม กับโครงสร้างองค์กร	4.27	.978	มาก
3. การจัดทำลัคนำจนถึงความรู้ความสามารถ/ความ เชี่ยวชาญ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	4.21	.956	มาก
4. มีการมอบอำนาจในการตัดสินใจและสั่งการ การควบคุมและ ติดตามงาน ให้กับคณะทำงาน/บุคคลที่สหกรณ์แต่งตั้ง	4.33	.912	มาก
5. ส่งเสริมให้บุคลากรร่วมมือประสานงานกัน เพื่อให้การ ดำเนินงานเป็นไปอย่างรวดเร็วและราบรื่น	4.22	.931	มาก
6. มีการรายงานความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ให้ทุกฝ่ายทราบ รวมทั้ง การสื่อสารประชาสัมพันธ์ด้วย	4.12	.892	มาก
7. มีการจัดสรรงบประมาณสำหรับแผนการดำเนินงานประจำปี อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน	4.37	.879	มาก
รวม	4.26	.821	มาก

จากตาราง 25 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยภายในสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับ  
การบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านการจัดการ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.26 เมื่อ  
พิจารณาแต่ละประเด็น พบว่า การจัดสรรงบประมาณสำหรับแผนการดำเนินงานประจำปีอย่างเหมาะสม  
และสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ส่งผลต่อการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย อยู่  
ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.37 รองลงมาตามลำดับ ได้แก่ การมอบอำนาจในการตัดสินใจและสั่งการ  
การควบคุมและติดตามงาน ให้กับคณะทำงาน/บุคคลที่สหกรณ์แต่งตั้ง ค่าเฉลี่ย 4.33 การวางแผน  
และกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน สำหรับเป็นแนวทางในการปฏิบัติ ค่าเฉลี่ย 4.28 การกำหนดหน้าที่  
รับผิดชอบของบุคลากรสอดคล้องเหมาะสมกับโครงสร้างองค์กร ค่าเฉลี่ย 4.27 ส่งเสริมให้บุคลากร  
ร่วมมือประสานงานกัน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างรวดเร็วและราบรื่น ค่าเฉลี่ย 4.22 การจัด



กำลังคนคำนึงถึงความรู้ความสามารถ/ความเชี่ยวชาญ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ค่าเฉลี่ย 4.21 และมีการรายงานความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ให้ทุกฝ่ายทราบ รวมทั้งการสื่อสารประชาสัมพันธ์ ด้วย ค่าเฉลี่ย 4.12

ตาราง 26 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยภายในสหกรณ์ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านวัฒนธรรมองค์กร

ปัจจัยภายในสหกรณ์ ด้านวัฒนธรรมองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. สหกรณ์ส่งเสริมให้บุคลากรของสหกรณ์ มีความรัก สามัคคี ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	4.38	.914	มาก
2. ให้บุคลากรของสหกรณ์รู้สึกถึงการเป็นเจ้าของสหกรณ์ ร่วมกัน	4.41	.931	มาก
3. สหกรณ์ให้ความสำคัญกับสมาชิก เพราะถือว่าเป็น เสาหลัก ของสหกรณ์	4.54	.920	มากที่สุด
4. สหกรณ์สนับสนุนให้บุคลากรสนใจในการพัฒนา หรือ แสวงหาสิ่งใหม่ ๆ มาปรับปรุงการปฏิบัติงาน	4.30	.935	มาก
5. บรรยากาศการทำงานภายในสหกรณ์ เน้นผลสำเร็จของการ ปฏิบัติงานสูง	4.36	.950	มาก
รวม	4.40	.860	มาก

จากตาราง 26 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยภายในสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านวัฒนธรรมองค์กร อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.40 เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็น พบว่า สหกรณ์ให้ความสำคัญกับสมาชิก เพราะถือว่าเป็น เสาหลักของสหกรณ์ ส่งผลต่อการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.54 รองลงมาตามลำดับ และส่งผลต่อการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ให้บุคลากรของสหกรณ์รู้สึกถึงการเป็นเจ้าของสหกรณ์ร่วมกัน ค่าเฉลี่ย 4.41 สหกรณ์ส่งเสริมให้บุคลากรของสหกรณ์ มีความรัก สามัคคี ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ค่าเฉลี่ย 4.38 บรรยากาศการทำงานภายในสหกรณ์ เน้นผลสำเร็จของการปฏิบัติงานสูง ค่าเฉลี่ย 4.36 และสหกรณ์สนับสนุนให้บุคลากรสนใจในการพัฒนา หรือแสวงหาสิ่งใหม่ ๆ มาปรับปรุงการปฏิบัติงาน ค่าเฉลี่ย 4.30

5. ระดับความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยง โดยจำแนกด้านการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ออกเป็น 7 ด้าน ซึ่งได้จากแนวทางปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ การตรวจสอบความเสี่ยงสถาบันการเงิน ของธนาคารแห่งประเทศไทย และแนวทางการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ด้านการเงิน ด้านปฏิบัติการ/ดำเนินงาน ด้านผลตอบแทน ด้านกฎหมายและกฎระเบียบ/การฟอกเงิน และการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย ด้านชื่อเสียง และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ตามตาราง 27

ตาราง 27 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย 7 ด้าน

การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. ด้านกลยุทธ์	4.18	.672	มาก
2. ด้านการเงิน	4.15	.587	มาก
3. ด้านปฏิบัติการ/ดำเนินงาน	4.18	.853	มาก
4. ด้านผลตอบแทน	3.92	.844	มาก
5. ด้านกฎหมายและกฎระเบียบ/การฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย	4.18	.819	มาก
6. ด้านชื่อเสียง	4.12	.860	มาก
7. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.09	.812	มาก

จากตาราง 27 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย 7 ด้าน พบว่า ความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ด้านปฏิบัติการ/ดำเนินงาน อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.18, S.D. 0.853) รองลงมาตามลำดับ ได้แก่ ด้านกฎหมาย และกฎระเบียบ/การฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย (ค่าเฉลี่ย 4.18, S.D. 0.819) ด้านกลยุทธ์ (ค่าเฉลี่ย 4.18, S.D. 0.672) ด้านการเงิน ค่าเฉลี่ย 4.15 ด้านชื่อเสียง ค่าเฉลี่ย 4.12 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ค่าเฉลี่ย 4.09 และด้านผลตอบแทน ค่าเฉลี่ย 3.92 ได้ทำการวิเคราะห์เป็นรายด้านและรายข้อ ตามตาราง 28-34 ถ้าค่า S.D. มากกว่า 1 แสดงว่า ข้อมูลมีการ

กระจายตัวน้อย เนื่องจากประเภทกลุ่มอาชีพ ของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในเอกชนและอื่น ๆ ถึง 121 สหกรณ์ (จาก 302 สหกรณ์ 8 ประเภทกลุ่มอาชีพ) คิดเป็นร้อยละ 40.1

ตาราง 28 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงของ สหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านกลยุทธ์

การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ด้านกลยุทธ์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ ได้ทำการวิเคราะห์ SWOT TOWS Matrix โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรสหกรณ์ซึ่งประกอบด้วยสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการ ที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์	4.14	.880	มาก
2. แผนกลยุทธ์ถูกนำไปใช้ในการจัดทำแผนการดำเนินงานประจำปี โดยกำหนดคณะผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน	4.24	.849	มาก
3. แผนการดำเนินงานประจำปีสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และอยู่ในขอบเขตของรัฐธรรมนูญ	4.26	.804	มาก
4. มีการติดตามผลการดำเนินงานจริงเปรียบเทียบกับแผนดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ และมีการจัดทำแผนรองรับการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ กรณีที่เกิดเหตุการณ์ไม่ปกติ	4.21	.751	มาก
5. การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ มีการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ อย่างรอบคอบ ครอบคลุมในทุกประเด็น และตรงตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.02	.959	มาก
6. มีการจัดตั้งคณะประเมินความเสี่ยงจากบุคคลภายนอก เพื่อความโปร่งใสและตรวจสอบได้	3.70	1.192	มาก
7. ระบบการควบคุมภายใน ทำการตรวจสอบและประเมินโดยผู้ตรวจสอบภายในและภายนอก	4.30	.827	มาก

ตาราง 28 (ต่อ)

การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ด้านกลยุทธ์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
8. การบริหารงานของสหกรณ์ยึดหลักธรรมาภิบาล ทั้ง 9 หลัก ได้แก่ หลักประสิทธิผล หลักประสิทธิภาพ หลักการตอบสนอง หลักการรับผิดชอบต่อสังคม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการมอบอำนาจ หลักนิติธรรม และหลักความเสมอภาค	4.51	.714	มากที่สุด
9. กำหนดให้แผนพัฒนาบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของแผนการดำเนินงานประจำปี	4.27	.874	มาก
10. มีการติดตามประเมินผลงานตามตัวชี้วัดตามช่วงระยะเวลาที่กำหนด และรายงานผลการประเมินให้คณะกรรมการดำเนินการทราบ	4.14	.822	มาก
รวม	4.18	.672	มาก

จากตาราง 28 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านกลยุทธ์ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.18 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าการบริหารงานของสหกรณ์ยึดหลักธรรมาภิบาลทั้ง 9 หลัก ได้แก่ หลักประสิทธิผล หลักประสิทธิภาพ หลักการตอบสนอง หลักการรับผิดชอบต่อสังคม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการมอบอำนาจ หลักนิติธรรม และหลักความเสมอภาค อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.51 รองลงมาตามลำดับ ได้แก่ ระบบการควบคุมภายใน ทำการตรวจสอบและประเมินโดยผู้ตรวจสอบภายในและภายนอก ค่าเฉลี่ย 4.30 กำหนดให้แผนพัฒนาบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของแผนการดำเนินงานประจำปี ค่าเฉลี่ย 4.27 แผนการดำเนินงานประจำปีสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และอยู่ในขอบเขตของรัฐธรรมนูญสหกรณ์ ค่าเฉลี่ย 4.26 แผนกลยุทธ์ถูกนำไปใช้ในการจัดทำแผนการดำเนินงานประจำปี โดยกำหนดคณะผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ค่าเฉลี่ย 4.24 มีการติดตามผลการดำเนินงานจริงเปรียบเทียบกับแผนดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ และมีการจัดทำแผนรองรับการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ กรณีที่เกิดเหตุการณ์ไม่ปกติ ค่าเฉลี่ย 4.21 มีการติดตามประเมินผลงานตามตัวชี้วัดตามช่วงระยะเวลาที่กำหนด และรายงานผลการประเมินให้คณะกรรมการดำเนินการทราบ ค่าเฉลี่ย 4.14 การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ มีการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ อย่างรอบคอบ ครอบคลุมในทุกประเด็น และตรงตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ค่าเฉลี่ย

4.02 และมีการจัดตั้งคณะประเมินความเสี่ยงจากบุคคลภายนอก เพื่อความโปร่งใสและตรวจสอบได้ ค่าเฉลี่ย 3.70

ตาราง 29 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงของ สหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านการเงิน

การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ด้านการเงิน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
<b>ด้านเครดิต/สินเชื่อ</b>			
1. การกำหนดนโยบายสินเชื่อ และแนวทางปฏิบัติเป็นไปตาม กฎหมายที่ใช้กำกับสหกรณ์ในการอำนวยการสินเชื่อ	4.56	.663	มากที่สุด
2. การพิจารณาสินเชื่อแก่สมาชิก สหกรณ์จะพิจารณา วัตถุประสงค์ในการขอกู้ ความสามารถในการชำระหนี้ ตลอดจนหลักทรัพย์ค้ำประกัน	4.58	.710	มากที่สุด
3. การประสานงานกับหน่วยงานต้นสังกัดของสมาชิกในการ หักเงินชำระหนี้ นำส่งให้สหกรณ์	4.61	.720	มากที่สุด
4. การนำเงินของสหกรณ์ไปฝากหรือลงทุนกับองค์กรอื่น ได้ทำ การวิเคราะห์ถึงความมั่นคง ความสามารถในการชำระคืน และตามที่คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ (คพช.) กำหนด	4.34	1.069	มาก
5. การทบทวนและปรับปรุงนโยบายด้านสินเชื่อ การจัดชั้น การ กันสำรอง และการปรับโครงสร้างหนี้ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	4.31	.817	มาก
6. มีการวิเคราะห์หนี้เสีย (Non-Performing Loan: NPL) การ จัดทำแผนบริหารจัดการ NPL และหนี้ส่วนขาด (NPL ตาม ความหมายของธนาคารแห่งประเทศไทย คือ สินเชื่อที่ค้าง ชำระมากกว่า 3 เดือน ติดต่อกัน)	4.27	.882	มาก
7. มีระบบบริหารลูกหนี้ เช่น การจัดชั้นลูกหนี้ รวมทั้ง กระบวนการติดตามเร่งรัดลูกหนี้	4.33	.840	มาก

ตาราง 29 (ต่อ)

การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ด้านการเงิน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
8. การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ทางการเงิน ได้มีการวิเคราะห์ความ เป็นไปได้ของผลิตภัณฑ์นั้น ๆ อย่างรอบคอบ และ ครอบคลุมในทุกประเด็น ที่สำคัญคือ สมาชิก และสภาพ เศรษฐกิจ	4.25	.866	มาก
9. มีนโยบายในการบริหารความเสี่ยงจากการเสื่อมค่าของ มูลค่าหลักประกัน	3.83	1.110	มาก
10. เน้นคุณภาพของสินเชื่อมากกว่าปริมาณการขยายตัวของ สินเชื่อ	4.06	1.078	มาก
รวมด้านเครดิต/สินเชื่อ	4.31	.580	มาก
<b>ด้านสภาพคล่อง/ความเพียงพอของเงินกองทุน</b>			
1. สหกรณ์กำหนดเกณฑ์การดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องภายใน สหกรณ์สูงกว่าที่กฎกระทรวงกำหนด หรืออย่างน้อยการคง อัตราส่วนหนี้สินต่อทุนในระดับ 1:1	4.25	.761	มาก
2. มีการจัดทำแผนรองรับภาวะฉุกเฉิน ในกรณีเกิดวิกฤติ สภาพคล่อง	3.99	.940	มาก
3. กำหนดคณะกรรมการทำหน้าที่ควบคุมดูแลสภาพคล่อง การ จัดหาแหล่งเงินทุนด้วยต้นทุนที่สอดคล้องและเหมาะสมกับ การใช้เงินทุนระยะสั้นและระยะยาว	4.16	1.002	มาก
4. มีการจัดทำประมาณการเงินสดรับจ่าย (Cash Flow Projection) เป็นรายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน และรายปี เสนอให้คณะกรรมการดำเนินการหรือผู้จัดการทราบ	4.38	.771	มาก
5. มีการประมาณการความต้องการสภาพคล่องภายใต้ สถานการณ์ต่าง ๆ ตามการคาดการณ์เกี่ยวกับภาวะ เศรษฐกิจ การแข่งขัน และกลยุทธ์ทางธุรกิจ	4.08	.841	มาก

ตาราง 29 (ต่อ)

การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ด้านการเงิน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
6. ทำการศึกษา วิเคราะห์เงินฝาก ทุนเรือนหุ้น พฤติกรรมของสมาชิกในการฝาก/ถอนเงิน การถือหุ้น/การถอนหุ้น เพื่อให้ในการบริหารจัดการสภาพคล่อง	4.12	.800	มาก
7. กำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติสำหรับการถอนเงิน/ถอนหุ้น การฝากเงิน/การเพิ่มหุ้น ของสมาชิก	4.37	.795	มาก
8. มีการจัดทำรายงานสภาพคล่องตามแบบฟอร์มที่กรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนด	4.51	.661	มากที่สุด
9. ศึกษาวิธีการเข้าถึงแหล่งเงินทุนใหม่ ๆ ที่ไม่ใช่แหล่งเงินทุนเดิม	3.84	1.027	มาก
10. มีระบบการติดตามและรายงานความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง	4.10	.904	มาก
รวมด้านสภาพคล่อง/ความเพียงพอของเงินกองทุน	4.18	.600	มาก
<b>ด้านการลงทุน/ตลาด</b>			
1. การกำหนดนโยบายการฝากและการลงทุน พิจารณาถึงอันดับความน่าเชื่อถือ อัตราผลตอบแทน และอายุของตราสาร/หุ้นกู้	4.17	.952	มาก
2. มีการประเมินสภาพคล่องของสหกรณ์ เพราะหากสภาพคล่องต่ำ การจะไปขายตราสาร/หุ้นกู้ ค่อนข้างลำบาก จะยาก หรืออาจจะต้องขาดทุน เพราะไม่สามารถทำการซื้อหรือขายได้ในเวลาที่เหมาะสม	3.96	1.095	มาก
3. คณะกรรมการด้านการลงทุนมีความรู้ความเข้าใจ และประสบการณ์ด้านการลงทุน	3.75	1.182	มาก
4. มีการกำหนดอำนาจและระดับชั้นของผู้บริหารในการตัดสินใจในด้านการลงทุน	4.07	1.046	มาก
5. มีการวิเคราะห์และประเมินมูลค่าความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากการทำธุรกรรม	4.01	.973	มาก

ตาราง 29 (ต่อ)

การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ด้านการเงิน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
6. มีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมายเป็นประจำ ทุกเดือน เพื่อประมาณการกำไร	4.14	.963	มาก
7. ทำการวิเคราะห์ความแตกต่างของผลกระทบต่อการ เปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยอย่างสม่ำเสมอ เพื่อประเมิน ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย	4.02	.942	มาก
8. จัดทำรายงานผลการวิเคราะห์ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับ แผนการลงทุนให้ทันต่อสภาพการณ์ของตลาด	3.86	1.035	มาก
9. ทำการกระจายการลงทุน โดยไม่ซื้อหุ้นกู้ของบริษัทใดบริษัท หนึ่งเท่านั้น แต่มีการกระจายลงทุนในหุ้นกู้หลาย ๆ บริษัท ในหลาย ๆ ธุรกิจ	3.56	1.393	มาก
10. มีการจัดทำรายงานต้นทุนและผลตอบแทนทางการเงินเป็น ประจำทุกเดือน	4.04	1.088	มาก
รวมด้านการลงทุน/ตลาด	3.96	.819	มาก
รวมด้านการเงิน	4.15	.587	มาก

จากตาราง 29 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านการเงิน อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.15 เมื่อทำการวิเคราะห์เป็นรายด้าน พบว่า

1. ด้านเครดิต/สินเชื่อ ระดับความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.31 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การประสานงานกับหน่วยงานต้นสังกัดของสมาชิกในการหักเงินชำระหนี้หนี้ส่งให้สหกรณ์ อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.61 รองลงมาตามลำดับ ได้แก่ การพิจารณาสินเชื่อแก่สมาชิก สหกรณ์จะพิจารณาวัตถุประสงค์ในการขอกู้ ความสามารถในการชำระหนี้ ตลอดจนหลักทรัพย์ค้ำประกัน ค่าเฉลี่ย 4.58 การกำหนดนโยบายสินเชื่อ และแนวทางปฏิบัติเป็นไปตามกฎหมายที่ใช้กำกับสหกรณ์ในการอำนวยการสินเชื่อ ค่าเฉลี่ย 4.56 ส่วนความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การนำเงินของสหกรณ์ไปฝากหรือลงทุนกับองค์กรอื่น ได้ทำการวิเคราะห์ถึงความมั่นคง ความสามารถในการชำระคืน และตามที่คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์



แห่งชาติ (คพช.) กำหนด ค่าเฉลี่ย 4.34 มีระบบบริหารลูกหนี้ เช่น การจัดชั้นลูกหนี้ รวมทั้งกระบวนการติดตามเร่งรัดลูกหนี้ ค่าเฉลี่ย 4.33 การทบทวนและปรับปรุงนโยบายด้านสินเชื่อ การจัดชั้น การกันสำรอง และการปรับโครงสร้างหนี้ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ค่าเฉลี่ย 4.31 มีการวิเคราะห์ หนี้เสีย (Non-Performing Loan: NPL) การจัดทำแผนบริหารจัดการ NPL และหนี้ส่วนขาด (NPL ตามความหมายของธนาคารแห่งประเทศไทย คือ สินเชื่อที่ค้างชำระมากกว่า 3 เดือน ติดต่อกัน) ค่าเฉลี่ย 4.27 การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ทางการเงิน ได้มีการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของผลิตภัณฑ์นั้น ๆ อย่างรอบคอบและครอบคลุมในทุกประเด็น ที่สำคัญคือ สมาชิก และสภาพเศรษฐกิจ ค่าเฉลี่ย 4.25 เน้นคุณภาพของสินเชื่อมากกว่าปริมาณการขยายตัวของสินเชื่อ ค่าเฉลี่ย 4.06 และมีนโยบายในการบริหารความเสี่ยงจากการเสื่อมค่าของมูลค่าหลักประกัน ค่าเฉลี่ย 3.83

2. ด้านสภาพคล่อง/ความเพียงพอของเงินกองทุน ระดับความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.18 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการจัดทำรายงานสภาพคล่องตามแบบฟอร์มที่กรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนด อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.51 รองลงมาตามลำดับ และความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ได้แก่ มีการจัดทำประมาณการเงินสดรับจ่าย (Cash Flow Projection) เป็นรายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน และรายปี เสนอให้คณะกรรมการดำเนินการหรือผู้จัดการทราบ ค่าเฉลี่ย 4.38 กำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติสำหรับการถอนเงิน/ถอนหุ้น การฝากเงิน/การเพิ่มหุ้น ของสมาชิก ค่าเฉลี่ย 4.37 สหกรณ์กำหนดเกณฑ์การดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องภายในสหกรณ์สูงกว่าที่กฎกระทรวงกำหนด หรืออย่างน้อยการคงอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนในระดับ 1:1 ค่าเฉลี่ย 4.25 กำหนดคณะกรรมการทำหน้าที่ควบคุมดูแลสภาพคล่อง การจัดหาแหล่งเงินทุนด้วยต้นทุนที่สอดคล้องและเหมาะสมกับการใช้เงินทุนระยะสั้นและระยะยาว ค่าเฉลี่ย 4.16 ทำการศึกษา วิเคราะห์เงินฝาก ทุนเรือนหุ้น พฤติกรรมของสมาชิกในการฝาก/ถอนเงิน การถือหุ้น/การถอนหุ้น เพื่อใช้ในการบริหารจัดการสภาพคล่อง ค่าเฉลี่ย 4.12 มีระบบการติดตามและรายงานความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ค่าเฉลี่ย 4.10 มีการประมาณการความต้องการสภาพคล่องภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ ตามการคาดการณ์เกี่ยวกับภาวะเศรษฐกิจ การแข่งขัน และกลยุทธ์ทางธุรกิจ ค่าเฉลี่ย 4.08 มีการจัดทำแผนรองรับภาวะฉุกเฉิน ในกรณีเกิดวิกฤติสภาพคล่อง ค่าเฉลี่ย 3.99 และศึกษาวิธีการเข้าถึงแหล่งเงินทุนใหม่ ๆ ที่ไม่ใช่แหล่งเงินทุนเดิม ค่าเฉลี่ย 3.84

3. ด้านการลงทุน/ตลาด ระดับความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.96 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การกำหนดนโยบายการฝากและการลงทุน พิจารณาถึงอันดับความน่าเชื่อถือ อัตรากำไรผลตอบแทน และอายุของตราสาร/หุ้นกู้ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.17 รองลงมาตามลำดับ ได้แก่ การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมายเป็นประจำทุกเดือน เพื่อประมาณการกำไร ค่าเฉลี่ย 4.14 การกำหนดอำนาจ

และระดับชั้นของผู้บริหารในการตัดสินใจในด้านการลงทุน ค่าเฉลี่ย 4.07 การจัดทำรายงานต้นทุนและผลตอบแทนทางการเงินเป็นประจำทุกเดือน ค่าเฉลี่ย 4.04 ทำการวิเคราะห์ความแตกต่างของผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยอย่างสม่ำเสมอ เพื่อประเมินความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย ค่าเฉลี่ย 4.02 มีการวิเคราะห์และประเมินมูลค่าความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากการทำธุรกรรม ค่าเฉลี่ย 4.01 มีการประเมินสภาพคล่องของสหกรณ์ เพราะหากสภาพคล่องต่ำ การจะไปขายตราสาร/หุ้นกู้ คืบก่อนครบกำหนดจะยาก หรืออาจจะต้องขาดทุน เพราะไม่สามารถทำการซื้อหรือขายได้ในเวลาที่เหมาะสม ค่าเฉลี่ย 3.96 จัดทำรายงานผลการวิเคราะห์ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับแผนการลงทุนให้ทันต่อสภาพการณ์ของตลาด ค่าเฉลี่ย 3.86 คณะกรรมการด้านการลงทุนมีความรู้ความเข้าใจ และประสบการณ์ด้านการลงทุน ค่าเฉลี่ย 3.75 และการกระจายการลงทุน โดยไม่ซื้อหุ้นกู้ของบริษัทใดบริษัทหนึ่งเท่านั้น แต่มีการกระจายลงทุนในหุ้นกู้หลาย ๆ บริษัท ในหลาย ๆ ธุรกิจ ค่าเฉลี่ย 3.56

ตาราง 30 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านปฏิบัติการ/ดำเนินงาน

การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ด้านปฏิบัติการ/ดำเนินงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. สหกรณ์ใช้การกำกับดูแลกิจการที่ดี/ธรรมาภิบาลในการดำเนินงาน	4.47	.910	มาก
2. มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ (Job Description) อย่างชัดเจนตามโครงสร้างองค์กร	4.47	.949	มาก
3. สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ แก่บุคลากรของสหกรณ์ให้เข้าใจตรงกันอย่างทั่วถึงทุกฝ่าย	4.21	1.038	มาก
4. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานย่อย เพื่อรับผิดชอบ กำกับดูแลการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ	4.40	.944	มาก
5. พัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ในทุกระดับ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน/การดำเนินงาน	4.13	.986	มาก
6. มีการกำหนดมาตรการรักษาความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน	4.20	.940	มาก
7. มีการควบคุมสภาพแวดล้อมตามหลักชีวอนามัย เพื่อเอื้อต่อการปฏิบัติงาน	4.08	.956	มาก

ตาราง 30 (ต่อ)

การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ด้านปฏิบัติการ/ดำเนินงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
8. มีการจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงาน/คู่มือการปฏิบัติงาน	4.03	1.108	มาก
9. มีการพิจารณาทบทวนการจัดโครงสร้างองค์กร อำนาจหน้าที่ และคู่มือหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานเป็นประจำทุกปี	4.01	1.072	มาก
10. สหกรณ์ได้มีการกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงเฉพาะเรื่อง หรือแผนรองรับการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องต่าง ๆ เช่น แผนรองรับเหตุฉุกเฉิน เป็นต้น	3.84	1.139	มาก
รวม	4.18	.853	มาก

จากตาราง 30 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านปฏิบัติการ/ดำเนินงาน อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.18 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ (Job Description) อย่างชัดเจนตามโครงสร้างองค์กร อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.47, S.D. = 0.949) รองลงมาตามลำดับ ได้แก่ สหกรณ์ใช้การกำกับดูแลกิจการที่ดี/ธรรมาภิบาล (ค่าเฉลี่ย 4.47, S.D. = 0.910) มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานย่อย เพื่อรับผิดชอบกำกับดูแลการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ค่าเฉลี่ย 4.40 สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ แก่บุคลากรของสหกรณ์ให้เข้าใจตรงกันอย่างทั่วถึงทุกฝ่าย ค่าเฉลี่ย 4.21 การกำหนดมาตรการรักษาความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ค่าเฉลี่ย 4.20 พัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ในทุกระดับ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน/การดำเนินงาน ค่าเฉลี่ย 4.13 มีการควบคุมสภาพแวดล้อมตามหลักชีวอนามัย เพื่อเอื้อต่อการปฏิบัติงาน ค่าเฉลี่ย 4.08 มีการจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงาน/คู่มือการปฏิบัติงาน ค่าเฉลี่ย 4.03 มีการพิจารณาทบทวนการจัดโครงสร้างองค์กร อำนาจหน้าที่ และคู่มือหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานเป็นประจำทุกปี ค่าเฉลี่ย 4.01 สหกรณ์ได้มีการกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงเฉพาะเรื่อง หรือแผนรองรับการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องต่าง ๆ เช่น แผนรองรับเหตุฉุกเฉิน เป็นต้น ค่าเฉลี่ย 3.84

ตาราง 31 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงของ สหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านผลตอบแทน

การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ด้านผลตอบแทน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการระดับบริหาร สามารถกำหนดกลยุทธ์การดำเนินการเพื่อจัดการความเสี่ยง ด้านผลตอบแทนให้อยู่ในระดับที่สอดคล้องกับเป้าหมายของ สหกรณ์	4.18	.884	มาก
2. สหกรณ์สามารถรักษาเสถียรภาพของส่วนต่างระหว่าง ดอกเบี้ยเงินฝากสมาชิก และดอกเบี้ยรับจากสินเชื่อที่ให้แก่ สมาชิกให้อยู่ในระดับเหมาะสม	4.30	.911	มาก
3. มีการทดสอบผลกระทบของผลตอบแทนจากภาวะวิกฤติ เช่น สภาวะทางการเงินที่เปลี่ยนไปในทางเลวร้ายอย่างรวดเร็ว	3.69	.986	มาก
4. มีการกำหนดหลักการ แนวทางการจัดการความเสี่ยงด้าน ผลตอบแทนไว้เป็นคู่มือหรือระเบียบงาน เพื่อสร้างความ เข้าใจและกำหนดภาระรับผิดชอบของแต่ละส่วนงานใน องค์กรที่เกี่ยวข้อง	3.72	1.048	มาก
5. สหกรณ์มีระบบติดตามและรายงานความเสี่ยงด้าน ผลตอบแทน	3.69	1.152	มาก
รวม	3.92	.844	มาก

จากตาราง 31 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านผลตอบแทน อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.92 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า สหกรณ์สามารถรักษาเสถียรภาพของส่วนต่างระหว่างดอกเบี้ยเงินฝากสมาชิก และดอกเบี้ยรับจากสินเชื่อที่ให้แก่สมาชิกให้อยู่ในระดับเหมาะสม อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.30 รองลงมาตามลำดับ ได้แก่ คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการระดับบริหาร สามารถกำหนดกลยุทธ์การดำเนินการเพื่อจัดการความเสี่ยงด้านผลตอบแทนให้อยู่ในระดับที่สอดคล้องกับเป้าหมายของสหกรณ์ ค่าเฉลี่ย 4.18 มีการกำหนดหลักการ แนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านผลตอบแทนไว้เป็นคู่มือหรือระเบียบงาน เพื่อสร้างความเข้าใจและกำหนดภาระรับผิดชอบของแต่ละส่วนงานในองค์กรที่เกี่ยวข้อง ค่าเฉลี่ย

3.72 มีการทดสอบผลกระทบของผลตอบแทนจากภาวะวิกฤติ เช่น สภาพทางการเงินที่เปลี่ยนไปในทางเลวร้ายอย่างรวดเร็ว และสหกรณ์มีระบบติดตามและรายงานความเสี่ยงด้านผลตอบแทน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69

ตาราง 32 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านกฎหมายและกฎระเบียบ/การฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย

การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ด้านกฎหมายและกฎระเบียบ/การฟอกเงินฯ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. สหกรณ์กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงด้านการฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย สอดรับกับกฎระเบียบ และนโยบายของทางการ	4.31	.905	มาก
2. มีการจัดทำระเบียบ คู่มือ หรือแนวทางปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่รองรับนโยบายด้านกฎหมายและกฎระเบียบ/การฟอกเงิน และการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้ายเพื่อให้พนักงานที่เกี่ยวข้องได้ศึกษาและนำไปปฏิบัติ	4.18	.967	มาก
3. จัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานที่ปฏิบัติงานด้านนี้อย่างต่อเนื่อง โดยการจัดหาหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายและกฎระเบียบ/การฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย	4.03	.973	มาก
4. กำหนดบุคคลที่ทำหน้าที่ในการตรวจสอบโดยบุคคลนั้นมีความรู้และผ่านการอบรมเกี่ยวกับกฎหมาย/กฎระเบียบในเรื่องการฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย	4.06	1.000	มาก
5. สหกรณ์จัดเก็บรักษาข้อมูลของลูกค้า และข้อมูลการทำธุรกรรมตามกฎระเบียบ และข้อบังคับที่กำหนด	4.45	.758	มาก
6. สหกรณ์พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศรองรับการดำเนินงาน	4.08	.963	มาก
รวม	4.18	.819	มาก

