

การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

จิระนุช ตินกวี

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

คณะบริหารศาสตร์

มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

พ.ศ. 2555

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี



**RISK MANAGEMENT OF SAVINGS COOPERATIVES
IN THE NORTHEASTERN REGION**

JIRANUT SINTAWEE

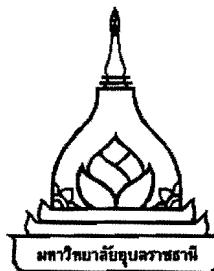
**AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFLLMENT OF
THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION**

FACULTY OF MANAGEMENT SCIENCE

UBON RATCHATHANI UNIVERSITY

YEAR 2012

COPYRIGHT OF UBON RATCHATHANI UNIVERSITY

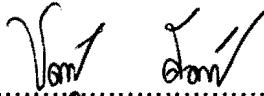


ใบรับรองการค้นคว้าอิสระ^๑
มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี
ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะบริหารศาสตร์

เรื่อง การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้วิจัย นางจิราภรณ์ สินทวี

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

 อาจารย์ที่ปรึกษา

(ดร.ชนัญญา สินชื่น)

 กรรมการ

(ดร.ธรรมวนิช สุขเสริม)

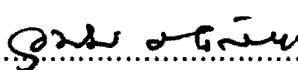
 กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รุ่งรัศมี นิยมคิว)

 คณบดี

(ดร.วิโรจน์ โนนพิโนกษ์)

มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี รับรองแล้ว



(รองศาสตราจารย์ ดร.อุทิศ อินทร์ประสิทธิ์)

รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ

ปฏิบัติราชการแทนอธิการบดี มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

ปีการศึกษา 2555

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลงได้เป็นอย่างดี เพราะได้รับความกรุณาอย่างมากจาก ดร.ชนัญญา สินชื่น ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ที่กรุณาร่วมถึงเวลาให้ความรู้ ให้คำปรึกษา และให้คำแนะนำที่ดีมาตลอด รวมถึงคณาจารย์ทุกท่านที่ประทิษฐิประสาทวิชาความรู้ให้ข้าพเจ้าตลอดระยะเวลาที่ศึกษาอยู่

ขอกราบขอบพระคุณ ดร.อุษณา ศรีเกย์ ผู้อำนวยการสุขภาพฯ เจียรนัยกร และ ผู้อำนวยการอาชูรนต์ แสงทองสูง ที่กรุณาร่วมถึงในกระบวนการตรวจสอบแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้มีความถูกต้องและสมบูรณ์ในเนื้อหา

ขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ ที่กรุณาร่วมเวลาในการประเมิน ประธานและกรรมการสอบ ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการค้นคว้าอิสระให้มีความ สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณท่านผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในเขตพื้นที่ภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ขอบคุณสมาชิกในครอบครัว ทุกคน ที่เคยช่วยเหลือให้ความช่วยเหลือเป็นกำลังใจที่ดี และให้การสนับสนุนในทุกๆ ด้าน อันทำให้ ข้าพเจ้าสามารถประสบความสำเร็จได้

(นางจิราธุช สินทวี)

ผู้วิจัย

บทคัดย่อ

ชื่อเรื่อง : การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

โดย : จิระนุช สินทวี

ชื่อปริญญา : บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

ประธานกรรมการที่ปรึกษา : ดร.ชนัญญา สินชื่น

ศักยภาพสำคัญ : การบริหารความเสี่ยง ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

การศึกษารังนี้มุ่งศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 19 จังหวัด จำนวน 108 คน ที่มีต่อการบริหารความเสี่ยงและประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสหกรณ์ที่มีทุนดำเนินงาน จำนวนเจ้าหน้าที่ จำนวนสมาชิกและระยะเวลาการดำเนินงานที่แตกต่างกัน และศึกษาผลกระทบของการบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ได้แก่ANOVA และร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test F-test วิเคราะห์ทางสัมพันธ์แบบพหุคูณ และวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์ส่วนใหญ่มีทุนดำเนินงานอยู่ระหว่าง 701 – 2,000 ล้านบาท มีเจ้าหน้าที่น้อยกว่า 7 คน นิจวนสมาชิกอยู่ระหว่าง 1,000 ถึง 1,600 คน และมีระยะเวลาดำเนินงานถึงปัจจุบันเป็นเวลา 37 ปีขึ้นไป ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์มีความคิดเห็นดังนี้

การบริหารความเสี่ยง โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับสูงสุดจากมากไปหาน้อย คือ การบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ ผู้บริหารสหกรณ์ให้ความสำคัญในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อแก่สมาชิกโดยผ่านการพิจารณาอนุมัติทุกครั้ง ให้ความสำคัญในการกำหนดประเภทสินเชื่อ วงเงินสูงสุดต่อราย จำนวนหลักประกันและการค้ำประกัน การบริหารความเสี่ยงด้านผลตอบแทน ผู้บริหารสหกรณ์ให้ความสำคัญในการพิจารณากำหนดแทน โครงการระดมเงินทุน แผนการกู้ยืมจากสถาบันการเงินที่ต้องการเงินทุนจากสหกรณ์ รวมถึงอัตราดอกเบี้ยและผลตอบแทนที่จะได้รับ การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ผู้บริหารสหกรณ์ให้ความสำคัญในการกำหนดระเบียบงานหรือคู่มือในการปฏิบัติเกี่ยวกับการรับ-จ่ายเงินสด วงเงินในการปฏิบัติงานประจำวัน และให้ความสนใจในการติดตามและรายงานความต้องการกระแสเงินสดสุทธิและสถานะเงินสดประจำวันและเงินฝากในบัญชีสหกรณ์

ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดยรวมและเป็นรายค้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ ประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ให้ความสำคัญกับการมุ่งมั่นพัฒนาของเจ้าหน้าที่สหกรณ์เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กร การพัฒนาโดยยึดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ ๆ เข้ามาช่วยในการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมายสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องเพื่อป้องกันการฟ้องร้องจากบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง ให้ความสำคัญกับการชำระหนี้ของสมาชิกที่เป็นไปตามกำหนดสัญญา และประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการเงิน ให้ความสำคัญกับการเพิ่มขึ้นของทุนดำเนินงาน รายได้จากการดำเนินธุรกิจ และมูลค่าทรัพย์สินรวมอย่างต่อเนื่อง

การเปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงและประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสหกรณ์ ของทรัพย์ที่มีทุนดำเนินงาน จำนวนเจ้าหน้าที่ จำนวนสมาชิก และระยะเวลาดำเนินงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องและด้านการปฏิบัติการมีผลกระทบเชิงบวกกับ ประสิทธิภาพในการดำเนินงานโดยรวม และประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านลูกค้า (สมาชิก) การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องมีผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้าน การเงิน การบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อมีผลกระทบเชิงลบกับประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้าน การเงิน การบริหารความเสี่ยงด้านปฎิบัติการมีผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพในการ ดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน และการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อมีผลกระทบเชิงบวกกับ ประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ของทรัพย์ ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สหกรณ์ควรมีการประเมินความเสี่ยง เพื่อลดและหลีกเลี่ยง ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นกับการบริหารจัดการสหกรณ์ ควรมีการติดตามความเปลี่ยนแปลงจาก ภายนอกในส่วนที่จะทำให้เกิดผลกระทบต่อสหกรณ์ และเพื่อป้องกันความเสี่ยงในด้านสินเชื่อ สมาชิกควรมีการออมเงินไว้กับสหกรณ์ทุกคนนอกเหนือจากการกู้ยืม การบริหารจัดการต้องยึด หลักการและอุดมการณ์สหกรณ์ ไม่ควรเป็นการบริหารงานตามกระแสนิยม หรือนำวิธีการทางการ เงินเข้ามาใช้ในระบบสหกรณ์ การบริหารสหกรณ์ หากปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของ สหกรณ์ มุ่งเน้นถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลักแล้ว ปรับกลยุทธ์ในการให้บริการสมาชิกเพื่อให้ สามารถแข่งขันกับสถาบันการเงินอื่น ได้

ABSTRACT

TITLE : RISK MANAGEMENT OF SAVINGS COOPERATIVES IN THE NORTHEASTERN REGION
BY : JIRANUT SINTAWEE
DEGREE : MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
CHAIR : CHIANANDA SINCHIUE, Ph.D.

KEYWORDS : RISK MANAGEMENT / OPERATIONAL EFFICIENCY

This study aimed to investigate and compare the savings cooperative executives' opinions on risk management and operational efficiency. The subjects are comprised of 108 executives of the savings cooperatives in 19 northeastern provinces of Thailand. These savings cooperatives were different in the amount of operational budgets, the number of employees and members, and the lengths of time in which these cooperatives had operated. In addition, this study examined the effects of the cooperatives' risk management on their operating efficiency. The data was collected by using questionnaires. The statistic measurements and methods used in this study were the percentage, mean, standard deviation, t-test, F-test, multiple correlation analysis, and multiple regression analysis.

It was found that most savings cooperatives had the operating capital of 701-2,000 million baht, less than 7 employees and around 1,000-1,600 members. Also, these cooperatives had operated for over 37 years. The opinions of their executives are as follows.

The cooperative executives highly evaluated their overall risk management and their risk management of each type of their operational activities. Credit risk management was most highly evaluated. The executives were strict about a loan approval process; any loan applications had to undergo the process. Also, the executives were careful with types of loans and credit limits they offered to customers, and security and guarantees. The executives also attached the importance to managing profitability risk. They were careful with fund-raising plans, plans of prospective loans for financial institutions as well as interest rates and expected returns. The executives also evaluated the efficiency of their liquidity risk management highly. They were

strict about a receipt-and-expenditure procedure manual and a daily budget. They also reported the daily demand for net cash flow and daily cash and savings deposit statuses.

In addition, the overall operational efficiency was highly evaluated. The efficiency of the cooperatives' operations was also evaluated in 3 aspects, all of which were highly evaluated as well. Learning and improving were evaluated as the most efficient aspect. The cooperatives were supportive to their employees' learning in order to increase the operational efficiency. New information technology systems had been utilized to help minimize procedure. The efficiency of the internal process was ranked second. The cooperatives strictly conformed to cooperative rules and laws in order to prevent lawsuits. They were also strict about the borrowers' debt payments. The third highly efficient aspect was finance. The cooperatives attached the importance to continually increasing their operational budgets, income and total assets.

The cooperative executives shared similar opinions about their risk management and their operational efficiency.

Liquidity and operation risk management had positive effects on the overall operational efficiency and the efficiency of customer service. Additionally, liquidity risk management had positive impacts on the efficiency of the cooperatives' financial operations. The cooperatives' credit risk management had negative effects on their financial operations. The operational risk management positively affected the efficiency of the cooperatives' internal operation process. Finally, the cooperatives' credit risk management had positive effects on the efficiency of their employees' learning and improvement.

The following are the cooperative executives' suggestions. The cooperatives should implement risk assessment in order to reduce and prevent possible risks. The cooperatives should also pay close attention to external factors which might affect the cooperatives. Also, apart from their loan accounts, the cooperative members should have savings accounts at the cooperatives in order to prevent credit risks. Moreover, the cooperatives' management should conform to their principles and ideologies, regardless of the popular trends of practice. The cooperatives should also adopt financial techniques. In addition to following the laws and the cooperatives' rules as well as aiming to benefit all the members, the cooperatives should improve their service providing strategies in order to compete with other financial institutions.

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ก
บทคัดย่อภาษาไทย	ข
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ง
สารบัญ	น
สารบัญตาราง	ซ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่	ฉ
1 บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
1.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย	5
1.4 สมมติฐานของการศึกษา	5
1.5 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา	6
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
1.7 ขอบเขตการศึกษา	7
1.8 นิยามศัพท์เฉพาะ	8
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
2.1 ประวัติความเป็นมาสหกรณ์ในประเทศไทย	11
2.2 หลักการ อุดมการณ์ และวิธีการสหกรณ์	12
2.3 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับสหกรณ์อนtherap	14
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง	17
2.5 ทฤษฎีเกี่ยวกับบริหารความเสี่ยง	18
2.6 แนวคิดเกี่ยวกับการวัดผลการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ (Balanced Scorecard: BSC) และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	40

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

3 ระเบียบวิธีวิจัย	
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	46
3.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	48
3.3 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	48
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	49
3.5 วิธีประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล	50
3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	51
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	
4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	52
4.2 ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	53
4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	54
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
5.1 สรุปผลการวิจัย	82
5.2 อภิปรายผล	85
5.3 ข้อเสนอแนะ	95
เอกสารอ้างอิง	97
ภาคผนวก	101
ประวัติผู้วิจัย	115

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
3.1 จำนวนประชากรและกثุ่มตัวอย่าง	47
4.1 ค่าความถี่ ร้อยละ ของข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสหกรณ์ออมทรัพย์	54
4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง โดยรวมของสหกรณ์ออมทรัพย์ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	56
4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ด้านกลยุทธ์ของสหกรณ์ออมทรัพย์ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	57
4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ด้านสินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	58
4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ด้านผลตอบแทนของสหกรณ์ออมทรัพย์ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	59
4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ด้านสภาพคล่องของสหกรณ์ออมทรัพย์ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	60
4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ด้านปฏิบัติการของสหกรณ์ออมทรัพย์ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	62
4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการ ดำเนินงานโดยรวมของสหกรณ์ออมทรัพย์ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	63
4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการ ดำเนินงานด้านการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	64
4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการ ดำเนินงานด้านลูกค้าของสหกรณ์ออมทรัพย์ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	65
4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการ ดำเนินงานด้านกระบวนการภายในของสหกรณ์ออมทรัพย์ในเขตพื้นที่ภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ	66
4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการ ดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการพัฒนาของสหกรณ์ออมทรัพย์ในเขตพื้นที่ภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ	67

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.13 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงโดยรวม ของผู้บริหารสหกรณ์ omn ทรัพย์ที่มีทุนดำเนินงานแตกต่างกัน	68
4.14 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงโดยรวม ของผู้บริหารสหกรณ์ omn ทรัพย์ที่มีจำนวนเจ้าหน้าที่แตกต่างกัน	69
4.15 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงโดยรวม ของผู้บริหารสหกรณ์ที่มีจำนวนสมาชิกแตกต่างกัน	70
4.16 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงโดยรวม ของผู้บริหารสหกรณ์ที่มีระยะเวลาการดำเนินการแตกต่างกัน	71
4.17 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยรวม ของผู้บริหารสหกรณ์ที่มีทุนดำเนินงานแตกต่างกัน	72
4.18 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยรวม ของผู้บริหารสหกรณ์ omn ทรัพย์ที่มีจำนวนเจ้าหน้าที่แตกต่างกัน	73
4.19 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยรวม ของผู้บริหารสหกรณ์ที่มีจำนวนสมาชิกแตกต่างกัน	74
4.20 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยรวม ของผู้บริหารสหกรณ์ที่มีระยะเวลาการดำเนินการแตกต่างกัน	75
4.21 ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของการบริหารความเสี่ยงที่มีต่อประสิทธิภาพ การดำเนินงานโดยรวม	76
4.22 ผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคุณ โดยใช้ตัวแปรตามเป็นประสิทธิภาพ การดำเนินงานโดยรวม	77
4.23 ผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคุณ โดยใช้ตัวแปรตามเป็นประสิทธิภาพ การดำเนินงานด้านการเงิน	78
4.24 ผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคุณ โดยใช้ตัวแปรตามเป็นประสิทธิภาพ การดำเนินงานด้านลูกค้า (สมาชิก)	79
4.25 ผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคุณ โดยใช้ตัวแปรตามเป็นประสิทธิภาพ การดำเนินงานกระบวนการภายนอกภายใน	80

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.26 ผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคุณ โดยใช้ตัวแปรตามเป็นประสิทธิภาพ การดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	81

สารบัญภาพ

ภาพที่ หน้า

1.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย 5

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กิจการสหกรณ์ออมทรัพย์ เป็นองค์กรที่จัดตั้งขึ้นจากการรวมตัวของสมาชิกในหน่วยงานเดียวกัน โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อส่งเสริมให้สมาชิกออมเงิน และให้บริการเงินกู้ยืมแก่สมาชิก ที่มีความจำเป็นเดือดร้อนทางการเงิน สมาชิกสหกรณ์ทั้งหมดจะเป็นผู้ที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกันและมีเงินเดือนประจำด้วย สหกรณ์ออมทรัพย์มีสถานะเป็นนิติบุคคลตามกฎหมายสหกรณ์ สหกรณ์มีทุนดำเนินงานมาจากเงินค่าหุ้น และเงินรับฝากจากสมาชิก ซึ่งมีทั้งเงินฝากประจำและเงินฝากออมทรัพย์โดยไม่มีเงินกู้ยืมจากต่างประเทศ เงินทุนเหล่านี้ จะนำไปให้กู้ยืมแก่สมาชิก ที่เดือดร้อนหรือจำเป็น สำหรับการส่งชำระค่าหุ้น และการชำระหนี้เงินกู้ สหกรณ์ใช้ระบบการหักเงิน ณ ที่จ่าย ทำให้มีเงินทุนหมุนเวียน ให้ลูกค้าสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอทุกดีอน ด้วยวิธีการดังกล่าว ธุรกิจของสหกรณ์จึงมีความมั่นคงอย่างสูง (กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, 2539)

รอบปี 2553 ที่ผ่านมา แม้สถานการณ์เศรษฐกิจของประเทศไทยจะมีการขยายตัวในอัตราที่ชะลอตัวลง แต่ไม่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ เนื่องจากสหกรณ์สามารถเพิ่มทุนได้เป็นประจำอย่างต่อเนื่องตามระดับเงินเดือนของสมาชิกที่เพิ่มขึ้น ภาวะเศรษฐกิจทางการเงินโดยรวมมีแนวโน้มการขยายตัวเพิ่มขึ้นทั้งค้านจำนวนสหกรณ์และสมาชิก ปี 2553 มีจำนวนสหกรณ์ทั้งสิ้น 1,358 แห่ง เพิ่มขึ้นจากปี 2552 ร้อยละ 1.88 ค้านจำนวนสมาชิก 2,581,143 คน เพิ่มขึ้นจากปี 2552 ร้อยละ 3.21 ณ วันสิ้นปี 2553 สมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ มีเงินออมสะสมจากทุนเรือนหุ้นและเงินฝากคิดเฉลี่ยเท่ากับ 327,943 บาท ต่อราย สูงกว่าปี 2552 ร้อยละ 14.56 พิจารณาเปรียบเทียบภาระหนี้สินของสมาชิกเท่ากับ 325,258 บาทต่อราย สูงขึ้นกว่าปี 2552 ร้อยละ 6.49 แสดงให้เห็นว่าสมาชิกของสหกรณ์ต่อรายมีภาระก่อหนี้เพิ่มสูงขึ้น แต่ยังคงมีความเชื่อมั่นต่อความมั่นคงของสหกรณ์ด้วยการออมเงินไว้ในอัตราที่สูงขึ้น ด้านความสามารถในการชำระหนี้ของสมาชิก เนื่องจากสหกรณ์เป็นระบบปิดเฉพาะภายในหน่วยงาน จึงได้รับสิทธิในการหักณที่จ่ายจากเงินเดือนของสมาชิก ทำให้มีอัตราหนี้ค้างชำระเพียงร้อยละ 1.68 ประกอบกับให้ผลตอบแทนที่สูงกว่าสถาบันการเงินอื่น ทำให้สหกรณ์มีเงินทุนเข้ามาในระบบมากพอสำหรับการขยายผลการดำเนินงานให้เติบโตขึ้นค่อนข้างสม่ำเสมอ สหกรณ์ออมทรัพย์จึงเดินทางได้อย่างต่อเนื่องทั้งในภาวะ

เศรษฐกิจขาขึ้นหรือขาลง สามารถสร้างกำไรได้เพิ่มขึ้นทุกปี เนื่องจากสามารถบังคับเรื่องมั่นคง
ศรัทธาในระบบสหกรณ์ อีกทั้งผลตอบแทนที่ได้รับสูงกว่าสถาบันการเงินอื่น (สิรลยา
จิตอุดมวัฒนา, 2554)

ความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจสำหรับสหกรณ์ในกลุ่มนี้มีเงินส่วนเกินจากความต้องการ
ถูกยืม ความมีการบริหารความเสี่ยงด้านสินทรัพย์และหนี้สิน สหกรณ์จึงต้องเพิ่มความระมัดระวัง และ
รอบคอบในการดำเนินธุรกิจ โดยมีคณะกรรมการตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มีคณะกรรมการ
สหกรณ์ในการพิจรณเอง ตลอดจนการเฝ้าระวังและติดตามปัจจัยเสี่ยงต่างๆ (สิรลยา จิตอุดมวัฒนา,
2554)

จากการที่สหกรณ์ออมทรัพย์เป็นองค์กรที่เดินโดยได้รับความเชื่อมั่นและศรัทธาอย่าง
ต่อเนื่อง ประกอบกับบุคลาศาสตร์การบริหารที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่ง การสื่อสารไร้
พรัตน์ รวมทั้งเทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการองค์กรที่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็น
เครื่องมือที่ช่วยเพิ่มทักษะด้านภาษาและประสาทศึกษาขององค์กร แต่จะเดียวกับการพัฒนาในอัตราเร่ง
ดังกล่าว อาจกล่าวเป็นปัจจัยเสี่ยงและท้าทายความสามารถของผู้บริหารในการที่จะนำองค์กรก้าว
เดินไปข้างหน้าอย่างสมดุล มั่นคง และยั่งยืน จากภาพของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวปัจจัยเสี่ยงที่
ส่งผลกระทบเชิงลบต่องค์กร จึงเป็นภาระหน้าที่ที่ผู้บริหารควรตระหนักรและให้ความสำคัญ
เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร (นฤมล สะอาดโฉม, 2550)

การบริหารความเสี่ยงเป็นเทคนิคทางการบริหารที่ได้รับความสนใจอย่างมากจากองค์กร
ต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เหตุผลส่วนหนึ่งอาจเป็นเพราะที่เรียนจากความสูญเสียเมื่อครั้งวิกฤติ
เศรษฐกิจ ปี พ.ศ. 2540 ที่หลายองค์กร ได้เรียนรู้ประสบการณ์ของการขาดการบริหารความเสี่ยงที่คือ
ในปัจจุบันสถาบันการเงินต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นธนาคารพาณิชย์ บริษัทประกันชีวิต บริษัทประกันภัย
หรือบริษัทหลักทรัพย์ต่างถูกกำกับดูแลให้ต้องจัดทำกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อเป็นการสร้างความ
เข้มแข็งทางการเงินให้แก่สถาบันการเงิน และในการรวมยังเป็นการสร้างความมั่นคงทางการเงิน
และการเงินและระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย อีกด้วย การสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีด้วยการบริหารความเสี่ยง
ขึ้นอยู่กับปัจจัยเฉพาะอย่างของแต่ละองค์กรหรือสถาบัน เช่น ภารกิจหลักขององค์กร
รูปแบบการดำเนินธุรกิจ สภาพการแย่งชิง หรือผลกระทบจากการเมือง เป็นต้น ซึ่งการบริหารความ
เสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะต้องสอดคล้องและเหมาะสมในแต่ละองค์กร (นฤมล สะอาดโฉม, 2550)

สหกรณ์ออมทรัพย์ในบทบาทของสถาบันการเงินที่มุ่งเน้นการให้บริการในด้านการ
ส่งเสริมการออมและให้เงินกู้ จึงทำให้ “เงิน” เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญมากขึ้น การบริหาร
การเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ในปัจจุบัน ผู้บริหารจะต้องดำเนินถึงสภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลง
เช่น อัตราเงินเฟ้อ วงจรเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยและผลกระทบที่มาจากระบบ

การเงินทั้งในและนอกประเทศ เมื่อจากปัจจัยเหล่านี้ย่อมมีผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ ประกอบกับสหกรณ์ยอมทรัพย์มีการนำเอาเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ซึ่งก่อให้เกิดผลดี ต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการให้บริการของสหกรณ์ทั้งที่เปลี่ยนกับธนาคารพาณิชย์โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านธุรกิจเงินฝาก จึงทำให้สมาชิกไว้วางใจที่จะนำเงินมาฝากไว้กับสหกรณ์ ยอมทรัพย์เพิ่มมากขึ้น ทำให้ธุรกิจเงินฝากในกระบวนการสหกรณ์มีแนวโน้มสูงขึ้นเรื่อยๆ จนถึงปัจจุบันสหกรณ์ยอมทรัพย์จำนวนมากได้เปลี่ยนสภาพจากสหกรณ์ที่ต้องพึ่งพาแหล่งเงินทุนจากภายนอก มาเป็นสหกรณ์ที่มีเงินเหลือ จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อสถานะการเงินของสหกรณ์ ทั้งสภาพคล่อง ผลการประกอบการทางการเงิน และประเด็นความเสี่ยง ที่ผู้บริหารสหกรณ์ยอมทรัพย์ จะต้องศึกษาทำความเข้าใจ และพิจารณาด้วยความละเอียดรอบคอบ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ทางการเงินของสหกรณ์ ผลตอบแทนที่เหมาะสม (ญาทิพย์ ภัตราวาท, 2553)

การบริหารความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจที่สหกรณ์ยอมทรัพย์ต้องคำนึงถึงและบริหารจัดการ ซึ่งแต่ละสหกรณ์จะค้นหาว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจกรรมของสหกรณ์ มีแนวทางและแผนการดำเนินงานในการบริหารความเสี่ยงที่ทำให้เกิดความมั่นใจว่าความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบที่สำคัญ ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกจะได้รับการพิจารณาและจัดการให้หมดไปหรือลดน้อยลง และทำให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพ (อนันต์ ชาครุ ประชีวิน, 2550) ตลอดจนพัฒนาขีดความสามารถของสหกรณ์ให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ มีธรรมาภิบาล ในการจัดการความเสี่ยง การพัฒนาระบบการเงินที่เกือบจะไม่มีการพัฒนาอย่างนำไปสู่การพัฒนาがらไม่สามารถประกันและลดความเสี่ยงทางการเงิน เพื่อสร้างความยั่งยืนตามที่กำหนดไว้ ในแผนพัฒนาสหกรณ์ ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2550-2554 (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2550)

ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงสนใจศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสหกรณ์ยอมทรัพย์ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตลอดจนผลกระทบของการบริหารความเสี่ยงและประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เพื่อทราบแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ยอมทรัพย์และนำมาเป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ยอมทรัพย์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และกำหนดนโยบายการบริหารกิจการสหกรณ์ยอมทรัพย์เพื่อความมั่นคงและยั่งยืนในอนาคตต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.2.2 เพื่อศึกษาประสิทธิภาพในการดำเนินงานของผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

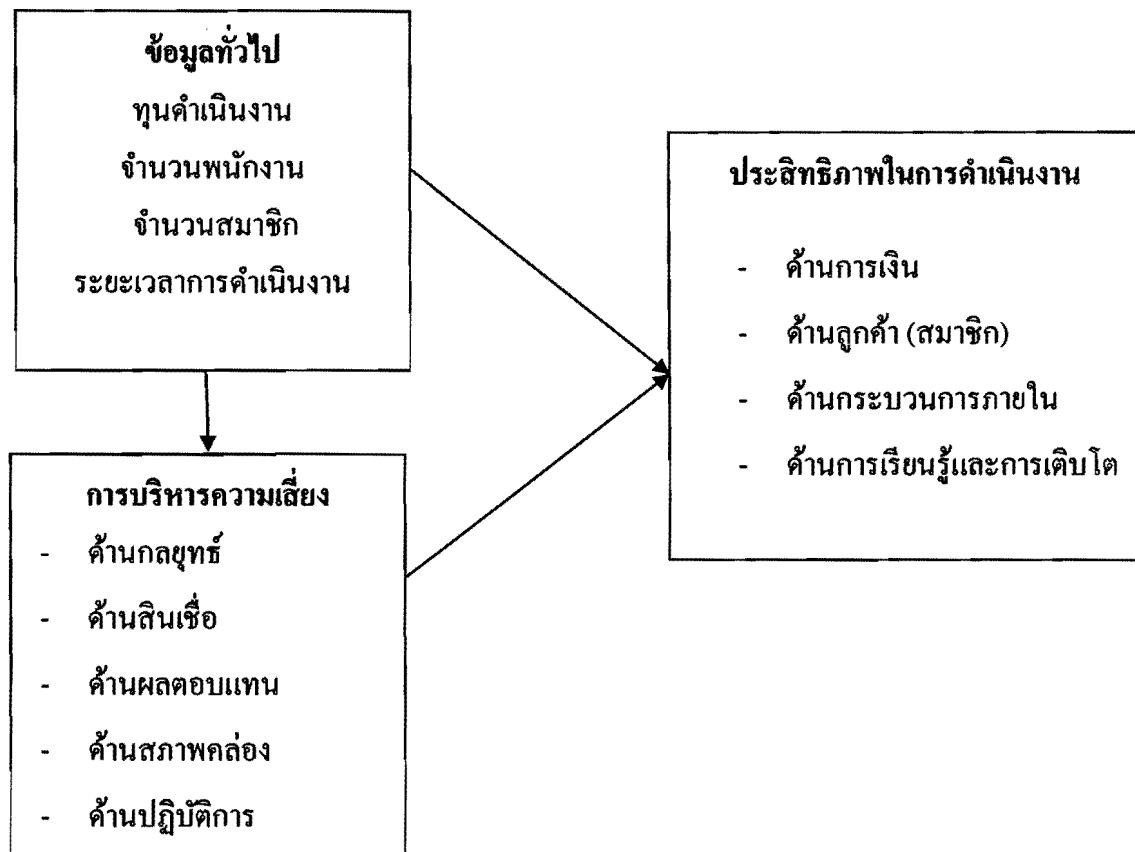
1.2.3 เพื่อเปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่มีทุนดำเนินงาน จำนวนเจ้าหน้าที่ จำนวนสมาชิก และระยะเวลาการดำเนินงานแตกต่างกัน