จากตาราง 32 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านกฎหมายและกฎระเบียบ/การฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่ การก่อการร้าย อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.18 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สหกรณ์จัดเก็บรักษา ข้อมูลของลูกค้า และข้อมูลการทำธุรกรรมตามกฎระเบียบ และข้อบังคับที่กำหนด อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.45 รองลงมาตามลำดับ ได้แก่ สหกรณ์กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงด้าน การฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย สอดรับกับกฎระเบียบ และนโยบายของ ทางการ ค่าเฉลี่ย 4.31 มีการจัดทำระเบียบ คู่มือ หรือแนวทางปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่รองรับนโยบายด้าน กฎหมายและกฎระเบียบ/การฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย เพื่อให้พนักงาน ที่เกี่ยวข้องได้ศึกษาและนำไปปฏิบัติ ค่าเฉลี่ย 4.18 สหกรณ์พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศรองรับ การดำเนินงาน ค่าเฉลี่ย 4.08 กำหนดบุคคลที่ทำหน้าที่ในการตรวจสอบโดยบุคคลนั้นมีความรู้และ ผ่านการอบรมเกี่ยวกับกฎหมาย/กฎระเบียบในเรื่องการฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การ ก่อการร้าย ค่าเฉลี่ย 4.06 และจัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานที่ปฏิบัติงานด้านนี้อย่างต่อเนื่อง โดยการ จัดหาหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายและกฎระเบียบ/การฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่ การก่อการร้าย ค่าเฉลี่ย 4.03

ตาราง 33 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงของ สหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านชื่อเสียง

การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ด้านชื่อเสียง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. ในเชิงปฏิบัติสหกรณ์ดำเนินการตามแนวทางการกำกับดูแล องค์กรที่ดี การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและกลยุทธ์ที่ ชัดเจน โปร่งใส สอดคล้องกับความต้องการ และความ คาดหวังของสมาชิกสหกรณ์	4.32	.878	มาก
2. มีช่องทางในการรับทราบถึงข้อมูลที่เป็นภัยคุกคามต่อชื่อเสียง ของสหกรณ์	4.04	1.024	มาก
3. มีการจัดเตรียมความพร้อมของแนวทางการจัดการที่ทันเวลา ในกรณีเหตุการณ์รุนแรง และส่งผลกระทบต่อความมั่นคง ของสหกรณ์	4.13	1.006	มาก

ตาราง 33 (ต่อ)

การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ด้านชื่อเสียง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
4. มีการสื่อสารและเปิดเผยข้อมูลต่อผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียของ สหกรณ์ ชัดเจน ถูกต้อง	4.22	1.000	มาก
5. สหกรณ์มีการประเมินความคิดเห็นของกลุ่มผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียของสหกรณ์ เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุง พัฒนาการดำเนินงานให้สอดคล้องกับความคาดหวังของกลุ่ม ดังกล่าว	4.03	.974	มาก
6. มีการทบทวนและปรับกระบวนการจัดการความเสี่ยงด้าน ชื่อเสียงอยู่เสมอ เพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์	3.98	1.036	มาก
รวม	4.12	.861	มาก

จากตาราง 33 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านชื่อเสียง อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.12 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าในเชิงปฏิบัติสหกรณ์ดำเนินการตามแนวทางการกำกับดูแลองค์กรที่ดี การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่ชัดเจน โปร่งใส สอดคล้องกับความต้องการ และความคาดหวังของสมาชิกสหกรณ์ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.32 รองลงมาตามลำดับ ได้แก่ มีการสื่อสารและเปิดเผยข้อมูลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสหกรณ์ ชัดเจน ถูกต้อง ค่าเฉลี่ย 4.22 มีการจัดเตรียมความพร้อมของแนวทางการจัดการที่ทันเวลาในกรณีเหตุการณ์รุนแรง และส่งผลกระทบต่อความมั่นคงของสหกรณ์ ค่าเฉลี่ย 4.13 มีช่องทางในการรับทราบถึงข้อมูลที่เป็นภัยคุกคามต่อชื่อเสียงของสหกรณ์ ค่าเฉลี่ย 4.04 สหกรณ์มีการประเมินความคิดเห็นของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสหกรณ์ เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานให้สอดคล้องกับความคาดหวังของกลุ่มดังกล่าว ค่าเฉลี่ย 4.03 และมีการทบทวนและปรับกระบวนการจัดการความเสี่ยงด้านชื่อเสียงอยู่เสมอ เพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์ ค่าเฉลี่ย 3.98

ตาราง 34 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงของ สหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. สหกรณ์มีกรอบการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร โดยการกำหนดเป็นนโยบาย และบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ	4.04	.962	มาก
2. สหกรณ์มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงาน	4.22	.954	มาก
3. มีคณะทำงานที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำหน้าที่รับผิดชอบระบบงานของสหกรณ์ เช่น การปรับปรุงเพิ่มเติมระบบงานย่อย	4.11	.969	มาก
4. มีการกำหนดแนวทางปฏิบัติสำหรับบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน	4.07	1.022	มาก
5. สหกรณ์มีการพัฒนาความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างต่อเนื่องให้บุคลากรทุกระดับ เพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถ	3.91	1.050	มาก
6. มีแผนเตรียมความพร้อมรับมือภัยทางไซเบอร์ (ระบบเครือข่ายและสังคมเครือข่ายสากลทั่วโลก เช่น ระบบอินเทอร์เน็ต) ที่มาในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อป้องกันผลกระทบที่มีต่อระบบงานของสหกรณ์ เช่น แผนบริหารความต่อเนื่อง (Business Continuity Plan: BCP)	3.80	1.035	มาก
7. มีการเสริมสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก เพื่อเสริมความพร้อมและความสามารถในการจัดการความเสี่ยงทางไซเบอร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น	3.74	1.072	มาก
8. มีระบบรักษาความปลอดภัยของฐานข้อมูล โดยการกำหนดสิทธิในการเข้าถึงข้อมูลตามลำดับ ความรับผิดชอบ (Login username and password)	4.38	.942	มาก



ตาราง 34 (ต่อ)

การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
9. มีการบำรุงรักษาระบบ (Maintenance) เพื่อให้ระบบทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถรองรับความต้องการที่เพิ่มขึ้น	4.26	.941	มาก
10. การถือปฏิบัติตามพระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำ ความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ (พ.ร.บ.คอมพิวเตอร์) อย่าง เคร่งครัด	4.40	.972	มาก
รวม	4.09	.812	มาก

จากตาราง 34 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.09 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ การถือปฏิบัติตามพระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ (พ.ร.บ.คอมพิวเตอร์) อย่างเคร่งครัด อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.40 รองลงมาตามลำดับ ได้แก่ มีระบบรักษาความปลอดภัยของฐานข้อมูล โดยการกำหนดสิทธิในการเข้าถึงข้อมูลตามลำดับความรับผิดชอบ (Login username and password) ค่าเฉลี่ย 4.38 มีการบำรุงรักษาระบบ (Maintenance) เพื่อให้ระบบทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถรองรับความต้องการที่เพิ่มขึ้น ค่าเฉลี่ย 4.26 สหกรณ์มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ค่าเฉลี่ย 4.22 มีคณะทำงานที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำหน้าที่รับผิดชอบระบบงานของสหกรณ์ เช่น การปรับปรุงเพิ่มเติมระบบงานย่อย ค่าเฉลี่ย 4.11 มีการกำหนดแนวทางปฏิบัติสำหรับบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน ค่าเฉลี่ย 4.07 สหกรณ์มีกรอบการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร โดยการกำหนดเป็นนโยบาย และบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ค่าเฉลี่ย 4.04 สหกรณ์มีการพัฒนาความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างต่อเนื่องให้บุคลากรทุกระดับ เพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถ ค่าเฉลี่ย 3.91 มีแผนเตรียมความพร้อมรับมือภัยทางไซเบอร์ (ระบบเครือข่ายและสังคมเครือข่ายสากลทั่วโลก เช่น ระบบอินเทอร์เน็ต) ที่มาในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อป้องกันผลกระทบที่มีต่อระบบงานของสหกรณ์ เช่น แผนบริหารความต่อเนื่อง (Business Continuity Plan: BCP) ค่าเฉลี่ย 3.80 และมีการเสริมสร้าง

ความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก เพื่อเสริมความพร้อม และความสามารถในการจัดการความเสี่ยงทางไซเบอร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ค่าเฉลี่ย 3.74

## ส่วนที่ 2 วิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย จำแนกตามลักษณะองค์กร

1. การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย จำแนกตามลักษณะองค์กร โดยขนาดสหกรณ์สหกรณ์ใช้ค่า t-test เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ที่เป็นอิสระต่อกัน ส่วนประเภทกลุ่มอาชีพ และระดับมาตรฐานสหกรณ์ ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) วิเคราะห์โดยใช้สถิติ F-test ถ้าพบว่ามีค่าแตกต่างกัน ใช้วิธี LSD (Least Significant Difference) เพื่อดูว่าประชากรกลุ่มใดมีความแตกต่างกัน ตามตาราง 35-38

ตาราง 35 เปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย จำแนกตามประเภทกลุ่มอาชีพ

การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์	n	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig.
1. ด้านกลยุทธ์					
เอกชนและอื่น ๆ	122	4.46	.601	6.545**	.000
ทหาร	39	3.99	.272		
ราชการ	36	4.09	.496		
โรงพยาบาล/สาธารณสุข	34	4.09	.483		
ตำรวจ	27	3.83	.973		
ครู	24	3.92	1.027		
รัฐวิสาหกิจ	11	4.05	.701		
มหาวิทยาลัย	9	3.76	.384		
2. ด้านการเงิน					
เอกชนและอื่น ๆ	122	4.21	.622	1.535	.155
ทหาร	39	4.25	.475		
ราชการ	36	4.13	.401		
โรงพยาบาล/สาธารณสุข	34	4.09	.516		

ตาราง 35 (ต่อ)

การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์	n	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig.
ตำรวจ	27	3.94	.791		
ครู	24	4.22	.607		
รัฐวิสาหกิจ	11	4.06	.654		
มหาวิทยาลัย	9	3.77	.437		
<b>3. ด้านปฏิบัติการ/ดำเนินงาน</b>					
เอกชนและอื่น ๆ	122	4.18	1.083	1.111	.356
ทหาร	39	4.37	.448		
ราชการ	36	3.96	.511		
โรงพยาบาล/สาธารณสุข	34	4.22	.531		
ตำรวจ	27	4.24	.754		
ครู	24	4.22	.641		
รัฐวิสาหกิจ	11	4.35	.606		
มหาวิทยาลัย	9	3.72	1.476		
<b>4. ด้านผลตอบแทน</b>					
เอกชนและอื่น ๆ	122	3.93	.939	.600	.755
ทหาร	39	3.86	.515		
ราชการ	36	3.82	.785		
โรงพยาบาล/สาธารณสุข	34	3.89	.724		
ตำรวจ	27	4.05	.822		
ครู	24	4.02	.828		
รัฐวิสาหกิจ	11	4.11	.782		
มหาวิทยาลัย	9	3.53	1.421		
<b>5. ด้านกฎหมายและกฎระเบียบ/การฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย</b>					
เอกชนและอื่น ๆ	122	4.22	.821	1.613	.131
ทหาร	39	4.28	.481		
ราชการ	36	3.97	.918		
โรงพยาบาล/สาธารณสุข	34	4.05	1.012		

ตาราง 35 (ต่อ)

การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์	n	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig.
ตำรวจ	27	4.18	.650		
ครู	24	4.42	.633		
รัฐวิสาหกิจ	11	4.51	.518		
มหาวิทยาลัย	9	3.70	1.488		
<b>6. ด้านชื่อเสียง</b>					
เอกชนและอื่น ๆ	122	4.38	.516	5.014**	.000
ทหาร	39	4.15	.603		
ราชการ	36	3.55	1.429		
โรงพยาบาล/สาธารณสุข	34	3.84	.792		
ตำรวจ	27	4.02	1.171		
ครู	24	4.19	.857		
รัฐวิสาหกิจ	11	4.2273	.663		
มหาวิทยาลัย	9	3.8333	.726		
<b>7. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ</b>					
เอกชนและอื่น ๆ	122	4.39	.566	5.233**	.000
ทหาร	39	3.97	.564		
ราชการ	36	3.64	1.396		
โรงพยาบาล/สาธารณสุข	34	3.87	.639		
ตำรวจ	27	3.97	.895		
ครู	24	3.96	.797		
รัฐวิสาหกิจ	11	4.16	.736		
มหาวิทยาลัย	9	3.86	.598		

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 35 เปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย จำแนกตามประเภทกลุ่มอาชีพ พบว่า ประเภทกลุ่มอาชีพ แตกต่างกัน การบริหารความเสี่ยง ด้านกลยุทธ์ ด้านชื่อเสียง และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จึงเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ย คู่ใดบ้างที่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 ส่วนด้านการเงิน ด้านปฏิบัติการ/ดำเนินงาน ด้านผลตอบแทน และด้านกฎหมายและกฎระเบียบ/การฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 36 เปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านกลยุทธ์ จำแนกตามประเภทกลุ่มอาชีพ

ประเภท กลุ่มอาชีพ	ค่า เฉลี่ย	เอกชนและ อื่น ๆ	ทหาร	ราชการ	โรงพยาบาล/ สาธารณสุข	ตำรวจ	ครู	รัฐวิสาหกิจ	มหาวิทยาลัย
กลุ่มอาชีพ		4.46	3.99	4.09	4.09	3.83	3.92	4.05	3.76
เอกชนและอื่น ๆ	4.46	-	.472*	.367*	.373*	.632*	.541*	.407*	.706*
ทหาร	3.99		-	-.105	-.098	.160	.069	-.065	.234
ราชการ	4.09			-	.006	.265	.174	.040	.339
โรงพยาบาล/ สาธารณสุข	4.09				-	.259	.167	.034	.333
ตำรวจ	3.83					-	.091	.225	.074
ครู	3.92						-	-.134	.165
รัฐวิสาหกิจ	4.05							-	.299
มหาวิทยาลัย	3.76								-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 36 เปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านกลยุทธ์ จำแนกตามประเภทกลุ่มอาชีพ โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่ พบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์เอกชนและอื่น ๆ มีการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ แตกต่างกับสหกรณ์ออมทรัพย์ประเภทกลุ่มอาชีพอื่น ๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 37 เปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านชื่อเสียง  
จำแนกตามประเภทกลุ่มอาชีพ

ประเภท กลุ่มอาชีพ	ค่า เฉลี่ย	เอกชนและ อื่น ๆ	ทหาร	ราชการ	โรงพยาบาล/ สาธารณสุข	ตำรวจ	ครู	รัฐวิสาหกิจ	มหาวิทยาลัย
กลุ่มอาชีพ		4.38	4.15	3.55	3.84	4.02	4.19	4.23	3.83
เอกชนและอื่น ๆ	4.38	-	.229	.828*	.540*	.360*	.191	.151	.545
ทหาร	4.15		-	.599*	.311	.131	-.038	-.078	.316
ราชการ	3.55			-	-.287	-.468*	-.637*	-.676*	-.282
โรงพยาบาล/ สาธารณสุข	3.84				-	-.180	-.349	-.389	.005
ตำรวจ	4.02					-	-.169	-.209	.185
ครู	4.19						-	-.040	.354
รัฐวิสาหกิจ	4.23							-	.394
มหาวิทยาลัย	3.83								-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 37 เปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย  
ด้านชื่อเสียง จำแนกตามประเภทกลุ่มอาชีพ โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่ พบว่า

- สหกรณ์ออมทรัพย์เอกชนและอื่น ๆ มีการบริหารความเสี่ยงด้านชื่อเสียง แตกต่างกับ  
สหกรณ์ออมทรัพย์ราชการ, สหกรณ์ออมทรัพย์โรงพยาบาล/สาธารณสุข และสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจ  
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

- สหกรณ์ออมทรัพย์ทหาร มีแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านชื่อเสียง แตกต่างกับ  
สหกรณ์ออมทรัพย์ราชการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

- สหกรณ์ออมทรัพย์ราชการ มีแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านชื่อเสียงแตกต่างกับ  
สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจ, สหกรณ์ออมทรัพย์ครู และสหกรณ์ออมทรัพย์รัฐวิสาหกิจ อย่างมีนัยสำคัญ  
ทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 38 เปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จำแนกตามประเภทกลุ่มอาชีพ

ประเภท กลุ่มอาชีพ	ค่า เฉลี่ย	เอกชนและ อื่น ๆ	ทหาร	ราชการ	โรงพยาบาล/ สาธารณสุข	ตำรวจ	ครู	รัฐวิสาหกิจ	มหาวิทยาลัย
กลุ่มอาชีพ		4.39	3.97	3.64	3.87	3.97	3.96	4.16	3.86
เอกชนและอื่น ๆ	4.39	-	.424*	.751*	.525*	.419*	.430*	.229	.537*
ทหาร	3.97		-	.328	.102	-.005	.007	-.194	.114
ราชการ	3.64			-	-.226	-.332	-.321	-.522	-.214
โรงพยาบาล/ สาธารณสุข	3.87				-	-.106	-.095	-.296	.012
ตำรวจ	3.97					-	.012	-.190	.119
ครู	3.96						-	-.201	.107
รัฐวิสาหกิจ	4.16							-	.308
มหาวิทยาลัย	3.86								-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 38 เปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จำแนกตามประเภทกลุ่มอาชีพ โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่ พบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์เอกชนและอื่น ๆ มีแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ แตกต่างกับสหกรณ์ออมทรัพย์ประเภทกลุ่มอาชีพอื่น ๆ ยกเว้น สหกรณ์ออมทรัพย์รัฐวิสาหกิจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2. เปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย 7 ด้าน  
จำแนกตามขนาดสินทรัพย์สหกรณ์ ตามตาราง 39

ตาราง 39 เปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย จำแนกตามขนาด  
สินทรัพย์สหกรณ์

การบริหารความเสี่ยง ของสหกรณ์ออมทรัพย์	ขนาดสินทรัพย์สหกรณ์	t-test for Equality of Means				Sig. (2-tailed)
		$\bar{X}$	S.D.	t	df	
1. ด้านกลยุทธ์	5,000 ล้านบาท ขึ้นไป	4.40	.519	7.275*	300	.000
	น้อยกว่า 5,000 ล้านบาท	3.87	.741			
2. ด้านการเงิน	ตั้งแต่ 5,000 ล้านบาท ขึ้นไป	4.27	.582	4.385*	300	.000
	น้อยกว่า 5,000 ล้านบาท	3.98	.555			
3. ด้านปฏิบัติการ/ ดำเนินงาน	ตั้งแต่ 5,000 ล้านบาท ขึ้นไป	4.24	.935	1.276	300	.203
	น้อยกว่า 5,000 ล้านบาท	4.11	.720			
4. ด้านผลตอบแทน	ตั้งแต่ 5,000 ล้านบาท ขึ้นไป	3.97	.902	1.230	300	.220
	น้อยกว่า 5,000 ล้านบาท	3.85	.752			
5. ด้านกฎหมายและ กฎระเบียบ/การฟอก เงินและการก่อการร้าย	ตั้งแต่ 5,000 ล้านบาท ขึ้นไป	4.32	.754	3.377*	300	.001
	น้อยกว่า 5,000 ล้านบาท	4.00	.872			
6. ด้านชื่อเสียง	ตั้งแต่ 5,000 ล้านบาท ขึ้นไป	4.25	.838	3.021*	300	.003
	น้อยกว่า 5,000 ล้านบาท	3.95	.865			
7. ด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ	ตั้งแต่ 5,000 ล้านบาท ขึ้นไป	4.29	.843	5.147*	300	.000
	น้อยกว่า 5,000 ล้านบาท	3.82	.680			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 39 เปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย  
จำแนกตามขนาดสินทรัพย์สหกรณ์ พบว่า ขนาดสินทรัพย์สหกรณ์แตกต่างกัน การบริหารความเสี่ยง  
ด้านกลยุทธ์ ด้านการเงิน ด้านกฎหมายและกฎระเบียบ/การฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่  
การก่อการร้าย ด้านชื่อเสียง และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่  
ระดับ .05 ส่วนด้านปฏิบัติการ/ดำเนินงาน และด้านผลตอบแทน ไม่แตกต่างกัน



3. เปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย จำแนกตามระดับมาตรฐานสหกรณ์ ตามตาราง 40-44

ตาราง 40 เปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย จำแนกตามระดับมาตรฐานสหกรณ์

การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์	n	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig.
1. ด้านกลยุทธ์					
มาตรฐานดีเลิศ	198	4.46	.601	19.585**	.000
มาตรฐานดีมาก	64	3.99	.272		
มาตรฐานดี	40	4.09	.496		
2. ด้านการเงิน					
มาตรฐานดีเลิศ	198	4.21	.622	6.477**	.002
มาตรฐานดีมาก	64	4.25	.475		
มาตรฐานดี	40	4.13	.401		
3. ด้านปฏิบัติการ/ดำเนินงาน					
มาตรฐานดีเลิศ	198	4.18	1.083	2.672	.071
มาตรฐานดีมาก	64	4.37	.448		
มาตรฐานดี	40	4.24	.754		
4. ด้านผลตอบแทน					
มาตรฐานดีเลิศ	198	3.93	.939	.600	.755
มาตรฐานดีมาก	64	3.86	.515		
มาตรฐานดี	40	3.82	.785		
5. ด้านกฎหมายและกฎระเบียบ/การฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย					
มาตรฐานดีเลิศ	198	4.22	.821	2.948	.054
มาตรฐานดีมาก	64	4.28	.481		
มาตรฐานดี	40	3.97	.918		

ตาราง 40 (ต่อ)

การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์	n	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig.
6. ด้านชื่อเสียง					
มาตรฐานดีเลิศ	198	4.22		11.554**	.000
มาตรฐานดีมาก	64	4.28			
มาตรฐานดี	40	3.97			
7. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ					
มาตรฐานดีเลิศ	198	4.39	.566	21.483**	.000
มาตรฐานดีมาก	64	3.97	.564		
มาตรฐานดี	40	3.64	1.396		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 40 เปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย จำแนกตามระดับมาตรฐานสหกรณ์ พบว่า ระดับมาตรฐานสหกรณ์ แตกต่างกัน การบริหารความเสี่ยง ด้านกลยุทธ์ ด้านการเงิน ด้านชื่อเสียง และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จึงเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ส่วนด้านปฏิบัติการ/ดำเนินงาน ด้านผลตอบแทน และด้านกฎหมายและกฎระเบียบ/การฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 41 เปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านกลยุทธ์  
จำแนกตามระดับมาตรฐานสหกรณ์

ระดับมาตรฐานสหกรณ์	$\bar{X}$	มาตรฐานดีเลิศ	มาตรฐานดีมาก	มาตรฐานดี
		4.34	3.84	3.91
มาตรฐานดีเลิศ	4.34	-	.505*	.437*
มาตรฐานดีมาก	3.84		-	-.068
มาตรฐานดี	3.91			-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 41 เปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านกลยุทธ์ จำแนกตามระดับมาตรฐานสหกรณ์ พบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์ระดับมาตรฐานดีเลิศ มีการบริหารความเสี่ยง ด้านกลยุทธ์ แตกต่างกับสหกรณ์ออมทรัพย์ระดับมาตรฐานดีมาก และสหกรณ์ออมทรัพย์ระดับมาตรฐานดี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 42 เปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านการเงิน  
จำแนกตามระดับมาตรฐานสหกรณ์

ระดับมาตรฐานสหกรณ์	$\bar{X}$	มาตรฐานดีเลิศ	มาตรฐานดีมาก	มาตรฐานดี
		4.23	4.03	3.92
มาตรฐานดีเลิศ	4.23	-	.200*	.311*
มาตรฐานดีมาก	4.03		-	.110
มาตรฐานดี	3.92			-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 42 เปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านการเงิน จำแนกตามระดับมาตรฐานสหกรณ์ พบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์ระดับมาตรฐานดีเลิศ มีการบริหารความเสี่ยง ด้านการเงิน แตกต่างกับสหกรณ์ออมทรัพย์ระดับมาตรฐานดีมาก และสหกรณ์ออมทรัพย์ระดับมาตรฐานดี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 43 เปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านชื่อเสียง  
จำแนกตามระดับมาตรฐานสหกรณ์

ระดับมาตรฐานสหกรณ์	$\bar{X}$	มาตรฐานดีเลิศ	มาตรฐานดีมาก	มาตรฐานดี
		4.29	3.79	3.82
มาตรฐานดีเลิศ	4.29	-	.495*	.466*
มาตรฐานดีมาก	3.79		-	-.029
มาตรฐานดี	3.82			-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 43 เปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านชื่อเสียง จำแนกตามระดับมาตรฐานสหกรณ์ พบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์ระดับมาตรฐานดีเลิศ มีการบริหารความเสี่ยง ด้านชื่อเสียง แตกต่างกับสหกรณ์ออมทรัพย์ระดับมาตรฐานดีมาก และสหกรณ์ออมทรัพย์ระดับมาตรฐานดี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 44 เปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านเทคโนโลยี  
สารสนเทศ จำแนกตามระดับมาตรฐานสหกรณ์

ระดับมาตรฐานสหกรณ์	$\bar{X}$	มาตรฐานดีเลิศ	มาตรฐานดีมาก	มาตรฐานดี
		4.30	3.63	3.82
มาตรฐานดีเลิศ	4.30	-	.665*	.480*
มาตรฐานดีมาก	3.63		-	-.185
มาตรฐานดี	3.82			-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 44 เปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จำแนกตามระดับมาตรฐานสหกรณ์ พบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์ระดับมาตรฐานดีเลิศ มีการบริหารความเสี่ยง ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ แตกต่างกับสหกรณ์ออมทรัพย์ระดับมาตรฐานดีมาก และสหกรณ์ออมทรัพย์ระดับมาตรฐานดี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สรุปผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย จำแนกตามลักษณะองค์กร ประกอบด้วย ประเภทกลุ่มอาชีพ ขนาดสินทรัพย์สหกรณ์ และระดับมาตรฐานสหกรณ์ พบว่า

- ประเภทกลุ่มอาชีพ ขนาดสินทรัพย์สหกรณ์ และระดับมาตรฐานสหกรณ์ แตกต่างกัน การบริหารความเสี่ยง ด้านกลยุทธ์ ด้านชื่อเสียง และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศแตกต่างกัน

- ขนาดสินทรัพย์สหกรณ์ และระดับมาตรฐานสหกรณ์ แตกต่างกัน การบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน แตกต่างกัน

- ขนาดสินทรัพย์สหกรณ์ แตกต่างกัน การบริหารความเสี่ยงด้านกฎหมายและกฎระเบียบ/การฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย แตกต่างกัน

### ส่วนที่ 3 วิเคราะห์ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย

ทำการเปรียบเทียบปัจจัยการบริหาร ได้แก่ ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ และปัจจัยภายในสหกรณ์ ที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ทั้ง 7 ด้าน โดยใช้การวิเคราะห์สหสัมพันธ์พหุคูณ เพื่อศึกษาว่าระดับผลกระทบที่มีต่อการบริหารความเสี่ยงขึ้นอยู่กับปัจจัยใด โดยการใส่สมการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) วิเคราะห์โดยใช้สถิติ Adjusted R<sup>2</sup>, F และ t

1. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอกสหกรณ์ กับการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ตามตาราง 45-51

ตาราง 45 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอกสหกรณ์ กับการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านกลยุทธ์

ปัจจัยภายนอกสหกรณ์	Unstandardized		Standardized	t	p-value
	Coefficients		Coefficients		
	B	SE	Beta		
(Constant)	1.574	.327		4.813	.000
ด้านการเมือง	.269	.066	.282	4.099**	.000
ด้านเศรษฐกิจ	.015	.058	.016	.256	.798
ด้านสังคม/วัฒนธรรม	.222	.062	.198	3.600**	.000
ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	.069	.053	.084	1.288	.199

ตาราง 45 (ต่อ)

ปัจจัยภายนอกสหกรณ์	Unstandardized		Standardized	t	p-value	
	Coefficients		Coefficients			
	B	SE	Beta			
ด้านกฎระเบียบ	.196	.056	.207	3.466**	.001	
ด้านสภาวะแวดล้อม	-.119	.053	-.144	-2.267*	.024	
	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	SE(est.)	F	Sig.
	.472	.223	.207	.59862	14.130**	.000

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 45 พบว่า ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ด้านการเมือง ด้านสังคม/วัฒนธรรม ด้านกฎระเบียบ และด้านสภาวะแวดล้อม ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านกลยุทธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 โดยสามารถร่วมกันอธิบายต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านกลยุทธ์ ได้ร้อยละ 20.7 และพบว่าปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ด้านการเมือง ด้านสังคม/วัฒนธรรม และด้านกฎระเบียบ มีอิทธิพลทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลทางบวกมากที่สุด ได้แก่ ด้านการเมือง ส่วนด้านสภาวะแวดล้อม มีอิทธิพลทางลบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หมายความว่า สภาวะแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านกลยุทธ์ จะเป็นไปได้ในทิศทางตรงกันข้าม คือ อาจลดโครงการ/กิจกรรม/เงินทุนเกี่ยวกับด้านนี้ลงก็ได้ เรียงตามลำดับอิทธิพล ได้แก่ ด้านการเมือง (B = 0.269) ด้านสังคม/วัฒนธรรม (B = 0.222) ด้านกฎระเบียบ (B = 0.196) และด้านสภาวะแวดล้อม (B = -0.1199)

ตาราง 46 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอกสหกรณ์ กับการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านการเงิน

ปัจจัยภายนอกสหกรณ์	Unstandardized		Standardized	t	p-value	
	Coefficients		Coefficients			
	B	SE	Beta			
(Constant)	1.817	.284		6.391	.000	
ด้านการเมือง	.138	.057	.166	2.421*	.016	
ด้านเศรษฐกิจ	.098	.051	.120	1.931	.054	
ด้านสังคม/วัฒนธรรม	.160	.054	.163	2.985**	.003	
ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	-.042	.046	-.060	-.915	.361	
ด้านกฎระเบียบ	.277	.049	.336	5.645**	.000	
ด้านสภาวะแวดล้อม	-.054	.046	-.075	-1.181	.238	
	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	SE(est.)	F	Sig.
	.480	.231	.215	.52058	14.745**	.000

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 46 พบว่า ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ด้านการเมือง ด้านสังคม/วัฒนธรรม และด้านกฎระเบียบ ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านการเงิน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 โดยสามารถร่วมกันอธิบายต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านการเงิน ได้ร้อยละ 21.5 และพบว่าปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ด้านการเมือง มีอิทธิพลทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านสังคม/วัฒนธรรม และด้านกฎระเบียบ มีอิทธิพลทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลทางบวกมากที่สุด ได้แก่ ด้านกฎระเบียบ เรียงตามลำดับอิทธิพล ได้แก่ ด้านกฎระเบียบ (B = 0.277) ด้านสังคม/วัฒนธรรม (B = 0.160) และด้านการเมือง (B = 0.138) ตามลำดับ

ตาราง 47 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอกสหกรณ์ กับการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านปฏิบัติการ/ดำเนินงาน

ปัจจัยภายนอกสหกรณ์	Unstandardized		Standardized	t	p-value	
	Coefficients		Coefficients			
	B	SE	Beta			
(Constant)	2.747	.436		6.298	.000	
ด้านการเมือง	.228	.088	.189	2.606**	.010	
ด้านเศรษฐกิจ	-.236	.078	-.199	-3.027**	.003	
ด้านสังคม/วัฒนธรรม	.018	.082	.012	.216	.829	
ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	.030	.071	.029	.426	.671	
ด้านกฎระเบียบ	.408	.075	.340	5.414**	.000	
ด้านสภาวะแวดล้อม	-.093	.070	-.089	-1.328	.186	
	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	SE(est.)	F	Sig.
	.375	.140	.123	.79875	8.032**	.000

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 47 พบว่า ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ด้านการเมือง ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม/วัฒนธรรม และด้านกฎระเบียบ ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านปฏิบัติการ/ดำเนินงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถร่วมกันอธิบายต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านปฏิบัติการ/ดำเนินงาน ได้ร้อยละ 12.3 และพบว่าปัจจัยภายนอกด้านการเมือง และด้านกฎระเบียบ มีอิทธิพลทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลทางบวกมากที่สุด ได้แก่ ด้านกฎระเบียบ ส่วนด้านเศรษฐกิจ มีอิทธิพลทางลบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 หมายความว่า เศรษฐกิจจะมีสภาวะอย่างไร การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านปฏิบัติการ/ดำเนินงาน จะเป็นไปในทิศทางตรงกันข้าม เช่น การให้เงินทุนสวัสดิการจะไม่มี การปรับลดในขณะเศรษฐกิจชะลอตัว แต่อาจจะเพิ่มมากขึ้นเพื่อช่วยเหลือสมาชิก เรียงตามลำดับอิทธิพล ได้แก่ ด้านกฎระเบียบ (B = 0.408) ด้านการเมือง (B = 0.228) และด้านเศรษฐกิจ (B = -0.236) ตามลำดับ