1.2.4 เพื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่มีทุนดำเนินงาน จำนวนเจ้าหน้าที่ จำนวนสมาชิก และระยะเวลาการดำเนินงานแตกต่างกัน

1.2.5 เพื่อศึกษาผลกระทบของการบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิภาพในการดำเนินงานของผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.2.6 เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.3 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

1.4 สมมติฐานของการศึกษา

1.4.1 สาหรับผู้อนทรงพัฒนาเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่มีทุนค่าเนินงาน จำนวนเจ้าหน้าที่ จำนวนสมาชิก และระยะเวลาการดำเนินงานแตกต่างกัน มีการบริหารความเสี่ยง และประสิทธิภาพในการดำเนินงานแตกต่างกัน

1.4.2 การบริหารความเสี่ยงมีผลกระทบเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

1.5 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงสหกรณ์ออมทรัพย์ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้ศึกษาได้ใช้กรอบแนวคิดในการศึกษาครั้งนี้ แยกเป็น

- 1.5.1 แนวทางการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2552)
- ประกอบด้วย

- 1.5.1.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์
- 1.5.1.2 ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ
- 1.5.1.3 ความเสี่ยงด้านผลตอบแทน
- 1.5.1.4 ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง
- 1.5.1.5 ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

1.5.2 ประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์โดยใช้เทคนิควัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) (พสุ เศษรินทร์, 2546) ประกอบไปด้วย 4 มุมมองของการวัดคือ

- 1.5.2.1 ด้านการเงิน
- 1.5.2.2 ด้านลูกค้า
- 1.5.2.3 ด้านกระบวนการ
- 1.5.2.4 ด้านการเรียนรู้และการเติบโต

โดยมุ่งเน้นดังกล่าวทำให้องค์กรได้รับประโยชน์ คือ ช่วยให้มองเห็นวิสัยทัศน์ขององค์กรได้ชัดเจน ได้รับการยอมรับและเห็นชอบจากผู้บริหารทุกระดับ ทำให้ทุกหน่วยงานปฏิบัติงานได้สอดคล้องกันตามแผน ใช้เป็นกรอบในการกำหนดแนวทางการทำงานทั่วทั้งองค์กร เป็นการรวมแผนกลยุทธ์ของทุกหน่วยงานเข้ามาไว้ด้วยกัน ด้วยแผนธุรกิจขององค์กร ทำให้แผนกลยุทธ์ทั้งหมดมีความสอดคล้องกัน สามารถวัดผลได้ทั้งลักษณะเป็นพื้นที่และตัวบุคคล (บุรินทร์ อรุณโรจน์ และสุทธิศักดิ์ ณัฏฐากุล, 2543)

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1 เป็นแนวทางในการวางแผนการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ให้มีศักยภาพยิ่งขึ้น

1.6.2 เป็นแนวทางในการพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานให้มีความสอดคล้องกับแผนพัฒนาสหกรณ์ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2550-2554

မြန်မာနိုင်ငြပ်ပေးပို့ဆောင်

ՀԵՂԻ ՍԳՈՒՐԱԿԵՐՆԵՐ ԽԵՏԱՀԱՄԱԿԵՐՆԵՐ ԽԵՏՈՒՅՆԵՐԻՆ ՍՈՒՅ ՀԸՆԴՀԱՐԱԿ

ԱՐԵՎԻ

ឧណ្ឌាស៊ី ២ បានដាក់ជាមួយនឹងការបង្ហាញរបស់ខ្លួន

ՀԱՅՈՒԹՅՈՒՆ ԽԱՐԱԿԱՎՈՒՄ ԵՎ ԽԱՐԱԿԱՎՈՒՄ ԵՎ ՀԱՅՈՒԹՅՈՒՆ

MLBMILB

1.7.4. **ԱՅԼԻՇՆԱԿԱԾՎԱԾ ԽԱՐԱՀԱ Հ ՍՊԱՀ ԽԵՋԱԳԱՎԱԾ**

انیل (انجمن علمی انسان‌شناسی، ۲۵۳)

ՃՈՎԵՑՄԱՆՏԵՐԵԿԱՅԻՆՅՈՒԹ ԲՈՒԺԱԿԻԿԱՅՈՒԹ ԱՐԵՎԱԿԻԿԱՅՈՒԹ ՅԱԿԱՐԱՎԱՅՈՒԹ

1.7.2. *Minimally informed* [förlit, annanlåtad] minstens enligt en del av den

ԹԱ 801 ԽԵՂ ՅՈՒՆԻՑԱՑԱՑՈՒՅՑ ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ԱՐՄԱՆԻ ԱՐՄԵՆԻ

ՀՅՈՒՅՏԱԿԱՐԱ ԽՍ 801 ԽԵԼԻՑ ՌԱ ԽՊԱԼԵՄՆԵՍ 001 ՎԻՆԱՇԱԿԱՐԱՆԱՌԱՎԱՐԱՎԱԾԱԿԵՑ

ՀԱՅԵԼԱՑՈՂ ՀԻ

ՑԱՆԿԱՅՈՒԹՅՈՒՆ

1.8 นิยามศัพท์เฉพาะ

1.8.1 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการในการระบุ ประเมินความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมของรับได้ ป้องกันมิให้เกิดความเสียหายต่อกำไร หาก มีการบริหารความเสี่ยงที่ดีจะสามารถสร้างโอกาสในการเพิ่มผลตอบแทนที่เพียงพอ กับเสี่ยง ที่ ขอนรับ

1.8.2 ความเสี่ยงค้านกลยุทธ์ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจาก การที่สหกรณ์กำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานและการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม หรือ ไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและ สภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อรายได้ เงินกองทุน หรือการดำรงอยู่ของกิจการ

1.8.3 ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ หมายถึง ความเสี่ยงในปัจจุบันหรือในภายหน้าที่มีต่อ รายได้และส่วนทุนของสหกรณ์ อันเกิดจากการที่ผู้กู้ผิดนัดชำระหนี้ตามเงื่อนไข และ/หรือข้อตกลง ในสัญญา ความเสี่ยงสินเชื่อคงอยู่ในทุกกิจกรรม ไม่ว่าจะเป็นการลงทุนหรือการให้เงินกู้ยืมที่ คาดหวังการได้รับเงินกู้ยืมหรือเงินลงทุนกลับคืน

1.8.4 ความเสี่ยงด้านผลตอบแทน หมายถึง ความเสี่ยงในปัจจุบันหรือในอนาคตที่การ เปลี่ยนแปลงของปัจจัยตลาด เช่น อัตราดอกเบี้ย ราคาตลาดหลักทรัพย์ เป็นต้น อาจส่งผลให้ ผลตอบแทนหรือดอกเบี้ยรับสูบที่จากสินทรัพย์และหนี้สินทางการเงินในงบดุลของสหกรณ์ลดลง หรืออาจทำให้ตัวสินทรัพย์เองในงบดุลมีมูลค่าลดลง จนส่งผลกระทบต่อรายได้สูบที่หรือมูลค่าส่วน ทุนของสหกรณ์

1.8.5 ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง หมายถึง ความเสี่ยงในปัจจุบันหรือในอนาคตที่ สหกรณ์อาจไม่สามารถจัดหาเงินสด เพื่อชำระภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนด และรวมไปถึงเพื่อการ รองรับการขยายตัวของสินทรัพย์ (สินเชื่อ) ตามการดำเนินกิจกรรมปกติ

1.8.6 ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ หมายถึง ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายอัน เนื่องมาจากการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดีหรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กร และการขาดการ ควบคุมที่ดี โดยอาจเกี่ยวข้องกับ กระบวนการปฏิบัติงานภายใน คณ ระบบงาน หรือเหตุการณ์ ภายนอก และส่งผลกระทบต่อรายได้หรือความอยู่รอดของสหกรณ์

1.8.7 สหกรณ์ออมทรัพย์ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ หมายถึง สหกรณ์ออม ทรัพย์ที่มีทุนดำเนินงานตั้งแต่ 100 ล้านบาทขึ้นไป ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 19 จังหวัด จำนวนทั้งสิ้น 108 สหกรณ์ (ศูนย์ข้อมูลทางการเงินสหกรณ์และกุ่มเกษตรกรปี 2553 กรมตรวจ บัญชีสหกรณ์ : 2553) ไม่นับรวมจังหวัดบึงกาฬเนื่องจากไม่มีสหกรณ์ที่มีทุนดำเนินงานถึง 100 ล้าน บาท

1.8.8 ทุนดำเนินงาน ได้แก่ หนี้สินและทุนของสหกรณ์

1.8.8.1 หนี้สิน หมายถึง ภาระผูกพันในปัจจุบันของสหกรณ์ ซึ่งเป็นผลของรายการและเหตุการณ์ทางบัญชีในอดีตอันเกิดจากการดำเนินงานตามปกติของสหกรณ์หรือจากประเพณีการค้า ซึ่งสหกรณ์จะต้องชำระภาระผูกพันด้วยสินทรัพย์หรือบริการ เช่น การจ่ายเงินสด การโอนสินทรัพย์ การให้บริการ และมูลค่าของภาระผูกพันที่ต้องชำระนั้นสามารถตรวจนัดได้อย่างน่าเชื่อถือ เช่นเงินรับฝาก เงินกู้ยืม หนี้สินอื่น เป็นต้น

1.8.8.2 ทุนของสหกรณ์ หมายถึง ส่วนของสมาชิกผู้ลงทุนถือหุ้นในสหกรณ์ ประกอบด้วยทุนเรือนหุ้น ทุนสำรอง ทุนสะสมตามข้อบังคับ ระเบียบ และอื่นๆ กำไร (ขาดทุน) จากเงินลงทุนที่ยังไม่เกิดขึ้น ส่วนเกินจากการตีราคาสินทรัพย์ขาดทุนสะสม และกำไร (ขาดทุน) สุทธิประจำปี

1.8.9 ผู้บริหารสหกรณ์ หมายถึง สมาชิกที่ได้รับการคัดเลือกจากที่ประชุมใหญ่เพื่อเป็นตัวแทนในการเข้ามาบริหารงานสหกรณ์แทนสมาชิกทั้งหมด ซึ่งเรียกว่าคณะกรรมการดำเนินการ ประกอบด้วย ประธานกรรมการ รองประธาน เลขาธุการ เหรัญญิก และกรรมการ ตามจำนวนที่กำหนดไว้ในข้อบังคับของสหกรณ์

1.8.10 เจ้าหน้าที่สหกรณ์ หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติงานตามสัญญาจ้างของสหกรณ์ออมทรัพย์ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 108 แห่ง

1.8.11 จำนวนสมาชิก หมายถึง จำนวนสมาชิกของสหกรณ์ออมทรัพย์ ณ วันสิ้นปี ทางบัญชี ของสหกรณ์ ปี 2553

1.8.12 ระยะเวลาการดำเนินงาน หมายถึง จำนวนปีที่สหกรณ์ได้ดำเนินงานมาตั้งแต่จดทะเบียนจนถึงปี 2553

1.8.13 สหกรณ์ที่นี่ประสิทธิภาพ หมายถึง สหกรณ์ที่เมื่อพิจารณาการวัดผลการปฏิบัติงานใน 4 ด้าน ซึ่งจะสร้างสมดุลระหว่างวัตถุประสงค์ในระยะสั้นและระยะยาว ระหว่างผลลัพธ์ที่บรรลุนาและสิ่งผลักดัน ทำให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามผลลัพธ์ที่ตั้งเป้าหมายไว้ โดยการพิจารณาจะประกอบด้วย

1.8.13.1 ด้านลูกค้า (Customer Perspective) คือ สมาชิกที่ได้รับความพึงพอใจจากการที่สหกรณ์สามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิกได้ รวมทั้งประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้สินค้าและบริการ สหกรณ์จะต้องทราบถึงระดับความพึงพอใจของลูกค้า ทั้งในแง่บวกและในแง่ลบ โดยมุ่งมั่นนี้ จะต้องถือเสมอหนึ่งว่าตนเองเป็นลูกค้า และมองนาข้างสหกรณ์ว่าอะไรคือสิ่งที่สมาชิกต้องการ และอะไรคือสิ่งที่สมาชิกไม่ต้องการ ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากจำนวนสมาชิก ทุนดำเนินงาน จำนวนเจ้าหน้าที่ และระยะเวลาในการดำเนินกิจการ

1.8.13.2 ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) คือ การเตรียมพร้อมในการปฏิบัติงานภายในองค์การ และการควบคุมภายในขององค์กร ฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการมีส่วนสำคัญในการผลักดันให้สหกรณ์ดำเนินตามแนวทางที่กำหนดไว้ได้อย่างถูกต้อง โดยผู้บริหารจะต้องทำการอธิบายนโยบายและแนวทางต่างๆ ออกมาย่างเป็นรูปธรรมที่สามารถเข้าใจและนำไปปฏิบัติได้จริงในทุกระดับ โดยพิจารณาจากจำนวนสมาชิก ทุนดำเนินงาน จำนวนเจ้าหน้าที่ และระยะเวลาในการดำเนินงาน