ตาราง 48 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอกสหกรณ์ กับการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านผลตอบแทน

ปัจจัยภายนอกสหกรณ์	Unstandardized		Standardized	t	p-value	
	Coefficients		Coefficients			
	B	SE	Beta			
(Constant)	1.962	.425		4.613	.000	
ด้านการเมือง	.314	.085	.262	3.672**	.000	
ด้านเศรษฐกิจ	.043	.076	.036	.583	.574	
ด้านสังคม/วัฒนธรรม	-.075	.080	-.053	-.933	.352	
ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	-.137	.069	-.134	-1.977*	.049	
ด้านกฎระเบียบ	.341	.073	.287	4.638**	.000	
ด้านสภาวะแวดล้อม	.043	.068	.041	.623	.534	
	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	SE(est.)	F	Sig.
	.406	.165	.148	.77876	9.725	.000

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 48 พบว่า ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ด้านการเมือง ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านกฎระเบียบ ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านผลตอบแทนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 โดยสามารถร่วมกันอธิบายต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านผลตอบแทน ได้ร้อยละ 14.8 และพบว่าปัจจัยภายนอกสหกรณ์ด้านการเมือง และด้านกฎระเบียบ มีอิทธิพลทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลทางบวกมากที่สุด ได้แก่ ด้านกฎระเบียบ ส่วนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีอิทธิพลทางลบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หมายความว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ด้านผลตอบแทน จะเป็นไปในทิศทางตรงกันข้าม การได้ผลตอบแทนน้อย แต่จำเป็นต้องลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมากขึ้นเพื่อประสิทธิภาพในการบริหารงานสหกรณ์ เรียงตามลำดับอิทธิพล ได้แก่ ด้านกฎระเบียบ (B = 0.341) ด้านการเมือง (B = 0.314) และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (B = -0.137) ตามลำดับ

ตาราง 49 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอกสหกรณ์ กับการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านกฎหมายและกฎระเบียบ/การฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย

ปัจจัยภายนอกสหกรณ์	Unstandardized		Standardized	t	p-value	
	Coefficients		Coefficients			
	B	SE	Beta			
(Constant)	2.826	.428		6.559	.000	
ด้านการเมือง	.334	.086	.288	3.885**	.000	
ด้านเศรษฐกิจ	-.088	.076	-.078	-1.158	.248	
ด้านสังคม/วัฒนธรรม	.032	.081	.023	.393	.694	
ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	.155	.070	.156	2.216*	.027	
ด้านกฎระเบียบ	.136	.074	.119	1.846	.066	
ด้านสภาวะแวดล้อม	-.230	.069	-.229	-3.348**	.001	
	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	SE(est.)	F	Sig.
	.321	.103	.085	.78338	5.643**	.000

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 49 พบว่า ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ด้านการเมือง ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม/วัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านกฎระเบียบ และด้านสภาวะแวดล้อม ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านกฎหมายและกฎระเบียบ/การฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 โดยสามารถร่วมกันอธิบายต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านกฎหมายและกฎระเบียบ/การฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย ได้ร้อยละ 8.50 และพบว่า ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ด้านการเมือง มีอิทธิพลทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีอิทธิพลทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลทางบวกมากที่สุด ได้แก่ ด้านการเมือง ส่วนด้านสภาวะแวดล้อม มีอิทธิพลทางลบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 หมายความว่า สภาวะแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านกฎหมายและกฎระเบียบ/การฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย จะเป็นไปในทิศทางตรงกันข้าม ตัวอย่างเช่น กระแสอนุรักษ์ธรรมชาติและ

สิ่งแวดล้อมมีความสำคัญมากขึ้น การส่งเสริมโครงการ/กิจกรรมของสหกรณ์ในด้านนี้เพิ่มมากขึ้น และให้ความสำคัญด้านอื่นน้อยลง เรียงตามลำดับอิทธิพล ได้แก่ ด้านการเมือง (B = 0.334) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (B = 0.155) และด้านสภาวะแวดล้อม (B = -0.230) ตามลำดับ

ตาราง 50 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอกสหกรณ์ กับการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านชื่อเสียง

ปัจจัยภายนอกสหกรณ์	Unstandardized		Standardized	t	p-value	
	Coefficients		Coefficients			
	B	SE	Beta			
(Constant)	1.888	.443		4.261	.000	
ด้านการเมือง	.182	.089	.149	2.043*	.042	
ด้านเศรษฐกิจ	.050	.079	.042	.635	.526	
ด้านสังคม/วัฒนธรรม	.231	.083	.160	2.762**	.006	
ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	.007	.072	.007	.096	.924	
ด้านกฎระเบียบ	.276	.077	.228	3.602**	.000	
ด้านสภาวะแวดล้อม	-.225	.071	-.212	-3.158**	.002	
	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	SE(est.)	F	Sig.
	.359	.129	.112	.81146	7.296**	.000

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 50 พบว่า ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ด้านการเมือง ด้านสังคม/วัฒนธรรม ด้านกฎระเบียบ และด้านสภาวะแวดล้อม ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านชื่อเสียง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 โดยสามารถร่วมกันอธิบายต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านชื่อเสียง ได้ร้อยละ 11.2 และพบว่าปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ด้านการเมือง มีอิทธิพลทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านสังคม/วัฒนธรรม ด้านกฎระเบียบ มีอิทธิพลทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลทางบวกมากที่สุด ได้แก่ ด้านกฎระเบียบ ส่วนด้านสภาวะแวดล้อม มีอิทธิพลทางลบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 หมายความว่า สภาวะแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านชื่อเสียง จะเป็นไปในทิศทางตรงกันข้าม ตัวอย่าง

เช่น ภัยพิบัติทางธรรมชาติ รวมทั้งโรคระบาด การเพิ่มเงินหรือโครงการช่วยเหลือสำหรับสภาวะเช่นนี้ให้สมาชิก ไม่ได้ทำให้ชื่อเสียงของสหกรณ์เพิ่มมากขึ้น เพราะเป็นเรื่องของสวัสดิการของสหกรณ์ เรียงตามลำดับอิทธิพล ได้แก่ ด้านกฎระเบียบ (B = 0.276) ด้านสังคม/วัฒนธรรม (B = 0.231) ด้านการเมือง (B = 0.182) และด้านสภาวะแวดล้อม (B = -0.225) ตามลำดับ

ตาราง 51 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอกสหกรณ์ กับการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ปัจจัยภายนอกสหกรณ์	Unstandardized		Standardized	t	p-value	
	Coefficients		Coefficients			
	B	SE	Beta			
(Constant)	1.637	.410		3.994	.000	
ด้านการเมือง	.155	.082	.135	1.887	.060	
ด้านเศรษฐกิจ	.108	.073	.096	1.482	.140	
ด้านสังคม/วัฒนธรรม	.208	.077	.154	2.701**	.007	
ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	.031	.067	.032	.466	.642	
ด้านกฎระเบียบ	.294	.071	.258	4.159**	.000	
ด้านสภาวะแวดล้อม	-.223	.066	-.224	-3.393**	.001	
	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	SE(est.)	F	Sig.
	.403	.162	.145	.75024	9.536**	.000

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 51 พบว่า ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ด้านสังคม/วัฒนธรรม ด้านกฎระเบียบ และด้านสภาวะแวดล้อม ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถร่วมกันอธิบายต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้ร้อยละ 14.5 และพบว่าปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ด้านสังคม/วัฒนธรรม ด้านกฎระเบียบ มีอิทธิพลทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลทางบวกมากที่สุด ได้แก่ ด้านกฎระเบียบ ส่วนด้านสภาวะแวดล้อม มีอิทธิพลทางลบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 หมายความว่า สภาวะแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จะเป็นไปในทิศทางตรงกันข้าม ตัวอย่างเช่น การพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของสหกรณ์พัฒนา

มากขึ้น การให้บริการมีประสิทธิภาพมากขึ้น การแข่งขันระหว่างสหกรณ์กับธุรกิจ ที่ลงทุนโดยหวังผลกำไรอาจจะน้อยลง เรียงตามลำดับอิทธิพล ได้แก่ ด้านกฎระเบียบ (B = 0.294) ด้านสังคม/วัฒนธรรม (B = 0.206) และด้านสภาวะแวดล้อม (B = -0.223) ตามลำดับ

สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ ออมทรัพย์ในประเทศไทย ทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านกลยุทธ์ 2) ด้านการเงิน 3) ด้านปฏิบัติการ/ดำเนินงาน 4) ด้านผลตอบแทน 5) ด้านกฎหมายและกฎระเบียบ/การฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย 6) ด้านชื่อเสียง และ 7) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่า

- ด้านการเมือง ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ในด้านต่อไปนี้ 1) ด้านกลยุทธ์ 2) ด้านการเงิน 3) ด้านปฏิบัติการ/ดำเนินงาน 4) ด้านผลตอบแทน 5) ด้านกฎหมายและกฎระเบียบ/การฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย และ 6) ด้านชื่อเสียง

- ด้านเศรษฐกิจ ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ในด้านปฏิบัติการ/ดำเนินงาน

- ด้านสังคม/วัฒนธรรม ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ในด้านต่อไปนี้ 1) ด้านกลยุทธ์ 2) ด้านการเงิน 3) ด้านชื่อเสียง และ 4) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

- ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ในด้านต่อไปนี้ 1) ด้านผลตอบแทน และ 2) ด้านกฎหมายและกฎระเบียบ/การฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย

- ด้านกฎระเบียบ ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทยในด้านต่อไปนี้ 1) ด้านกลยุทธ์ 2) ด้านการเงิน 3) ด้านปฏิบัติการ/ดำเนินงาน 4) ด้านผลตอบแทน 5) ด้านชื่อเสียง และ 6) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

- ด้านสภาวะแวดล้อม ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ในด้านต่อไปนี้ 1) ด้านกลยุทธ์ 2) ด้านกฎหมายและกฎระเบียบ/การฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย 3) ด้านชื่อเสียง และ 4) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในสหกรณ์ กับการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ตามตาราง 52-58

ตาราง 52 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในสหกรณ์ กับการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านกลยุทธ์

ปัจจัยภายในสหกรณ์	Unstandardized		Standardized	t	p-value	
	Coefficients		Coefficients			
	B	SE	Beta			
(Constant)	1.118	.253		4.421	.000	
ด้านบุคลากร	.687	.066	.592	10.354**	.000	
ด้านการเงิน	.008	.094	.009	.080	.936	
ด้านวัสดุและอุปกรณ์	.223	.075	.292	2.979**	.003	
ด้านการจัดการ	-.136	.094	-.166	-1.447	.149	
ด้านวัฒนธรรมองค์กร	-.042	.095	-.054	-.440	.660	
	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	SE(est.)	F	Sig.
	.602	.363	.352	.54128	33.701**	.000

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 52 พบว่า ปัจจัยภายในสหกรณ์ ด้านบุคลากร และด้านวัสดุและอุปกรณ์ ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านกลยุทธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถร่วมกันอธิบายต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านกลยุทธ์ ได้ร้อยละ 35.2 และพบว่าปัจจัยภายในสหกรณ์ ด้านบุคลากร และด้านวัสดุและอุปกรณ์ มีอิทธิพลทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงตามลำดับอิทธิพล ได้แก่ ด้านบุคลากร (B = 0.687) และด้านวัสดุและอุปกรณ์ (B = 0.223) ตามลำดับ

ตาราง 53 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในสหกรณ์ กับการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านการเงิน

ปัจจัยภายในสหกรณ์	Unstandardized		Standardized	t	p-value	
	Coefficients		Coefficients			
	B	SE	Beta			
(Constant)	1.713	.210		8.174	.000	
ด้านบุคลากร	.589	.055	.580	10.712**	.000	
ด้านการเงิน	-.068	.078	-.094	-.879	.380	
ด้านวัสดุและอุปกรณ์	-.135	.062	-.202	-2.172*	.031	
ด้านการจัดการ	.234	.078	.328	3.007**	.003	
ด้านวัฒนธรรมองค์กร	-.028	.079	-.041	-.353	.724	
	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	SE(est.)	F	Sig.
	.653	.427	.417	.44862	44.071**	.000

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 53 พบว่า ปัจจัยภายในสหกรณ์ ด้านบุคลากร ด้านวัสดุและอุปกรณ์ และด้านการจัดการ ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านการเงิน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 โดยสามารถรวมกันอธิบายต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านการเงิน ได้ร้อยละ 41.7 และพบว่าปัจจัยภายในสหกรณ์ ด้านบุคลากร ด้านการจัดการ มีอิทธิพลทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลทางบวกมากที่สุด ได้แก่ ด้านบุคลากร ส่วนด้านวัสดุและอุปกรณ์ มีอิทธิพลทางลบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หมายความว่า ความต้องการวัสดุและอุปกรณ์ มีความสัมพันธ์กับการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ด้านการเงิน ในทิศทางตรงกันข้าม ตัวอย่างเช่น สหกรณ์มีความต้องการอุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพิ่มขึ้น แต่งบประมาณไม่มีเพียงพอ ไม่สามารถจัดซื้อได้ เรียงตามลำดับอิทธิพล ได้แก่ ด้านบุคลากร (B = 0.589) ด้านการจัดการ (B = 0.234) และด้านวัสดุและอุปกรณ์ (B = -0.135) ตามลำดับ

ตาราง 54 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในสหกรณ์ กับการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านปฏิบัติการ/ดำเนินงาน

ปัจจัยภายในสหกรณ์	Unstandardized		Standardized	t	p-value	
	Coefficients		Coefficients			
	B	SE	Beta			
(Constant)	1.099	.302		3.640	.000	
ด้านบุคลากร	.734	.079	.498	9.264**	.000	
ด้านการเงิน	-.447	.112	-.423	-3.983**	.000	
ด้านวัสดุและอุปกรณ์	-.282	.089	-.291	-3.156**	.002	
ด้านการจัดการ	.363	.112	.350	3.234**	.001	
ด้านวัฒนธรรมองค์กร	.383	.114	.386	3.361**	.001	
	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	SE(est.)	F	Sig.
	.660	.436	.426	.64605	45.719**	.000

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 54 พบว่า ปัจจัยภายในสหกรณ์ ด้านบุคลากร ด้านการเงิน ด้านวัสดุและอุปกรณ์ ด้านการจัดการ และด้านวัฒนธรรม ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านปฏิบัติการ/ดำเนินงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถร่วมกันอธิบายต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านปฏิบัติการ/ดำเนินงาน ได้ร้อยละ 42.6 และพบว่าปัจจัยภายในสหกรณ์ ด้านบุคลากร ด้านการจัดการ ด้านวัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลทางบวกมากที่สุด ได้แก่ ด้านบุคลากร ส่วนด้านการเงิน และด้านวัสดุและอุปกรณ์ มีอิทธิพลทางลบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลทางลบมากที่สุด ได้แก่ ด้านการเงิน หมายความว่า ด้านการเงินมีสถานะอย่างไร การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ด้านปฏิบัติการ/ดำเนินงาน จะเป็นไปในทิศทางตรงกันข้าม เช่น การเพิ่มเงินทุนสวัสดิการในขณะเศรษฐกิจชะลอตัว การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ก็ไม่ได้เพิ่มมากขึ้น เรียงตามลำดับอิทธิพล ได้แก่ ด้านบุคลากร (B = 0.734) ด้านวัฒนธรรมองค์กร (B = 0.383) ด้านการจัดการ (B = 0.363) ด้านการเงิน (B = -0.447) และด้านวัสดุและอุปกรณ์ (B = -0.135) ตามลำดับ



ตาราง 55 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในสหกรณ์ กับการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านผลตอบแทน

ปัจจัยภายในสหกรณ์	Unstandardized		Standardized	t	p-value	
	Coefficients		Coefficients			
	B	SE	Beta			
(Constant)	1.514	.306		4.950	.000	
ด้านบุคลากร	.753	.080	.517	9.384**	.000	
ด้านการเงิน	-.317	.114	-.303	-2.792**	.006	
ด้านวัสดุและอุปกรณ์	-.309	.091	-.322	-3.407**	.001	
ด้านการจัดการ	.573	.114	.558	5.040**	.000	
ด้านวัฒนธรรมองค์กร	-.099	.115	-.101	-.859	.391	
	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	SE(est.)	F	Sig.
	.639	.408	.398	.65454	40.841**	.000

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 55 พบว่า ปัจจัยภายในสหกรณ์ ด้านบุคลากร ด้านการเงิน ด้านวัสดุและอุปกรณ์ ด้านการจัดการ และด้านวัฒนธรรม ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านผลตอบแทน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถร่วมกันอธิบายต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านผลตอบแทน ได้ร้อยละ 39.8 และพบว่าปัจจัยภายในสหกรณ์ ด้านบุคลากร ด้านการจัดการ มีอิทธิพลทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลทางบวกมากที่สุด ได้แก่ ด้านบุคลากร ส่วนด้านการเงิน และด้านวัสดุและอุปกรณ์ มีอิทธิพลทางลบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลทางลบมากที่สุด ได้แก่ ด้านการเงิน หมายความว่า ด้านการเงินจะมีความสัมพันธ์กับการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านผลตอบแทน ไปในทิศทางตรงกันข้าม เช่น ผลตอบแทนระหว่างปีงบประมาณลดลง ก็ไม่มีผลกับเงินงบประมาณที่ได้จัดสรรไว้แล้ว เรียงตามลำดับอิทธิพล ได้แก่ ด้านบุคลากร (B = 0.753) ด้านการจัดการ (B = 0.573) ด้านการเงิน (B = -0.317) และด้านวัสดุและอุปกรณ์ (B = -0.309) ตามลำดับ

ตาราง 56 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในสหกรณ์ กับการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านกฎหมายและกฎระเบียบ/การฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย

ปัจจัยภายในสหกรณ์	Unstandardized		Standardized	t	p-value	
	Coefficients		Coefficients			
	B	SE	Beta			
(Constant)	1.259	.332		3.795	.000	
ด้านบุคลากร	.633	.087	.448	7.273**	.000	
ด้านการเงิน	.075	.123	.074	.612	.541	
ด้านวัสดุและอุปกรณ์	.000	.098	.000	-.004	.997	
ด้านการจัดการ	.266	.123	.267	2.157*	.032	
ด้านวัฒนธรรมองค์กร	-.264	.125	-.277	-2.109*	.036	
	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	SE(est.)	F	Sig.
	.511	.261	.248	.70992	20.888**	.000

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 56 พบว่า ปัจจัยภายในสหกรณ์ ด้านบุคลากร ด้านการจัดการ และด้านวัฒนธรรม ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านกฎหมายและกฎระเบียบ/การฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 โดยสามารถร่วมกันอธิบายต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านกฎหมายและกฎระเบียบ/การฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย ได้ร้อยละ 24.8 และพบว่า ปัจจัยภายในสหกรณ์ ด้านบุคลากร มีอิทธิพลทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้านการจัดการ มีอิทธิพลทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลทางบวกมากที่สุด ได้แก่ ด้านบุคลากร ส่วนด้านวัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลทางลบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หมายความว่า ด้านวัฒนธรรมองค์กร จะมีความสัมพันธ์กับการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านกฎหมายและกฎระเบียบ/การฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย ไปในทิศทางตรงกันข้าม เช่น เจ้าหน้าที่สหกรณ์มีความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของสหกรณ์ออมทรัพย์ร่วมกัน ก็จะปฏิบัติงานด้วยความเอาใจใส่ระมัดระวังมากขึ้น

ความผิดพลาดในการปฏิบัติงานด้านนี้ก็จะน้อยลง เรียงตามลำดับอิทธิพล ได้แก่ ด้านบุคลากร (B = 0.633) ด้านการจัดการ (B = 0.266) และด้านวัฒนธรรมองค์กร (B = -0.264) ตามลำดับ

ตาราง 57 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในสหกรณ์ กับการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านชื่อเสียง

ปัจจัยภายในสหกรณ์	Unstandardized		Standardized	t	p-value	
	Coefficients		Coefficients			
	B	SE	Beta			
(Constant)	1.293	.366		3.537	.000	
ด้านบุคลากร	.583	.096	.392	6.078**	.000	
ด้านการเงิน	.010	.136	.009	.072	.942	
ด้านวัสดุและอุปกรณ์	.183	.108	.187	1.692	.092	
ด้านการจัดการ	-.014	.136	-.014	-.106	.916	
ด้านวัฒนธรรมองค์กร	-.079	.138	-.079	-.572	.568	
	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	SE(est.)	F	Sig.
	.433	.187	.174	.78254	13.656**	.000

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 57 พบว่า ปัจจัยภายในสหกรณ์ ด้านบุคลากร ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านชื่อเสียง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถร่วมกันอธิบายต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านชื่อเสียง ได้ร้อยละ 17.4 และพบว่าปัจจัยภายในสหกรณ์ ด้านบุคลากร มีอิทธิพลทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (B = 0.583)

ตาราง 58 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในสหกรณ์ กับการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ปัจจัยภายในสหกรณ์	Unstandardized		Standardized	t	p-value	
	Coefficients		Coefficients			
	B	SE	Beta			
(Constant)	1.219	.333		3.657	.000	
ด้านบุคลากร	.576	.087	.411	6.592**	.000	
ด้านการเงิน	-.081	.124	-.081	-.654	.513	
ด้านวัสดุและอุปกรณ์	.193	.099	.210	1.955	.051	
ด้านการจัดการ	.150	.124	.152	1.209	.228	
ด้านวัฒนธรรมองค์กร	-.138	.126	-.146	-1.100	.272	
	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	SE(est.)	F	Sig.
	.490	.240	.228	.71325	18.739**	.000

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 58 จะเห็นว่า พบว่า ปัจจัยภายในสหกรณ์ ด้านบุคลากร ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถร่วมกันอธิบายต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้ร้อยละ 22.8 และพบว่าปัจจัยภายในสหกรณ์ ด้านบุคลากร มีอิทธิพลทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $B = 0.576$ )

สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายในสหกรณ์ ที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ ออมทรัพย์ในประเทศไทย ทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านกลยุทธ์ 2) ด้านการเงิน 3) ด้านปฏิบัติการ/ดำเนินงาน 4) ด้านผลตอบแทน 5) ด้านกฎหมายและกฎระเบียบ/การฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย 6) ด้านชื่อเสียง และ 7) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่า

- ด้านบุคลากร ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ในด้านดังต่อไปนี้ 1) ด้านกลยุทธ์ 2) ด้านการเงิน 3) ด้านปฏิบัติการ/ดำเนินงาน 4) ด้านผลตอบแทน 5) ด้านกฎหมายและกฎระเบียบ/การฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย 6) ด้านชื่อเสียง และ 7) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

- ด้านการเงิน ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ในด้านดังต่อไปนี้ 1) ปฏิบัติการ/ดำเนินงาน และ 2) ผลตอบแทน

- ด้านวัตถุประสงค์และอุปกรณ์ ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ในด้านดังต่อไปนี้ 1) ด้านกลยุทธ์ 2) ด้านการเงิน 3) ด้านปฏิบัติการ/ดำเนินงาน และ 4) ด้านผลตอบแทน

- ด้านการจัดการ ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ในด้านดังต่อไปนี้ 2) ด้านการเงิน 3) ด้านปฏิบัติการ/ดำเนินงาน 4) ด้านผลตอบแทน และ 5) ด้านกฎหมายและกฎระเบียบ/การฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย

- ด้านวัฒนธรรมองค์กร ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ในด้านดังต่อไปนี้ 1) ด้านปฏิบัติการ/ดำเนินงาน และ 2) ด้านกฎหมายและกฎระเบียบ/การฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย

#### ส่วนที่ 4 แนวทางการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย

เพื่อให้สหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย มีแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน ผู้วิจัยจึงได้ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ของสหกรณ์ เพื่อพิจารณาจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threats) โดยการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน จะเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในสหกรณ์ ตามแนวคิด 4M Analysis (ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ. (2545) ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านการเงิน ด้านวัตถุประสงค์และอุปกรณ์ ด้านการจัดการ และด้านวัฒนธรรมองค์กร ของ Cameron and Edington ส่วนการวิเคราะห์โอกาส และอุปสรรค จะเป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ที่ส่งผลต่อการดำเนินกิจการของสหกรณ์ โดยใช้ตัวแบบ PESTLE Analysis ของ Aguilar (1967) ได้แก่ ด้านการเมือง ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม/วัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านกฎระเบียบ และด้านสภาวะแวดล้อม จากความคิดเห็นของผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 302 คน และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 26 คน จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ผู้วิจัยขอเสนอ ดังนี้

การวิเคราะห์จุดแข็ง (S = Strength)

1. โครงสร้างและการกำหนดตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรสหกรณ์มีความชัดเจน
2. มีการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ
3. มีความพร้อมด้านวัตถุประสงค์และอุปกรณ์
4. มีการทำบันทึกข้อตกลง (Memorandum Of Understanding: MOU) กับแหล่ง

เงินทุนภายนอก

## การวิเคราะห์จุดอ่อน (W = Weakness)

1. อัตรากำลังเจ้าหน้าที่มีจำกัด ทำให้ขาดแคลนบุคลากรที่สามารถทำงานทดแทนกันได้
2. ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรมีจำกัด เนื่องจากโครงสร้างของสหกรณ์
3. การควบคุมภายในและการติดตามงานไม่เข้มงวดเท่าที่ควร
4. การขาดบรรยากาศที่ดี มีการขัดแย้งกันภายในสหกรณ์ โดยเฉพาะลักษณะงานที่มีการเปรียบเทียบความยาก/ง่าย มาก/น้อย ไม่เท่ากัน
5. สมาชิกผู้กู้เงินกับสหกรณ์ออมทรัพย์ส่วนใหญ่ มีเงินเดือนคงเหลือต่ำกว่า 30%

## การวิเคราะห์โอกาส (O = Opportunity)

1. การพัฒนาเทคโนโลยีด้านการสื่อสาร ทำให้การติดต่อระหว่างสหกรณ์กับสมาชิกเป็นไปด้วยความสะดวกรวดเร็ว
2. ระบบงานสารสนเทศที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ สามารถให้บริการแก่สมาชิกได้อย่างถูกต้อง สามารถตรวจสอบได้
3. พระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 มาตรา 89/2 (2) กำหนดคุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามของกรรมการและผู้จัดการ (3) กำหนดอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการและคณะอนุกรรมการของสหกรณ์ (7) การดำรงสินทรัพย์สภาพคล่อง และ (9) ธรรมภิบาล

## การวิเคราะห์อุปสรรค (T = Threats)

1. ความไม่มีเสถียรภาพของรัฐบาล
2. สภาวะเศรษฐกิจของประเทศ ทั้งเงินเฟ้อและเงินฝืด
3. แนวโน้มหนี้สินครัวเรือนที่เพิ่มมากขึ้น
4. ร่างกฎกระทรวง ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 มาตรา 89/2 (4) การให้กู้และการให้สินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน มีการกำหนดจำนวนงวดของประเภทการกู้ การผ่อนชำระหนี้ และหลักประกันเงินกู้

หลังจากทำการวิเคราะห์ SWOT ผู้วิจัยได้นำปัจจัยที่ได้ไปวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อค้นหาแนวทางการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย โดยใช้ตาราง TOWS Matrix เป็นเครื่องมือในการพิจารณาจับคู่เปรียบเทียบ ซึ่งมีคู่เปรียบเทียบ 4 คู่ โดยนำเสนอในภาพประกอบ 6 และตาราง 59

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
	1. 2. 3.	1. 2. 3.
โอกาส (O)	SO กลยุทธ์เชิงรุก ใช้จุดแข็งเอาชนะโอกาส	WO กลยุทธ์เชิงแก้ไข เอาชนะจุดอ่อนโดยอาศัยโอกาส
อุปสรรค	ST กลยุทธ์เชิงป้องกัน ใช้จุดแข็งหลีกเลี่ยงอุปสรรค	WT กลยุทธ์เชิงรับ ลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค
1. 2. 3.		

### ภาพประกอบ 6 TOWS Matrix Analysis

ที่มา: ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ (2550: 45)

#### ตาราง 59 ผลการวิเคราะห์ TOWs Matrix

SO-Strategies (แนวทางเชิงรุก)	WO-Strategies (แนวทางเชิงแก้ไข)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลงานบุคลากรของ สหกรณ์อย่างเป็นธรรม สอดคล้องกับพระราชบัญญัติ สหกรณ์ (ฉบับที่ 3) มาตรา 89/2 (9) วรรคมาภิบาล</li> <li>- จัดทำโครงการ/กิจกรรม เพื่อประโยชน์ของสมาชิก สหกรณ์ ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดแผนการสอนงาน (Coaching) ให้กับ เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ให้มีการเรียนรู้ ลักษณะงาน ทั้งหมดของสหกรณ์</li> <li>- กำหนดมาตรการควบคุมภายในเป็นลายลักษณ์อักษร สอดคล้องกับพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 มาตรา 89/2 (3) กำหนดอำนาจหน้าที่ ของคณะกรรมการดำเนินการ และคณะอนุกรรมการ ของสหกรณ์</li> <li>- แก้ไขกฎระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์ เพื่อให้ สอดคล้องกับ พระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 มาตรา 89/2 (2) กำหนดคุณสมบัติและ ลักษณะต้องห้ามของกรรมการและผู้จัดการ (7) การ ดำรงสินทรัพย์สภาพคล่อง</li> </ul>

## ตาราง 59 (ต่อ)

ST-Strategies (แนวทางเชิงป้องกัน)	WT-Strategies (แนวทางเชิงรับ)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทำบันทึกข้อตกลง (MOU) กับแหล่งเงินทุนภายนอก เพื่อป้องกันปัญหาจากการให้กู้เงินและการให้สินเชื่อแก่สมาชิก</li> <li>- พัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ทั้งฝ่ายบริหาร และฝ่ายจัดการให้มีความรู้ความเข้าใจในด้านการเงิน การลงทุน เพื่อจะได้ปรับแผนงาน ให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การปรับโครงสร้างหนี้ของสมาชิกสหกรณ์ เพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 มาตรา 89/2 (4) การให้กู้และการให้สินเชื่อแก่สมาชิก มีการกำหนดจำนวนวงวดของประเภทการกู้ การผ่อนชำระหนี้ และหลักประกันเงินกู้</li> <li>- แก้ไขกฎระเบียบการให้สินเชื่อแก่สมาชิก ให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 มาตรา 89/2 (4)</li> </ul>

จากผลการวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix รวมทั้งการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ จำนวน 302 สหกรณ์ และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 26 คน ผู้วิจัยได้ทำสรุปแนวทางที่สำคัญสำหรับการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ได้ 3 แนวทาง ดังนี้

แนวทางที่ 1 SO-Strategies (แนวทางเชิงรุก) เนื่องจากมีโครงสร้างและการกำหนดตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรสหกรณ์ชัดเจน สามารถกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลงานได้อย่างเป็นธรรม สอดคล้องกับ พระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 มาตรา 89/2 (9) ธรรมนูญ

แนวทางการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ด้านกลยุทธ์

เป้าหมาย

เพื่อเพิ่มแนวทางปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนการดำเนินงาน และการนำแผนไปปฏิบัติ

สภาพจริง

ผลการดำเนินงานเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน หน้าที่ และวิธีการในการบรรลุผลตามกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจของสหกรณ์ออมทรัพย์ เนื่องจากความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรมีความหลากหลาย มีทั้งที่ทราบล่วงหน้าและไม่ทราบล่วงหน้า ดังนั้น จึงจำเป็นต้องใช้การวัดประสิทธิภาพด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น การวัดผลด้านการเงินจากผลตอบแทนจากการลงทุนหรือความสามารถในการทำกำไร การวัดผลด้านการดำเนินงาน เป็นต้น

วิธีการ/กลยุทธ์การดำเนินการ

จากสภาพจริง การบริหารความเสี่ยง ด้านกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1. กระบวนการวางแผนกลยุทธ์



2. การจัดโครงสร้างองค์กรและบุคลากร
3. การบริหารและกำกับดูแลความเสี่ยงผลิตภัณฑ์หรือธุรกรรมใหม่
4. การกำหนดแผนการพัฒนาบุคลากรและผู้บริหารทดแทน

แนวทางปฏิบัติ: การบริหารความเสี่ยง ด้านกลยุทธ์ มีดังนี้

1. กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ ได้ทำการวิเคราะห์ SWOT TOWS Matrix วิเคราะห์ปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายในองค์กร โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรสหกรณ์ ซึ่งประกอบด้วย สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการ ที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์
  2. กำหนดทิศทางการทำงานตามแผน 3-5 ปี (แผนยุทธศาสตร์ 3-5 ปี)
  3. แผนกลยุทธ์ถูกนำไปใช้ในการจัดทำแผนการดำเนินงานประจำปี โดยมีการมอบหมายผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน
  4. แผนการดำเนินงานประจำปีสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และอยู่ในขอบเขตของธุรกรรมสหกรณ์
  5. มีการติดตามประเมินผลงานตามตัวชี้วัดตามช่วงระยะเวลาที่กำหนด และรายงานผลการประเมินให้คณะกรรมการดำเนินการทราบ
  6. มีการนำผลการประเมิน และข้อเสนอแนะมาใช้ในการทบทวนปรับปรุงแผนงานประจำปี
  7. มีการจัดตั้งคณะประเมินความเสี่ยงจากบุคคลภายนอก เพื่อความโปร่งใสและตรวจสอบได้
  8. มีการอบรมด้านความเสี่ยงให้แก่กรรมการ เจ้าหน้าที่อย่างเพียงพอ เพื่อจะได้เห็นภาพรวมของกระบวนการเชิงป้องกันและลดข้อผิดพลาด
  9. ระบบการควบคุมภายใน ทำการตรวจสอบและประเมินโดยผู้ตรวจสอบภายในและภายนอก
  10. กำหนดให้แผนพัฒนาบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของแผนการดำเนินงานประจำปี

#### ปัจจัยสนับสนุนการดำเนินงาน

การบริหารความเสี่ยงสหกรณ์เป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง โดยครอบคลุมทุกระดับของการดำเนินงาน เช่น ระดับแผนก ส่วนงาน หน่วยธุรกิจ กิจกรรมการดำเนินงาน และโครงการต่าง ๆ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานในทุกระดับของสหกรณ์ แนวทางที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยง ควรเริ่มจากการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีภายในสหกรณ์ ซึ่งเกิด

จากการที่ฝ่ายคณะกรรมการ และผู้จัดการเห็นความสำคัญในเรื่องการบริหารความเสี่ยง และส่งผ่านให้แก่บุคลากรของสหกรณ์ทุกคนให้มีแนวปฏิบัติ และความเข้าใจที่ตรงกัน เพื่อช่วยให้สมาชิกสหกรณ์ เข้าใจว่าความเสี่ยงคืออะไร ส่งผลต่อการดำเนินงานอย่างไร รวมถึงวิธีที่ใช้จัดการกับความเสี่ยง เพื่อให้เข้าใจว่าความเสี่ยงสามารถบริหารให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

แนวทางที่ 2 ST-Strategies (แนวทางเชิงป้องกัน) กำหนดมาตรการควบคุมภายในเป็นลายลักษณ์อักษร สอดคล้องกับ พระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 มาตรา 89/2 (3) กำหนดอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการและคณะอนุกรรมการของสหกรณ์ ในการจัดทำระบบการควบคุมภายในและการตรวจสอบกิจการที่มีประสิทธิภาพ

แนวทางการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ด้านปฏิบัติการ/ดำเนินงาน

เป้าหมาย

เพื่อเพิ่มแนวทางปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานของแต่ละกระบวนการหรือกิจกรรมภายในสหกรณ์

สภาพจริง

ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจาก การขาดการกำกับดูแล กิจการที่ดีหรือขาดธรรมาภิบาล และการขาดการควบคุมที่ดี โดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน บุคลากร ระบบงาน หรือเหตุการณ์ภายนอก และส่งผลกระทบต่อรายได้ หรือความอยู่รอดของสหกรณ์

วิธีการ/กลยุทธ์การดำเนินการ

แนวทางปฏิบัติ: การบริหารความเสี่ยง ด้านปฏิบัติการ/ดำเนินงาน มีดังนี้

1. จัดโครงสร้างองค์กร อำนาจ หน้าที่ ให้มีความชัดเจน ให้ส่วนงานต่าง ๆ จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (manual) และขั้นตอนการปฏิบัติงาน (workflow) ในกิจกรรมหลักที่มีความสำคัญ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีคุณภาพ มาตรฐาน และได้รับความเชื่อถือ
2. มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ (Job Description) อย่างชัดเจน ตามโครงสร้างองค์กร
3. พัฒนาผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ให้มีความรู้ความสามารถที่จำเป็น และเหมาะสมกับตำแหน่งและลักษณะงาน (job description) ที่กำหนดไว้
4. มีการทบทวน ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่วางไว้ให้สอดคล้องและทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
5. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นประจำทุกปี

6. จัดให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ

7. มีการพิจารณาทบทวนการจัดโครงสร้างองค์กร อำนาจหน้าที่ และคู่มือหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานเป็นประจำทุกปี

8. มีการกำหนดมาตรการรักษาความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

9. สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการแก่บุคลากรของสหกรณ์ให้เข้าใจตรงกันอย่างทั่วถึงทุกฝ่าย

10. สหกรณ์ได้มีการกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงเฉพาะเรื่องหรือแผนรองรับการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องต่าง ๆ เช่น แผนรองรับเหตุฉุกเฉิน เป็นต้น

ปัจจัยสนับสนุนการดำเนินงาน

ความสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมที่ดีนั้น จะต้องมาจากการปฏิบัติงานและขั้นตอนของการดำเนินธุรกิจที่ดี ต้องมีการจัดการ การวางแผน การติดตาม การตรวจสอบ และการควบคุม การดำเนินกิจกรรม โดยกำหนดให้มีขั้นตอนในการปฏิบัติงานที่ดีมีประสิทธิภาพ

การบริหารวิธีปฏิบัติงาน ต้องมีการพัฒนาขั้นตอนการทำงาน นำเอาความรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการดำเนินงาน และวางแผนขบวนการทำงานให้ดี มีขั้นตอนที่ไม่ยุ่งยาก ประหยัดเวลา สามารถติดตามตรวจสอบได้ง่าย และกระบวนการจัดการบริหารควบคุมเพื่อให้งานทั้งหมดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวทางที่ 3 WO-Strategies (แนวทางเชิงแก้ไข) การแก้ไขกฎระเบียบของสหกรณ์ เพื่อให้สอดคล้องกับ พระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 มาตรา 89/2 (2) กำหนดคุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามของกรรมการและผู้จัดการ (7) การดำรงสินทรัพย์สภาพคล่อง และ (9) ธรรมนูญ

แนวทางการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ด้านกฎหมายและกฎระเบียบ

เดิมแนวทางนี้มีชื่อว่า “แนวทางการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ด้านกฎหมายและกฎระเบียบ/การฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย” ผู้วิจัยเห็นว่ากฎหมายการฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย เป็นกฎหมายเฉพาะ จึงได้นำออกไป เพื่อจะให้เห็นเรื่องของกฎหมายและกฎระเบียบในภาพรวม

เป้าหมาย

เพื่อเพิ่มแนวทางการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากการทำธุรกรรมตามข้อกำหนดตามความในกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ

### สภาพจริง

ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่าง ๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน ตัวอย่างเช่น ความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติของบุคลากรในการไม่รายงานการทำธุรกรรมและข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการทำธุรกรรมตามข้อกำหนดตามความในพระราชบัญญัติป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน พ.ศ. 2542

### วิธีการ/กลยุทธ์การดำเนินการ

สหกรณ์ควรจัดโครงสร้างองค์กร มอบหมายอำนาจและหน้าที่ในการปฏิบัติงาน กำหนดกระบวนการควบคุมและติดตามผล รวมถึงจัดสรรทรัพยากร และงบประมาณรองรับการดำเนินงานตามนโยบายด้านนี้

#### แนวทางปฏิบัติ:

1. ให้ความรู้แก่กรรมการและเจ้าหน้าที่ในเรื่องข้อกำหนดกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสหกรณ์
2. สหกรณ์กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับกฎระเบียบ และนโยบายของทางการ
3. มีการจัดทำระเบียบ คู่มือ หรือแนวทางปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่รองรับนโยบายด้านกฎหมายและกฎระเบียบ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องได้ศึกษาและนำไปปฏิบัติ
4. ให้มีการรายงานการดำเนินการตามข้อกำหนดในกฎหมาย ปปง. เพื่อให้คณะกรรมการทราบทุกเดือน
5. ให้มีการสอบถามข้อกำหนดกฎหมายในทุกระเบียบวาระการประชุมที่เสนอ คณะกรรมการพิจารณา
6. เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ของหน่วยงานราชการที่กำกับดูแลสหกรณ์ สามารถปรับเปลี่ยน แก้ไขระเบียบให้สอดคล้องได้เสมอ
7. กำหนดบุคคลที่ทำหน้าที่ในการตรวจสอบโดยบุคคลนั้นมีองค์ความรู้ และผ่านการอบรมเกี่ยวกับกฎหมาย/กฎระเบียบ
8. ควรมีคณะทำงานติดตามความเคลื่อนไหวนโยบายรัฐที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายและกฎระเบียบต่าง ๆ ของสหกรณ์
9. สหกรณ์พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศรองรับการดำเนินงานด้านนี้
10. สหกรณ์จัดเก็บรักษาข้อมูลของลูกค้า และข้อมูลการทำธุรกรรมตามกฎระเบียบ และข้อบังคับที่กำหนด

### ปัจจัยสนับสนุนการดำเนินงาน

สหกรณ์จัดทำระเบียบ คู่มือ และ/หรือแนวทางปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับกฎระเบียบ ข้อบังคับ ของหน่วยงานราชการที่กำกับดูแลสหกรณ์ รวมทั้งมติของคณะกรรมการ เผยแพร่ เพื่อให้บุคลากรของสหกรณ์ได้ศึกษาและนำไปปฏิบัติ

ผู้วิจัยเห็นว่าแนวทางการบริหารความเสี่ยงทั้ง 3 แนวทาง ที่ได้นำเสนอขึ้น นั้น ถ้ามีการปฏิบัติอย่างจริงจังต่อเนื่อง สามารถลดความเสี่ยงในด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากนี้ได้ โดยพิจารณาสาระสำคัญของแต่ละแนวทางเป็นหลัก ดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์ วรารคณา ผลประเสริฐ (2554: 9) ได้จำแนกความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ 6 ประการ ดังนี้

- 1.1 ช่วยให้องค์กรมีกรอบและทิศทางที่ชัดเจน
- 1.2 ช่วยให้ผู้บริหารคิดอย่างเป็นระบบ
- 1.3 ช่วยสร้างความพร้อมให้แก่องค์กร
- 1.4 ช่วยสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน
- 1.5 ช่วยให้การทำงานเกิดความสอดคล้องในการปฏิบัติหน้าที่
- 1.6 ช่วยให้องค์กรมีมุมมองที่ครอบคลุม

2. ด้านปฏิบัติการ/ดำเนินงาน จากหลักการบริหาร (เสนาะ ตีเขยว. 2543) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ไว้ดังนี้

- 2.1 เพื่อให้มั่นใจว่ามีแนวทางในการสร้างความสำเร็จให้กับเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้
- 2.2 เพื่อป้องกันและลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการทำงานไว้ล่วงหน้า
- 2.3 เพื่อลดความขัดแย้งในการทำงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน
- 2.4 เพื่อลดความผิดพลาดและลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน
- 2.5 เพื่อจัดลำดับความสำคัญและเร่งด่วนของการทำงานไว้ล่วงหน้า
- 2.6 เพื่อใช้ในการมอบหมายงานให้กับผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2.7 เพื่อใช้ในการกำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายประจำปี
- 2.8 เพื่อให้แผนที่วางไว้มีความเป็นไปได้และใกล้เคียงกับการที่จะปฏิบัติจริงให้มากที่สุด

3. ด้านกฎหมายและกฎระเบียบ สหกรณ์ดำเนินกิจการภายใต้กรอบแห่งกฎหมายทั้งปวง แต่ต้องไม่ขัดกับข้อบังคับสหกรณ์ และพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ปัจจุบันได้มีการร่างกฎกระทรวงตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 รวม 5 ฉบับ เกี่ยวกับการกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการดำเนินงานและการกำกับดูแลสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “แนวทางการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการดำเนินงาน การบริหารความเสี่ยง และปัญหาอุปสรรคในการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย 2) เปรียบเทียบลักษณะการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย จำแนกตามลักษณะองค์กร 3) ศึกษาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย และ 4) วิเคราะห์และเสนอแนวทางการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ แยกตามประเภทกลุ่มอาชีพ จำนวน 302 คน และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบด้วย นักวิชาการด้านการสหกรณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการสหกรณ์ จำนวนรวม 26 คน

#### สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยสามารถสรุปตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. จากการศึกษาสภาพการดำเนินงาน การบริหารความเสี่ยง และปัญหาอุปสรรคในการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย

สรุปประเด็นสำคัญได้ว่า สภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ ด้านการบริหารจัดการ เป็นไปตามพระราชบัญญัติ (พ.ร.บ.) และกฎหมายสหกรณ์ โดยยึดมั่นในหลักการและวิธีการสหกรณ์ ดำเนินการตามระเบียบและข้อบังคับของสหกรณ์ ยึดแนวทางการบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล มีการตั้งงบประมาณรองรับแผนการดำเนินงานประจำปี โดยได้รับอนุมัติจากที่ประชุมใหญ่ การจัดทำกิจกรรมทุกครั้งมีการรายงานผลต่อคณะกรรมการดำเนินการ โดยเฉพาะมีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรไว้ในแผนดำเนินงานเป็นประจำทุกปี นอกจากนี้แล้วสหกรณ์ยังทำการจัดท้าวิสตุอุปกรณ์ที่มีคุณภาพ และเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน รวมทั้งกำหนดระยะเวลาในการจัดหาเปลี่ยนแปลงไว้ชัดเจน เพื่อให้มีวิสตุอุปกรณ์พร้อมใช้งานอยู่ตลอดเวลา

การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ใช้การบริหารความเสี่ยงที่ได้จากการสังเคราะห์ 7 ด้าน คือ

1. ด้านกลยุทธ์ องค์กรประกอบในการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ 1) มีกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ โดยประเมินปัจจัยภายนอกสหกรณ์ และปัจจัยภายในสหกรณ์ 2) กำหนดทิศทางการ

ดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ออมทรัพย์ ระยะเวลา 3-5 ปี 3) มีการอบรมด้านความเสี่ยงให้แก่ กรรมการ ดำเนินการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ อย่างเพียงพอ เพื่อจะได้เห็นภาพรวมของกระบวนการเชิงป้องกัน และ ลดข้อผิดพลาด 4) มีการกำหนดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน

2. ด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านการเงิน ที่สำคัญที่สุดประเภทหนึ่ง คือ ความเสี่ยง ด้านสภาพคล่อง สหกรณ์ออมทรัพย์ต้องดูแลกระแสเงินสดที่เปลี่ยนแปลง การดำรงสินทรัพย์สภาพ คล่องรายวันให้อยู่ในระดับไม่ต่ำกว่าร้อยละ 10 ของเงินฝากและตัวสัญญาใช้เงิน

3. ด้านปฏิบัติการ/ดำเนินงาน สหกรณ์ออมทรัพย์จัดให้มีการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ การจัดโครงสร้างองค์กร อำนาจ หน้าที่ มี ความชัดเจน รวมทั้งให้ส่วนงานต่าง ๆ จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (manual) และขั้นตอนการปฏิบัติงาน (workflow) ในกิจกรรมหลักที่มีความสำคัญ

4. ด้านผลตอบแทน สหกรณ์ออมทรัพย์ มีการประชุมคณะกรรมการอำนวยการ เป็นประจำทุกเดือน เพื่อรับทราบข้อมูลด้านสถานะทางการเงิน การลงทุน โดยคณะกรรมการอำนวยการ จะพิจารณาเสนอความเห็น เพื่อขออนุมัติในที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการประจำเดือน

5. ด้านกฎหมายและกฎระเบียบ/การฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงิน แก่การก่อการร้ายในส่วนเกี่ยวกับกฎหมายและกฎระเบียบต่าง ๆ ปัจจุบัน พระราชบัญญัติสหกรณ์ได้ เปลี่ยนแปลงและปรับปรุงหลายประเด็น สหกรณ์ออมทรัพย์มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อยกร่าง ข้อบังคับและระเบียบที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติสหกรณ์

6. ด้านชื่อเสียง สหกรณ์บริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล และเป็นไปตาม เกณฑ์มาตรฐานที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์กำหนด ส่วนการให้บริการสมาชิก จะยึดหลักความเท่าเทียม เทียบธรรม ซึ่งจะทำให้ได้รับความศรัทธา ความเชื่อมั่นจากสมาชิกสหกรณ์

7. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ สหกรณ์ออมทรัพย์มีแผนการสำรองข้อมูล แผนการ ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องหากเกิดปัญหา รวมถึงความปลอดภัย มีการกำหนดระดับขั้นของการเข้าถึง และการแก้ไขข้อมูล มีการจัดหาหรือพัฒนาเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology: IT) อย่างน้อย 1 คน

ปัญหาและอุปสรรคในการบริหาร ขึ้นอยู่กับปัจจัยการบริหาร ทั้งปัจจัยภายนอก สหกรณ์และปัจจัยภายในสหกรณ์ ปัจจุบันจะเห็นได้ว่า รัฐบาลเผชิญวิกฤติรอบด้านทั้งเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ทำให้เสถียรภาพรัฐบาลไม่มั่นคง การเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศชะลอตัว หนี้ครัวเรือน เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ประกาศคำสั่งตามมาตรา 89/2 แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 เน้นการดำเนินงานและการกำกับดูแลสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน โดยวางกฎกระทรวง ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 มาตรา 89/2 (4) การให้กู้และการให้สินเชื่อของ



สหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน กำหนดให้สมาชิกผู้กู้มีเงินได้รายเดือนคงเหลือไม่น้อยกว่าร้อยละ 30 ซึ่งไม่เชื่อต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ การไม่เข้าใจในหลักการ อุดมการณ์ และวิธีการสหกรณ์ของสมาชิก จะเห็นได้จากการที่สมาชิกบางส่วน ต้องการให้สหกรณ์กำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินปันผลที่สูง นอกจากนี้ยังพบว่า กรรมการบางคนไม่มีเวลามาบริหารสหกรณ์เนื่องจากติดภาระกิจของหน่วยงานต้นสังกัด กรรมการบางคนไม่ชำนาญด้านการวิเคราะห์การเงินและการลงทุน ด้านโครงสร้างของสหกรณ์ออมทรัพย์ พบว่าไม่เชื่อต่อความก้าวหน้าในอาชีพของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ เพราะข้อจำกัดของสายการบริหาร

สำหรับปัจจัยการบริหาร ในส่วนของปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ที่ส่งผลอย่างมากต่อการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ คือ กฎระเบียบ (Legal) ว่าด้วยการให้กู้และการให้สินเชื่อ ส่วนปัจจัยภายในสหกรณ์ ที่ส่งผลอย่างมากต่อการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ คือ ด้านการเงิน ว่าด้วยรายงานทางการเงินและบัญชี พร้อมให้ทำการตรวจสอบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งรายงานประจำวัน

ส่วนความคิดเห็นที่มีต่อการดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ทั้ง 7 ด้าน พบว่า แนวทางการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ด้านปฏิบัติการ/ดำเนินงาน อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.18, S.D. 0.853) รองลงมาตามลำดับ ได้แก่ ด้านกฎหมาย และกฎระเบียบ/การฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย (ค่าเฉลี่ย 4.18, S.D. 0.819) ด้านกลยุทธ์ (ค่าเฉลี่ย 4.18, S.D. 0.672)

2. การเปรียบเทียบลักษณะการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย จำแนกตามลักษณะองค์กร โดยใช้ค่า t-test ทำการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างขนาดสินทรัพย์สหกรณ์กับแนวทางการบริหารความเสี่ยง ส่วนประเภทกลุ่มอาชีพ และระดับมาตรฐานสหกรณ์ ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) วิเคราะห์โดยใช้สถิติ F-test ถ้าพบว่ามี ความแตกต่างกัน ใช้วิธี LSD (Least Significant Difference) เพื่อดูว่าประชากรกลุ่มใดมีความแตกต่างกัน ได้ผลสรุป ดังนี้

2.1 ประเภทกลุ่มอาชีพ แตกต่างกัน การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในด้านกลยุทธ์ ด้านชื่อเสียง และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

2.2 ขนาดสินทรัพย์สหกรณ์ แตกต่างกัน การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในด้านกลยุทธ์ ด้านการเงิน ด้านกฎหมาย และกฎระเบียบ/การฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย ด้านชื่อเสียง และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

2.3 ระดับมาตรฐานสหกรณ์ แตกต่างกัน การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในด้านกลยุทธ์ ด้านการเงิน ด้านชื่อเสียง และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

3. การศึกษาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ทำการเปรียบเทียบปัจจัยภายนอกสหกรณ์และปัจจัยภายในสหกรณ์ ที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ทั้ง 7 ด้าน เพื่อศึกษาว่าระดับผลกระทบที่มีต่อการบริหารความเสี่ยง ขึ้นอยู่กับปัจจัยใด โดยใช้การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) วิเคราะห์โดยใช้สถิติ Adjusted  $R^2$ , F และ t ได้ผลสรุป ดังนี้

3.1 ปัจจัยการบริหาร ที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ด้านกลยุทธ์

3.1.1 ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ด้านกลยุทธ์ ได้แก่ ด้านการเมือง ด้านสังคม/วัฒนธรรม ด้านกฎระเบียบ มีอิทธิพลทางบวก และด้านสภาวะแวดล้อม มีอิทธิพลทางลบ โดยสามารถร่วมกันอธิบายต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ด้านกลยุทธ์ ได้ร้อยละ 20.7

3.1.2 ปัจจัยภายในสหกรณ์ ที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ด้านกลยุทธ์ ได้แก่ ด้านบุคลากร และด้านวัสดุและอุปกรณ์ มีอิทธิพลทางบวก โดยสามารถร่วมกันอธิบายต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ด้านกลยุทธ์ ได้ร้อยละ 35.2

3.2 ปัจจัยการบริหาร ที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ด้านการเงิน

3.2.1 ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ด้านการเงิน ได้แก่ ด้านการเมือง ด้านสังคม/วัฒนธรรม และด้านกฎระเบียบ มีอิทธิพลทางบวก โดยสามารถร่วมกันอธิบายการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ด้านการเงิน ได้ร้อยละ 21.5

3.2.2 ปัจจัยภายในสหกรณ์ ที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ด้านการเงิน ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านการจัดการ มีอิทธิพลทางบวก และด้านวัสดุและอุปกรณ์ มีอิทธิพลทางลบ โดยสามารถร่วมกันอธิบายการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ด้านการเงิน ได้ร้อยละ 41.7

3.3 ปัจจัยการบริหาร ที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ด้านปฏิบัติการ/ดำเนินงาน

3.3.1 ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ ออมทรัพย์ ด้านปฏิบัติการ/ดำเนินงาน ได้แก่ ด้านการเมือง ด้านกฎระเบียบ มีอิทธิพลทางบวก และด้านเศรษฐกิจ มีอิทธิพลทางลบ โดยสามารถร่วมกันอธิบายการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ด้านปฏิบัติการ/ดำเนินงาน ได้ร้อยละ 12.3

3.3.2 ปัจจัยภายในสหกรณ์ ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ด้านปฏิบัติการ/ดำเนินงาน ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านการจัดการ และด้านวัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลทางบวก ส่วนด้านการเงิน และด้านวัสดุและอุปกรณ์ มีอิทธิพลทางลบ โดยสามารถร่วมกันอธิบายการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านปฏิบัติการ/ดำเนินงาน ได้ร้อยละ 42.6

3.4 ปัจจัยการบริหาร ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ด้านผลตอบแทน

3.4.1 ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ ออมทรัพย์ ด้านผลตอบแทน ได้แก่ ด้านการเมือง ด้านกฎระเบียบ มีอิทธิพลทางบวก และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีอิทธิพลทางลบ โดยสามารถร่วมกันอธิบายการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ด้านผลตอบแทน ได้ร้อยละ 14.8

3.4.2 ปัจจัยภายในสหกรณ์ ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ด้านผลตอบแทน ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านการจัดการ และด้านวัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลทางบวก ส่วนด้านการเงิน และด้านวัสดุและอุปกรณ์ มีอิทธิพลทางลบ โดยสามารถร่วมกันอธิบายการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านผลตอบแทน ได้ร้อยละ 39.8

3.5 ปัจจัยการบริหาร ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ด้านกฎหมายและกฎระเบียบ/การฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย

3.5.1 ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ ออมทรัพย์ ด้านกฎหมายและกฎระเบียบ/การฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย ได้แก่ ด้านการเมือง ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีอิทธิพลทางบวก และด้านสภาวะแวดล้อม มีอิทธิพลทางลบ และสามารถร่วมกันอธิบายการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ด้านกฎหมายและกฎระเบียบ/การฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย ได้ร้อยละ 8.50

3.5.2 ปัจจัยภายในสหกรณ์ ส่งผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ด้านกฎหมายและกฎระเบียบ/การฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านการจัดการ มีอิทธิพลทางบวก และด้านวัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลทางลบ

โดยสามารถร่วมกันอธิบายการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ด้านกฎหมายและกฎระเบียบ/ การฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย ได้ร้อยละ 24.8

3.6 ปัจจัยการบริหาร ที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ด้าน ชื่อเสียง

3.6.1 ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ ออมทรัพย์ ด้านชื่อเสียง ได้แก่ ด้านการเมือง ด้านสังคม/วัฒนธรรม ด้านกฎระเบียบ มีอิทธิพลทางบวก และด้านสภาวะแวดล้อม มีอิทธิพลทางลบ โดยสามารถร่วมกันอธิบายการบริหารความเสี่ยงของ สหกรณ์ออมทรัพย์ ด้านชื่อเสียง ได้ร้อยละ 11.2

3.6.2 ปัจจัยภายในสหกรณ์ ที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออม ทรัพย์ ด้านชื่อเสียง ได้แก่ ด้านบุคลากร มีอิทธิพลทางบวก โดยสามารถร่วมกันอธิบายการบริหาร ความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ด้านชื่อเสียง ได้ร้อยละ 17.4

3.7 ปัจจัยการบริหาร ที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศ

3.7.1 ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ ออมทรัพย์ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ ด้านสังคม/วัฒนธรรม ด้านกฎระเบียบ มีอิทธิพลทางบวก และด้านสภาวะแวดล้อม มีอิทธิพลทางลบ โดยสามารถร่วมกันอธิบายการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้ร้อยละ 14.5

3.7.2 ปัจจัยภายในสหกรณ์ ที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออม ทรัพย์ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ ด้านบุคลากร มีอิทธิพลทางบวก โดยสามารถร่วมกันอธิบาย การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้ร้อยละ 22.8

4. แนวทางการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย มี 3 แนวทาง ดังนี้

แนวทางที่ 1 แนวทางการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ด้านกลยุทธ์ เป้าหมายเพื่อเพิ่มแนวทางปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนการ ดำเนินงาน และการนำแผนไปปฏิบัติ

แนวทางที่ 2 แนวทางการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ด้านปฏิบัติการ/ ดำเนินงาน เป้าหมายเพื่อเพิ่มแนวทางปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานของแต่ละ กระบวนการ หรือกิจกรรมภายในองค์กร

แนวทางที่ 3 แนวทางการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ด้านกฎหมายและกฎระเบียบ เป้าหมายเพื่อเพิ่มแนวทางปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากการทำธุรกรรมตามข้อกำหนดตามความในกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ

## อภิปรายผล

จากการศึกษาแนวทางการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย สามารถอภิปรายผลในประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. ปัญหาและอุปสรรคในการบริหาร ของสหกรณ์ออมทรัพย์ ขึ้นอยู่กับปัจจัยการบริหาร ทั้งปัจจัยภายนอกสหกรณ์และปัจจัยภายในสหกรณ์ จากการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ จำนวน 302 คน พบว่าปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ คือ ด้านกฎระเบียบ (Legal) อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ เพราะการบริหารจัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์ ดำเนินการตามระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์ออมทรัพย์ และกฎหมายสหกรณ์ แต่ในปัจจุบันกฎระเบียบของรัฐที่เกี่ยวกับสหกรณ์ออมทรัพย์ บางมาตราก็ไม่เอื้อต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ เช่น ร่างกฎกระทรวงตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 มาตรา 89/2 (4) การให้กู้และการให้สินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน กำหนดให้สมาชิกผู้กู้เงินมีเงินได้รายเดือนคงเหลือไม่น้อยกว่าร้อยละ 30 ซึ่งสวนทางกับความเป็นจริงในขณะนี้ จะเห็นได้จากผลการศึกษาของ ยินดี ชาญณรงค์ (2561) เรื่อง แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการสินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูจังหวัดภาคใต้ฝั่งทะเลอันดามัน พบว่า ปัญหาในการบริหารจัดการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูในจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน คือ การบริหารแบบประชานิยม ขาดระเบียบ หลักเกณฑ์เงื่อนไข ปัญหาเงินเดือนเหลือไม่พอหัก ณ ที่จ่าย วงเงินให้กู้แก่สมาชิกสูงเกินไป

ส่วนปัจจัยภายในสหกรณ์ ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย พบว่า ด้านการเงิน อยู่ในระดับมาก เห็นได้ว่าเป็นไปตามปัจจัยการบริหารพื้นฐาน 4 ประการ ที่เรียกว่า 4M's ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) และการจัดการ (Management) ในทางธุรกิจเงินทุนถือว่าเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญที่สุด เพราะการทำธุรกิจทุกอย่างไม่สามารถดำเนินได้ดีหากขาดทุนในการดำเนินงาน กล่าวได้ว่า การทำธุรกิจทุกอย่างจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยเงินทุน เพราะเงินทุนจะเป็นตัวขับเคลื่อนธุรกิจและปัจจัยต่าง ๆ ให้ดำเนินการไปได้ทั้งในด้านค่าแรงคน ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ค่าใช้จ่ายในการซื้อวัสดุมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ เงินทุนจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สุดเพื่อให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ

จากการสำรวจระดับความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ พบว่า ด้านกลยุทธ์ ด้านปฏิบัติการ/ดำเนินงาน และด้านกฎหมายและกฎระเบียบ/

การฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เพราะความเสี่ยงที่เกิดจากการที่สหกรณ์กำหนดแผนกลยุทธ์ แผนการดำเนินงาน และการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในสหกรณ์ และสภาพแวดล้อมภายนอกอันส่งผลกระทบต่อรายได้ ด้านปฏิบัติการ/ดำเนินงาน เป็นความเสี่ยงที่เนื่องมาจาก การขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดีหรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กร และการขาดการควบคุมที่ดี สำหรับด้านกฎหมายและกฎระเบียบ/การฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย เป็นความเสี่ยงอันเกิดจากการที่บุคลากรของสหกรณ์ไม่ปฏิบัติตามแนวทางที่กฎหมาย/กฎระเบียบกำหนดไว้ ทั้งนี้ เพราะสหกรณ์ขาดการตรวจสอบและการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ ธร สุนทรายุทธ (2550: 167-171) ที่ว่าองค์กรจะต้องปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของภาครัฐ กล่าวคือ จะต้องจัดให้มีระบบการตรวจสอบภายใน มีคณะกรรมการผู้ตรวจสอบ (Audit Committee) และอื่น ๆ ดูเหมือนว่ายังมีระเบียบกฎเกณฑ์ข้อบังคับมากขึ้นเท่าใด โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงในเรื่องคุณภาพของการควบคุมภายในก็จะยิ่งมีมากขึ้น เพราะการออกแบบระบบควบคุมภายในและผลการปฏิบัติตามระบบควบคุมภายในที่กำหนดไว้ มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผลลัพธ์ที่ออกมาในรูปการควบคุมภายในที่มีคุณภาพที่เชื่อถือได้ ผลการละเมิดไม่ปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ย่อมเป็นความเสี่ยงต่อองค์กรได้ สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ شابรี (Shabri, 2016) ถึงผลของระบบควบคุมภายในต่อความสามารถในการทำกำไรของสหกรณ์: กรณีศึกษา Koperasi ABC Berhad จากผลการศึกษาสรุปได้ว่า ระบบการควบคุมภายในที่ดีหรือแข็งแกร่งจะมีผลต่อความสามารถในการทำกำไรของสหกรณ์ รวมถึงช่วยให้เกิดความมั่นคงและการเติบโตของขบวนการสหกรณ์ในมาเลเซีย