1.8.13.3 ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) คือ การเรียนรู้นวัตกรรมของสหกรณ์ ที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาของภาวะเศรษฐกิจการพัฒนาตามนโยบายของสหกรณ์ที่ตั้งไว้ องค์กรจะต้องมีการปฏิบัติและมีการวัดผลควบคู่กันไปอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เป็นที่แน่ใจได้ว่า องค์กรได้ดำเนินงานตามแนวทางที่ตั้งไว้ หรือสามารถปรับเปลี่ยนและแก้ไข กลยุทธ์ได้ทันท่วงทีหากในกรณีที่พบข้อบกพร่องในส่วนต่างๆ ระหว่างดำเนินงาน

1.8.13.4 ด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จที่มีต่อการปฏิบัติงานและนโยบายจากส่วนบนที่กระจายไปสู่ระดับต่างๆ เพื่อนำไปปฏิบัติ โดยทั่วๆ ไปจะมุ่งเน้นที่ผลกำไรจากการเงินโดยเติบโตของบริษัท และผลตอบแทนที่ส่งกลับให้ผู้ถือหุ้น โดยตอบคำถามว่าผู้ถือหุ้นมองเรอย่างไร ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับผลตอบแทนทางการเงิน และความสามารถในการบริหารงบประมาณ หรือ Bottom Line ของธุรกิจว่า แผนการดำเนินงานและผลลัพธ์ที่ได้สามารถบรรลุเป้าหมายเพียงใด โดยสามารถวัดจากความสามารถในการดำเนินงานจากขนาดของธุรกิจ จำนวนพนักงาน จำนวนทุนจดทะเบียน และระยะเวลาในการประกอบการ

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสาร และรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีลำดับขั้นตอน ในการศึกษา ดังนี้

- 2.1 ประวัติความเป็นมาสหกรณ์ในประเทศไทย
- 2.2 หลักการ บุคคลกรณ์ และวิธีการสหกรณ์
- 2.3 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับสหกรณ์ออมทรัพย์
- 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง
- 2.5 ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง
- 2.6 แนวคิดเกี่ยวกับการวัดผลการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ (Balanced Scorecard : BSC)

2.1 ประวัติความเป็นมาสหกรณ์ในประเทศไทย

สหกรณ์เกิดขึ้นในประเทศไทยในสมัยรัชกาลที่ 5 ประมาณ พ.ศ.2457 จากความยากจน ในสมัยนั้นทำให้ทางราชการคิดหาทางช่วยเหลือ ด้วยการจัดหาเงินทุนมาให้กู้และคิดดอกเบี้ยในอัตราที่ต่ำ กระทรวงการคลังได้เชิญ เซอร์เบอร์นาร์ด ชันเตอร์ หัวหน้าธนาคารแห่งมัคราช ประเทศอินเดีย เข้ามาสำรวจหาถูกทางช่วยเหลือชาวนา ซึ่งได้เสนอว่าควรจัดตั้ง “ธนาคาร ให้กู้ยืมแห่งชาติ” ดำเนินการให้กู้ยืมแก่ชาวนา โดยมีที่ดินและหลักทรัพย์อื่นเป็นหลักประกันเพื่อป้องกันมิให้ชาวนาที่กู้ยืมเงินหมดทั้งที่นาหลบหนีสิน ส่วนการควบคุมเงินกู้และการเรียกเก็บเงินกู้ ท่านได้แนะนำให้จัดตั้งเป็นสมาคมที่เรียกว่า “Cooperative Society” โดยมีหลักการร่วมมือกันเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ซึ่งคำนี้พระราชวงศ์เชอ กรมหมื่นพิทยาลงกรณ์ ได้ทรงบัญญัติศัพท์เป็นภาษาไทยว่า “สมาคมสหกรณ์” จนกระทั่งปี 2458 ได้มีการเปลี่ยนกรมสหกรณ์เป็นกรมพาณิชย์และสหกรณ์ ประกอบด้วยส่วนราชการ 3 ส่วน คือ การพาณิชย์ การสหกรณ์ และการสหกรณ์ เพื่อจะให้มีเจ้าหน้าที่ดำเนินทดลองจัดตั้งสหกรณ์ขึ้นและพระราชวงศ์เชอกรมหมื่นพิทยาลงกรณ์ ในฐานะทรงเป็นอธิบดีกรมพาณิชย์และสหกรณ์ ขณะนั้นได้ทรงพิจารณาเลือกแบบอย่างสหกรณ์เครดิต ที่จัดกันอยู่ในต่างประเทศหลายแบบ และทรงยืนยันไว้ในรายงานสหกรณ์ฉบับแรกว่า “เมื่อได้พิจารณาแล้วได้ตกลงเลือกสหกรณ์ชนิดที่เรียกว่า ไรฟ์ไฟเซ่น (Raiffeisen) ซึ่งเกิดขึ้นใน

เยอร์มันก่อน และมุ่งหมายที่จะอุปถัมภ์คนจน ผู้ประกอบกิจกรรมย่อมๆ เห็นว่าเป็นสหกรณ์ชนิดที่เน้นความที่สุดสำหรับประเทศไทย” สำหรับรูปแบบไร้ไฟเซนคือ สหกรณ์เพื่อการกู้ยืมเงินที่มีขนาดเล็ก สมาชิกจะได้มีความรับผิดชอบร่วมกัน ทำให้สังคมแก่การควบคุมห้องที่ที่ได้รับการพิจารณาให้จัดตั้งสหกรณ์ คือ จังหวัดพิษณุโลก เมื่อจากเป็นจังหวัดที่มีผู้คนไม่นานมั่น และเป็นรายภูมิที่เพิ่มอพยพมาจากการทางใต้ จึงต้องการให้ช่วยเหลือผู้อพยพซึ่งประกอบอาชีพการเกษตรให้ตั้งตัวได้ ต่อมาได้ทดลองจัดตั้งสหกรณ์หาทุนขึ้น ณ ห้องที่อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก เป็นแห่งแรก ใช้ชื่อว่า “สหกรณ์วัดจันทร์ไม่จำกัดศิริ” โดยจดทะเบียนเมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2459 มีประธานกรรมการหมื่นพิทยาลงกรณ์ เป็นนายทะเบียนสหกรณ์พระองค์แรก นับเป็นการเริ่มต้นแห่ง การสหกรณ์ในประเทศไทยอย่างสมบูรณ์ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2553)

การเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญที่สุดของuhnการสหกรณ์ในประเทศไทย ก็คือการควบสหกรณ์หาทุนเข้าด้วยกัน โดยทางราชการได้ออกพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2511 เปิดโอกาสให้สหกรณ์หาทุนขนาดเล็กที่ดำเนินธุรกิจเพียงอย่างเดียวควบเข้ากันเป็นขนาดใหญ่ สามารถขยายการดำเนินธุรกิจเป็นแบบอนุกประสงค์ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่สมาชิก ได้มากกว่า ด้วยเหตุนี้ สหกรณ์หาทุนจึงประสบความสำเร็จในการขยายงานปัจจุบัน นับแต่สหกรณ์ได้ถือกำเนิดขึ้นในประเทศไทย จนถึงปัจจุบัน ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในธุรกิจต่างๆ ได้สร้างความเชื่อถือเป็นที่ไว้วางใจของสมาชิกจนทำให้จำนวนสหกรณ์ จำนวนสมาชิก ปริมาณเงินทุน และผลกำไรของสหกรณ์เพิ่มขึ้นทุกปี มีสหกรณ์ทั่วประเทศ ณ วันที่ 1 มกราคม 2553 ประมาณ 7,723 สหกรณ์ และสมาชิก 10,329,036 คน การสหกรณ์ในประเทศไทยจึงมีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศไทย โดยเฉพาะ ต่อประชาชนที่ยากจน สหกรณ์จะเป็นสถาบันทางเศรษฐกิจและสังคมที่ช่วยแก้ไขปัญหาในการประกอบอาชีพและช่วยยกระดับความเป็นอยู่ของประชาชนให้ดีขึ้น (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2553)

2.2 หลักการ คุณค่าของการสหกรณ์ และวิธีการสหกรณ์ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2553)

2.2.1 คุณค่าของสหกรณ์ (Cooperative Values) สหกรณ์อุบัติพัฒนาแห่งคุณค่าของ การช่วยเหลือตนเอง ความรับผิดชอบต่อกันเอง ความเป็นประชาธิปไตย ความเสมอภาค ความเที่ยงธรรม และความเป็นเอกภาพ สมาชิกสหกรณ์เชื่อมั่นคุณค่าทางจริยธรรมแห่งความสุจริต ความเปิดเผย ความรับผิดชอบต่อกัน และความเอื้ออาทรต่อกัน โดยสืบทอดประเพณีปฏิบัติของผู้ริเริ่มการสหกรณ์

2.2.2 หลักการสหกรณ์ (Cooperative principles) คือ แนวทางที่สหกรณ์มีคติอีปภูนิติ เพื่อให้คุณค่าของสหกรณ์เกิดผลเป็นรูปธรรม ประกอบด้วยหลักสำคัญ 7 ประการ คือ

หลักการที่ 1 การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง (Voluntary and Open Membership)

สหกรณ์เป็นองค์กรแห่งความสมัครใจ เปิดรับบุคคลทั่วไปที่สามารถใช้บริการ สหกรณ์ได้และเดินทางรับผิดชอบในฐานะสมาชิก เข้าเป็นสมาชิกโดยปราศจากการกีดกันทางเพศ ฐานะทางสังคม เสื้อชาติ การเมืองหรือศาสนา

หลักการที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย (Democratic Member Control) ซึ่งมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน ในการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจ บุญชัยและศรี ที่ได้รับการเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่ให้เป็นผู้แทนสมาชิก ต้องรับผิดชอบต่อสมาชิกในสหกรณ์ขั้น ปฐม สมาชิกมีสิทธิออกเสียงเท่าเทียมกัน (สมาชิกหนึ่งคนหนึ่งเสียง)

หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก (Member Economic Participation) สมาชิกมีส่วนร่วมในการลงทุน (ซื้อหุ้น) ในสหกรณ์ของตนเองอย่างเสมอภาคกัน และมีส่วนในการควบคุมการใช้เงินทุนของสหกรณ์ตามแนวทางประชาธิปไตย ทุนของสหกรณ์ อย่างน้อยๆ ส่วนหนึ่งต้องเป็นทรัพย์สินส่วนรวมของสหกรณ์ โดยปกติสมาชิกจะได้รับผลตอบแทน (ถ้ามี) ในอัตราที่จำกัดตามเงินลงทุน (หุ้น) ที่กำหนดเป็นเงื่อนไขของการเข้าเป็นสมาชิก สมาชิก สามารถจัดสรรเงินส่วนเกินของสหกรณ์เพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งหรือทุกอย่างตามข้อบังคับ

หลักการที่ 4 การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ (Autonomy and Independence) สหกรณ์เป็นองค์กรที่เพื่อพัฒนาเองและปกครองตนเองโดยการควบคุมของมวล สมาชิก ทางสหกรณ์จะต้องมีข้อตกลงผูกพันกับองค์กรอื่นใดซึ่งรวมถึงหน่วยงานของรัฐบาลด้วย หรือจะต้องเพิ่มเงินลงทุนโดยอาศัยแหล่งเงินทุนจากภายนอกสหกรณ์ สหกรณ์จะต้องกระทำการ ดังกล่าวภายใต้เงื่อนไขที่มั่นใจได้ว่าวัลสมาร์กจะยังคงดำรงไว้ซึ่งอำนาจในการควบคุมสหกรณ์ ตามแนวทางประชาธิปไตย และสหกรณ์ยังคงดำรงความเป็นอิสระ

หลักการที่ 5 การศึกษา ฝึกอบรม และสารสนเทศ (Education, Training and Information) สหกรณ์เพื่อให้การศึกษาและการฝึกอบรมแก่สมาชิก ผู้แทนสมาชิกที่ได้รับการเลือกตั้ง ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์เพื่อให้บุคลากรเหล่านี้ สามารถมีส่วนร่วมพัฒนาสหกรณ์ของตน ได้อย่างมีประสิทธิผล และเพื่อให้ข่าวสารแก่สาธารณะโดยเฉพาะอย่างยิ่งเยาวชนและบรรดาผู้นำทาง ความคิดในเรื่องกฎหมาย และคุณประโยชน์ของสหกรณ์

หลักการที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ (Cooperation among Cooperatives) สหกรณ์สามารถให้บริการสมาชิกได้อย่างมีประสิทธิผลสูงสุดและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ ขบวนการสหกรณ์ได้โดยร่วมมือกันในระดับท้องถิ่น ระดับชาติ ระดับภูมิภาค และระดับนานาชาติ

**หลักการที่ 7 การเอื้ออาทรต่อบุคคล (Concern for Community) สหกรณ์เพื่อ
ดำเนินกิจการต่างๆ เพื่อการพัฒนาชุมชนให้มีความเจริญยั่งยืนตามนโยบายที่มีวัลสมานาซิกเห็นชอบ**

2.2.3 อุดมการณ์สหกรณ์ (Cooperative Ideology) คือ ความร่วมกันช่วยเหลือคนเอง
และการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ตามหลักการสหกรณ์ ซึ่งจะนำไปสู่การกินดือญ์มีความเป็นธรรม¹
และสันติสุขในสังคม

2.2.4 วิธีการสหกรณ์ (Cooperative Practices) คือ การนำหลักการสหกรณ์มา²
ประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมเพื่อประโยชน์ของวัลสมานาซิกและชุมชน
โดยไม่ละเลยหลักการธุรกิจที่ดี

2.3 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับสหกรณ์ออมทรัพย์

สหกรณ์ออมทรัพย์ (Thrift and Credit Cooperatives, Savings and Credit Cooperatives)
คือสถาบันการเงินแบบหนึ่งที่มีสมาชิกเป็นบุคคลซึ่งมีอาชีพอย่างเดียวกัน มีวัตถุประสงค์เพื่อ³
ส่งเสริมให้สมาชิกรู้การออมและให้กู้ยืม เมื่อเกิดความจำเป็นหรือเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ของเงย⁴
และได้รับจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ สหกรณ์ออมทรัพย์ซึ่งมีฐานะเป็นนิติบุคคลตาม⁵
กฎหมาย การดำเนินงานต้องทำภายใต้ขอบเขตของวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในข้อบังคับ โดยทั่วไป⁶
สหกรณ์ออมทรัพย์กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ 8 ประการ คือ (จุฑาทิพย์ กัตราวาท, 2553 : 1)