2. การวิเคราะห์เปรียบเทียบแนวทางการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย จำแนกตามลักษณะองค์กร พบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์ประเภทกลุ่มอาชีพต่างกัน การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ แตกต่างกัน ในด้านกลยุทธ์ ด้านชื่อเสียง และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยสหกรณ์ออมทรัพย์เอกชนและอื่น ๆ มีการบริหารความเสี่ยงในด้านดังกล่าวมากกว่าสหกรณ์ออมทรัพย์ประเภทกลุ่มอาชีพอื่น ๆ จะเห็นได้ว่ากลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ส่วนใหญ่เป็นสหกรณ์ออมทรัพย์เอกชนและอื่น ๆ การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์จะมีการปรับตัวและพัฒนาได้ง่ายกว่ากลุ่มอาชีพอื่นที่เป็นภาครัฐบาล/รัฐวิสาหกิจ ที่ต้องมีระเบียบข้อบังคับของทางการกำกับร่วมอยู่ด้วย นอกจากนี้ยังพบว่า ระดับมาตรฐานสหกรณ์ แตกต่างกัน การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ แตกต่างกันในด้านกลยุทธ์ ด้านการเงิน ด้านชื่อเสียง และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยสหกรณ์ออมทรัพย์ระดับมาตรฐานดีเลิศ มีการบริหารความเสี่ยงในด้านดังกล่าวมากกว่าสหกรณ์ออมทรัพย์ระดับมาตรฐานดี และสหกรณ์ออมทรัพย์ระดับมาตรฐานดี ทั้งนี้เนื่องมาจากการกำหนดตัวชี้วัดระดับมาตรฐานสหกรณ์ โดยกำหนดวิธีการประเมินออกเป็น 2 ส่วน คือ วัดผลการดำเนินงาน

ของสหกรณ์ และวัดกระบวนการบริหารจัดการภายในสหกรณ์ มีหลักเกณฑ์ประเมินรวมทั้งสิ้น 137 ข้อ ซึ่งแต่ละข้อมีคะแนนการประเมินที่ต่างกัน ระดับคะแนนรวมจะเป็นตัวกำหนดระดับมาตรฐานของสหกรณ์ โดย คะแนนตั้งแต่ 96 ขึ้นไป ได้เกรด A มาตรฐานสหกรณ์ระดับดีเลิศ คะแนน 86-95.99 ได้เกรด B มาตรฐานสหกรณ์ระดับดีมาก คะแนน 76-85.99 ได้เกรด C มาตรฐานสหกรณ์ระดับดี คะแนน ต่ำกว่า 76 ได้เกรด F ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์ ด้วยเหตุนี้สหกรณ์ออมทรัพย์จึงมีระดับมาตรฐานสหกรณ์ที่แตกต่างกัน

3. การศึกษาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย พบว่า ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ที่สำคัญ คือ ด้านการเมือง โดยเฉพาะด้านเสถียรภาพของรัฐบาล จะเห็นได้ว่ารัฐบาลไทยมีปัญหาเรื่องเสถียรภาพหรือความมั่นคงทางการเมือง เพราะเกิดจากการรวมพรรคการเมืองหลาย ๆ พรรคการเมืองเข้าด้วยกัน โอกาสที่จะเปลี่ยนตัวรัฐมนตรีสูงมาก หรือถ้ามีข้อขัดแย้งรุนแรงก็จะถูกรัฐประหาร สภาพการเมืองในลักษณะเช่นนี้ ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของนักลงทุนทั้งในประเทศ และต่างประเทศ ทำให้เศรษฐกิจอยู่ในภาวะชะลอตัวหรือถดถอย และที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ความชัดเจนของนโยบายรัฐ ที่เกี่ยวกับสหกรณ์ออมทรัพย์ จะเห็นได้ว่ากฎหมายเกี่ยวกับงานสหกรณ์ในปัจจุบัน ถูกกำหนดโดยฝ่ายรัฐ ขาดการมีส่วนร่วมของสหกรณ์ การกำหนดนโยบายให้นำไปปฏิบัติ บางครั้งก็ขัดกับความเป็นจริงของสหกรณ์ โดยเฉพาะสภาพทางเศรษฐกิจของสมาชิกที่มีความแตกต่างกัน และทำให้กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยกรมส่งเสริมสหกรณ์และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ขาดทิศทางที่ชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อดำเนินงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบให้มีประสิทธิภาพไปด้วยสอดคล้องกับการศึกษาของ อัฐนันท์ ชลายนนาวิน (2560) เรื่องแนวทางการบริหารความเสี่ยงของการรถไฟแห่งประเทศไทย ที่มีต่อโครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงหัวหิน-ประจวบคีรีขันธ์ โดยอาศัยกรอบแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (ERM) ของ COSO ผลการศึกษาพบว่า ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกองค์กร ได้แก่ ความเสี่ยงด้านการเมือง (Political Risk) ความเสี่ยงด้านเศรษฐกิจ (Economy Risk) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ (Compliance Risk) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ เบกาโจ (Begajo. 2018) เรื่อง บทบาทของสหกรณ์ออมทรัพย์และสินเชื่อในการปรับปรุงการจัดการเงินทุนในเขตชนบท: กรณีของ Bench Maji, Kaffa, Shaka Zones พบว่ามีการสนับสนุนจากรัฐบาลในระดับที่ต่ำ ดังนั้น เพื่อตอบสนองความต้องการด้านการเงินของสมาชิกนอกจากต้องเพิ่มจำนวนสมาชิกแล้ว รัฐบาลควรจัดตั้งหน่วยงานด้านการศึกษากองรวมและข้อมูลที่แข็งแกร่งในระดับ Zone และ Woreda

ส่วนปัจจัยภายในสหกรณ์ ที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ที่สำคัญ คือ ด้านบุคลากร เป็นปัจจัยที่ถือว่าสำคัญของการสหกรณ์ เนื่องจากเป็นตัวขับเคลื่อนขบวนการ

สหกรณ์ การดำเนินงานของสหกรณ์ สหกรณ์ใดที่บุคลากรมีความรู้ความสามารถ มีทักษะ มีประสบการณ์ และมีพฤติกรรมบริการที่ดีหรือสูงมาก จะนำพาให้สหกรณ์เจริญก้าวหน้าไปสู่การพัฒนาสหกรณ์ อย่างยั่งยืนสืบไป (Sustainable Development) แต่สหกรณ์จะประสบกับปัญหาด้านบุคลากร เพราะ ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้นมีจำกัด ทำให้ขาดความกระตือรือร้น และหน้าที่การทำงาน แต่ละฝ่ายมีความแตกต่างกัน ทำให้เกิดการเปรียบเทียบ ด้วยเหตุนี้ สหกรณ์ต้องกล้าลงทุนด้านบุคลากร รวมทั้งวางแผนทางในการสรรหา พัฒนา และรักษาให้เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน สิ่งสำคัญต้องปลูกฝังแนวคิด ด้านการสหกรณ์ให้เข้าถึงทุกส่วน ตั้งแต่สมาชิก กรรมการและเจ้าหน้าที่ สอดคล้องกับผลการศึกษา ของ ฮาเร๊ะ เจ๊ะโด (2557) เรื่อง แนวโน้มการบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์อับดุลฟาน จำกัด ในทศวรรษ หน้า (2557-2566) ผลการศึกษาพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรมีระบบการคัดเลือกบุคคลที่ ชัดเจน พัฒนาพนักงานให้สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานขององค์กร นำเทคโนโลยีสารสนเทศ สมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งพัฒนาพนักงานให้มีประสิทธิภาพ ประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้วยความเป็นธรรม และให้สวัสดิการแก่พนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อรักษาให้พนักงานอยู่ในองค์กร ได้นานขึ้น

4. แนวทางการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ที่ได้จากการ วิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix สรุปแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญ ได้ 3 ด้าน คือ 1) ด้านกลยุทธ์ 2) ด้านปฏิบัติการ/ดำเนินงาน และ 3) ด้านกฎหมายและกฎระเบียบ ผู้วิจัยเห็นว่าแนวทางการบริหารความเสี่ยงทั้ง 3 แนวทาง ที่ได้นำเสนอนั้น ถ้ามีการปฏิบัติอย่างจริงจังต่อเนื่อง สามารถลด ความเสี่ยงในด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากนี้ได้ โดยพิจารณาสาระสำคัญของแต่ละแนวทางเป็นหลัก ดังนี้

4.1 ด้านกลยุทธ์ วรวงคณา ผลประเสริฐ (2554: 9) ได้จำแนกความสำคัญของการ จัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ 6 ประการ ดังนี้

- 4.1.1 ช่วยให้องค์กรมีกรอบและทิศทางที่ชัดเจน
- 4.1.2 ช่วยให้ผู้บริหารคิดอย่างเป็นระบบ
- 4.1.3 ช่วยสร้างความพร้อมให้แก่องค์กร
- 4.1.4 ช่วยสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน
- 4.1.5 ช่วยให้การทำงานเกิดความสอดคล้องในการปฏิบัติหน้าที่
- 4.1.6 ช่วยให้องค์กรมีมุมมองที่ครอบคลุม

4.2 ด้านปฏิบัติการ/ดำเนินงาน จากหลักการบริหาร (เสนาะ ตีเยาว์. 2543) กล่าวถึง วัตถุประสงค์ไว้ดังนี้

- 4.2.1 เพื่อให้มั่นใจว่ามีแนวทางในการสร้างความสำเร็จให้กับเป้าหมายที่กำหนด

ไว้ได้



- 4.2.2 เพื่อป้องกันและลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการทำงานไว้ล่วงหน้า
- 4.2.3 เพื่อลดความขัดแย้งในการทำงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน
- 4.2.4 เพื่อลดความผิดพลาดและลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน
- 4.2.5 เพื่อจัดลำดับความสำคัญและเร่งด่วนของการทำงานไว้ล่วงหน้า เพื่อใช้ในการมอบหมายงานให้กับผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 4.2.6 เพื่อใช้ในการกำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายประจำปี
- 4.2.7 เพื่อให้แผนที่วางไว้มีความเป็นไปได้และใกล้เคียงกับการที่จะปฏิบัติจริงให้มากที่สุด

4.3 ด้านกฎหมายและกฎระเบียบ สหกรณ์ดำเนินกิจการภายใต้กรอบแห่งกฎหมายทั้งปวง แต่ต้องไม่ขัดกับข้อบังคับสหกรณ์และพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ปัจจุบันได้มีการร่างกฎกระทรวงตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 รวม 5 ฉบับ เกี่ยวกับการกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการดำเนินงานและการกำกับดูแลสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ในการกำหนดระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายเกี่ยวกับกระบวนการสหกรณ์ รัฐบาลควรร่วมมือกับสันนิบาตสหกรณ์ เพื่อกำหนดระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่สอดคล้องกับบริบทของสหกรณ์
2. กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยกรมส่งเสริมสหกรณ์ ควรนำแนวทางที่ผู้วิจัยเสนอแนะจากการศึกษานี้ไปปรับใช้ในการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย

### ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1. สหกรณ์ต้องกล้าลงทุนด้านบุคลากร พัฒนาและรักษาให้เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน ส่งเสริมให้ความรู้แก่บุคลากร มีการหมุนเวียนหน้าที่ภายในสหกรณ์ การประเมินผลงานด้วยความเป็นธรรม
2. ฝ่ายจัดการต้องรับรู้ผลกำไรขาดทุนจากการประเมินมูลค่าปัจจุบันของเงินลงทุนในตราสารหนี้ ตราสารทุน (Mark to market) รวมทั้งติดตามปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น อัตราดอกเบี้ยนโยบาย หนี้ครัวเรือน ผลตอบแทนของสหกรณ์อื่นเนื่องจากการพักชำระหนี้ของสมาชิก เป็นต้น

3. การที่สหกรณ์ได้นำเทคโนโลยีด้านการสื่อสารมาใช้ ส่งผลต่อมนุษยสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกับเจ้าหน้าที่สหกรณ์ นอกจากนี้แล้วสมาชิกเกษียณบางส่วนเข้าไม่ถึงเทคโนโลยีสารสนเทศ สหกรณ์ควรแบ่งกลุ่มสมาชิกตามอายุ เพื่อส่งข้อมูลข่าวสารของสหกรณ์ในรูปแบบเอกสารอีกทางหนึ่ง

4. สหกรณ์ควรนำระบบการบริหารจัดการที่ดีมาใช้ในสหกรณ์อย่างจริงจังและต่อเนื่อง เช่น การบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารการเงินตามเกณฑ์คุณภาพสหกรณ์ออมทรัพย์ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เป็นต้น

5. วัฒนธรรมองค์กรของสหกรณ์เป็นเรื่องของคุณค่า หลักการ อุดมการณ์ สหกรณ์ควรกระตุ้นให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ดี เพราะจะทำให้วิถีการทำงานของบุคลากรในสหกรณ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีวัตถุประสงค์ร่วมกันเพื่อสร้างความเจริญมั่นคงให้กับสหกรณ์และสมาชิก

#### **ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป**

1. ควรมีการศึกษาวิจัยเพิ่มเติม โดยเน้นสหกรณ์ออมทรัพย์เฉพาะกลุ่มอาชีพที่มีปัญหาเพื่อหาสาเหตุพร้อมทั้งหาแนวทางพัฒนาการบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุม

2. นำผลงานวิจัยนี้ไปประยุกต์ใช้กับแนวทางการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย

3. ทำการศึกษาวิจัยเพิ่มเติม เกี่ยวกับอุปสรรค และปัญหาที่เกิดขึ้นหลังจากนำแนวทางจากการวิจัยนี้ไปปรับใช้จริง

4. การวิจัยครั้งนี้สามารถใช้เป็นข้อมูลเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยงานที่เกี่ยวข้องในอนาคตต่อไป

บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. (2558). โครงสร้างของสหกรณ์ออมทรัพย์. **สารสนเทศน่ารู้ทางการเงิน สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรรายจังหวัด (ฉบับสังยุจร)**. กรุงเทพฯ: กรมฯ.
- \_\_\_\_\_. (2559). รายงานผลการดำเนินงานและฐานะการเงินสหกรณ์ออมทรัพย์ ประจำปี 2559. กลุ่มวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงิน ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. กรุงเทพฯ: กรมฯ.
- \_\_\_\_\_. (2561). **สารสนเทศน่ารู้ทางการเงินสหกรณ์ออมทรัพย์ ประจำปี 2561. กลุ่มวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงิน ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร**. กรุงเทพฯ: กรมฯ.
- \_\_\_\_\_. (2563). รายงานประจำปี 2563 กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. กรุงเทพฯ: กรมฯ.
- \_\_\_\_\_. (ม.ป.ป.). รายงานผลการดำเนินงานและฐานะการเงิน: **สหกรณ์บริการ**. กรุงเทพฯ: กรมฯ.
- กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2554ก). **คำแนะนำการจัดระดับมาตรฐานสหกรณ์ประจำปี 2554**. กรุงเทพฯ: กลุ่มวิจัยและพัฒนาสหกรณ์ สำนักจัดตั้งและส่งเสริมสหกรณ์.
- \_\_\_\_\_. (2554ข). **แนวทางปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์**. สืบค้นเมื่อ 1 สิงหาคม 2562, จาก <http://www.cpd.go.th>.
- \_\_\_\_\_. (2560). **สารสนเทศสหกรณ์ในประเทศไทย ณ 31 ธันวาคม 2560**. กรุงเทพฯ: กรมฯ.
- \_\_\_\_\_. (2562ก). **ร่างกฎกระทรวงตามมาตรา 89/2 แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562**. กรุงเทพฯ: กรมฯ.
- \_\_\_\_\_. (2562ข). **สหกรณ์ออมทรัพย์**. สืบค้นเมื่อ 1 สิงหาคม 2562, จาก <http://www.cpd.go.th>.
- \_\_\_\_\_. (ม.ป.ป.). **คู่มือธรรมาภิบาลในสหกรณ์**. กรุงเทพฯ: กรมฯ.
- กรมการศึกษาและประชาสัมพันธ์ สหกรณ์ออมทรัพย์อนามัยสุรินทร์ จำกัด ชุดที่ 50. (2562). คุณภาพการให้บริการสมาชิกของสหกรณ์ออมทรัพย์อนามัยสุรินทร์ จำกัด. **รายงานการวิจัยประจำปี 2562 สหกรณ์ออมทรัพย์อนามัยสุรินทร์ จำกัด**.
- กลุ่มพัฒนาสหกรณ์ออมทรัพย์. (2561). **โครงการส่งเสริมสหกรณ์ออมทรัพย์เป็นองค์กรการวางแผนทางการเงินแก่สมาชิก**. กรุงเทพฯ: กองพัฒนาสหกรณ์ด้านการเงินและร้านค้า.
- กัญรัตน์ สุนทรตุล. (2556). **การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ในเขตจังหวัดนนทบุรี**. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ (การจัดการทั่วไป). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- กันตพงศ์ จุฑากิตติ. (2560, กันยายน-ธันวาคม). การศึกษาถึงมาตรการทางกฎหมายในการป้องกันการฟอกเงินผ่านสหกรณ์ออมทรัพย์. **วารสารรัชต์ภาคย์ ฉบับพิเศษ ครอบคลุม 23 ปี**.

- กิตติชัย นวลทอง. (2560). รูปแบบและผลสัมฤทธิ์ของการแปรสภาพกองทุนหมู่บ้านและกลุ่มการเงินขนาดเล็กเป็นองค์กรการเงินชุมชนที่เข้มแข็ง. รายงานการวิจัยประจำปี 2560 ศูนย์วิจัยและพัฒนา ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร. กรุงเทพฯ: ศูนย์วิจัยและพัฒนา ธนาคารฯ.
- กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ. (2554). **ระเบียบวิธีวิจัยทางธุรกิจ**. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า จำกัด.
- \_\_\_\_\_. (2556). **ระเบียบวิธีวิจัยธุรกิจ**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: พงษ์วรินทร์.
- เกษม สวัสดิ์. (2556). **ธรรมาภิบาลสถาบันการเงินกับการบริหารจัดการสถาบันการเงินไทย**. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. สงขลา: มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- \_\_\_\_\_. (2561, มกราคม-เมษายน). **สหกรณ์ออมทรัพย์คู่กับมาตรฐาน Basel. วารสารวิจัยและพัฒนา** *โดยองค์กร ในพระบรมราชูปถัมภ์*. 14(1).
- แก้วใจ นิ่งใจเย็น. (2556). **แนวปฏิบัติที่ดีของการดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์: กรณีศึกษาสหกรณ์ออมทรัพย์ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และมหาวิทยาลัย**. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- จักรพันธ์ กิตตินรรัตน์; ประภาภรณ์ แสนภักดี; และ จุฑาทิพย์ พหลภาคย์. (2557, ธันวาคม). **นूपัจจัยของความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย. วารสารเศรษฐศาสตร์และกลยุทธ์การจัดการ (Journal of Economics and Management Strategy)**. [S.l.], 1(2): 14-23.
- จันทิกา สุภาพงษ์; ไสริยา งามสนิท; และ หัสพร ทองแดง. (2561). **การพัฒนารูปแบบการประเมินการบริหารจัดการของสหกรณ์เคหสถาน ชุมชนริมคลองลาดพร้าว. วารสารวิชาการสถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ**. 4(2).
- จุฑาทิพย์ ภัทราวาท. (2540). **การจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์อรุณการพิมพ์.
- \_\_\_\_\_. (2543). **การจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์**. กรุงเทพฯ: ภาควิชาสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- จุฑามน สิทธิผลวนิชกุล. (2018). **แนวทางการบริหารความเสี่ยงองค์กร COSO Enterprise Risk Management 2017. วารสารวิชาชีพบัญชี JAP**. 14,111.
- เจนเนตร มณีนาค; และคณะ. (2548). **การบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร จากหลักการสู่ภาคปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: ไฟนอล.

- ชวินทร์ ลีระบรรจง. (2551). **ทฤษฎีและนโยบายการเงิน**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2550). **การบริหารความเสี่ยง**. กรุงเทพฯ: ออฟเซ็ท ครีเอชั่น.
- ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด. (2557). **ความเสี่ยงของระบบสหกรณ์ออมทรัพย์**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมฯ.
- \_\_\_\_\_. (2562). **การสหกรณ์ไทย**. สืบค้นเมื่อ 1 สิงหาคม 2562, จาก <http://www.fsct.com>.
- สุาปนา ฉิ้นไพศาล. (2560). **การจัดการเชิงกลยุทธ์ Strategic Management**. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์.
- ธนาคารกรุงเทพ. (2561). **ปัจจัยความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง. รายงานประจำปี 2561 ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)**.
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2546). **คู่มือตรวจสอบความเสี่ยงสถาบันการเงิน**. กรุงเทพฯ: ธนาคารฯ.
- \_\_\_\_\_. (2561). **คู่มือการจัดระดับโดยรวม**. ฝ่ายวางแผนและพัฒนาผู้ตรวจสอบ สายกำกับสถาบันการเงิน ธนาคารฯ.
- \_\_\_\_\_. (2563). **รายงานประจำปี ธนาคารแห่งประเทศไทย ปี 2563**. กรุงเทพฯ: ธนาคารฯ.
- ธร สุนทรายุทธ. (2550). **ปัจจัยความเสี่ยงภายในและภายนอก ที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการของคณะศึกษาศาสตร์ ในมหาวิทยาลัยของรัฐ**. ชลบุรี: ภาควิชาบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธรรมรักษ์ หมิ่นจักร. (2555). **นโยบายการเงิน ทฤษฎีและหลักปฏิบัติ**. พิมพ์ครั้งที่ 3 ฉบับปรับปรุงแก้ไข. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธันวา เลหาศิริวงศ์. (2560). **แนวทางการแก้ปัญหาการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ ซึ่งมีผลกระทบต่อระบบการเงินไทย**. หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 60 วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ.
- นิรภัย จันทรสวัสดิ์. (2551). **การบริหารงานวิสาหกิจ**. กรุงเทพฯ: สุตรไพศาล.
- นิลรัตน์ เฟื่องนคร. (2557). **การศึกษาเปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อของสถาบันการเงิน กรณีศึกษาเปรียบเทียบระหว่างธนาคารพาณิชย์ กับสหกรณ์ออมทรัพย์**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- บริษัทไอซีแคร์ซิสเต็มส์ จำกัด. (2562). **สาระสำคัญของพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562**. สืบค้นเมื่อ 5 มกราคม 2563, จาก <https://www.icoopthai.com/index.php/cooperative-laws>.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2543). **การวิจัยเบื้องต้น**. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

- ประพันธ์ เศวตนันท์. (2541). **เศรษฐศาสตร์สหกรณ์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประภัสสร วารีย์ศรี. (2561, กรกฎาคม-ธันวาคม). การวิเคราะห์ประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ เครดิตยูเนียน ในกลุ่มจังหวัด ลำดับที่ 12 ของไทย. **วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏ บุรีรัมย์**. 10(2).
- ประสพชัย พสุนนท์. (2558). **การประเมินสมรรถนะและประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ ออมทรัพย์: กรณีศึกษาสหกรณ์ออมทรัพย์สถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ. นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ปราชญา กล้าผจญ. (2551). **การบริหารความเสี่ยง**. กรุงเทพฯ: ปราชญา พับบลิชซิ่ง.
- ปัญญา หิรัญรัมย์; และคณะ. (2549). **เอกสารการสอนชุดวิชาเศรษฐศาสตร์เกษตรและสหกรณ์**. สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์. หน่วยที่ 10-15. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542**. (ม.ป.ป.). กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมสหกรณ์.
- พสุ เดชะรินทร์. (2550). **Enterprise Risk Management**. สืบค้นเมื่อ 1 สิงหาคม 2562, จาก <http://www.cu-qa.chula.ac.th>.
- พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. (2552). **องค์การและการบริหารจัดการ**. นนทบุรี: ธิงคีย์ออนด์.
- พิบูล พิณปะपाल. (2551). **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: อมรรการพิมพ์.
- มโนชัย สุตจิตตร. (2559, มกราคม-มีนาคม). การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การ เพื่อสนับสนุน ประสิทธิภาพการดำเนินงานในสถาบันการเงินเฉพาะกิจ: กรณีศึกษาธนาคารเพื่อการเกษตร และสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.). **วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร**. 13(6).
- มหาวิทยาลัยนเรศวร. (2561). **บทบาทของสหกรณ์ในการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน: กรณีศึกษา สหกรณ์ภาคเหนือ ประเทศไทย**. รายงานฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า.
- มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (2556). **คู่มือบริหารความเสี่ยง พ.ศ. 2556**. ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1 พ.ศ. 2556. กรุงเทพฯ: ฝ่ายประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2563). **หลักการสำคัญของ SWOT**. สืบค้นเมื่อ 7 มกราคม 2563, จาก <https://www.stou.ac.th/Offices/rdec/headquater/uploadSWOT.pdf>.
- มะณู บุญศรีมณีชัย. (2559, กันยายน-ธันวาคม). รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขไทย. **วารสารสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 7 จังหวัดขอนแก่น**. 23(3).

- มัชฌัน สุหลง. (2558). **ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานสหกรณ์อิสลามในประเทศไทย**. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ. ปัตตานี: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.
- ยินดี ชาบุญรงค์. (2561, กรกฎาคม-ธันวาคม). แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการสินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์ครู จังหวัดภาคใต้ฝั่งทะเลอันดามัน. **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต**. 14(2).
- รภัศรณี คงธนจารุอนันต์. (2559, กรกฎาคม-ธันวาคม). การศึกษาเปรียบเทียบตัวชี้วัดหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย. **วารสารศิลปศาสตร์มหาวิทยาลัยแม่โจ้**. 4(2).
- รุ่งเกียรติ รัตนบานชื่น. (2562, เมษายน). การประเมินความเสี่ยงทางการเงินและหลักธรรมาภิบาลด้านการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย. **เอกสารข่าวสารงานวิจัยและพัฒนาสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย**. 18(200).
- วรางคณา ผลประเสริฐ. (2554). “หน่วยที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์” ใน **การจัดการเชิงกลยุทธ์ในการบริหารโรงพยาบาล**. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วราณิษฐ์ พรรณอุดมสิทธิ. (2560, กรกฎาคม-ธันวาคม). กลยุทธ์การจัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูชัยภูมิ จำกัด. **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยปทุมธานี**. 9(2).
- วิทยากร เชียงกุล. (2550). **อธิบายศัพท์สังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา**. กรุงเทพฯ: สายธาร.
- วิโรไท สันติประภพ. (2560). **ธรรมาภิบาลในการบริหารสหกรณ์ยุค 4.0**. สัมมนาไตรภาคีวิชาการ. อุดรธานี.
- วีระชัย โชคลาภานันต์. (2559). **ตัวแบบการบริหารจัดการกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตที่มีประสิทธิผล: กรณีศึกษากลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตจังหวัดอุดรดิตถ์**. รัฐประศาสนศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ. (2545). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- \_\_\_\_\_. (2550). **การบริหารการตลาดแนวใหม่**. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- ศิริวรรณ อัสววงศ์เสถียร; กันตภณ ศรีชาติ; และ รัฐศาสตร์ หนูดำ. (2560). ความเสี่ยงของระบบสหกรณ์ออมทรัพย์ กับแนวทางการปฏิรูปการกำกับดูแล. **FOCUSED AND QUICK (FAQ) ศูนย์การเรียนรู้แห่งประเทศไทย**. Issue 114 May 9, 2017.
- สงวน ช้างฉัตร. (2547). **การบริหารความเสี่ยงโครงการ**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.



- สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน). (2562). **แผนบริหารความเสี่ยงปีงบประมาณ 2562**. กรุงเทพฯ: สถาบันฯ.
- สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. (2551). **กระบวนการบริหารความเสี่ยง**. กรุงเทพฯ: ศูนย์ผลิตตำราเรียน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- สมเกียรติ ฉายไฉ่น. (2540). **การสหกรณ์**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วิงอักษร.
- สมศักดิ์ สรสินธุ์. (2561, กรกฎาคม-กันยายน). รูปแบบการจัดการความเสี่ยงในการบริหารจัดการที่ดีของการบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย. **วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์**. 7(3).
- สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย. (2551). **กรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ: บทสรุปสำหรับผู้บริหารและกรอบโครงสร้าง**. กรุงเทพฯ: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.
- สราวุธ ดวงจันทร์; และ จูฑิตาภรณ์ สีนจัญญศักดิ์. (2561, กันยายน-ธันวาคม). ระบบการควบคุมภายในที่ดี และธรรมาภิบาลที่มีต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย. **วารสาร มหาคุพานาครุศาสตร์**. 5(3).
- สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย. (2533). **คู่มือการตรวจสอบสหกรณ์ออมทรัพย์และเครดิตสำหรับคนมีเงินเดือน**. กรุงเทพฯ: สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย.
- \_\_\_\_\_. (2562). **วิวัฒนาการสหกรณ์ไทย**. สืบค้นเมื่อ 1 สิงหาคม 2562, จาก <http://www.clt.or.th>.
- สำนักข่าวออนไลน์ไทยพับลิก้า. (2562). **วิเคราะห์ “สหกรณ์” จุดเปราะบางเสถียรภาพระบบการเงิน**. สืบค้นเมื่อ 1 สิงหาคม 2562, จาก <http://www.thaipublica.org>.
- สำนักงานเกษตรและสหกรณ์ จังหวัดกาญจนบุรี. (2562). **ร่างกฎกระทรวงตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 รวม 5 ฉบับ**. สืบค้นเมื่อ 5 มกราคม 2563, จาก <https://www.opsmoac.go.th/kanchanaburi-home>.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2552). **การจัดระดับการกำกับดูแลองค์กรภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี**. กรุงเทพฯ: สำนักงานฯ.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2553). **แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปี 2553**. กรุงเทพฯ: สำนักงานฯ.
- สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. (2558). **วาระปฏิรูปที่ 13: การปฏิรูปการเงินฐานรากและสหกรณ์ออมทรัพย์: แนวทางการส่งเสริมการให้ความรู้ทางการเงินขั้นพื้นฐานแก่ประชาชน**. กรุงเทพฯ: สำนักการพิมพ์ สำนักงานฯ.

- สุรชัย กังวล. (2558, มกราคม-เมษายน). การศึกษาความเข้มแข็งและการวิเคราะห์เหตุปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเกิดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของสถาบันการเงินชุมชนในเขตภาคเหนือ. **วารสารสมาคมนักวิจัย**. 20(1).
- สุวรรณา ฐวโชติ. (2541). **วิธีวิจัยทางสหกรณ์**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เกษตรศาสตร์.
- เสนาะ ดีเยาว์. (2543). **หลักการบริหาร**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสาวณี จันทะพงษ์; และ นิธิสาร พงศ์ปิยะไพบูลย์. (2560). **20 ปี วิฤตเศรษฐกิจ 2540: บทเรียนสู่เส้นทางเศรษฐกิจที่สมดุลและยั่งยืน**. กรุงเทพฯ: ธนาคารแห่งประเทศไทย.
- อโนชา สุวรรณสาร; และ ฤติมา มุ่งหมาย. (2561, กรกฎาคม-ธันวาคม). ผลกระทบของการดำเนินงานที่มีต่อประสิทธิภาพของสหกรณ์ กรณีศึกษาสหกรณ์การเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. **วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น**. 15(2).
- อัจฉรียา อนันตพงศ์. (2550). **การบริหารความเสี่ยงในการบริหารงานพัสดุของสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ**. ภาคนิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารจัดการสาธารณะสำหรับนักบริหาร. กรุงเทพฯ: คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อัฐนันท์ ชลาชนานาวิน. (2560). **แนวทางการบริหารความเสี่ยงของการรถไฟแห่งประเทศไทย ที่มีต่อโครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงหัวหิน-ประจวบคีรีขันธ์**. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการเมืองการปกครอง. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อศิวเทพ ศุภเจริญกุล. (2561). ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการมีส่วนร่วมในการบริหารงานสหกรณ์ของสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนคองหงส์ จำกัด อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา. **วารสารดุสิตบัณฑิตทางสังคมศาสตร์**. 8: 191-202.
- อุดม เขยกีวงศ์; และ นคร จิโรจพันธุ์. (2540). **หลักและวิธีการสหกรณ์**. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- อุษณา ภัทรมนตรี. (2560). **การตรวจสอบภายในสมัยใหม่**. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ฮาเว๊ะ เจ๊ะโด. (2557). **แนวโน้มการบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์อับนุอัฟฟาน จำกัด ในศตวรรษหน้า (2557-2566)**. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาอิสลามศึกษา. ปัตตานี: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.
- Aguilar, Francis J. (1967). **Scanning the Business Environment**. New York: The Macmillan Company.
- Alshatti, Ali Sulieman. (2015). The Effect of the Liquidity Management on Profitability in the Jordanian Commercial Banks. **International Journal of Business and Management**. 10(1).

- Anderson, Judith A. (2000) . **Explanatory Roles of Mission and Culture: Organizational Effectiveness in Tennessee's Community Colleges**. Dissertation, Ed.D. (Higher and Adult Education). Memphis: The University of Memphis.
- Begajo, Tesfaye Megiso. (2018). The Role of Saving and Credit Cooperatives in Improving Rural Micro Financing: The Case of Bench Maji, Kaffa, Shaka Zones. **World Journal of Business and Management**. 4(2).
- Bennis, Warren. (1973). **Beyond Bureaucracy: Essays on the Development and Evolution of Human Organization**. New York: McGraw-Hill.
- Best, J. W.; & Kahn, J. V. (1986). **Research in Education**. 5<sup>th</sup> ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bhup, KC; & Anita, KC. (2018). The Role of Saving and Credit Co-operatives in Rural Women Empowerment in Dang, Nepal. **Journal of Development Innovations**. 2(2): 26-33.
- Bright Hup PM Project Management. (2011). **PESTLE Analysis History and Application**. From <http://www.brighthubpm.com/project-planning/100279-pestle-analysis-history-and-application> (1 November 2020).
- Brown, Rachael Annette. (2017). **Exploring the Performance of the Financial Service Cooperative Industry in Grenada**. Degree of Doctor of Business Administration. Minneapolis, Minnesota: Walden University.
- Cameron, K. S.; & Ettington, D. R. (1988). **The Conceptual Foundations of Organizational Culture**. In *Higher Education: Handbook of Theory and Research*. (pp.356-396) . New York: Agathon.
- Cheumar, Mohammadtahir. (2017, November) . Managing Credit and Investment Risks of Islamic Cooperatives in Thailand: A Case Study of IBNU AUF Cooperatives, Limited. **International Journal of Muamalat**. 1(1).
- Churk, Josephine. (2015) . Contributions of Savings and Credit Cooperative Society on Improving Rural Livelihood in Makungu Ward Iringa, Tanzania. **Journal of Emerging Issues in Economics, Finance and Banking (JEIEFB)** 2015. 4(2).
- Claude, Karekezi Jean; & Edison, Butera. (2018) . Credit Risk Management and Loan Performance: A Case of Umurenge SACCOS in Kigali City, Rwanda. **International Journal of Recent Innovations in Academic Research**. 2(8): 131-146.

- COSO. (2017). **Enterprise Risk Management. Integrating with Strategy and Performance: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.** EBook ISBN: 978-1-94549-886-2.
- Cronbach, L. J. (1970). **Essentials of Psychological Testing.** New York: Harper & Row.
- Denison, D. R. (1990). **Corporate Culture and Organizational Effectiveness.** New York: Wiley.
- Devi, Pagadala Suganda. (2017). Credit Risk Management Practices of Micro Finance Institutions in Ethiopia- A Brief Literature Review. **SSRG International Journal of Economics and Management Studies.** 4(1): 10-16.
- Hedberg, B. L.; Nystrom, P. C.; & Starbuck, W. H. (1976). Camping on Seesaws: Prescriptions for a Self-designing Organization. **Administrative Science Quarterly.** 41-65.
- Husaini, Saiful. (2019). The Determinant Factors of Enterprise Risk Management (ERM) and Credit Risk Consequence of Indonesian Banks. *Academy of Accounting and Financial Studies.* **Journal Research Article.** 23(4).
- Islam, Mohammad Nahidul. (2015). **Green Banking: A New Way to Next Level Banking in Bangladesh.** Human Resource Department, Bangladesh Bank Dhaka, Bangladesh.
- Jung, C. G. (1923). **Psychological Types.** New York: Harcourt.
- Khan, Muhammad Imran; Teng, Jian-Zhou; Khan, Muhammad Kamran; Jadoon, Arshad Ullah; & Rehan, Muhammad. (2017, November). Factors Affecting the Rate of Gross Domestic Saving in Different Countries. **European Academic Research.** 5(8): 4261-4291.
- Knapp, E. M. (1998). Knowledge Management. **Business Economic Review.** 44(4): 3-6.
- Kotter, J. P.; & Heskett, J. L. (1992). **Corporate Culture and Performance.** New York: Free Press.
- Krejcie, R. V.; & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. **Educational and Psychological Measurement.** 30(3): 607-610.
- Kyazze, Lawrence Musiitwa. (2017). Cooperative Governance and Social Performance of Cooperative Societies. **Cogent Business & Management.** 4(1).
- Makori, G.; & Sile, I. (2017). Effects of Credit Appraisal Practices and Credit Monitoring on Profitability of Deposit Taking Saccos in Nairobi County. **Journal of Entrepreneurship & Project Management.** 1(1): 46-60. From <https://stratfordjournals.org/journals/index.php/journal-of-entrepreneurship-project/article/view/84> (1 November 2020).

- Matianyi, B. J.; & Ndirangu, A. W. (2019). Influence of Cash Management Practices on the Financial Performance of Deposit-taking SACCO in Kakamega County. **The Strategic Journal of Business & Change Management**. 6(2): 1994-2005.
- Mintzberg, Henry. (1979). **The Structuring of Organizations**. New Jersey: Prentice-Hall.
- Oxford University. (1996). **The Oxford English Reference Dictionary**. New York: Oxford University Press.
- Pierce, E. M.; & Goldstein, J. (2018, February). ERM and Strategic Planning: A Change in Paradigm. **International Journal of Disclosure and Governance**. 15(9): 51-59.
- Robbin, S. P.; & Coulter, M. (1999). **Management**. 6<sup>th</sup> ed., New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Shabri, Shafawaty Mohamad. (2016). The Effects of Internal Control Systems on Cooperative's Profitability: A Case of Koperasi ABC Berhad. **International Review of Management and Marketing**. 6(S8): 240-245.
- Syamni, Ghazali; & Majid, M. Shabri Abd. (2016, October). Efficiency of Saving and Credit Cooperative Units in Nort Aceh, Indonesia. **Jurnal Ilmu Ekonomi**. 5(2).
- Thinkaboutwealth. (2563). **TOWS Matrix**. สืบค้นเมื่อ 5 มกราคม 2563, จาก <https://www.thiinkaboutweath.com/tows-matrix/>.
- Toffler, Alvin. (1980). **The Third Wave**. New York: William Marrow.
- Tumwine Frank; Mbabazize, Mbabazi; & Shukla, Jaya. (2015, June). Savings and Credit Cooperatives (Sacco's) Services' Terms and Members' Economic Development in Rwanda: A Case Study of Zigama Sacco, Ltd. **International Journal of Community and Cooperative Studies**. 3(2): 1-56.
- Volz, U. (2018). **Fostering Green Finance for Sustainable Development in Asia**. ADBI Working Paper 814. Tokyo: Asian Development Bank Institute. from <https://www.adb.org/publications/fostering-green-finance-sustainable-development-asia>.
- Yeboah, Edward; & Oduro, Irene Mirekuah. (2018, 31 July). Determinants of Loan Defaults in Some Selected Credit Unions in Kumasi Metropolis of Ghana. **Open Journal of Business and Management**. 6(3).
- Zikalala, Mcebo Justice. (2016). **The Role of Savings and Credit Cooperatives in Promoting Access to Credit in Swaziland**. Research Theses 265678, Collaborative Masters Program in Agricultural and Applied Economics.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา  
IOC (Item Objective Congruence)

1. รองศาสตราจารย์ ดร.พิพัฒน์ นนทนาธรณ์  
ตำแหน่ง อาจารย์คณะบริหารธุรกิจ  
หน่วยงานสังกัด มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
2. รองศาสตราจารย์ ดร.เชาว์ ไรจน์แสง  
ตำแหน่ง ข้าราชการบำนาญ  
หน่วยงานสังกัด มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.सानิต ศิริวิศิษฐ์กุล  
ตำแหน่ง หัวหน้าสำนักวิจัย ผู้เชี่ยวชาญด้านสถิติ  
หน่วยงานสังกัด มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณคุณ ธรณีนิติญาณ  
ตำแหน่ง รองหัวหน้าภาควิชาสหกรณ์ฝ่ายบริหาร  
หน่วยงานสังกัด มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
5. ดร.สุพจน์ เกิดสุวรรณ  
ตำแหน่ง ผู้เชี่ยวชาญ  
หน่วยงานสังกัด สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน)



ภาคผนวก ข  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

- แบบสอบถาม
- แบบสัมภาษณ์



## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง แนวทางการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ประกอบการทำวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย
2. ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์
3. แบบสอบถาม ประกอบด้วยคำถาม 4 ตอน ดังนี้  
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม  
ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะองค์กรและการบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์  
ตอนที่ 3 ข้อมูลการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์  
ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ
4. เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยมากที่สุด ผู้วิจัยขอความเคราะห์ท่านระบุคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยคำตอบของท่านจะถูกใช้เฉพาะในการศึกษาวิจัยเพื่อการทำวิทยานิพนธ์เท่านั้น และขอรับรองว่าทุกคำตอบจะถูกเก็บไว้เป็นความลับอย่างเคร่งครัด
5. ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่ท่านกรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าและการแสดงความคิดเห็นอันเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ตลอดจนให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ และส่งคืนกลับภายใน 15 วัน นับแต่วันที่ได้รับแบบสอบถาม

สุมณฑา ประสงค์ศรี

นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยนครกรุงเทพ

ผู้ประสานงาน: นางสาวสุมณฑา ประสงค์ศรี โทรศัพท์ 098-296-4535, 095-393-5979

ส่งกลับข้อมูล: ไปรษณีย์: 12/155 พหลโยธิน 54/1 แยก 4-10 (ธาวา) แขวงคลองถนน เขตสายไหม กรุงเทพมหานคร 102220 E-mail: sumontha.pra@northbkk.ac.th, sumonthar.m@gmail.com

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  และเติมข้อความในช่องว่างที่เว้นไว้ที่ตรงกับข้อมูลของท่าน

1. เพศ

1.1 ชาย

1.2 หญิง

2. อายุ

2.1 ไม่เกิน 40 ปี

2.2 41-50 ปี

2.3 51-60 ปี

2.4 60 ปี ขึ้นไป

3. วุฒิการศึกษา

3.1ปริญญาตรี

3.2ปริญญาโท

3.3ปริญญาเอก

3.4 อื่น ๆ โปรดระบุ.....

4. ตำแหน่งของท่านในคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ออมทรัพย์

4.1 ประธานกรรมการ

4.2 รองประธานกรรมการ

4.3 กรรมการ

4.4 กรรมการและเลขานุการ

4.5 กรรมการและเหรัญญิก

4.6 อื่น ๆ โปรดระบุ.....

5. วาระการดำรงตำแหน่งคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ออมทรัพย์

5.1 วาระที่ 1 ปีที่ 1

5.2 วาระที่ 1 ปีที่ 2

5.3 วาระที่ 2 ปีที่ 1

5.4 วาระที่ 2 ปีที่ 2

6. ประสบการณ์ด้านการบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ของท่าน

6.1 ไม่เกิน 10 ปี

6.2 11-20 ปี

6.3 21-30 ปี

6.4 มากกว่า 30 ปี

7. เป็นสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ของท่านมาแล้วกี่ปี

7.1 ไม่เกิน 5 ปี

7.2 6-10 ปี

7.3 11-20 ปี

7.4 มากกว่า 20 ปี

**ตอนที่ 2** ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะองค์กรและการบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์

**1. ลักษณะองค์กร**

**คำชี้แจง** กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  และเติมข้อมูลในช่องว่าง ที่ตรงกับสหกรณ์ออมทรัพย์ของท่าน

1.1 ประเภทกลุ่มอาชีพที่สมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ของท่านสังกัด

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 1.1.1 ครู         | <input type="checkbox"/> 1.1.2 มหาวิทยาลัย         |
| <input type="checkbox"/> 1.1.3 ราชการ      | <input type="checkbox"/> 1.1.4 ตำรวจ               |
| <input type="checkbox"/> 1.1.5 ทหาร        | <input type="checkbox"/> 1.1.6 โรงพยาบาล/สาธารณสุข |
| <input type="checkbox"/> 1.1.7 รัฐวิสาหกิจ | <input type="checkbox"/> 1.1.8 เอกชนและอื่น ๆ      |

1.2 ขนาดสินทรัพย์สหกรณ์ออมทรัพย์ของท่าน

- 1.2.1 ตั้งแต่ 5,000 ล้านบาท ขึ้นไป
- 1.2.2 น้อยกว่า 5,000 ล้านบาท

1.3 จำนวนสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ของท่าน.....คน

1.4 ระดับมาตรฐานสหกรณ์ออมทรัพย์ของท่าน ประเมินโดยกรมส่งเสริมสหกรณ์

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1.4.1 มาตรฐานดีเลิศ | <input type="checkbox"/> 1.4.2 มาตรฐานดีมาก   |
| <input type="checkbox"/> 1.4.3 มาตรฐานดี     | <input type="checkbox"/> 1.4.4 ไม่ผ่านมาตรฐาน |

**2. ปัจจัยด้านการบริหาร**

**คำชี้แจง** กรุณาประเมินความคิดเห็นด้านการบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ของท่าน ในด้านต่อไปนี้ โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็น ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงข้อเดียว โดยมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

ระดับความคิดเห็น 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

ระดับความคิดเห็น 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก

ระดับความคิดเห็น 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

ระดับความคิดเห็น 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

ระดับความคิดเห็น 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

## 2.1 ปัจจัยภายนอกสหกรณ์

คำชี้แจง การให้ความสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกสหกรณ์ ตาม

แนวคิด PESTLE Analysis ของ Francis J. Aguilar

ปัจจัยด้านการบริหารที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยง ของสหกรณ์ออมทรัพย์	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>ด้านการเมือง</b>					
1. เสถียรภาพของรัฐบาล หมายถึง ความมั่นคงของรัฐบาลที่สามารถจะบริหารประเทศตามนโยบายที่วางไว้ได้ ภายในกำหนดระยะเวลาที่นานพอสมควรประมาณ 4 ถึง 5 ปี					
2. นโยบายของรัฐบาลที่มีต่อสหกรณ์					
3. การขัดแย้งทางการเมืองของประชาชนในประเทศ					
<b>ด้านเศรษฐกิจ</b>					
1. ภาวะเศรษฐกิจในประเทศ เช่น สภาพเศรษฐกิจชะลอตัว ถดถอย ตกต่ำ เจริญเติบโต					
2. นโยบายการกำหนดอัตราดอกเบี้ยของธนาคารแห่งประเทศไทย					
3. แนวโน้มหนี้สินในครัวเรือนเพิ่ม					
<b>ด้านสังคม/วัฒนธรรม</b>					
1. สังคมแบบบริโภคนิยมเน้นการจ่ายมากกว่าการออม					
2. ประชาชนส่วนใหญ่นิยมใช้บัตรเครดิต โดยเฉพาะบัตรเครดิตที่เป็นบัตรวงเงินอนุมัติจากทางธนาคาร หรือเป็นการยืมเงินสดจากธนาคาร สำหรับสมาชิกสหกรณ์แล้วถือว่าเป็นการก่อหนี้ทางหนึ่ง					
3. ความไม่เข้าใจในอุดมการณ์สหกรณ์ของสมาชิก					
<b>ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ</b>					
1. เทคโนโลยี รวมทั้งเครื่องมือในการสื่อสารที่มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว					
2. ระบบงานสารสนเทศที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ					

ปัจจัยด้านการบริหารที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยง ของสหกรณ์ออมทรัพย์	ระดับความคิดเห็น				
	มาก ที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
3. เงินอิเล็กทรอนิกส์ ( Electronic Money หรือ e-Money) หมายถึง มูลค่าเงินที่บันทึกในสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (เช่น ชิพคอมพิวเตอร์ใน บัตรพลาสติก เครื่องข่ายโทรศัพท์มือถือ หรือเครือข่าย อินเทอร์เน็ต) ซึ่งผู้ใช้บริการได้ชำระเงินล่วงหน้า (Pre-paid) แก่ผู้ให้บริการ e-Money สามารถใช้ชำระค่าสินค้าบริการได้ตาม ร้านค้าที่รับชำระ ทำให้มีความสะดวกรวดเร็ว ไม่ต้องพกเงินสด ให้ยุ่งยาก และไม่เสียเวลารอเงินทอนอีกด้วย					
<b>ด้านกฎระเบียบ</b>					
1. การบริหารสินทรัพย์ และการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่อง					
2. การให้กู้และการให้สินเชื่อ					
3. การกำกับดูแลด้านธรรมาภิบาล					
<b>ด้านสถานะแวดล้อม</b>					
1. กระแสนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม					
2. ปัญหาด้านภัยพิบัติทางธรรมชาติ					
3. การแข่งขันระหว่างสหกรณ์กับธุรกิจที่ลงทุนโดยหวังผลกำไร					

## 2.2 ปัจจัยภายในสหกรณ์

**คำชี้แจง** ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพของปัจจัยแวดล้อมภายในสหกรณ์ ตามแนวคิด 4 M Analysis ของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ และวัฒนธรรมองค์กรของ Cameron and Edington

ปัจจัยด้านการบริหารที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยง ของสหกรณ์ออมทรัพย์	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>ด้านบุคลากร</b>					
1. มีการกำหนดนโยบาย/กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กร					
2. กระบวนการ/ขั้นตอนในการดำเนินการจัดการทรัพยากรบุคคลมีความชัดเจน					
3. การแต่งตั้งบุคลากร ยึดหลักความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญที่ตรงกับตำแหน่งหน้าที่					
4. มีระบบการประเมินผลงานเพื่อความเป็นธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ					
5. ให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพบุคลากร โดยการฝึกอบรม/สัมมนาเพื่อเพิ่มทักษะ					
6. เปิดโอกาสให้บุคลากรของสหกรณ์ได้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน/การดำเนินโครงการ/กิจกรรม					
<b>ด้านการเงิน</b>					
1. การจัดสรรงบประมาณมีความเหมาะสมและเพียงพอต่อการบริหารจัดการ					
2. การวางแผนการบริหารงบประมาณถูกต้องตามระเบียบของสหกรณ์					
3. ใช้จ่ายงบประมาณอย่างประหยัด แต่ให้มีประสิทธิภาพคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด					
4. มีรายงานทางการเงินและบัญชีพร้อมให้ทำการตรวจสอบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งรายงานประจำวัน					

ปัจจัยด้านการบริหารที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยง ของสหกรณ์ออมทรัพย์	ระดับความคิดเห็น				
	มาก ที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
5. สหกรณ์ปฏิบัติตามนโยบายอย่างเคร่งครัดในการถือเงินสด ประจำวัน					
6. เอกสารทางการเงินมีการตรวจทานกับรายงานทางการเงินและ บัญชี					
<b>ด้านวัสดุและอุปกรณ์</b>					
1. วัสดุ/อุปกรณ์เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ วัสดุสิ้นเปลือง					
2. มีการบำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์ที่มีอยู่อย่างเป็นระบบ					
3. การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ ปฏิบัติตามระเบียบการพัสดุอย่าง เคร่งครัด					
4. มีการตรวจนับครุภัณฑ์ประจำปี โดยคณะกรรมการที่ได้รับการ แต่งตั้งจากสหกรณ์					
5. มีการจัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับครุภัณฑ์ และค่าเสื่อม ประจำปี เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดซื้อจัดหา					
<b>ด้านการจัดการ</b>					
1. มีการวางแผนและกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน สำหรับเป็น แนวทางในการปฏิบัติ					
2. การกำหนดหน้าที่รับผิดชอบของบุคลากรสอดคล้องเหมาะสมกับ โครงสร้างองค์กร					
3. การจัดทำกำลังคนคำนึงถึงความรู้ความสามารถ/ความเชี่ยวชาญ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ					
4. มีการมอบอำนาจในการตัดสินใจและสั่งการ การควบคุม และ ติดตามงาน ให้กับคณะทำงาน/บุคคลที่สหกรณ์แต่งตั้ง					
5. ส่งเสริมให้บุคลากรร่วมมือประสานงานกัน เพื่อให้การดำเนินงาน เป็นไปอย่างรวดเร็วและราบรื่น					
6. มีการรายงานความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ให้ทุกฝ่ายทราบ รวมทั้งการ สื่อสารประชาสัมพันธ์ด้วย					



ปัจจัยด้านการบริหารที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยง ของสหกรณ์ออมทรัพย์	ระดับความคิดเห็น				
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
7. มีการจัดสรรงบประมาณสำหรับแผนการดำเนินงานประจำปี อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน					
<b>ด้านวัฒนธรรมองค์กร</b>					
1. สหกรณ์ส่งเสริมให้บุคลากรของสหกรณ์ มีความรัก สามัคคี ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน					
2. ให้บุคลากรของสหกรณ์รู้สึกถึงการเป็นเจ้าของสหกรณ์ร่วมกัน					
3. สหกรณ์ให้ความสำคัญกับสมาชิก เพราะถือว่าเป็นเสาหลักของ สหกรณ์					
4. สหกรณ์สนับสนุนให้บุคลากรสนใจในการพัฒนา หรือแสวงหา สิ่งใหม่ ๆ มาปรับปรุงการปฏิบัติงาน					
5. บรรยากาศการทำงานภายในสหกรณ์ เน้นผลสำเร็จของการ ปฏิบัติงานสูง					

**ตอนที่ 3** ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงกับการดำเนินงานของท่าน

มากที่สุด แยกด้านการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ออกเป็น 7 ด้าน ดังนี้

1. การบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์
2. การบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน
3. การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ/ดำเนินงาน
4. การบริหารความเสี่ยงด้านผลตอบแทน
5. การบริหารความเสี่ยงด้านกฎหมายและกฎระเบียบ/การฟอกเงินและการสนับสนุน

ทางการเงินแก่การก่อการร้าย

6. การบริหารความเสี่ยงด้านชื่อเสียง
7. การบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

การบริหารความเสี่ยงสหกรณ์	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>1. การบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์</b>					
1. กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ได้ทำการวิเคราะห์ SWOT TOWS Matrix โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรสหกรณ์ซึ่งประกอบด้วยสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์					
2. แผนกลยุทธ์ถูกนำไปใช้ในการจัดทำแผนการดำเนินงานประจำปี โดยกำหนดคณะผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน					
3. แผนการดำเนินงานประจำปีสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และอยู่ในขอบเขตของรัฐธรรมนูญ					
4. มีการติดตามผลการดำเนินงานจริงเปรียบเทียบกับแผนดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ และมีการจัดทำแผนรองรับการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ กรณีที่เกิดเหตุการณ์ไม่ปกติ					
5. การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ มีการวิเคราะห์ความเป็นไปได้อย่างรอบคอบ ครอบคลุมในทุกประเด็น และตรงตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
6. มีการจัดตั้งคณะกรรมการประเมินความเสี่ยงจากบุคคลภายนอก เพื่อความโปร่งใสและตรวจสอบได้					
7. ระบบการควบคุมภายใน ทำการตรวจสอบ และประเมินโดยผู้ตรวจสอบภายในและภายนอก					
8. การบริหารงานของสหกรณ์ยึดหลักธรรมาภิบาล ทั้ง 9 หลัก ได้แก่ หลักประสิทธิผล หลักประสิทธิภาพ หลักการตอบสนอง หลักการรับผิดชอบต่อสังคม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการมอบอำนาจ หลักนิติธรรม และหลักความเสมอภาค					
9. กำหนดให้แผนพัฒนาบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของแผนการดำเนินงานประจำปี					

การบริหารความเสี่ยงสหกรณ์	ระดับความคิดเห็น				
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
10. มีการติดตามประเมินผลงานตามตัวชี้วัดตามช่วงระยะเวลาที่กำหนด และรายงานผลการประเมินให้คณะกรรมการดำเนินการทราบ					
<b>2. การบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน</b>					
<b>- ด้านเครดิต/สินเชื่อ</b>					
1. การกำหนดนโยบายสินเชื่อ และแนวทางปฏิบัติเป็นไปตามกฎหมายที่ใช้กำกับสหกรณ์ในการอำนวยสินเชื่อ					
2. การพิจารณาสินเชื่อแก่สมาชิก สหกรณ์จะพิจารณาวัตถุประสงค์ ในการขอกู้ ความสามารถในการชำระหนี้ ตลอดจนหลักทรัพย์ค้ำประกัน					
3. การประสานงานกับหน่วยงานต้นสังกัดของสมาชิกในการหักเงินชำระหนี้ นำส่งให้สหกรณ์					
4. การนำเงินของสหกรณ์ไปฝากหรือลงทุนกับองค์กรอื่น ได้ทำการวิเคราะห์ถึงความมั่นคง ความสามารถในการชำระคืน และตามที่ คพช. กำหนด					
5. มีการทบทวนและปรับปรุงนโยบายด้านสินเชื่อ การจัดชั้นการกันสำรอง และการปรับโครงสร้างหนี้ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง					
6. มีการวิเคราะห์ NPL การจัดทำแผนบริหารจัดการ NPL และหนี้ส่วนขาด (NPL ตามความหมายของธนาคารแห่งประเทศไทย คือ สินเชื่อที่ค้างชำระมากกว่า 3 เดือน ติดต่อกัน)					
7. มีระบบบริหารลูกหนี้ เช่น การจัดชั้นลูกหนี้ รวมทั้งกระบวนการติดตามเร่งรัดลูกหนี้					
8. การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ทางการเงิน ได้มีการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของผลิตภัณฑ์นั้น ๆ อย่างรอบคอบและครอบคลุมในทุกประเด็น ที่สำคัญคือ สมาชิก และสภาพเศรษฐกิจ					
9. มีนโยบายในการบริหารความเสี่ยงจากการเสื่อมค่าของมูลค่าหลักประกัน					

การบริหารความเสี่ยงสหกรณ์	ระดับความคิดเห็น				
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
10. เน้นคุณภาพของสินเชื่อมากกว่าปริมาณการขยายตัวของ สินเชื่อ					
<b>- ด้านสภาพคล่อง/ความเพียงพอ ของเงินกองทุน</b>					
1. สหกรณ์กำหนดเกณฑ์การดำรงสินทรัพย์ สภาพคล่องภายใน สหกรณ์สูงกว่าที่กฎกระทรวงกำหนด หรืออย่างน้อยการคง อัตราส่วนหนี้สินต่อทุนในระดับ 1:1					
2. มีการจัดทำแผนรองรับภาวะฉุกเฉิน ในกรณีเกิดวิกฤติ สภาพคล่อง					
3. กำหนดคณะทำงานทำหน้าที่ควบคุมดูแลสภาพคล่อง การ จัดหาแหล่งเงินทุนด้วยต้นทุนที่สอดคล้องและเหมาะสมกับการ ใช้เงินทุนระยะสั้นและระยะยาว					
4. มีการจัดทำประมาณการเงินสดรับจ่าย (Cash Flow Projection) เป็นรายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน และรายปี เสนอ ให้คณะกรรมการดำเนินการหรือผู้จัดการทราบ					
5. มีการประมาณการความต้องการสภาพคล่องภายใต้ สถานการณ์ต่าง ๆ ตามการคาดการณ์เกี่ยวกับภาวะเศรษฐกิจ การแข่งขัน และกลยุทธ์ทางธุรกิจ					
6. ทำการศึกษา วิเคราะห์เงินฝาก ทุนเรือนหุ้น พฤติกรรมของ สมาชิกในการฝาก/ถอนเงิน การถือหุ้น/การถอนหุ้น เพื่อใช้ใน การบริหารจัดการสภาพคล่อง					
7. กำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติสำหรับการถอนเงิน/ถอนหุ้น การฝากเงิน/การเพิ่มหุ้น ของสมาชิก					
8. มีการจัดทำรายงานสภาพคล่องตามแบบฟอร์มที่กรมส่งเสริม สหกรณ์กำหนด					
9. ศึกษาวิธีการเข้าถึงแหล่งเงินทุนใหม่ ๆ ที่ไม่ใช่แหล่งเงินทุนเดิม					
10. มีระบบการติดตามและรายงานความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง					

การบริหารความเสี่ยงสหกรณ์	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>- ด้านการลงทุน/ตลาด</b>					
1. การกำหนดนโยบายการฝากและการลงทุน พิจารณาถึงอันดับความน่าเชื่อถือ อัตราผลตอบแทน และอายุของตราสาร/หุ้นกู้					
2. มีการประเมินสภาพคล่องของสหกรณ์ เพราะหากสภาพคล่องต่ำ การจะไปขายตราสาร/หุ้นกู้ ค่อนข้างยาก หรืออาจจะต้องขาดทุน เพราะไม่สามารถทำการซื้อหรือขายได้ในเวลาที่เหมาะสม					
3. คณะกรรมการด้านการลงทุนมีความรู้ความเข้าใจ และประสบการณ์ด้านการลงทุน					
4. มีการกำหนดอำนาจและระดับชั้นของผู้บริหารในการตัดสินใจในด้านการลงทุน					
5. มีการวิเคราะห์และประเมินมูลค่าความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากการทำธุรกรรม					
6. มีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมายเป็นประจำทุกเดือน เพื่อประมาณการกำไร					
7. ทำการวิเคราะห์ความแตกต่างของผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยอย่างสม่ำเสมอ เพื่อประเมินความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย					
8. จัดทำรายงานผลการวิเคราะห์ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับแผนการลงทุนให้ทันต่อสภาพการณ์ของตลาด					
9. ทำการกระจายการลงทุน โดยไม่ซื้อหุ้นกู้ของบริษัทใดบริษัทหนึ่งเท่านั้น แต่มีการกระจายลงทุนในหุ้นกู้หลาย ๆ บริษัทในหลาย ๆ ธุรกิจ					
10. มีการจัดทำรายงานต้นทุนและผลตอบแทนทางการเงินเป็นประจำทุกเดือน					

การบริหารความเสี่ยงสหกรณ์	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>3. การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ/ดำเนินงาน</b>					
1. สหกรณ์ใช้การกำกับดูแลกิจการที่ดี/ธรรมาภิบาล ในการดำเนินงาน					
2. มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ (Job Description) อย่างชัดเจนตามโครงสร้างองค์กร					
3. สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการแก่บุคลากรของสหกรณ์ให้เข้าใจตรงกันอย่างทั่วถึงทุกฝ่าย					
4. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานย่อย เพื่อรับผิดชอบกำกับดูแลการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ					
5. พัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ในทุกระดับ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน/การดำเนินงาน					
6. มีการกำหนดมาตรการรักษาความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน					
7. มีการควบคุมสภาพแวดล้อมตามหลักชีวอนามัย เพื่อเอื้อต่อการปฏิบัติงาน					
8. มีการจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงาน/คู่มือการปฏิบัติงาน					
9. มีการพิจารณาทบทวนการจัดโครงสร้างองค์กร อำนาจ หน้าที่ และคู่มือหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานเป็นประจำทุกปี					
10. สหกรณ์ได้มีการกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงเฉพาะเรื่อง หรือแผนรองรับการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องต่าง ๆ เช่น แผนรองรับเหตุฉุกเฉิน เป็นต้น					
<b>4. การบริหารความเสี่ยงด้านผลตอบแทน</b>					
1. คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการระดับบริหาร สามารถกำหนดกลยุทธ์การดำเนินการเพื่อจัดการความเสี่ยงด้านผลตอบแทนให้อยู่ในระดับที่สอดคล้องกับเป้าหมายของสหกรณ์					
2. สหกรณ์สามารถรักษาเสถียรภาพของส่วนต่างระหว่างดอกเบี้ยเงินฝากสมาชิก และดอกเบี้ยรับจากสินเชื่อที่ให้แก่สมาชิกให้อยู่ในระดับเหมาะสม					

การบริหารความเสี่ยงสหกรณ์	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
3. มีการทดสอบผลกระทบของผลตอบแทนจากภาวะวิกฤติ เช่น ภาวะทางการเงินที่เปลี่ยนไปในทางเลวร้ายอย่างรวดเร็ว					
4. มีการกำหนดหลักการ แนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านผลตอบแทนไว้เป็นคู่มือหรือระเบียบงาน เพื่อสร้างความเข้าใจ และกำหนดการรับผิดชอบของแต่ละส่วนงานในองค์กรที่เกี่ยวข้อง					
5. สหกรณ์มีระบบติดตามและรายงานความเสี่ยงด้านผลตอบแทน					
<b>5. การบริหารความเสี่ยงด้านกฎหมายและกฎระเบียบ/การฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย</b>					
1. สหกรณ์กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงด้านการฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย สอดรับกับกฎหมายกระทรวง และระเบียบที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์					
2. มีการจัดทำระเบียบ คู่มือ หรือแนวทางปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่รองรับนโยบายด้านกฎหมายและกฎระเบียบ/การฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้ายเพื่อให้พนักงานที่เกี่ยวข้องได้ศึกษาและนำไปปฏิบัติ					
3. จัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานที่ปฏิบัติงานด้านนี้อย่างต่อเนื่อง โดยการจัดหาหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายและกฎระเบียบ/การฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย					
4. กำหนดบุคคลที่ทำหน้าที่ในการตรวจสอบโดยบุคคลนั้นมีความรู้และผ่านการอบรมเกี่ยวกับกฎหมาย/กฎระเบียบในเรื่องการฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย					
5. สหกรณ์จัดเก็บรักษาข้อมูลของลูกค้า และข้อมูลการทำธุรกรรมตามกฎระเบียบ และข้อบังคับที่กำหนด					
6. สหกรณ์พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศรองรับการดำเนินงานเกี่ยวกับกฎหมาย/กฎระเบียบในเรื่องการฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย					

การบริหารความเสี่ยงสหกรณ์	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>6. การบริหารความเสี่ยงด้านชื่อเสียง</b>					
1. ในเชิงปฏิบัติสหกรณ์ดำเนินการตามแนวทางการกำกับดูแลองค์กรที่ดี การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและกลยุทธ์ที่ชัดเจน โปร่งใส สอดคล้องกับความต้องการ และความคาดหวังของสมาชิกสหกรณ์					
2. มีช่องทางในการรับทราบถึงข้อมูลที่เป็นภัยคุกคามต่อชื่อเสียงของสหกรณ์					
3. มีการจัดเตรียมความพร้อมของแนวทางการจัดการที่ทันเวลา ในกรณีเหตุการณ์รุนแรง และส่งผลกระทบต่อความมั่นคงของสหกรณ์					
4. มีการสื่อสารและเปิดเผยข้อมูลต่อผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียของสหกรณ์ ชัดเจน ถูกต้อง					
5. สหกรณ์มีการประเมินความคิดเห็นของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสหกรณ์ เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานให้สอดคล้องกับความคาดหวังของกลุ่มดังกล่าว					
6. มีการทบทวนและปรับกระบวนการจัดการความเสี่ยงด้านชื่อเสียงอยู่เสมอ เพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์					
<b>7. การบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ</b>					
1. สหกรณ์มีการอบการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร โดยการกำหนดเป็นนโยบาย และบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ					
2. สหกรณ์มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงาน					
3. มีคณะทำงานที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำหน้าที่รับผิดชอบระบบ งานของสหกรณ์ เช่น การปรับปรุงเพิ่มเติมระบบงานย่อย					



การบริหารความเสี่ยงสหกรณ์	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
4. มีการกำหนดแนวทางปฏิบัติสำหรับบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน					
5. สหกรณ์มีการพัฒนาความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างต่อเนื่องให้บุคลากรทุกระดับ เพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถ					
6. มีแผนเตรียมความพร้อมรับมือภัยทางไซเบอร์ (ระบบเครือข่ายและสังคมเครือข่ายสากลทั่วโลก เช่น ระบบอินเทอร์เน็ต) ที่มาในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อป้องกันผลกระทบที่มีต่อระบบงานของสหกรณ์ เช่น แผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (BCP)					
7. มีการเสริมสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก เพื่อเสริมความพร้อมและความสามารถในการจัดการความเสี่ยงทางไซเบอร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น					
8. มีระบบรักษาความปลอดภัยของฐานข้อมูล โดยการกำหนดสิทธิในการเข้าถึงข้อมูลตามลำดับ ความรับผิดชอบ (Username & Password)					
9. มีการบำรุงรักษาระบบ (Maintenance) เพื่อให้ระบบทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถรองรับความต้องการที่เพิ่มขึ้น					
10. การถือปฏิบัติตาม พรบ.คอมพิวเตอร์อย่างเคร่งครัด					

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

ขอขอบพระคุณอย่างสูง ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม



**แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง แนวทางการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย**

---

**คำชี้แจง**

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงาน ลักษณะการบริหาร ความเสี่ยง และปัญหาอุปสรรคในการบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ เพื่อวิเคราะห์ และเสนอแนวทางการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย

เนื่องจากท่านเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ด้านบริหารงานสหกรณ์ออมทรัพย์ ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการพิจารณาให้ความคิดเห็นต่อประเด็นคำถามของแบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ ซึ่งจะมีคุณค่าและเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ที่จะทำให้งานวิจัยครั้งนี้ มีความสมบูรณ์ และนำไปใช้ประโยชน์ต่อไปได้

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

วันที่.....