- (1) ส่งเสริมให้สมาชิกออมทรัพย์โดยการถือหุ้น
- (2) รับเงินฝากจากสมาชิก
- (3) ให้สมาชิกกู้เงินตามความจำเป็นหรือมีประโยชน์
- (4) คืนเงินเพื่อกิจกรรมตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์
- (5) ให้สหกรณ์อื่นกู้เงิน
- (6) ร่วมมือกับทางราชการ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ชุมนุมสหกรณ์และ
สหกรณ์อื่นเพื่อส่งเสริมกิจการของสหกรณ์
- (7) ส่งเสริมการช่วยเหลือซึ่งกันและกันและช่วยตัวเองในหมู่สมาชิก
- (8) กระทำการต่างๆ ตามที่กฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ให้กระทำได้เพื่อให้เป็นไปตาม
วัตถุประสงค์ที่กล่าวข้างต้น

2.3.1 บทบาทของสหกรณ์ออมทรัพย์ในฐานะสหกรณ์และสถาบันการเงิน

สหกรณ์ออมทรัพย์เป็นองค์การธุรกิจ (Business Organization) ที่ได้รับจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ สหกรณ์ออมทรัพย์แห่งแรก ได้แก่ สหกรณ์ออมทรัพย์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด ได้ก่อตั้งขึ้นเมื่อ 2492 และหลังจากนั้นก็ได้มีการจัดตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์ขึ้นในกลุ่มอาชีพ ต่างๆ อย่างแพร่หลาย ทั้งในกลุ่มข้าราชการ พนักงานรัฐวิสาหกิจ ตลอดจนพนักงานในสถานประกอบการเอกชนต่างๆ ทั่วประเทศ หากพิจารณาจากผลการดำเนินงานจะเห็นได้ว่า สหกรณ์ ออมทรัพย์มีผลการดำเนินงานที่เจริญเติบโตก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว และมั่นคงมาโดยตลอด ซึ่งส่ง ผลดีต่อ สมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์และสนับสนุนนโยบายการระดมเงินออมของรัฐบาลเป็นอย่างดี นับตั้งแต่ ปี 2526 เป็นต้นมา รัฐบาลได้กำหนดให้สหกรณ์ออมทรัพย์เป็นสถาบันการเงินประเภทหนึ่งในระบบเศรษฐกิจ ดังนี้จึงจะเห็นได้ว่า สหกรณ์ออมทรัพย์ดำรงสถานภาพอยู่ในสองฐานะ คือ “สหกรณ์” และ “สถาบันการเงิน” (จุฬาทิพย์ กัตราวาท, 2553 : 2)

2.3.1.1 บทบาทในฐานะสหกรณ์ (Cooperatives' Role) มีบทบาทโดยตรงในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ ที่สำคัญคือ การส่งเสริมการออม และการให้เงินกู้แก่ สมาชิกสหกรณ์ ตามความจำเป็น ตลอดจนการจัดสวัสดิการต่างๆ เพื่อประโยชน์แก่ สมาชิก

2.3.1.2 บทบาทในฐานะสถาบันการเงิน (Financial Institution's Role) มีบทบาทในการเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศตามแนวทางที่รัฐบาลได้วางแผน ไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ประกอบด้วย การระดมเงินออม การกระจายสินเชื่อ และบริการด้านการเงินสู่ภูมิภาคและกลุ่มผู้ด้อยโอกาส การส่งเสริมการประกอบอาชีพส่วนตัวขนาดเล็ก การจัดหาและปรับปรุงที่อยู่อาศัย การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาความยากจน และยกระดับคุณภาพชีวิตประชาชน การให้การศึกษาและฝึกอบรม การสนับสนุนระบบแรงงานสัมพันธ์แบบทวิภาคีในระดับธุรกิจเพื่อให้นายจ้างและลูกจ้างมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน พัฒนาจิตใจ และค่านิยมที่ดี งามแก่ประชาชน (จุฬาทิพย์ กัตราวาท, 2553 : 4)

2.3.2 บริการของสหกรณ์ที่มีต่อสมาชิก โดยทั่วไปจะให้บริการใน 3 ด้าน คือ

2.3.2.1 ธุรกิจด้านการเงิน มุ่งเน้นส่งเสริมการออมเพื่อสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่ สมาชิก การให้เงินกู้ เพื่อแก้ไขปัญหาการครองชีพและสนับสนุนความต้องการทางเศรษฐกิจ ตามความจำเป็น การให้บริการด้านการเงินได้แก่

1) การระดมทุน เป็นวิธีการส่งเสริมการออม โดยแบ่งกับที่สหกรณ์ ออมทรัพย์นำมาใช้เพื่อให้เกิดการออมในหมู่สมาชิกอย่างจริงจัง โดยทั่วไปจะกำหนดค่าหุ้นละ 10.00 บาท และกำหนดให้สมาชิกส่งเงินสะสมรายเดือน ตั้งแต่เดือนแรกที่เข้าเป็นสมาชิก ตามเกณฑ์

ที่สหกรณ์กำหนดไว้ในระเบียบว่าด้วยการถือหุ้นของสมาชิก สามารถขายหรือโอนหุ้นที่ตนถือให้กับผู้อื่น หรือถอนหุ้นบางส่วนหรือทั้งหมดในระหว่างที่ตนยังเป็นสมาชิกสหกรณ์อยู่

2) เงินฝาก เป็นการส่งเสริมการออมอีกวิธีหนึ่งที่สหกรณ์ให้บริการตามความสมัครใจของสมาชิก ซึ่งส่วนใหญ่มีสำคัญบริการเงินฝากสำคัญ 3 ประเภท คือ

- เงินฝากออมทรัพย์ เป็นเงินฝากที่จะฝากหรือถอนเมื่อใดเป็นจำนวนเท่าใดก็ได้ อัตราดอกเบี้ยมักถูกกำหนดให้มีอัตราต่ำกว่าเงินฝากประเภทอื่น

- เงินฝากออมทรัพย์พิเศษ เป็นเงินฝากที่สมาชิกจะฝากเพิ่มน้ำหนัก จำนวนเท่าใดก็ได้ แต่การถอนให้ถอนได้เดือนละ 1 ครั้ง โดยไม่เสียค่าธรรมเนียม ซึ่งจะกำหนดอัตราดอกเบี้ยสูงกว่าเงินฝากออมทรัพย์

- เงินฝากประจำ ซึ่งมักจะกำหนดระยะเวลาไว้ 3 เดือน 6 เดือน หรือ 1 ปี อัตราดอกเบี้ยมักจะถูกกำหนดในอัตราที่สูงกว่าประเภทอื่น และดอกเบี้ยที่ได้รับจะต้องเสียภาษี เงินได้บุคคลธรรมดาในอัตรา 10% สำหรับเงินฝากประจำ 15

3) เงินกู้ แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

- เงินกู้เพื่อเหตุฉุกเฉิน เป็นเงินกู้ระยะสั้น หรือบางที่เรียกว่าเงินกู้ไม่มีหลักประกัน เพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

- เงินกู้สามัญ เป็นเงินกู้ระยะปานกลาง บางที่เรียกกันว่า “เงินกู้ที่มีหลักประกัน” การกำหนดวงเงินกู้นักจะกำหนดไว้ในลักษณะของจำนวนเงินที่เป็นกีเท่าของเงินได้รายเดือนรวมกับเงินค่าหุ้นที่ชำระแล้ว ระยะเวลาสั่งใช้คืนส่วนใหญ่จะพิจารณาตามความเหมาะสม เช่น 60 จำก (เดือน) 72 จำก (เดือน) เป็นต้น

- เงินกู้พิเศษ เป็นเงินกู้ระยะยาวเพื่อส่งเสริมฐานะความมั่นคงหรือเพื่อก่อประโยชน์ของเกษตรกรสมาชิก หลักประกันเงินกู้อาจใช้บุคคลที่เป็นสมาชิกสหกรณ์ค้ำประกัน ร่วมกับหลักทรัพย์ค้ำประกัน หรือใช้อัสังหาริมทรัพย์ปลดจำนำลงเป็นหลักประกันตามแต่สหกรณ์จะเห็นสมควร

2.3.2.2 การให้บริการด้านการศึกษาอบรม ซึ่งนับว่ามีคุณค่าอย่างมหาศาลที่จะช่วยพัฒนาการดำเนินงานของสหกรณ์ให้บรรลุเป้าหมายตามที่ควรจะเป็น สหกรณ์ออมทรัพย์จึงจัดให้มีโครงการศึกษาอบรมแก่ทรัพยากรบุคคลของสหกรณ์อย่างทั่วถึง ในด้านอุดมการณ์ หลักวิธีการสหกรณ์ หน้าที่ความรับผิดชอบดำเนินการ ทั้งคณะกรรมการ ฝ่ายขั้นการ ตลอดจนสมาชิกสหกรณ์ โดยครอบคลุมเนื้อหาสาระโครงการให้การศึกษาอบรมของสหกรณ์ออมทรัพย์ในปัจจุบัน ดำเนินการได้หลายวิธี บางสหกรณ์อาจจัดสัมมนาการของตนเข้ารับการศึกษาอบรมในโครงการ ที่ทางชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด และสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย

ขั้นบริการแก่สมาชิก บางสหกรณ์อาจจัดโครงการศึกษาอบรมขึ้นเอง โดยเชิญวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ มาให้ความรู้แก่บุคลากรของตนก็ได้

2.3.2.3 การให้สวัสดิการแก่สมาชิก ถือเป็นการบริการอย่างหนึ่งที่มุ่งส่งเสริม ฐานความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น นอกจากนี้จากการบริการด้านการเงิน และการให้การศึกษา อบรม ซึ่งจะพิจารณาขัดสวัสดิการตามความเหมาะสม ขึ้นอยู่กับขนาดและฐานะทางเศรษฐกิจของ สหกรณ์ และควรคำนึงถึงกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

ความหมายของการบริหารความเสี่ยง องค์กรหลายองค์กร ได้ให้ความสำคัญกับการ บริหารความเสี่ยง เพราะการดำเนินธุรกิจย่อมมีความเสี่ยง ไม่ว่าจะเป็นความเสี่ยงจากสภาพแวดล้อม ปัจจัยภายใน หรือความเสี่ยงจากสภาพแวดล้อมปัจจัยภายนอก โดยมีนักวิชาการและผู้มีความรู้ เฉพาะ ได้ให้ความหมายและคำนิยามไว้ต่างกัน ดังนี้

อนันต์ ชาตรูประชีวิน (2550 : 50) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารความเสี่ยงหมายถึง การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ โดยลดนูลเหตุแต่ละ โอกาส ที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นใน อนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมและตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดย คำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์การเป็นสำคัญ

ศรศ. เงินศรี (2551) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารความเสี่ยงหมายถึง การระบุ ความเสี่ยงและประเมินความเสี่ยงโดยพิจารณาทั้งโอกาสในการเกิดและผลกระทบและการจัดการ ความเสี่ยงให้ลดลงด้วยแผนบริหารความเสี่ยง รวมทั้งติดตามและประเมินความเสี่ยงได้อย่างเป็น ระบบ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

นฤมล สะคาดโจน (2550 : 25) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารความเสี่ยงหมายถึง วิธีการบริหารจัดการที่เป็นไปเพื่อการคาดการณ์และลดผลเสียของความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นแก่ องค์กร ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

สุวิทย์ รันนันท์ (2550 : 13) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารความเสี่ยงหมายถึง วิธีการบริหารจัดการที่เป็นไปเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ที่มีผลต่อธุรกิจ รวมทั้งหา เครื่องมือหรือเทคนิคในการป้องกันขัด หลีกเลี่ยง ควบคุมติดตาม เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ เหมาะสม

ญี่มือการบริหารความเสี่ยงชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด (2547 : 1) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารความเสี่ยงหมายถึง การบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้ง

11. ՀԱՆԴԻԼՈՒՄ 15 ԱՐԴՅՈՒՆՆԱԴ (ԱՅԱ 11 ԱՐԴՅՈՒՆՆԱԴ, 2552) ԱԼՅՈՒՆՆԱԴ

2.5 नदीगिराममुनिसुन्दरमालाग

ກົມພາກົມມີເລືອດສັບຕະຫຼາມ ພະຍານໄດ້ຮັບອະນຸຍາດ ປະເທດລາວ ປະເທດອິນດິଆ ປະເທດຈຳເປົດ ປະເທດລາວ ປະເທດອິນດິଆ ປະເທດຈຳເປົດ

บรรลุเป้าหมาย ปัจจัยดังกล่าวໄດ้แก่ ภารกิจที่เพิ่งขึ้น การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของ กลุ่มลูกค้า เป้าหมาย การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ปัจจัยทางเศรษฐกิจ และข้อกำหนดของทางการเป็นต้น

ปัจจัยสี่ข้างภายใน หมายถึง ปัจจัยภายในที่สหกรณ์สามารถควบคุมได้ แต่ สามารถส่งผลกระทบหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ โครงสร้างองค์กร กระบวนการและวิธีปฏิบัติงาน ความเพียงพอและคุณภาพของบุคลากร ความเพียงพอของข้อมูล และเทคโนโลยีที่รองรับการทำงานของสหกรณ์เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม สหกรณ์มีวัตถุประสงค์ที่ค่อนข้างชัดเจนในกฎหมายเกี่ยวกับสหกรณ์ รวมทั้งขอบเขตการทำธุรกรรมต่างๆ และยังมีหน่วยงานต่างๆ ของภาครัฐสนับสนุนและกำกับการ ดำเนินการ จึงมีกรอบที่ค่อนข้างจะช่วยลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ ดังนั้น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ส่วนใหญ่ของสหกรณ์จึงเกิดจากกระบวนการจัดทำแผนดำเนินงาน โครงการเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์หรือพันธะกิจ ซึ่งมีทั้งส่วนที่เป็นการดำเนินธุรกรรมเพื่อให้เกิดรายได้และกิจกรรม บริการสมาชิกของสหกรณ์เป็นส่วนใหญ่

แนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

(1) แนวทางกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ควรประกอบด้วยสมาชิกจากหลาย ฝ่ายงาน ทั้งจากฝ่ายงานหลักและฝ่ายงานสนับสนุนอื่นๆ โดยมีให้บุคลากรหรือฝ่ายงานใดครองนำ การจัดทำแผนกลยุทธ์ ตัดสินใจด้วยความระมัดระวังบนพื้นฐานของข้อมูลที่ได้รับจากเจ้าหน้าที่ ภายในสหกรณ์ และผลการวิเคราะห์สภาพการณ์ที่มีความเป็นไปได้และเหมาะสม ความมีการ ประเมินปัจจัยภายนอกต่างๆ ได้แก่ ปัจจัยทางเศรษฐกิจในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต ปัจจัยการ แห่งขันของสหกรณ์เบรเยนที่บังคับคู่แข่งต่างๆ พิจารณาสภาพแวดล้อมทางสังคม ข้อกำหนดของ ทางการและข้อบังคับต่างๆ และปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี แผนกลยุทธ์ต้อง มีเป้าหมายที่ไม่กว้าง เกินไป จนทำให้การกำหนดแผนดำเนินงานเป็นไปได้ยาก และไม่สามารถกำหนดเกณฑ์วัดผลการ ดำเนินงาน รายงานการติดตามความเสี่ยงและรายงานต่างๆ ที่เสนอต่อกองบัญชาการ สำหรับการดำเนินการและ ฝ่ายจัดการระดับบริหารต้องเป็นลายลักษณ์อักษร มีการทดสอบความน่าเชื่อถืออย่างสม่ำเสมอ และ กำหนดระยะเวลาที่ต้องรายงานให้แน่นอน

(2) แนวทางในการจัดโครงสร้างองค์กรและบุคลากร จัดองค์กรและอัตรากำลัง แบ่งแยกหน้าที่และความรับผิดชอบชัดเจน จำนวนบุคลากรที่เพียงพอและมีคุณภาพทำให้การปฏิบัติ ตามแผนกลยุทธ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดถึงสั่งการและควบคุมการปฏิบัติงาน เพื่อให้การ ดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด อาจกำหนดให้มีผู้ทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงหรือคณะกรรมการ ที่สามารถพิจารณา การบูรณาการภาพความเสี่ยงขององค์กรได้ ควรพิจารณาให้มีหน่วยงานประจำเพื่อทำหน้าที่

วิเคราะห์ ติดตาม และรายงานให้คณะกรรมการทราบ คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการระดับบริหารต้องกำหนดพิศทางการดำเนินธุรกิจในอนาคตของสหกรณ์ วางแผนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ทั้งนี้ เพื่อติดตามการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

(3) แนวทางการบริหารและกำกับดูแลความเสี่ยงผลิตภัณฑ์หรือธุรกิจใหม่ ความมีกระบวนการและหลักเกณฑ์ในการพิจารณาอนุมัติการเสนอผลิตภัณฑ์หรือธุรกิจใหม่ที่ไม่เคยทำมาก่อน โดยที่กระบวนการและหลักเกณฑ์ในการพิจารณาขึ้นควรเป็นไปอย่างรอบคอบและรัดกุม โดยการศึกษาวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างรายได้ รายจ่าย และความเสี่ยงที่ยอมรับได้ จัดทำรายงานติดตามผลการดำเนินงานภายหลังการนำผลิตภัณฑ์ออกใช้เป็นระยะเพื่อประเมินความสำเร็จ

(4) แนวทางการกำหนดแผนการพัฒนาบุคลากรและผู้บริหารทดแทน มีการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากร ให้สอดคล้องหรือรองรับกับพิศทางและแผนกลยุทธ์ในระยะยาวของสหกรณ์ กำหนดรายละเอียดของลักษณะงาน ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โครงสร้างเงินเดือน ผลตอบแทนและบทลงโทษที่เหมาะสม ตลอดจนพิจารณาความพร้อมด้านทักษะของพนักงาน การยกขั้ยแต่งตั้ง และการเกณฑ์อาชีวของพนักงานไว้ล่วงหน้า เพื่อจัดเตรียมแผนการพัฒนาทักษะและสร้างผู้บริหารทดแทน ทั้งนี้ เพื่อให้สหกรณ์สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง

จากทฤษฎีดังกล่าว สุวิทย์ รันนันท์ (2550 : 37-38) ได้ทำการศึกษาการบริหารความเสี่ยงของธนาคารออมสินในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เกี่ยวกับการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของผู้จัดการธนาคารออมสิน พนว่าการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่ปฏิบัติอยู่ในระดับมากได้แก่การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานในสาขา และมีความโปร่งใสในการบริหารงานในการดำเนินงานของสาขาเป็นไปในรูปคณะกรรมการและไม่มีผู้มีอำนาจกระโจนเจ้าการทำงานของผู้อื่น และมีการประชุมร่วมกับพนักงานในสาขาอย่างสม่ำเสมอและชี้แจงแนวโน้มโดยนายและเป้าหมายให้พนักงานเข้าใจอย่างถ่องแท้ และอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ระบบงานสารสนเทศของธนาคาร สามารถดำเนินงานตามกลยุทธ์ของธนาคาร ได้อย่างดีและมีประสิทธิภาพ

สุเมธิ ทาวิชัย (2546 : 70-71) ได้ทำการศึกษาการบริหารความเสี่ยงของธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคเหนือ พนว่า การบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ในการระบุความเสี่ยงและวัดความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคเหนือส่วนใหญ่มีระดับแนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงในระดับมาก โดยธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้นใหญ่ จะมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เช่นภัยแล้งและสถานะเศรษฐกิจ เพื่อให้ทราบโอกาสและอุปสรรคที่สำคัญ หรือสภาพแวดล้อมภายใน เพื่อให้ทราบจุดอ่อนและจุดแข็ง และโครงสร้างองค์กรมีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบและมี

ความชัดเจนของลักษณะงาน ในการติดตามความเสี่ยงค้านกลยุทธ์ ส่วนใหญ่มีระดับแนวปฏิบัติมาก ที่สุดจากค้านคุณภาพการจัดการให้มีคุณกรรมการและคุณกรรมการบริหาร ที่มีคุณสมบัติให้ ความสำคัญของระบบการบริหารความเสี่ยง ความเอาใจใส่และความรับผิดชอบหรือความสื่อสารที่ โปร่งใส และความอิสระ ในด้านการควบคุมความเสี่ยงค้านกลยุทธ์ที่มีระดับแนวปฏิบัติมากที่สุดคือ แนวทางในการบริหารงานบุคคล การฝึกอบรม และฝ่ายบริหารมีการพัฒนาผู้บุกรุกระดับสูง เช่น กระบวนการสร้างผู้บุกรุกแทนหรือการฝึกอบรม

2.5.2 ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ

2.5.2.1 ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ หมายถึง ความเสี่ยงในปัจจุบันหรือในภายหน้าที่มีต่อรายได้และส่วนทุนของสหกรณ์อันเกิดจากการที่ผู้กู้ผิดนัดชำระหนี้ตามเงื่อนไขและ/หรือข้อตกลงในสัญญา ความเสี่ยงสินเชื่อคงอยู่ในทุกกิจกรรม ไม่ว่าจะเป็นการลงทุนหรือการให้เงินกู้ยืมที่คาดหวังการได้รับเงินกู้ยืมหรือเงินลงทุนกลับคืน

2.5.2.2 แนวทางในการบริหารความเสี่ยง

2) คณะกรรมการดำเนินการความมีการกำหนดประชุมการจัดการสินเชื่อ
ครอบคลุมเป้าหมายและวัตถุประสงค์เชิงกว้างของกิจกรรมการอนุมัติสินเชื่อ โดยมีสาระครอบคลุม

ความสำคัญของธุรกิจการอ่านวายสินเชื่อที่มีต่อสหกรณ์ พิจารณาสินเชื่อทั้งหมดในบริบทของการให้เงินกู้แก่สมาชิกที่มีความน่าเชื่อถือทางเศรษฐกิจในอัตราผลตอบแทนที่สมเหตุผลต่อสหกรณ์ และ ในการอนุการปักป้องสินทรัพย์ทั้งหมดของสหกรณ์

3) สหกรณ์ควรพิจารณาแผนธุรกิจประจำปี การจัดทำแผน เป้าหมายและแผนทางการเงินที่กำหนด ตามลำดับความสำคัญและวัตถุประสงค์ของปีนั้นๆ รวมไปถึงแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของฝ่ายจัดการ ควรพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ ครอบคลุม ข้อกำหนดขั้นต่ำของทางการ ผลลัพธ์ที่แท้จริงของอุตสาหกรรมและก่อรุ่นในระดับเดียวกัน รวมถึงผลการดำเนินงานในอดีตตลอดจนมุมมองในอนาคตของสหกรณ์

4) กรณีประเพณีพิธีกรรมใหม่ ในการพิจารณาควรคำนึงถึงความต้องการของสมาชิก ความเป็นไปได้ในเชิงเศรษฐศาสตร์ แหล่งเงินทุนสนับสนุน สภาพคล่องที่กำหนด ส่วนของผู้ถือหุ้น และประสบการณ์ของบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่สินเชื่อ ความมีการติดตาม และรายงานผลการดำเนินงานของพิธีกรรมนั้นๆ เป็นระยะ หากมีการเบี่ยงเบน ไปจากเป้าหมายควรรายงานให้คณะกรรมการดำเนินการทราบและขออนุมัติแนวทางจัดการ

5) พอร์ตสินเชื่อควรได้รับการติดตามอย่างมีประสิทธิภาพ ในประเด็นหลักต่างๆ ประกอบด้วย

- การทบทวน ควรทบทวนสินเชื่อรายบุคคลเป็นประจำ โดยจัดทำระบบสัญญาณเตือนล่วงหน้า ทบทวนสินเชื่อที่มีความเสี่ยงสูงกรณีการร้องขอเงินกู้เพิ่ม กำหนดระยะเวลาของการทบทวนหากเกินกำหนดต้องรายงาน

- การรายงาน กรณีผิดปกติ ควรมีการจัดทำรายงานแยกตามแต่ละประเภทสินเชื่อพร้อมคำอธิบายชี้งาเหตุที่สมเหตุผลและประมาณการระยะเวลาแก้ไขต่อฝ่ายจัดการ โดยมีสาระครอบคลุม รายชื่อสินเชื่อที่ผิดนัดชำระหนี้และที่เสื่อมสภาพ รายชื่อสินเชื่อที่มีการให้เงินกู้เกินวงเงินที่กำหนด รายชื่อการทบทวนรายปี สินเชื่อที่เกินกำหนดการชำระหนี้ รายชื่อสินเชื่อที่มีการส่งมอบบัญชีเพื่อการวิเคราะห์ทบทวนล่าช้า รายชื่อหลักประกันที่ได้รับ รายงานทุกสิ้นวันและทุกสิ้นสัปดาห์ที่จัดทำโดยส่วนงานบัญชี เสนอต่อฝ่ายจัดการเพื่อพิจารณาทบทวนรับทราบและ สุ่มตรวจเช็คกรณีสาระครอบคลุม รายงานการจ่ายเงินให้แก่สินเชื่อรายใหม่ทุกรายในรูปของชื่อผู้กู้และจำนวนรายงานสินเชื่อทุกรายที่เกินเพดานความเสี่ยงที่ได้รับมอบอำนาจ รายงานสินเชื่อทุกรายที่ผิดนัดชำระหนี้และที่เสื่อมสภาพ รายงานสถานภาพสินเชื่อที่มี การปรับปรุงบัญชี ลูกค้าทั้งที่เป็นเรื่องรายงานการถอนเงินฝากในปริมาณที่เกินกำหนด รายงานเกี่ยวกับรายได้ออกเบี้ยที่ยังเรียกเก็บไม่ได้ รายงานการจ่ายเงินที่ไม่เป็นไปตามขั้นตอนที่ได้รับมอบอำนาจ

- การตรวจสอบ กรณีการสุ่มตรวจสอบคุณภาพของพ่อร์ตสินเชื่อ เป็นระบบ โดยบุคคลหรือหน่วยงานที่เป็นอิสระจากกระบวนการอำนวยด้านเชื่อในประเด็นความ สอดคล้องกับนโยบายกฎระเบียบและข้อบังคับ การบังคับได้ตามกฎหมายและความเพียงพอของ หลักประกัน การมีอยู่และความเพียงพอของเอกสารประกอบการวิเคราะห์และการตัดสินใจอนุมัติ สินเชื่อ หลักฐานแสดงให้เห็นว่าผู้ถูกดำเนินการตามเกณฑ์ที่อนุมัติ กรณีสินเชื่อปกติ การมีระบบ สารสนเทศรองรับ

6) สาระอื่นๆ ที่ควรพิจารณาประกอบด้วย คุณสมบัติ และความสามารถ ของบุคลากรด้านสินเชื่อ ทุกปีคณะกรรมการดำเนินการจะต้องรับทราบและอนุมัติ ซึ่งคุณสมบัติ และความสามารถที่เหมาะสมของบุคลากรทั้งในระดับกรรมการในคณะกรรมการสินเชื่อและใน ระดับเจ้าหน้าที่สินเชื่อ

จากทฤษฎีดังกล่าว วิโรจน์ ระหว่าง (2553 : 78) ได้ทำการศึกษาการ ปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงด้านเศรษฐกิจ ของพนักงานสินเชื่อ ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในเขตจังหวัดกาฬสินธุ์ ขอนแก่น มหาสารคาม และร้อยเอ็ด พบว่า ตัวว่า ใหญ่อยู่ในระดับมาก ซึ่ง ได้แก่ ด้านการวิเคราะห์หลักประกันสินเชื่อ ด้านการควบคุมภายในเกี่ยวกับลูกหนี้ และด้านการ วิเคราะห์ความสามารถในการชำระหนี้

ชุดกรฟ์ อะหัส (2553) ศึกษาการพิจารณาสินเชื่อและการบริหารความ เสี่ยงสินเชื่อของธนาคารกรุงเทพฯ จำกัด (มหาชน) ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 – 2552 พบว่า จากการ ปรับเปลี่ยนกระบวนการด้านสินเชื่อ ปี พ.ศ.2551 ใช้ระยะเวลาในการอนุมัติสินเชื่อมากกว่าช่วงก่อน เนื่องจากขั้นตอนในการอนุมัติสินเชื่อเพิ่มขึ้น ทำให้ระยะเวลาในการอนุมัติสินเชื่อเพิ่มขึ้น ประกอบ กับทางธนาคารมีความเข้มงวดในการอนุมัติสินเชื่อมากกว่าเดิม จนทำให้ไม่สามารถแบ่งขั้นทางด้าน ความรวดเร็วในการอนุมัติสินเชื่อกับธนาคารพาณิชย์อื่น ได้ ส่งผลให้ลูกค้าเปลี่ยนไปใช้งานสินเชื่อ กับธนาคารอื่น