ชื่อ-นามสกุล.....อายุ.....ปี

ตำแหน่ง.....ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง.....ปี

หน่วยงาน/สหกรณ์ออมทรัพย์.....

**ส่วนที่ 2** สภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอก

**หัวข้อการสัมภาษณ์ที่ 1 สภาพแวดล้อมภายนอก ด้านการเมือง**

**ประเด็นที่เกี่ยวข้อง:** 1) ด้านเสถียรภาพของรัฐบาล 2) ความชัดเจนของนโยบายของรัฐบาลเกี่ยวกับสหกรณ์ออมทรัพย์ และ 3) ความขัดแย้งทางการเมืองของประชาชนในประเทศ มีผลกระทบต่อการทำงานของสหกรณ์อย่างไรบ้าง รวมถึงข้อเสนอแนะอื่น ๆ

- ผลกระทบต่อการดำเนินงานของสหกรณ์

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**หัวข้อการสัมภาษณ์ที่ 2 สภภาพแวดล้อมภายนอก ด้านเศรษฐกิจ**

**ประเด็นที่เกี่ยวข้อง:** 1) ภาวะเศรษฐกิจในประเทศ เช่น สภภาพเศรษฐกิจชะลอตัว 2) นโยบายการกำหนดอัตราดอกเบี้ยของธนาคารแห่งประเทศไทย และ 3) แนวโน้มหนี้สินครัวเรือนเพิ่มขึ้นมีผลกระทบต่อการทำงานของสหกรณ์อย่างไรบ้าง รวมถึงข้อเสนอแนะอื่น ๆ

- ผลกระทบต่อการทำงานของสหกรณ์

---

---

---

---

---

---

---

---

- ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

---

---

---

---

---

---

---

---

**หัวข้อการสัมภาษณ์ที่ 3 สภภาพแวดล้อมภายนอก ด้านสังคม/วัฒนธรรม**

**ประเด็นที่เกี่ยวข้อง:** 1) สังคมแบบบริโภคนิยมเน้นการจ่ายมากกว่าการออม 2) สมาชิกส่วนใหญ่นิยมใช้บัตรเครดิต โดยเฉพาะบัตรเครดิตที่เป็นบัตรวงเงินอนุมัติจากทางธนาคาร หรือเป็นการยืมเงินสดจากธนาคาร และ 3) ความไม่เข้าใจในอุดมการณ์สหกรณ์ของสมาชิก มีผลกระทบต่อการทำงานของสหกรณ์อย่างไรบ้าง รวมถึงข้อเสนอแนะอื่น ๆ

- ผลกระทบต่อการทำงานของสหกรณ์

---

---

---

---

---

---

---

---

- ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

---

---

---

---

---

---

---

---

**หัวข้อการสัมมนาที่ 4 สภาพแวดล้อมภายนอก ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ**

**ประเด็นที่เกี่ยวข้อง:** 1) เทคโนโลยีด้านการสื่อสาร 2) ระบบงานสารสนเทศที่ทันสมัย และมีประสิทธิภาพ และ 3) เงินอิเล็กทรอนิกส์ ( Electronic Money หรือ e-Money) ซึ่งเป็นเงินที่บันทึกในสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น ชิพคอมพิวเตอร์ในบัตรเครดิต ที่ผู้ใช้บริการสามารถใช้ชำระค่าสินค้า ได้ตามร้านค้า ที่รับชำระ มีผลกระทบต่อการทำงานของสหกรณ์อย่างไรบ้าง รวมถึงข้อเสนอแนะอื่น ๆ

- ผลกระทบต่อการดำเนินงานของสหกรณ์

---

---

---

---

---

---

---

---

- ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

---

---

---

---

---

---

---

---

**หัวข้อการสัมภาษณ์ที่ 5 สภภาพแวดล้อมภายนอก ด้านกฎระเบียบ**

**ประเด็นที่เกี่ยวข้อง:** 1) ด้านการบริหารสินทรัพย์และการดำรงสินทรัพย์ 2) การให้กู้และการให้สินเชื่อ และ 3) การกำกับดูแลด้านธรรมาภิบาล มีผลกระทบต่อการทำงานของสหกรณ์อย่างไรบ้าง รวมถึงข้อเสนอแนะอื่น ๆ

- ผลกระทบต่อการทำงานของสหกรณ์

---

---

---

---

---

---

---

---

- ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

---

---

---

---

---

---

---

---

**หัวข้อการสัมภาษณ์ที่ 6 สภภาพแวดล้อมภายนอก ด้านสภาวะแวดล้อม**

**ประเด็นที่เกี่ยวข้อง:** 1) กระแสนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 2) ปัญหาด้านภัยพิบัติทางธรรมชาติ และโรคระบาด 3) การแข่งขันระหว่างสหกรณ์กับธุรกิจที่ลงทุนโดยหวังผลกำไร มีผลกระทบต่อการทำงานของสหกรณ์อย่างไรบ้าง รวมถึงข้อเสนอแนะอื่น ๆ

- ผลกระทบต่อการทำงานของสหกรณ์

---

---

---

---

---

---

---

---

- ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

---

---

---

---

---

---

---

---

**ส่วนที่ 3** สภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายใน

ปัจจัยแวดล้อมภายในสหกรณ์ ตามแนวคิด 4 M Analysis (ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ) ได้แก่ 1) บุคลากร 2) ด้านการเงิน 3) ด้านวัสดุและอุปกรณ์ และ 4) ด้านการจัดการ) รวมทั้งด้านวัฒนธรรมองค์กร มีผลกระทบต่อการทำงานของสหกรณ์อย่างไรบ้าง รวมถึงข้อเสนอแนะอื่น ๆ

1. ด้านบุคลากร

ผลกระทบต่อการทำงานของสหกรณ์

---

---

---

---

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

---

---

---

---

2. ด้านการเงิน

ผลกระทบต่อการทำงานของสหกรณ์

---

---

---

---

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

---

---

---

---



3. ด้านวัสดุและอุปกรณ์

ผลกระทบต่อการทำงานของสหกรณ์

---

---

---

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

---

---

---

4. ด้านการจัดการ

ผลกระทบต่อการทำงานของสหกรณ์

---

---

---

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

---

---

---

5. ด้านวัฒนธรรมองค์กร

ผลกระทบต่อการทำงานของสหกรณ์

---

---

---

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

---

---

---

#### ส่วนที่ 4 แนวทางการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์

แนวทางการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ที่ได้มาจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ ธนาคารแห่งประเทศไทย และมาตรฐาน COSO แบ่งออกเป็น 7 ด้าน คือ 1) ด้านกลยุทธ์ 2) ด้านการเงิน 3) ด้านปฏิบัติการ/ดำเนินงาน 4) ด้านผลตอบแทน 5) ด้านกฎหมายและกฎระเบียบ/การฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย 6) ด้านชื่อเสียง และ 7) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ท่านมีแนวทางการบริหารอย่างไร รวมถึงข้อเสนอแนะอื่น ๆ

##### 1. ด้านกลยุทธ์

แนวทางการบริหารของสหกรณ์

---

---

---

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

---

---

---

##### 2. ด้านการเงิน

แนวทางการบริหารของสหกรณ์

---

---

---

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

---

---

---

##### 3. ด้านปฏิบัติการ/ดำเนินงาน

แนวทางการบริหารของสหกรณ์

---

---

---

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

---

---

---

4. ด้านผลตอบแทน  
แนวทางการบริหารของสหกรณ์

---

---

---

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

---

---

---

5. ด้านกฎหมายและกฎระเบียบ/การฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การ  
ก่อการร้าย  
แนวทางการบริหารของสหกรณ์

---

---

---

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

---

---

---

6. ด้านชื่อเสียง  
แนวทางการบริหารของสหกรณ์

---

---

---

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

---

---

---

7. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ  
แนวทางการบริหารของสหกรณ์

---

---

---

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

---

---

---

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

## ภาคผนวก ค

### การวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย

- ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Item Objective Congruence Index: IOC)
- ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ตามวิธีของ Cronbach's Alpha Coefficient
- ค่า Regression การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ปัจจัยภายในสหกรณ์ กับการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย

**ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความและวัตถุประสงค์**  
(Item Objective Congruence Index: IOC) ของแบบสอบถาม

ตาราง ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความและวัตถุประสงค์ (Item Objective Congruence Index: IOC) จากการให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

**ตอนที่ 1** การให้ความสำคัญกับปัจจัยภายนอก

ปัจจัยแวดล้อมภายนอก สหกรณ์	ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					ΣR	ค่า IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
1. ด้านการเมือง	1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	รวมค่า IOC ด้านการเมือง							1
2. ด้านเศรษฐกิจ	1	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80
	2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	รวมค่า IOC ด้านเศรษฐกิจ							0.93
3. ด้านสังคม/วัฒนธรรม	1	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80
	2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	3	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80
	รวมค่า IOC ด้านสังคม/วัฒนธรรม							0.87
4. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	3	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80
	รวมค่า IOC ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ							0.93
5. ด้านกฎระเบียบ	1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	รวมค่า IOC ด้านกฎหมาย							1

ตอนที่ 1 (ต่อ)

ปัจจัยแวดล้อมภายนอก สหกรณ์	ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					ΣR	ค่า IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
6. ด้านสภาพแวดล้อม	1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	3	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80
รวมค่า IOC ด้านสภาพแวดล้อม								0.93
ข้อ 1. - ข้อ 6.		รวมค่า IOC ปัจจัยแวดล้อมภายนอกสหกรณ์						0.94

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพของปัจจัยภายในสหกรณ์

ปัจจัยแวดล้อมภายใน สหกรณ์	ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					ΣR	ค่า IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
1. ด้านบุคลากร	1	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80
	2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	4	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80
	5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	6	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80
รวมค่า IOC ด้านบุคลากร								0.90
2. ด้านการเงิน	1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	2	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80
	3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
รวมค่า IOC ด้านการเงิน								0.97

ตอนที่ 2 (ต่อ)

ปัจจัยแวดล้อมภายใน สหกรณ์	ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					ΣR	ค่า IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
3. ด้านวัสดุและอุปกรณ์	1	0	+1	0	+1	+1	3	0.60
	2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	6	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80
รวมค่า IOC ด้านวัสดุและอุปกรณ์								0.90
4. ด้านการจัดการ	1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	2	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80
	3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
รวมค่า IOC ด้านการจัดการ								0.97
5. ด้านวัฒนธรรมองค์กร	1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	2	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80
	3	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80
	4	0	+1	+1	+1	0	3	0.60
	5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
รวมค่า IOC ด้านวัฒนธรรมองค์กร								0.86
ข้อ 1. - ข้อ 5.		รวมค่า IOC ปัจจัยแวดล้อมภายในสหกรณ์						0.92



ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์

การบริหารความเสี่ยง ของสหกรณ์ออมทรัพย์	ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					ΣR	ค่า IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
1. การบริหารความเสี่ยง ด้านกลยุทธ์	1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	4	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80
	5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	6	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80
	7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	8	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80
	9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	10	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
รวมค่า IOC การบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์								0.94
2. การบริหารความเสี่ยง ด้านการเงิน - ด้านเครดิต/สินเชื่อ	1	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80
	2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	6	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80
	7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	10	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
รวมค่า IOC								0.96
- ด้านสภาพคล่อง/ความ เพียงพอของเงินกองทุน	1	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80
	2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1

ตอนที่ 3 (ต่อ)

การบริหารความเสี่ยง ของสหกรณ์ออมทรัพย์	ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					ΣR	ค่า IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
	8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	10	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
รวมค่า IOC								0.98
- ด้านการลงทุน/ตลาด	1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	2	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80
	3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	6	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80
	7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	10	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80
รวมค่า IOC								0.94
รวมค่า IOC การบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน								0.96
3. การบริหารความเสี่ยง	1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
ด้านปฏิบัติการ/	2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
ดำเนินงาน	3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	10	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
รวมค่า IOC การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ/ดำเนินงาน								1

ตอนที่ 3 (ต่อ)

การบริหารความเสี่ยง ของสหกรณ์ออมทรัพย์	ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					ΣR	ค่า IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
4. การบริหารความเสี่ยง ด้านผลตอบแทน	1	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80
	2	-1	+1	+1	+1	+1	3	0.60
	3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
รวมค่า IOC การบริหารความเสี่ยงด้านผลตอบแทน								0.90
5. การบริหารความเสี่ยง ด้านกฎหมายและ กฎระเบียบ/การฟอกเงิน และการสนับสนุนทาง การเงินแก่การก่อการร้าย	1	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80
	2	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80
	3	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80
	4	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80
	5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	6	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80
รวมค่า IOC การบริหารความเสี่ยงด้านกฎหมายและกฎระเบียบ/ การฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย								0.83
6. การบริหารความเสี่ยง ด้านชื่อเสียง	1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	4	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80
	5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	6	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80
รวมค่า IOC การบริหารความเสี่ยงด้านชื่อเสียง								0.93
7. การบริหารความเสี่ยง ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	3	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80
	4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1

ตอนที่ 3 (ต่อ)

การบริหารความเสี่ยง ของสหกรณ์ออมทรัพย์	ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					ΣR	ค่า IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
	8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	10	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
รวมค่า IOC การบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ								0.98
ข้อ 1. - ข้อ 7.	รวมค่า IOC การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์							0.94

หมายเหตุ: ค่า IOC ปัจจัยแวดล้อมภายนอกสหกรณ์ เท่ากับ 0.94  
 ค่า IOC ปัจจัยแวดล้อมภายในสหกรณ์ เท่ากับ 0.92  
 ค่า IOC การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ เท่ากับ 0.94

## ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability)

งานวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย สามารถวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ตามวิธีของ Cronbach's Alpha Coefficient ได้ดังนี้

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.986	124

1. ปัจจัยด้านการบริหาร
  - 1.1 ปัจจัยภายนอกสหกรณ์
  - 1.2 ปัจจัยภายในสหกรณ์
2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ 7 ด้าน
  - 2.1 ด้านกลยุทธ์
  - 2.2 ด้านการเงิน
  - 2.3 ด้านปฏิบัติการ/ดำเนินงาน
  - 2.4 ด้านผลตอบแทน
  - 2.5 ด้านกฎหมายและกฎระเบียบ/การฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย
  - 2.6 ด้านชื่อเสียง
  - 2.7 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

### Item-Total Statistics

ปัจจัยภายนอกสหกรณ์	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
<b>1. ด้านการเมือง</b>				
1.1 เสถียรภาพของรัฐบาล หมายถึง ความ มั่นคงของรัฐบาลที่สามารถจะบริหาร ประเทศตามนโยบายที่วางไว้ได้ ภายใน กำหนดระยะเวลาที่นานพอสมควร ประมาณ 4 ถึง 5 ปี	67.17	69.385	.435	.874
1.2 นโยบายของรัฐบาลที่มีต่อสหกรณ์	67.00	69.034	.526	.870
1.3 การขัดแย้งทางการเมืองของประชาชน ในประเทศ	67.60	64.938	.616	.866
<b>2. ด้านเศรษฐกิจ</b>				
2.1 ภาวะเศรษฐกิจในประเทศ เช่น สภาพ เศรษฐกิจชะลอตัว ถดถอย ตกต่ำ เจริญเติบโต	66.93	67.582	.599	.867
2.2 นโยบายการกำหนดอัตราดอกเบี้ยของ ธนาคารแห่งประเทศไทย	67.13	66.395	.642	.865
2.3 แนวโน้มหนี้สินในครัวเรือนเพิ่ม	66.63	69.689	.532	.870
<b>3. ด้านสังคม/วัฒนธรรม</b>				
3.1 สังคมแบบบริโภคนิยมเน้นการจ่าย มากกว่าการออม	66.50	70.190	.508	.871
3.2 ประชาชนส่วนใหญ่นิยมใช้บัตรเครดิต โดยเฉพาะบัตรเครดิตที่เป็นบัตรวงเงิน อนุมัติจากทางธนาคาร หรือเป็นการยืม เงินสดจากธนาคาร สำหรับสมาชิก สหกรณ์แล้วถือว่าเป็นการก่อหนี้ทางหนึ่ง	66.73	68.547	.613	.867
3.3 ความไม่เข้าใจในอุดมการณ์สหกรณ์ของ สมาชิก	67.00	70.552	.416	.874
<b>4. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ</b>				
4.1 เทคโนโลยี รวมทั้งเครื่องมือในการสื่อสาร ที่มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว	66.73	72.616	.349	.876
4.2 ระบบงานสารสนเทศที่ทันสมัย และมี ประสิทธิภาพ	66.70	72.148	.380	.875

ปัจจัยภายนอกสหกรณ์	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
4.3 เงินอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Money หรือ e-Money) หมายถึง มูลค่าเงินที่บันทึกในสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (เช่น ชิพคอมพิวเตอร์ในบัตรพลาสติก เครือข่ายโทรศัพท์มือถือ หรือเครือข่ายอินเทอร์เน็ต) ซึ่งผู้ใช้บริการได้ชำระเงินล่วงหน้า (Pre-paid) แก่ผู้ให้บริการ e-Money สามารถใช้ชำระค่าสินค้าบริการได้ตามร้านค้าที่รับชำระ ทำให้มีความสะดวกรวดเร็ว ไม่ต้องพกเงินสดใญ่ยุ่งยาก และไม่เสียเวลารอเงินทอนอีกด้วย	66.87	68.051	.541	.869
5. ด้านกฎระเบียบ				
5.1 การบริหารสินทรัพย์ และการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่อง	66.80	69.614	.553	.869
5.2 การให้กู้และการให้สินเชื่อ	66.57	69.702	.597	.868
5.3 การกำกับดูแลด้านธรรมาภิบาล	66.67	74.851	.171	.881
6. ด้านสถานะแวดล้อม				
6.1 กระแสนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	67.57	69.978	.498	.871
6.2 ปัญหาด้านภัยพิบัติทางธรรมชาติ	67.67	67.885	.610	.867
6.3 การแข่งขันระหว่างสหกรณ์กับธุรกิจที่ลงทุนโดยหวังผลกำไร	67.60	70.110	.377	.876

ปัจจัยภายในสหกรณ์	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
<b>1. ด้านบุคลากร</b>				
1.1 มีการกำหนดนโยบาย/กลยุทธ์ด้าน ทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมกับ โครงสร้างองค์กร	123.03	178.792	.573	.962
1.2 กระบวนการขั้นตอนในการดำเนินการ จัดการทรัพยากรบุคคลมีความชัดเจน	123.03	175.137	.681	.961
1.3 การแต่งตั้งบุคลากร ยึดหลักความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญที่ตรงกับ ตำแหน่งหน้าที่	122.97	178.378	.587	.962
1.4 มีระบบการประเมินผลงานเพื่อความเป็น ธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ	123.10	175.541	.732	.961
1.5 ให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพ บุคลากร โดยการฝึกอบรม/สัมมนาเพื่อ เพิ่มทักษะ	123.37	171.689	.660	.962
1.6 เปิดโอกาสให้บุคลากรของสหกรณ์ได้มี ส่วนร่วมในการบริหารงาน/การดำเนิน โครงการ/กิจกรรม	123.27	170.685	.727	.961
<b>2. ด้านการเงิน</b>				
2.1 การจัดสรรงบประมาณมีความเหมาะสม และเพียงพอต่อการบริหารจัดการ	123.07	177.513	.663	.961
2.2 การวางแผนการบริหารงบประมาณ ถูกต้องตามระเบียบของสหกรณ์	122.83	178.557	.576	.962
2.3 ใช้จ่ายงบประมาณอย่างประหยัด แต่ให้มี ประสิทธิภาพคุ้มค่า และเกิดประโยชน์ สูงสุด	123.00	177.517	.591	.962
2.4 มีรายงานทางการเงินและบัญชีพร้อมให้ ทำการตรวจสอบ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง รายงานประจำวัน	122.87	178.464	.642	.961
2.5 สหกรณ์ปฏิบัติตามนโยบายอย่าง เคร่งครัดในการถือเงินสดประจำวัน	122.73	179.099	.562	.962
2.6 เอกสารทางการเงินมีการตรวจทานกับ รายงานทางการเงินและบัญชี	122.90	173.955	.787	.960



ปัจจัยภายในสหกรณ์	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
<b>3. ด้านวัสดุและอุปกรณ์</b>				
3.1 วัสดุ/อุปกรณ์เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ วัสดุสิ้นเปลือง	123.13	175.982	.661	.961
3.2 มีการบำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์ที่มีอยู่อย่าง เป็นระบบ	123.13	173.361	.707	.961
3.3 การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ ปฏิบัติตาม ระเบียบการพัสดุอย่างเคร่งครัด	123.03	173.964	.745	.961
3.4 มีการตรวจนับครุภัณฑ์ประจำปี โดย คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งจาก สหกรณ์	123.10	168.783	.764	.961
3.5 มีการจัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับ ครุภัณฑ์ และค่าเสื่อมประจำปี เพื่อให้เป็น แนวทางในการจัดซื้อจัดหา	123.00	173.241	.778	.960
<b>4. ด้านการจัดการ</b>				
4.1 มีการวางแผนและกำหนดวัตถุประสงค์ที่ ชัดเจน สำหรับเป็นแนวทางในการปฏิบัติ	123.10	178.714	.671	.961
4.2 การกำหนดหน้าที่รับผิดชอบของบุคลากร สอดคล้องเหมาะสมกับโครงสร้างองค์กร	123.10	175.748	.719	.961
4.3 การจัดทำกำลังคนคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ/ความเชี่ยวชาญ เพื่อให้ การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	122.97	176.516	.778	.961
4.4 มีการมอบอำนาจในการตัดสินใจ และ สั่งการ การควบคุมและติดตามงาน ให้กับ คณะทำงาน/บุคคลที่สหกรณ์แต่งตั้ง	122.90	178.231	.657	.961
4.5 ส่งเสริมให้บุคลากรร่วมมือประสานงาน กัน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่าง เรียบร้อย และราบรื่น	122.97	176.378	.711	.961
4.6 มีการรายงานความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ให้ ทุกฝ่ายทราบ รวมทั้งการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ด้วย	123.07	179.237	.554	.962

ปัจจัยภายในสหกรณ์	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
4.7 มีการจัดสรรงบประมาณสำหรับแผนการดำเนินงานประจำปีอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน	122.93	177.789	.688	.961
5. ด้านวัฒนธรรมองค์กร				
5.1 สหกรณ์ส่งเสริมให้บุคลากรของสหกรณ์มีความรัก สามัคคี ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	122.90	177.403	.712	.961
5.2 ให้บุคลากรของสหกรณ์รู้สึกถึงการเป็นเจ้าของสหกรณ์ร่วมกัน	122.90	177.197	.726	.961
5.3 สหกรณ์ให้ความสำคัญกับสมาชิก เพราะถือว่าเป็นเสาหลักของสหกรณ์	122.63	183.206	.447	.963
5.4 สหกรณ์สนับสนุนให้บุคลากรสนใจในการพัฒนา หรือแสวงหาสิ่งใหม่ ๆ มาปรับปรุงการปฏิบัติงาน	123.17	170.764	.762	.960
5.5 บรรยายภาพการทำงานภายในสหกรณ์ เน้นผลสำเร็จของการปฏิบัติงานสูง	123.00	173.517	.763	.960

## ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์

การบริหารความเสี่ยง	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
<b>1. ด้านกลยุทธ์</b>				
1.1 กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ได้ทำการวิเคราะห์ SWOT TOWS Matrix โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรสหกรณ์ซึ่งประกอบด้วยสมาชิก คณะกรรมการ ดำเนินการ และฝ่ายจัดการ ที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์	325.33	1494.299	.602	.983
1.2 แผนกลยุทธ์ถูกนำไปใช้ในการจัดทำแผนการดำเนินงานประจำปี โดยกำหนดคณะผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน	325.23	1493.633	.745	.983
1.3 แผนการดำเนินงานประจำปีสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และอยู่ในขอบเขตของยุทธศาสตร์สหกรณ์	325.10	1499.817	.684	.983
1.4 มีการติดตามผลการดำเนินงานจริงเปรียบเทียบกับแผนดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ และมีการจัดทำแผนรองรับการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ กรณีที่เกิดเหตุการณ์ไม่ปกติ	325.03	1501.482	.699	.983
1.5 การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ มีการวิเคราะห์ความเป็นไปได้อย่างรอบคอบ ครอบคลุมในทุกประเด็น และตรงตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	325.27	1478.202	.759	.983
1.6 มีการจัดตั้งคณะประเมินความเสี่ยงจากบุคคลภายนอก เพื่อความโปร่งใสและตรวจสอบได้	325.63	1478.861	.661	.983
1.7 ระบบการควบคุมภายใน ทำการตรวจสอบและประเมินโดยผู้ตรวจสอบภายในและภายนอก	325.10	1493.197	.703	.983

การบริหารความเสี่ยง	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1.8 การบริหารงานของสหกรณ์ยึดหลัก ธรรมาภิบาล ทั้ง 9 ได้แก่ หลักประสิทธิผล หลักประสิทธิภาพ หลักการตอบสนอง หลักการรับผิดชอบต่อ หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการมอบอำนาจ หลักนิติธรรม และหลักความเสมอภาค	324.87	1500.671	.712	.983
1.9 กำหนดให้แผนพัฒนาบุคลากรเป็น ส่วนหนึ่งของแผนการดำเนินงานประจำปี	325.13	1483.430	.682	.983
1.10 มีการติดตาม ประเมินผลงาน ตาม ตัวชี้วัดตามช่วงระยะเวลาที่กำหนด และ รายงานผลการประเมินให้คณะกรรมการ ดำเนินการทราบ	325.10	1499.748	.628	.983
<b>2. ด้านการเงิน</b>				
- ด้านเครดิต/สินเชื่อ				
2.1 การกำหนดนโยบายสินเชื่อและแนวทาง ปฏิบัติเป็นไปตามกฎหมายที่ใช้กำกับ สหกรณ์ในการอำนวยการสินเชื่อ	324.90	1512.576	.437	.983
2.2 การพิจารณาสินเชื่อแก่สมาชิก สหกรณ์ จะพิจารณาวัตถุประสงค์ประสงค์ในการขอ ความสามารถในการชำระหนี้ ตลอดจน หลักทรัพย์สินค้ำประกัน	324.83	1519.661	.253	.983
2.3 การประสานงานกับหน่วยงานต้นสังกัด ของสมาชิกในการหักเงินชำระหนี้ นำส่ง ให้สหกรณ์	324.80	1511.959	.528	.983
2.4 การนำเงินของสหกรณ์ไปฝากหรือลงทุน กับองค์กรอื่น ได้ทำการวิเคราะห์ถึง ความมั่นคง ความสามารถในการชำระ คืน และตามที่ คพช. กำหนด	324.93	1506.616	.518	.983
2.5 การทบทวนและปรับปรุงนโยบายด้าน สินเชื่อ การจัดชั้น การกันสำรอง และ การปรับโครงสร้างหนี้ อย่างน้อย ปีละ 1 ครั้ง	325.27	1493.651	.707	.983

การบริหารความเสี่ยง	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
2.6 มีการวิเคราะห์ NPL การจัดทำแผน บริหารจัดการ NPL และหนี้ส่วนขาด (NPL ตามความหมายของธนาคารแห่ง ประเทศไทย คือ สินเชื่อที่ค้างชำระ มากกว่า 3 เดือน ติดต่อกัน)	325.23	1476.530	.807	.983
2.7 มีระบบบริหารลูกหนี้ เช่น การจัดชั้น ลูกหนี้ รวมทั้งกระบวนการ การติดตาม เร่งรัดลูกหนี้	325.13	1487.154	.825	.983
2.8 การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ทางการเงิน ได้มี การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของ ผลิตภัณฑ์นั้น ๆ อย่างรอบคอบและ ครอบคลุมในทุกประเด็น ที่สำคัญคือ สมาชิก และสภาพเศรษฐกิจ	325.00	1492.621	.654	.983
2.9 มีนโยบายในการบริหารความเสี่ยงจาก การเสื่อมค่าของมูลค่าหลักประกัน	325.37	1483.275	.722	.983
2.10 เน้นคุณภาพของสินเชื่อมากกว่า ปริมาณการขยายตัวของสินเชื่อ	325.10	1496.990	.633	.983
- ด้านสภาพคล่อง/ความเสี่ยงของเงินกองทุน				
2.1 สหกรณ์กำหนดเกณฑ์การดำรง สินทรัพย์ สภาพคล่องภายในสหกรณ์ สูงกว่าที่กฎกระทรวงกำหนด หรืออย่าง น้อยการคงอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนใน ระดับ 1:1	325.20	1493.545	.680	.983
2.2 มีการจัดทำแผนรองรับภาวะฉุกเฉิน ในกรณีเกิดวิกฤตสภาพคล่อง	325.23	1482.323	.756	.983
2.3 กำหนดคณะทำงานทำหน้าที่ควบคุม ดูแลสภาพคล่อง การจัดหาแหล่งเงินทุน ด้วยต้นทุนที่สอดคล้องและเหมาะสมกับ การใช้เงินทุนระยะสั้นและระยะยาว	325.00	1485.517	.775	.983