สุวิทย์ รันนันท์ (2550 : 38-39) ได้ทำการศึกษาการบริหารความเสี่ยงของ ธนาคารออมสินในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เกี่ยวกับการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของ ผู้จัดการธนาคารออมสิน พบว่าการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับ ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกคือ สาขา ได้มีเป้าหมายการทำงานด้านสินเชื่อและซีเอ็ง เป้าหมายของสาขาให้พนักงานได้รับทราบอย่างชัดเจน การพิจารณาอนุมัติให้สินเชื่อของสาขา ได้มี การประชุมคณะกรรมการเพื่อพิจารณาอนุมัติสินเชื่อทุกครั้ง และคณะกรรมการที่ได้ร่วมพิจารณา อนุมัติสินเชื่อมีความเข้าใจกระบวนการทำงานด้านสินเชื่อเป็นอย่างดี และอยู่ในระดับปานกลาง คือ ระบบงานสารสนเทศรองรับการทำงานด้านสินเชื่อและระบบมีการป้องกันความเสี่ยง

ขียนาท นันทเสน (2548 : 61-62) ได้ทำการศึกษาการบริหารความเสี่ยง ด้านสินเชื่อของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานธุรกิจ สังกัดสำนักงานฝ่ายสินเชื่อภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่าพนักงานมีการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านศักยภาพทางการเงินซึ่งมีการปฏิบัติด้านการวิเคราะห์อัตราส่วนวัดความสามารถในการทำกำไรของกิจการ โดยคำนึงถึงกำไรสุทธิหลังภาษีและยอดขาย การวิเคราะห์อัตราส่วนสภาพคล่องของกิจการ โดยคำนึงถึงกำไรก่อนดอกเบี้ยและภาษี ค่าเสื่อมราคา ค่าใช้จ่ายตัดชั้ยและหนี้สินหมุนเวียน และการวิเคราะห์อัตราส่วนวัดการก่อหนี้ของกิจการ โดยคำนึงถึง หนี้ระยะสั้นครึ่งหนึ่งของหนี้ระยะยาวและสินทรัพย์รวม ด้านความไว้วางใจในตัวผู้บริหารและการ พนักงานมีการปฏิบัติในการประเมินการเงินส่วนตัวและของกิจการของผู้บริหารว่ามีการแยกกันโดยเด็ดขาด และอยู่ในระดับมาก คือการพิจารณาว่าผู้บริหารมีภาพพจน์ บุคลิกลักษณะน่าเชื่อและยินดี เปิดเผยข้อมูลที่แท้จริงเกี่ยวกับสถานการณ์ของกิจการให้ธนาคารรับรู้ และด้านศักยภาพทางการแบ่งขัน พนักงานปฏิบัติในระดับมากที่สุดคือการวิเคราะห์ว่าลูกค้ามีศักยภาพในการแบ่งขันในธุรกิจ เดียวกันเป็นผู้นำตลาด การมีกลยุทธ์ทางการตลาด เช่น อานาจต่อรอง การรักษาภูมิคุ้มกัน ฯลฯ

สุเมธ ทาวิชัย (2546 : 72) ได้ทำการศึกษาการบริหารความเสี่ยงของธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคเหนือ พบว่า การบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อในการระบุความเสี่ยงมีระดับแนวปฏิบัติในระดับมาก โดยธนาคารของรัฐมีระดับแนวปฏิบัติมากที่สุดเห็นได้จากทักษะการปล่อยสินเชื่อเป็นส่วนสำคัญสำหรับการมีความก้าวหน้าในการทำงานด้านสินเชื่อของธนาคาร ใน การวัดความเสี่ยงด้านสินเชื่อส่วนใหญ่มีระดับแนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงในระดับมาก โดยธนาคารเอกชนมีระดับแนวปฏิบัติมากที่สุดเห็นได้จากมีการวิเคราะห์สินเชื่อ เช่น การวิเคราะห์ Cash Flow ที่เพียงพอ โครงสร้างทางการเงินและมีการวิเคราะห์ภาวะธุรกิจหรือสภาพเศรษฐกิจ ในด้านการติดตามความเสี่ยงด้านสินเชื่อ ส่วนใหญ่มีระดับแนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงในระดับมาก โดยธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้นใหญ่มีระดับแนวปฏิบัติมากที่สุด เห็นได้จากการมีคู่มือกระบวนการสินเชื่อที่ชัดเจน เช่น อำนาจอนุมัติ Risk Rating System Loan Monitoring & Reviews Documents ต่างๆ และในด้านการควบคุมความเสี่ยงด้านสินเชื่อ ส่วนใหญ่มีระดับแนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงในระดับมาก โดยธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้นใหญ่มีระดับแนวปฏิบัติมากที่สุด เห็นได้จากการมีการสอบทานสินเชื่อ เช่น กำหนดค่าว่าต้องสอบทานสิ่งใดบ้าง เมื่อได้หากพิจารณาจากเวลาและทรัพยากรที่มี

สราเวช สุริวงศ์ (2549 : 57-58) ได้ศึกษาการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตของพนักงานสินเชื่อธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า พนักงานสินเชื่อโดยรวมและจำแนกตามสาขาในเขตภูมิภาค 1 เขต

ภูมิภาค 2 เขตภูมิภาค 3 เขตภูมิภาค 4 เขตภูมิภาค 17 เขตภูมิภาค 24 เขตภูมิภาค 25 ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงด้านเศรษฐกิจโดยรวมและเป็นรายด้าน จำนวน 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก คือ ด้านกระบวนการบริหารและติดตามสินเชื่อ ด้านการวิเคราะห์ความสามารถในการชำระหนี้ ด้านการวิเคราะห์ส่วนของทุน ด้านการวิเคราะห์หลักประกันสินเชื่อ และด้านการควบคุมภายในเกี่ยวกับลูกหนี้ และมีความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 2 ด้าน คือ ด้านการวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้กู้ และด้านการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการ ยกเว้นพนักงานสาขาเขตภูมิภาค 3 ให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก

2.5.3 ความเสี่ยงด้านผลตอบแทน (ด้านการตลาด)

2.5.3.1 ความเสี่ยงด้านผลตอบแทน หมายถึงความเสี่ยงในปัจจุบันหรืออนาคตที่ การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยตลาด เช่น อัตราดอกเบี้ยรากตลาดของหลักทรัพย์ เป็นต้น อาจส่งผลให้ ผลตอบแทนหรือดอกเบี้ยรับสุทธิจากสินทรัพย์และหนี้สินทางการเงินในงบดุลของสหกรณ์ลดลง หรืออาจทำให้ตัวสินทรัพย์เองในงบดุลมีมูลค่าลดลงจนส่งผลกระทบต่อรายได้สุทธิหรือมูลค่าส่วน ทุนของสหกรณ์

2.5.3.2 แนวทางการบริหารความเสี่ยง

1) การจัดโครงสร้างพื้นฐานเพื่อบริหารความเสี่ยงด้านผลตอบแทน ไว้ให้เป็นอยู่เมื่อหรือ ระหว่างงาน เพื่อสร้างความเข้าใจและกำหนดการรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายงานในองค์กรที่ เกี่ยวข้อง รายละเอียดแนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านผลตอบแทนขึ้นอยู่กับปริมาณขนาดและ ระดับความซับซ้อนของกิจกรรมที่แต่ละสหกรณ์ดำเนินอยู่ แนวทางการจัดการความเสี่ยงด้าน ผลตอบแทนที่เหมาะสมอาจพิจารณาถึง ความรับผิดชอบอำนาจดำเนินการอำนาจอนุมัติของฝ่าย บริหาร (คณะกรรมการดำเนินการ) ฝ่ายจัดการ (คณะกรรมการอำนวยการและผู้ปฏิบัติงาน) แนว ทางการอนุมัตินโยบายการลงทุน กระบวนการขั้นตอนในการวัดติดตามและควบคุมระดับความ เสี่ยงด้านผลตอบแทน (ทั้งด้านอัตราดอกเบี้ยและด้านการลงทุน) ลักษณะของเพดานความเสี่ยงด้าน วงเงิน (Risk Limit) ควบคุมความเสี่ยงด้านผลตอบแทนทั้งหมด แนวทางการทดสอบผลผลกระทบ หากเกิดภาวะวิกฤติ (Stress Test) สำหรับสหกรณ์ที่มีขนาดใหญ่ และลักษณะธุรกิจที่ซับซ้อน แนวทางการตรวจสอบการบริหารความเสี่ยง (ภายใน) โดยคณะกรรมการตรวจสอบ ในกรณีที่มี กิจกรรมการลงทุนสหกรณ์ควรกำหนดให้ คณะกรรมการดำเนินการมีหน้าที่พิจารณาอนุมัติกรอบ นโยบายการลงทุน ในส่วนของการพิจารณาอนุมัติ นโยบายการลงทุนสหกรณ์ควรกำหนดให้มี แนวทางการควบคุมระดับความเสี่ยงด้านราคา (Price Risk) ของหลักทรัพย์ที่ลงทุนซึ่งอาจประกอบด้วย มูลค่าของเงินลงทุนในแต่ละรายการ ระดับของผลขาดทุนสูงสุดที่ยอมรับได้ (Loss Limit) และ

แนวทางตัดขาดทุน ระดับความแปรปรวน (Volatility) ของตราสารทุนในตลาดหรือระดับความอ่อนไหว (Sensitivity or Duration) ของผลตอบแทนตราสารหนี้ คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ควรมีหน้าที่อนุมัตินโยบายและกลยุทธ์ใหม่ที่มีนัยสำคัญต่อต้นทุน และระดับความเสี่ยงทางการเงินของสหกรณ์ เช่นแผนโครงการระดับเงินแบบใหม่ แผนการกู้ยืมจากสถาบันการเงินหรือแหล่งเงินกາชนอกรอบสหกรณ์ ซึ่งสาระของการอนุมัติ อย่างน้อยควรจะประกอบด้วย รูปแบบของธุกรรมรายละเอียดขั้นตอนกระบวนการในการดำเนินการ ลักษณะการกำหนดอัตราดอกเบี้ยและผลตอบแทน วงเงินที่จะใช้ดำเนินการ เงื่อนไขด้านกฎหมายเบื้องทึ้งภายในและภายนอกสหกรณ์ ลักษณะระดับและแนวทางในการจัดการความเสี่ยงของนโยบายหรือกลยุทธ์นั้น สหกรณ์โดยคณะกรรมการดำเนินการควรมีการอนุมัติการอนุมัติการดำเนินการ สำหรับการดำเนินการตัดสินใจจัดการสภาพคล่องและอัตราดอกเบี้ยบางส่วนให้แก่คณะกรรมการในระดับย่อยที่ใกล้ชิดกับการปฏิบัติงานประจำวัน ย่างจากบริหารดังกล่าวอาจรวมถึง ดำเนินการจัดประชุมรายสัปดาห์หรือรายเดือนตามความเหมาะสม เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารสภาพคล่องและอัตราดอกเบี้ยของสหกรณ์ พิจารณากำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินฝากและสินเชื่อให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมและสร้างเสถียรภาพให้แก่สหกรณ์

2) ระบบการติดตามและรายงานความเสี่ยงด้านผลตอบแทน

- ในด้านการลงทุนสหกรณ์ควรกำหนดในกฎระเบียบงานให้ต้องมีการ ตีราคาตลาด (Mark-to-Market) เงินลงทุนในตราสารหนี้และตราสารทุนทั้งหมด (ที่อยู่ในตลาด) ตามราคาตลาดหรือราคาขายตัวรัฐธรรมดาย่างน้อยเป็นรายสัปดาห์ต่อหากจากการตีราคามาตรฐานทางบัญชี

- ผลการตีราคาตลาดต้องถูกติดตามและควบคุมโดยระดับผลขาดทุนที่ยอมรับได้และมีกระบวนการรายงานต่อฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการตามความเวลาที่เหมาะสม

- ในด้านการบริหารส่วนต่างอัตราดอกเบี้ยสหกรณ์ในเบื้องต้นควรจัดทำรายงานในลักษณะ Maturity /Reprising Schedule ซึ่งเป็นรายงานที่แยกรายจ่ายสินทรัพย์และหนี้สินที่มีคอกเบี้ยออกตามความเวลาของวันครบกำหนดหรือวันเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ยโดยเป็นการวัดให้เห็นถึงระดับความเสี่ยงหากอัตราดอกเบี้ยเปลี่ยนแปลงไปในช่วงเวลาหนึ่ง

- ความสามารถในการจัดทำรายงานเพื่อวัดและติดตามความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยของสหกรณ์เบื้องต้นขึ้นอยู่กับความสามารถในการจัดหาข้อมูลวันครบกำหนด และวันเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ยสหกรณ์ควรให้ความสำคัญกับความถูกต้องและความพร้อมของข้อมูล เป็นลำดับแรกมากกว่าการจัดทำระบบรายงานที่มีความซับซ้อน

- สหกรณ์สามารถพัฒนา Maturity / Reprising Schedule ให้ใช้วัดความอ่อนไหว (Sensitivity) ต่อการเปลี่ยนแปลงของระดับอัตราดอกเบี้ยได้ต่อไปอีก

3) วงเงินควบคุมความเสี่ยงด้านผลตอบแทน

- ในด้านการลงทุนสหกรณ์ควรกำหนดให้มีวงเงินควบคุมความเสี่ยงต่อผลตอบแทน ได้แก่ วงเงินควบคุมขนาดของการลงทุนในตราสารแต่ละประเภทโดยพิจารณาจากระดับความเสี่ยงทั้งด้านเครดิตและราคาวงเงินควบคุมความอ่อนไหวหรืออายุครบกำหนด (Sensitivity or Duration) ของตราสารหนี้ทั้งหมดที่สหกรณ์มีอยู่ในครอบครอง และวงเงินควบคุมผลขาดทุนจากการต่ำคาดล้าด (Loss Limit)