การบริหารความเสี่ยง	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
2.4 มีการจัดทำประมาณการเงินสดรับจ่าย (Cash Flow Projection) เป็นรายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน และรายปี เสนอ ให้คณะกรรมการดำเนินการหรือ ผู้จัดการทราบ	325.10	1498.852	.560	.983
2.5 มีการประมาณการความต้องการสภาพ คล่องภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ ตาม การคาดการณ์เกี่ยวกับภาวะเศรษฐกิจ การแข่งขัน และกลยุทธ์ทางธุรกิจ	325.27	1489.926	.839	.983
2.6 ทำการศึกษาวิเคราะห์ เงินฝาก ทุนเรือน หุ้น พฤติกรรมของสมาชิก ในการฝาก/ ถอนเงิน การถือหุ้น/การถอนหุ้น เพื่อใช้ ในการบริหารจัดการสภาพคล่อง	325.13	1503.154	.569	.983
2.7 กำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติสำหรับ การถอนเงิน/ถอนหุ้น การฝากเงิน/การ เพิ่มหุ้น ของสมาชิก	324.93	1501.513	.623	.983
2.8 มีการจัดทำรายงานสภาพคล่องตาม แบบฟอร์มที่กรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนด	324.83	1516.764	.347	.983
2.9 ศึกษาวิธีการเข้าถึงแหล่งเงินทุนใหม่ ๆ ที่ไม่ใช่แหล่งเงินทุนเดิม	325.40	1485.007	.562	.983
2.10 มีระบบการติดตามและรายงานความ เสี่ยงด้านสภาพคล่อง	325.10	1486.438	.828	.983
- ด้านการลงทุน/ตลาด				
2.1 การกำหนดนโยบายการฝากและการ ลงทุน พิจารณาถึงอันดับความ น่าเชื่อถือ อัตราผลตอบแทน และอายุ ของตราสาร/หุ้นกู้	325.10	1495.679	.580	.983
2.2 มีการประเมินสภาพคล่องของสหกรณ์ เพราะหากสภาพคล่องต่ำ การจะไปขาย ตราสาร/หุ้นกู้ คืบก่อนครบกำหนดจะยาก หรืออาจจะต้องขาดทุน เพราะไม่สามารถ ทำการซื้อหรือขายได้ในเวลาที่เหมาะสม	325.37	1476.102	.762	.983

การบริหารความเสี่ยง	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
2.3 คณะกรรมการด้านการลงทุนมีความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ด้านการ ลงทุน	325.13	1493.016	.630	.983
2.4 มีการกำหนดอำนาจและระดับชั้นของ ผู้บริหารในการตัดสินใจในด้านการ ลงทุน	324.93	1503.926	.573	.983
2.5 มีการวิเคราะห์และประเมินมูลค่าความ เสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำ ธุรกรรม	325.20	1501.821	.531	.983
2.6 มีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับ เป้าหมายเป็นประจำทุกเดือน เพื่อ ประมาณการกำไร	324.97	1511.137	.470	.983
2.7 ทำการวิเคราะห์ความแตกต่างของ ผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงอัตรา ดอกเบี้ยอย่างสม่ำเสมอ เพื่อประเมิน ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย	325.07	1495.720	.762	.983
2.8 จัดทำรายงานผลการวิเคราะห์ เพื่อใช้ เป็นข้อมูลในการปรับแผนการลงทุนให้ ทันต่อสภาพการณ์ของตลาด	325.33	1506.920	.450	.983
2.9 ทำการกระจายการลงทุน โดยไม่ซื้อหุ้นกู้ ของบริษัทใดบริษัทหนึ่งเท่านั้น แต่มีการ กระจายลงทุนในหุ้นกู้หลาย ๆ บริษัท ในหลาย ๆ ธุรกิจ	325.60	1466.938	.710	.983
2.10 มีการจัดทำรายงานต้นทุนและ ผลตอบแทนทางการเงินเป็นประจำ ทุกเดือน	325.30	1490.355	.508	.983
<b>3. ด้านปฏิบัติการ/ดำเนินงาน</b>				
3.1 สหกรณ์ใช้การกำกับดูแลกิจการที่ดี/ ธรรมาภิบาลในการดำเนินงาน	324.90	1510.369	.487	.983
3.2 มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ (Job Description) อย่างชัดเจนตามโครงสร้าง องค์กร	325.00	1493.172	.553	.983

การบริหารความเสี่ยง	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
3.3 สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยง ด้านปฏิบัติการ แก่บุคลากรของสหกรณ์ ให้เข้าใจตรงกันอย่างทั่วถึง ทุกฝ่าย	325.07	1490.547	.596	.983
3.4 มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงาน ย่อย เพื่อรับผิดชอบ กำกับดูแลการ ปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ	325.10	1485.334	.749	.983
3.5 พัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ในทุกระดับ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน/การ ดำเนินงาน	325.13	1480.533	.756	.983
3.6 มีการกำหนดมาตรการรักษาความ ปลอดภัยในการปฏิบัติงาน	325.10	1497.817	.618	.983
3.7 มีการควบคุมสภาพแวดล้อมตามหลัก ชีวอนามัย เพื่อเอื้อต่อการปฏิบัติงาน	325.13	1491.844	.796	.983
3.8 มีการจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงาน/คู่มือ การปฏิบัติงาน	325.10	1485.334	.749	.983
3.9 มีการพิจารณาทบทวนการจัดโครงสร้าง องค์กร อำนาจ หน้าที่ และคู่มือหรือ ขั้นตอนการปฏิบัติงานเป็นประจำทุกปี	325.23	1486.323	.693	.983
3.10 สหกรณ์ได้มีการกำหนดแนวทางการ บริหารความเสี่ยงเฉพาะเรื่อง หรือแผน รองรับการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องต่าง ๆ เช่น แผนรองรับเหตุฉุกเฉิน เป็นต้น	325.20	1480.855	.808	.983
<b>4. ด้านผลตอบแทน</b>				
4.1 คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการ ระดับบริหาร สามารถกำหนดกลยุทธ์การ ดำเนินการเพื่อจัดการความเสี่ยงด้าน ผลตอบแทนให้อยู่ในระดับ ที่สอดคล้อง กับเป้าหมายของสหกรณ์	325.07	1501.513	.639	.983
4.2 สหกรณ์สามารถรักษาเสถียรภาพของ ส่วนต่างระหว่างดอกเบี้ยเงินฝากสมาชิก และดอกเบี้ยรับจากสินเชื่อที่ให้แก่สมาชิก ให้อยู่ในระดับเหมาะสม	324.77	1511.564	.481	.983



การบริหารความเสี่ยง	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
4.3 มีการทดสอบผลกระทบ ของผลตอบแทน จากภาวะวิกฤติ เช่น ภาวะทางการเงินที่ เปลี่ยนไป ในทางเลวร้าย อย่างรวดเร็ว	325.43	1496.944	.649	.983
4.4 มีการกำหนดหลักการ แนวทางการจัดการ ความเสี่ยงด้านผลตอบแทน ไว้เป็นคู่มือ หรือระเบียบงาน เพื่อ สร้างความเข้าใจ และกำหนดภาระรับผิดชอบของแต่ละ ส่วนงาน ในองค์กรที่เกี่ยวข้อง	325.60	1474.455	.752	.983
4.5 สหกรณ์มีระบบติดตามและรายงานความ เสี่ยงด้านผลตอบแทน	325.37	1472.033	.789	.983
5. ด้านกฎหมาย และกฎระเบียบ/การฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินและการก่อการร้าย				
5.1 สหกรณ์กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการ จัดการความเสี่ยงด้านการฟอกเงิน และ การสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการ ร้าย สอดรับกับกฎระเบียบ และนโยบาย ของทางการ	324.97	1492.654	.616	.983
5.2 มีการจัดทำระเบียบ คู่มือ หรือแนวทาง ปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่รองรับนโยบายด้าน กฎหมายและกฎระเบียบ/การฟอกเงิน และการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อ การร้ายเพื่อให้พนักงานที่เกี่ยวข้องได้ ศึกษาและนำไปปฏิบัติ	324.97	1501.068	.699	.983
5.3 จัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานที่ปฏิบัติงาน ด้านนี้อย่างต่อเนื่อง โดยการจัดหา หลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายและ กฎระเบียบ/การฟอกเงินและการ สนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย	325.33	1477.264	.798	.983
5.4 กำหนดบุคคลที่ทำหน้าที่ในการตรวจสอบ โดยบุคคลนั้นต้องมีความรู้และผ่านการ อบรมเกี่ยวกับกฎหมาย/กฎระเบียบใน เรื่องการฟอกเงินและการสนับสนุนทาง ทางการเงินแก่การก่อการร้าย	325.13	1493.982	.753	.983

การบริหารความเสี่ยง	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
5.5 สหกรณ์จัดเก็บรักษาข้อมูลของลูกค้า และ ข้อมูลการทำธุรกรรมตามกฎระเบียบ และ ข้อบังคับที่กำหนด	324.83	1506.420	.585	.983
5.6 สหกรณ์พัฒนาระบบเทคโนโลยี สารสนเทศรองรับการดำเนินงานเกี่ยวกับ กฎหมาย/กฎระเบียบในเรื่องการฟอกเงิน และการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อ การร้าย	325.17	1501.868	.490	.983
<b>6. ด้านชื่อเสียง</b>				
6.1 ในเชิงปฏิบัติสหกรณ์ดำเนินการตามแนว ทางการกำกับดูแลองค์กรที่ดี การกำหนด วิสัยทัศน์ เป้าหมายและกลยุทธ์ที่ชัดเจน โปร่งใส สอดคล้องกับความต้องการ และ ความคาดหวังของสมาชิกสหกรณ์	325.13	1496.120	.778	.983
6.2 มีช่องทางในการรับทราบถึงข้อมูลที่เป็น ภัยคุกคามต่อชื่อเสียงของสหกรณ์	325.30	1483.252	.811	.983
6.3 มีการจัดเตรียมความพร้อมของแนวทาง การจัดการที่ทันเวลาในกรณีเหตุการณ์ รุนแรง และส่งผลกระทบต่อความมั่นคง ของสหกรณ์	325.23	1501.082	.598	.983
6.4 มีการสื่อสารและเปิดเผยข้อมูลต่อผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียของสหกรณ์ ชัดเจน ถูกต้อง	325.13	1493.085	.668	.983
6.5 สหกรณ์มีการประเมินความคิดเห็นของ กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสหกรณ์ เพื่อ นำข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุงพัฒนา การ ดำเนินงาน ให้สอดคล้องกับความ คาดหวัง ของกลุ่มดังกล่าว	325.23	1487.564	.710	.983
6.6 มีการทบทวนและปรับกระบวนการจัดการ ความเสี่ยงด้านชื่อเสียงอยู่เสมอ เพื่อให้ ทันต่อเหตุการณ์	325.27	1491.375	.749	.983

การบริหารความเสี่ยง	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
<b>7. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ</b>				
7.1 สหกรณ์มีกรอบการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร โดยการกำหนดเป็นนโยบาย และบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ	325.27	1482.892	.801	.983
7.2 สหกรณ์มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงาน	325.20	1493.269	.685	.983
7.3 มีคณะทำงานที่มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับงานเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำหน้าที่รับผิดชอบระบบงาน ของสหกรณ์ เช่น การปรับปรุงเพิ่มเติมระบบงานย่อย	325.30	1494.010	.565	.983
7.4 มีการกำหนดแนวทางปฏิบัติสำหรับบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็น ลายลักษณ์อักษรชัดเจน	325.30	1489.528	.704	.983
7.5 สหกรณ์มีการพัฒนาความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างต่อเนื่องให้บุคลากรทุกระดับ เพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถ	325.37	1475.551	.741	.983
7.6 มีแผนเตรียมความพร้อมรับมือภัยทางไซเบอร์ (ระบบเครือข่ายและสังคมเครือข่ายสากลทั่วโลก เช่น ระบบอินเทอร์เน็ต) ที่มาในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อป้องกันผลกระทบที่มีต่อระบบงานของสหกรณ์ เช่น แผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (BCP)	325.53	1486.878	.687	.983
7.7 มีการเสริมสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก เพื่อเสริมความพร้อมและความสามารถในการจัดการความเสี่ยงทางไซเบอร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น	325.53	1482.120	.667	.983

การบริหารความเสี่ยง	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
7.8 มีระบบรักษาความปลอดภัยของ ฐานข้อมูล โดยการกำหนดสิทธิในการ เข้าถึงข้อมูลตามลำดับ ความรับผิดชอบ (Username & Password)	324.97	1494.723	.656	.983
7.9 มีการบำรุงรักษาระบบ (Maintenance) เพื่อให้ระบบทำงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ และสามารถรองรับความ ต้องการที่เพิ่มขึ้น	325.07	1496.478	.684	.983
7.10 การถือปฏิบัติตาม พรบ. คอมพิวเตอร์ อย่างเคร่งครัด	324.93	1500.616	.642	.983

การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) ของครอนบาค ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของแบบสอบถามเท่ากับ 0.986 ถือว่ามีความเชื่อมั่นในระดับดี

**Regression** การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอกสหกรณ์ กับการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านกลยุทธ์

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	totenv, totsoc, totrul, toteco, totit, totpol <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: totrs

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.472 <sup>a</sup>	.223	.207	.59862

a. Predictors: (Constant), totenv, totsoc, totrul, toteco, totit, totpol

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	30.381	6	5.064	14.130	.000 <sup>b</sup>
	Residual	105.711	295	.358		
	Total	136.093	301			

a. Dependent Variable: totrs

b. Predictors: (Constant), totenv, totsoc, totrul, toteco, totit, totpol

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.574	.327		4.813	.000
	totpol	.269	.066	.282	4.099	.000
	toteco	.015	.058	.016	.256	.798
	totsoc	.222	.062	.198	3.600	.000
	totit	.069	.053	.084	1.288	.199
	totrul	.196	.056	.207	3.466	.001
	totenv	-.119	.053	-.144	-2.267	.024

a. Dependent Variable: totrs

**Regression** การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอกสหกรณ์ กับการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านการเงิน

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	totenv, totsoc, totrul, toteco, totit, totpol <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: totallcr

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.480 <sup>a</sup>	.231	.215	.52058

a. Predictors: (Constant), totenv, totsoc, totrul, toteco, totit, totpol

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23.976	6	3.996	14.745	.000 <sup>b</sup>
	Residual	79.946	295	.271		
	Total	103.921	301			

a. Dependent Variable: totallcr

b. Predictors: (Constant), totenv, totsoc, totrul, toteco, totit, totpol

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.817	.284		6.391	.000
	totpol	.138	.057	.166	2.421	.016
	toteco	.098	.051	.120	1.931	.054
	totsoc	.160	.054	.163	2.985	.003
	totit	-.042	.046	-.060	-.915	.361
	totrul	.277	.049	.336	5.645	.000
	totenv	-.054	.046	-.075	-1.181	.238

a. Dependent Variable: totallcr

**Regression** การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอกสหกรณ์ กับการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านปฏิบัติการ/ดำเนินงาน

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	totenv, totsoc, totrul, toteco, totit, totpol <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: totoper

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.375 <sup>a</sup>	.140	.123	.79875

a. Predictors: (Constant), totenv, totsoc, totrul, toteco, totit, totpol

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	30.748	6	5.125	8.032	.000 <sup>b</sup>
	Residual	188.209	295	.638		
	Total	218.957	301			

a. Dependent Variable: totoper

b. Predictors: (Constant), totenv, totsoc, totrul, toteco, totit, totpol

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.747	.436		6.296	.000
	totpol	.228	.088	.189	2.606	.010
	toteco	-.236	.078	-.199	-3.027	.003
	totsoc	.018	.082	.012	.216	.829
	totit	.030	.071	.029	.426	.671
	totrul	.408	.075	.340	5.414	.000
	totenv	-.093	.070	-.089	-1.326	.186

a. Dependent Variable: totoper

**Regression** การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอกสหกรณ์ กับการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านผลตอบแทน

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	totenv, totsoc, totrul, toteco, totit, totpol <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: totret

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.406 <sup>a</sup>	.165	.148	.77876

a. Predictors: (Constant), totenv, totsoc, totrul, toteco, totit, totpol

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	35.389	6	5.898	9.725	.000 <sup>b</sup>
	Residual	178.909	295	.606		
	Total	214.297	301			

a. Dependent Variable: totret

b. Predictors: (Constant), totenv, totsoc, totrul, toteco, totit, totpol

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.962	.425		4.613	.000
	totpol	.314	.085	.262	3.672	.000
	toteco	.043	.076	.036	.563	.574
	totsoc	-.075	.080	-.053	-.933	.352
	totit	-.137	.069	-.134	-1.977	.049
	totrul	.341	.073	.287	4.638	.000
	totenv	.043	.068	.041	.623	.534

a. Dependent Variable: totret



**Regression** การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอกสหกรณ์ กับการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านกฎหมายและกฎระเบียบ/การฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	totenv, totsoc, totrul, toteco, totit, totpol <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: totlaw

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.321 <sup>a</sup>	.103	.085	.78338

a. Predictors: (Constant), totpol, totit, toteco, totrul, totsoc, totpol

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20.778	6	3.463	5.643	.000 <sup>b</sup>
	Residual	181.038	295	.614		
	Total	201.817	301			

a. Dependent Variable: totlaw

b. Predictors: (Constant), totpol, totit, toteco, totrul, totsoc, totpol

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.806	.428		6.559	.000
	totpol	.334	.086	.288	3.885	.000
	toteco	-.088	.076	-.078	-1.158	.248
	totsoc	.032	.081	.023	.393	.694
	totit	.155	.070	.156	2.216	.027
	totrul	.136	.074	.119	1.846	.066
	totenv	-.230	.069	-.229	-3.348	.001

a. Dependent Variable: totlaw

**Regression** การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอกสหกรณ์ กับการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านชื่อเสียง

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	totenv, totsoc, totrul, toteco, totit, totpol <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: totfam

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.359 <sup>a</sup>	.129	.112	.81146

a. Predictors: (Constant), totenv, totsoc, totrul, toteco, totit, totpol

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	28.826	6	4.804	7.296	.000 <sup>b</sup>
	Residual	194.247	295	.658		
	Total	223.073	301			

a. Dependent Variable: totfam

b. Predictors: (Constant), totenv, totsoc, totrul, toteco, totit, totpol

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.888	.443		4.261	.000
	totpol	.182	.089	.149	2.043	.042
	toteco	.050	.079	.042	.635	.526
	totsoc	.231	.083	.160	2.762	.006
	totit	.007	.072	.007	.096	.924
	totrul	.276	.077	.228	3.602	.000
	totenv	-.225	.071	-.212	-3.158	.002

a. Dependent Variable: totfam

**Regression** การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอกสหกรณ์ กับการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	totenv, totsoc, totrul, toteco, totit, totpol <sup>b</sup>		Enter

- a. Dependent Variable: totict  
 b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.403 <sup>a</sup>	.162	.145	.75024

- a. Predictors: (Constant), totenv, totsoc, totrul, toteco, totit, totpol

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	32.204	6	5.367	9.536	.000 <sup>b</sup>
	Residual	166.042	295	.563		
	Total	198.247	301			

- a. Dependent Variable: totict  
 b. Predictors: (Constant), totenv, totsoc, totrul, toteco, totit, totpol

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.637	.410		3.994	.000
	totpol	.155	.082	.135	1.887	.060
	toteco	.108	.073	.096	1.482	.140
	totsoc	.208	.077	.154	2.701	.007
	totit	.031	.067	.032	.466	.642
	totrul	.294	.071	.258	4.159	.000
	totenv	-.223	.066	-.224	-3.393	.001

- a. Dependent Variable: totict

**Regression** การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในสหกรณ์ กับการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านกลยุทธ์

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	totcul, totm, totmat, totmon, totman <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: totrs

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.602 <sup>a</sup>	.363	.352	.54128

a. Predictors: (Constant), totcul, totm, totmat, totmon, totman

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	49.370	5	9.874	33.701	.000 <sup>b</sup>
	Residual	86.723	296	.293		
	Total	136.093	301			

a. Dependent Variable: totrs

b. Predictors: (Constant), totcul, totm, totmat, totmon, totman

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.118	.253		4.421	.000
	totm	.687	.066	.592	10.354	.000
	totmon	.008	.094	.009	.080	.936
	totmat	.223	.075	.292	2.979	.003
	totman	-.136	.094	-.166	-1.447	.149
	totcul	-.042	.095	-.054	-.440	.660

a. Dependent Variable: totrs

**Regression** การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในสหกรณ์ กับการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านการเงิน

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	totcul, totm, totmat, totmon, totman <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: totallcr

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.653 <sup>a</sup>	.427	.417	.44862

a. Predictors: (Constant), totcul, totm, totmat, totmon, totman

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	44.349	5	8.870	44.071	.000 <sup>b</sup>
	Residual	59.573	296	.201		
	Total	103.921	301			

a. Dependent Variable: totallcr

b. Predictors: (Constant), totcul, totm, totmat, totmon, totman

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.713	.210		8.174	.000
	totm	.589	.055	.580	10.712	.000
	totmon	-.068	.078	-.094	-.879	.380
	totmat	-.135	.062	-.202	-2.172	.031
	totman	.234	.078	.328	3.007	.003
	totcul	-.028	.079	-.041	-.353	.724

a. Dependent Variable: totallcr

**Regression** การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในสหกรณ์ กับการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านปฏิบัติการ/ดำเนินงาน

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	totcul, totm, totmat, totmon, totman <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: totoper

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.660 <sup>a</sup>	.436	.426	.64605

a. Predictors: (Constant), totcul, totm, totmat, totmon, totman

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	95.412	5	19.082	45.719	.000 <sup>b</sup>
	Residual	123.545	296	.417		
	Total	218.957	301			

a. Dependent Variable: totoper

b. Predictors: (Constant), totcul, totm, totmat, totmon, totman

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.099	.302		3.640	.000
	totm	.734	.079	.498	9.264	.000
	totmon	-.447	.112	-.423	-3.983	.000
	totmat	-.282	.089	-.291	-3.156	.002
	totman	.363	.112	.350	3.234	.001
	totcul	.383	.114	.386	3.361	.001

a. Dependent Variable: totoper

**Regression** การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในสหกรณ์ กับการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านผลตอบแทน

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	totcul, totm, totmat, totmon, totman <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: totret

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.639 <sup>a</sup>	.408	.398	.65454

a. Predictors: (Constant), totcul, totm, totmat, totmon, totman

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	87.486	5	17.497	40.841	.000 <sup>b</sup>
	Residual	126.811	296	.428		
	Total	214.297	301			

a. Dependent Variable: totret

b. Predictors: (Constant), totcul, totm, totmat, totmon, totman

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.514	.306		4.950	.000
	totm	.753	.080	.517	9.384	.000
	totmon	-.317	.114	-.303	-2.792	.006
	totmat	-.309	.091	-.322	-3.407	.001
	totman	.573	.114	.558	5.040	.000
	totcul	-.099	.115	-.101	-.859	.391

a. Dependent Variable: totret

**Regression** การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในสหกรณ์ กับการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านกฎหมายและกฎระเบียบ/การฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	totcul, totm, totmat, totmon, totman <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: totlaw

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.511 <sup>a</sup>	.261	.248	.70992

a. Predictors: (Constant), totcul, totm, totmat, totmon, totman

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	52.637	5	10.527	20.888	.000 <sup>b</sup>
	Residual	149.179	296	.504		
	Total	201.817	301			

a. Dependent Variable: totlaw

b. Predictors: (Constant), totcul, totm, totmat, totmon, totman

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.259	.332		3.795	.000
	totm	.633	.087	.448	7.273	.000
	totmon	.075	.123	.074	.612	.541
	totmat	.000	.098	.000	-.004	.997
	totman	.266	.123	.267	2.157	.032
	totcul	-.264	.125	-.277	-2.109	.036

a. Dependent Variable: totlaw



**Regression** การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในสหกรณ์ กับการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านชื่อเสียง

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	totcul, totm, totmat, totmon, totman <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: totfam

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.433 <sup>a</sup>	.187	.174	.78254

a. Predictors: (Constant), totcul, totm, totmat, totmon, totman

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	41.813	5	8.363	13.656	.000 <sup>b</sup>
	Residual	181.260	296	.612		
	Total	223.073	301			

a. Dependent Variable: totfam

b. Predictors: (Constant), totcul, totm, totmat, totmon, totman

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.293	.366		3.537	.000
	totm	.583	.096	.392	6.078	.000
	totmon	.010	.136	.009	.072	.942
	totmat	.183	.108	.187	1.692	.092
	totman	-.014	.136	-.014	-.106	.916
	totcul	-.079	.138	-.079	-.572	.568

a. Dependent Variable: totfam

**Regression** การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในสหกรณ์ กับการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	totcul, totm, totmat, totmon, totman <sup>b</sup>		Enter

- a. Dependent Variable: totict  
 b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.490 <sup>a</sup>	.240	.228	.71325

- a. Predictors: (Constant), totcul, totm, totmat, totmon, totman

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	47.664	5	9.533	18.739	.000 <sup>b</sup>
	Residual	150.583	296	.509		
	Total	198.247	301			

- a. Dependent Variable: totict  
 b. Predictors: (Constant), totcul, totm, totmat, totmon, totman

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.219	.333		3.657	.000
	totm	.576	.087	.411	6.592	.000
	totmon	-.081	.124	-.081	-.654	.513
	totmat	.193	.099	.210	1.955	.051
	totman	.150	.124	.152	1.209	.228
	totcul	-.138	.126	-.146	-1.100	.272

- a. Dependent Variable: totict

ภาคผนวก ง

ตัวอย่างแบบตอบรับการเป็นผู้เชี่ยวชาญ ตัวอย่างหนังสือขอความอนุเคราะห์





## แบบตอบรับการเป็นผู้เชี่ยวชาญ

ตามที่ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ ได้ขอความอนุเคราะห์ให้ข้าพเจ้าเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย เรื่อง "กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย" (RISK MANAGEMENT STRATEGIES OF SAVINGS COOPERATIVES IN THAILAND) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอก ของ นาย/นาง/นางสาว สุমনtha ประสงค์ศรี นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ นั้น

ข้าพเจ้า

- ยินดีเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย  
 ไม่สามารถเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

(ลงชื่อ).....

(รองศาสตราจารย์ ดร.เชาว์ ไรจนแสง)

ตำแหน่ง ข้าราชการบำนาญ

หน่วยงาน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ที่อยู่ 9/9 หมู่ 9 ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด

จังหวัดนนทบุรี 11120

วันที่...../...../.....

ที่อยู่ที่สามารถติดต่อได้ของผู้วิจัย : 12/155 พหลโยธิน 54/1 แยก4-10 (ธารา) แขวงคลองถนน เขตสายไหม กรุงเทพมหานคร 10220 โทรศัพท์ 098-296-4535, 095-393-5979 E-mail : sumonthar.m@gmail.com, sumontha.pra@northbkk.ac.th



ที่ รศ.ปร.ด.ว.018

18 เมษายน 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลงานวิจัย

เรียน ประธานกรรมการสหกรณ์ออมทรัพย์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

เนื่องด้วย นางสาวสมณฑา ประสงค์ศรี รหัสประจำตัว 611500093 นักศึกษาระดับปริญญาเอก  
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (Ph.D.) สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ (North Bangkok  
University) ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์  
ออมทรัพย์ในประเทศไทย” มีความมุ่งหมายของการวิจัยเพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงานการบริหารความ  
เสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์  
วิเคราะห์/สังเคราะห์ และเสนอแนวทางการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย โดยมี  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมยศ อวเกียรติ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และรองศาสตราจารย์ ดร.พิศมัย  
จารุจิตติพันธ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ นักศึกษาดังกล่าวได้ดำเนินการวิจัยอยู่ในขั้นตอนการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง  
เพื่อทำการหาค่าความเชื่อมั่น (Try out) ของแบบสอบถาม ดังนั้น คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ  
พิจารณาแล้วเห็นว่าหน่วยงานของท่านเป็นหน่วยงานที่มีความเหมาะสมอย่างยิ่ง จึงขอความ  
อนุเคราะห์จากท่านให้ข้อมูลตามข้อคำถามในแบบสอบถาม

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนันต์ ธรรมชาลย์)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์

ผู้ประสานงาน : นางสาวสมณฑา ประสงค์ศรี

โทรศัพท์ 098-296-4535, 095-393-5979

E-mail : sumontha.pra@northbkk.ac.th, sumonthar.m@gmail.com



ที่ รศ.ปร.ด.ว.024

1 มิถุนายน 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลงานวิจัย

เรียน ประธานกรรมการสหกรณ์ออมทรัพย์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

เนื่องด้วย นางสาวสุมณฑา ประสงค์ศรี รหัสประจำตัว 611500093 นักศึกษาระดับปริญญาเอก  
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (Ph.D.) สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ (North Bangkok  
University) ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์  
ออมทรัพย์ในประเทศไทย” มีความมุ่งหมายของการวิจัยเพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงานการบริหารความ  
เสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์  
วิเคราะห์/สังเคราะห์ และเสนอแนวทางการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย โดยมี  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมยศ อวเกียรติ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และรองศาสตราจารย์ ดร.พิศมัย  
จารุจิตติพันธ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ นักศึกษาดังกล่าวได้ดำเนินการวิจัยอยู่ในขั้นตอนการเก็บข้อมูลในการวิจัย ดังนั้น  
คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ พิจารณาแล้วเห็นว่าหน่วยงานของท่านเป็นหน่วยงานที่มี  
ความเหมาะสมอย่างยิ่ง จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้ข้อมูลตามข้อคำถามในแบบสอบถาม

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนันต์ ธรรมชาลัย)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์

ผู้ประสานงาน : นางสาวสุมณฑา ประสงค์ศรี

โทรศัพท์ 098-296-4535, 095-393-5979

E-mail : sumontha.pra@northbkk.ac.th, sumonthar.m@gmail.com



ที่ รศ.ปร.ด.ว.024

1 มิถุนายน 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลงานวิจัย โดยการสัมภาษณ์

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุชิน ปลีทะจินดา อาจารย์ประจำภาควิชาสหกรณ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ฉบับ

เนื่องด้วย นางสาวสุมณฑา ประสงค์ศรี รหัสประจำตัว 611500093 นักศึกษาระดับปริญญาเอก  
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (Ph.D.) สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ (North Bangkok  
University) ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์  
ออมทรัพย์ในประเทศไทย” มีความมุ่งหมายของการวิจัยเพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงานการบริหารความ  
เสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์  
วิเคราะห์/สังเคราะห์ และเสนอแนวทางการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย โดยมี  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมยศ อวเกียรติ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และรองศาสตราจารย์ ดร.พิศมัย  
จารุจิตติพันธ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ นักศึกษาดังกล่าวได้ดำเนินการวิจัยอยู่ในขั้นตอนการเก็บข้อมูลในการวิจัย ในฐานะที่  
ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานสหกรณ์ออมทรัพย์ คณะรัฐศาสตร์มหาวิทยาลัย  
นอร์ทกรุงเทพ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้ข้อมูลโดยการสัมภาษณ์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนันต์ ธรรมชาลีย์)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์

ผู้ประสานงาน : นางสาวสุมณฑา ประสงค์ศรี

โทรศัพท์ 098-296-4535, 095-393-5979

E-mail : sumontha.pra@northbkk.ac.th, sumonthar.m@gmail.com



ประวัติย่อผู้วิจัย

## ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ ชื่อสกุล	นางสาวสุมณฑา ประสงค์ศรี
วันเดือนปีเกิด	5 กรกฎาคม 2519
สถานที่เกิด	โรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช กรมแพทย์ทหารอากาศ
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	12/155 พหลโยธิน 54/1 แยก 4-10 (ธาวา) แขวงคลองถนน เขตสายไหม กรุงเทพมหานคร 10160
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	ผู้จัดการ
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	สหกรณ์ออมทรัพย์การยางแห่งประเทศไทย จำกัด 67/53 ถนนบางขุนนนท์ แขวงบางขุนนนท์ เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร 10700
อีเมล	sumonthar.m@gmail.com
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2538	ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ พาณิชยกรรม (การบัญชี) โรงเรียนเซนต์จอห์นเทคนิคกรุงเทพ
พ.ศ. 2540	ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง บริหารธุรกิจ (การบัญชี) โรงเรียนเซนต์จอห์นเทคนิคกรุงเทพ
พ.ศ. 2542	ระดับปริญญาตรี บริหารธุรกิจบัณฑิต (การบัญชี) สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล คลองหก จังหวัดปทุมธานี
พ.ศ. 2553	ระดับปริญญาโท ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (เศรษฐศาสตร์สหกรณ์) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2554	ระดับประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพครู ป.บัณฑิตวิชาชีพครู (วิชาชีพครู) วิทยาลัยนครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา
พ.ศ. 2565	ระดับปริญญาเอก ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ กรุงเทพมหานคร