- ในด้านการบริหารส่วนต่างอัตราดอกเบี้ยสหกรณ์ควรหาแนวทางกำหนดวงเงินเพื่อควบคุมระดับความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของระดับอัตราดอกเบี้ยในอนาคต เช่นสหกรณ์มีแหล่งเงินส่วนใหญ่เป็นเงินฝากระยะสั้นครบกำหนดไม่เกิน ๖ เดือน แต่มีสินเชื่อส่วนใหญ่เป็นสินเชื่ออัตราดอกเบี้ยคงที่ระยะยาวมากกว่า 2 ปี หากอัตราดอกเบี้ยในตลาดเพิ่มสูงขึ้นอย่างรวดเร็วสหกรณ์จะได้รับผลกระทบจากต้นทุนเงินฝากที่เพิ่มสูงขึ้นในขณะที่ผลตอบแทนจากดอกเบี้ยสินเชื่อยังคงเดิม

- ในกรณีข้างต้นสหกรณ์อาจกำหนดวงเงินเพื่อควบคุมส่วนต่าง (Gap) ของสินทรัพย์และหนี้สินในแต่ละสามาตรเวลาตามระบบการวัด Maturity / Repricing Schedule

- การพิจารณาขนาดที่เหมาะสมของแต่ละวงเงินข้างต้นอาจกำหนดในภูมิอภิภัยหรือระเบียบงานให้เป็นจำนวนของคณะกรรมการดำเนินการพิจารณาในแต่ละปี ตามขนาดของกิจกรรมที่ได้วางแผนไว้ในแต่ละปี

4) การทดสอบผลกระทบของผลตอบแทนจากการภาวะวิกฤติ (Stress Test)

- สหกรณ์ที่มีขนาดใหญ่หรือสหกรณ์แม่ข่ายที่เป็นชุมชนสหกรณ์ ควรจัดให้มี การทดสอบผลกระทบต่อผลตอบแทนจากการดำเนินการจากสถานะทางการเงินที่เปลี่ยนแปลงไปในทางเลวร้ายอย่างรวดเร็วและไม่คาดคิด เช่น อัตราดอกเบี้ยตลาดสูงขึ้นอย่างรวดเร็วในระยะเวลาอันสั้นพร้อมกับการลดลงอย่างรุนแรงของตลาดหุ้นและตลาดตราสารหนี้

- ตัวอย่างของการทดสอบอาจทำโดยการทดลองต่ำคาดลั่นเงินลงทุนทั้งหมด ณ ขณะนี้ด้วยระดับราคาลดลงในอัตราสูงสุดเท่าที่เคยเกิดขึ้นในอดีตซึ่งมีหลัง 10 ปี และปรับอัตราดอกเบี้ยเงินฝากให้สูงขึ้นในอัตราสูงสุดที่เคยเกิดขึ้นด้วยเหตุเดียวกัน

- ผลลัพธ์ต่อผลตอบแทนที่ได้จากการทดสอบอาจนำมาใช้เพื่อเป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินงานของสหกรณ์ให้มีความเหมาะสมและอ่อนไหวต่อภาวะวิกฤตน้อยลง

จากทฤษฎีดังกล่าว สุวิทย์ รันนันท์ (2550 : 39-40) ได้ทำการศึกษาการบริหารความเสี่ยงของธนาคารออมสินในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เกี่ยวกับการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของผู้จัดการธนาคารออมสิน พบว่าการบริหารความเสี่ยงด้านตลาดอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คั่งนี้ สาขามีการสื่อสารและทำความเข้าใจในด้านการตลาดกัน พนักงานโดยทั่วถึงทั้งสาขา มีความเข้าใจและติดตามการเคลื่อนไหว การเพิ่ม-ลด ของเงินฝากและสินเชื่อ และมีการติดตามข้อมูลกุญแจงบประมาณในร่องอัตราดอกเบี้ยเงินฝากและอัตราดอกเบี้ยเงินกู้โดยตลอด และอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 2 ข้อ ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ของธนาคารมีความสอดคล้องกับสภาพการแปรปรวนในตลาดสูง และสาขาได้รับการฝึกอบรมและให้ความรู้เกี่ยวกับการตลาด จากหน่วยงานภายในและภายนอก

2.5.4 ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

2.5.4.1 ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง หมายถึงความเสี่ยงในปัจจุบันหรือในอนาคตที่สหกรณ์อาจไม่สามารถจัดหาเงินสดเพื่อชำระภาระผูกพันเมื่อดึงกำหนดและรวมไปถึง เพื่อรับการขยายตัวของสินทรัพย์ (สินเชื่อ) ตามการดำเนินกิจกรรมปกติ การจัดการสภาพคล่องมี 2 มุมมอง ด้วยกันคือ การจัดหาและระดมเงินเพิ่มจากสมาชิกและบุคคลหรือสถาบันภายนอก และความสอดคล้องของการจัดโครงสร้างการครบรอบกำหนดของหนี้สินและสินทรัพย์ในงบดุล

2.5.4.2 แนวทางการบริหารความเสี่ยง

1) การจัดโครงสร้างพื้นฐานเพื่อบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องสหกรณ์ควรจัดให้มีระบบงานหรือคู่มือสำหรับการบริหารสภาพคล่องประจำวัน (Day-to-Day Liquidity Management) เพื่อสร้างความเข้าใจและกำหนดการรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายงานในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการ บริหารสภาพคล่อง เช่นการก่อตั้งสำรองเงินสดที่เกิดจากกิจกรรมของฝ่ายตนกับฝ่ายงานที่มีหน้าที่บริหารสภาพคล่อง นอกจากการกำหนดการกิจของแต่ละฝ่ายงานแล้วคู่มืออาจครอบคลุมถึง จัดการประจำวัน อำนาจดำเนินการและวงเงินในการปฏิบัติงานประจำวันของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ความเกี่ยวโยงต่อกลุ่มลูกค้าที่มีหน้าที่อนุมัติ นโยบายและกลยุทธ์ใหม่ที่มีนัยสำคัญ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสภาพคล่องหรือการจัดหาเงินทุนของสหกรณ์ เช่นแผนโครงการระดมเงินแบบใหม่ แผนการถ่ายทอดความรู้ แผนการสนับสนุนการเงินหรือแหล่งเงินภายใต้ระบบสหกรณ์ ซึ่งสาระของเอกสารนี้คือ อย่างน้อยควรประกอบด้วย รายละเอียดขั้นตอนกระบวนการใน การดำเนินการวงเงิน ที่จะใช้ดำเนินการ เงื่อนไขด้านกฎหมายเบื้องต้น และภัยนักสหกรณ์ ลักษณะระดับและแนวทางในการจัดการความเสี่ยงของนโยบายหรือกลยุทธ์นั้นๆ สหกรณ์โดยคณะกรรมการ

ดำเนินการควรมีการมอนามัยกรอบอำนาจในการตัดสินใจบริหารจัดการ สภาพคล่องและอัตราดอกเบี้ยบางส่วนให้แก่คณะกรรมการในระดับย่อยที่ใกล้ชิดกับการปฏิบัติงานประจำวัน อำนาจบริหารคังกล่าวอาจรวมถึง ดำเนินการจัดประชุมรายสัปดาห์หรือรายเดือนตามความเหมาะสมเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารสภาพคล่องของสหกรณ์ พิจารณากำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินฝากและสินเชื่อให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมและสร้างเสถียรภาพให้แก่สหกรณ์เสนอขออนุมัติจัดตั้งวงเงินตามที่ได้กำหนด สหกรณ์ควรจัดให้มีการทำแผนระคมเงินและจัดการสภาพคล่องให้เป็นส่วนหนึ่งของแผนดำเนินงานประจำปี โดยแผนงานควรรวมถึง แผนระคมเงินฝ่าภัยและอีกด้านของการระคมในแต่ละช่วงเวลาของปี อัตราดอกเบี้ย แผนการให้สินเชื่อใหม่รายละเอียดของการเบิกถอนสินเชื่อใหม่ในแต่ละช่วงเวลาของปี แผนการลงทุนหรือลดการลงทุนในตราสารทางการเงิน

2) ระบบการติดตามและรายงานความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง สหกรณ์ควรมี การจัดทำระบบรายงานความเสี่ยงด้านสภาพคล่องตามระดับความเหมาะสมของแต่ละสหกรณ์ ซึ่งอาจพิจารณาจากระดับความซับซ้อนของกิจกรรมมูลค่าของกิจกรรมและปริมาณของกิจกรรมของแต่ละสหกรณ์ ระบบการติดตามและรายงานความเสี่ยงด้านสภาพคล่องเบื้องต้นควรประกอบด้วย ระบบรายงานความต้องการกระแสเงินสดสูตรชั้น 1 และสถานะเงินสดสูตรชั้น 1 ประจำวันซึ่งอยู่ภายใต้หน้าที่รับผิดชอบในการบริหารสภาพคล่องต้องสามารถรับทราบข้อมูลของการ รับ-จ่ายเงินสดที่เกิดขึ้นทั้งหมดในวันรวมทั้ง สถานะเงินสดและเงินฝากในบัญชีธนาคาร ณ เริ่มต้นของวันและสิ้นสุดของวันซึ่งควรจะจัดทำได้ทุกวัน ระบบรายงานประมาณการกระแสเงินสดสูตรชั้น 1 – 5 วัน และระยะปานกลาง 1 สัปดาห์ ถึง 3 เดือนเพื่อให้สหกรณ์สามารถประมาณความต้องการเงินสดในแต่ละช่วงเวลาครบทั้งหมดในอนาคตเพื่อที่จะเตรียมจัดหาสภาพคล่องมาใช้ในต้นทุนที่เหมาะสมหรือจัดการให้กระแสเงินสดส่วนเกินหรือขาดในแต่ละช่วงลดลงก่อนครบกำหนดซึ่งควรจะสามารถจัดทำได้ตามรอบเวลาที่เหมาะสม ความสามารถในการจัดทำระบบรายงานประมาณการกระแสเงินสดขึ้นอยู่กับความสามารถในการจัดหา ข้อมูลวันครบกำหนดของรายการสินทรัพย์ทางการเงินและหนี้สินของสหกรณ์ ประกอบกับข้อมูลนิติฐานในการดำเนินกิจกรรมของสหกรณ์ ซึ่งอาจได้แก่ เงินฝากเพิ่มของสมาชิกการ ได้ถอนเงินฝากและการต่ออายุเงินฝากของสมาชิกการกู้ยืมเพิ่มของสมาชิกการชำระคืนและการต่ออายุเงินกู้ยืมของสมาชิกเป็นต้น ควรทดสอบ ข้อมูลนิติฐาน ข้างต้นกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริงเมื่อเงินฝากและสินเชื่อครบกำหนดและปรับสมัติฐานให้สอดคล้องตลอดเวลา ควรจะพัฒนาการจัดทำรายงานประมาณการกระแสเงินสดสูตรชั้น 1 ภายในสหกรณ์ที่แตกต่างไปจากสถานการณ์ที่น่าจะเป็นมากที่สุด เช่นในกรณีที่การระคม เงินฝากไม่เป็นไปตามเป้าหมายหรือกรณีที่มีการให้สินเชื่อมากกว่าที่ได้ประมาณการไว้ หรือแม้แต่กรณีที่สถานการณ์ภายนอกส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของสหกรณ์

3) วางแผนความคุณความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง สาหารณ์ควรกำหนดระบบ
วางแผนความคุณระดับความเสี่ยงด้านสภาพคล่องไว้ในระเบียบงานหรือคู่มือที่กล่าวถึงข้างต้น โดย
ขนาดของวางแผนอาจกำหนดโดยอิสระของคณะกรรมการดำเนินการที่จะพิจารณาตามความ
เหมาะสมในแต่ละปี อาจกำหนดเกณฑ์การคำร่างสินทรัพย์สภาพคล่องภายใต้สูงกว่าที่
กฎหมายกำหนด เช่น จำนวนเงินที่ต้องรักษาไว้ในสินทรัพย์สภาพคล่องร้อยละ 10 – 20 ของยอดเงินฝากซึ่ง
เป็นวิธีที่ทำได้ง่ายที่สุด หากสาหารณ์สามารถจัดทำระบบติดตามและรายงานความเสี่ยงสภาพคล่อง
ได้ตามที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นสาหารณ์ควรจะกำหนดวงเงินความคุณไม่ให้เกิดกระแสเงินสด ให้ลูกค้า
ในแต่ละช่วงเวลาในอนาคตเกินกว่ากำหนด (อาจคิดเป็น สัดส่วนต่อเงินฝากทั้งหมด) ทั้งในลักษณะ
กระแสเงินสด ให้ลูกค้าสะสมในความต้องการและกระแสเงินสด ให้ลูกค้าแต่ละช่วงเวลา เพื่อควบคุม
ความเสี่ยงที่สาหารณ์จะไม่สามารถจัดหาหรือระดมเงินมาขาดช่วงได้ทัน สาหารณ์ขนาด
ใหญ่อาจกำหนดใช้อัตราส่วนสภาพคล่องที่เห็นว่าเหมาะสมมาก เช่น สัดส่วนขาดน้ำ ได้ทัน สาหารณ์ขนาด
เพิ่มเติมในลักษณะดังนี้ เตือนภัยล่วงหน้า (Warning Indicators)

4) แผนสภาพคล่องฉุกเฉิน สากรณ์ที่มีขนาดใหญ่หรือที่มีลักษณะเป็นแม่ข่าย เช่น ชุมชน สากรณ์ ควรกำหนดให้มีแผนจัดหาสภาพคล่องฉุกเฉิน ในการณ์ที่เกิดสถานการณ์ไม่ปกติ (วิกฤติ) เพื่อที่จะจัดหาเงินสดมาซื้อเชยสภาพคล่องที่อาจขาดหายไปทั้งของคนเองหรือภัยในระบบเครือข่าย ได้อย่างทันท่วงที คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการบริหารควรร่วมกันพิจารณาในเบื้องต้นถึงลักษณะของสถานการณ์วิกฤติที่อาจเกิดขึ้น ได้กับตัวสากรณ์เองหรือกับเครือข่าย ในแต่ละสถานการณ์ดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อสถานะสภาพคล่องของสากรณ์ในลักษณะต่างๆ เช่น สมาชิกถอนเงินฝากก่อนครบกำหนด เป็นจำนวนมาก สมาชิกไม่สามารถชำระคืนสินเชื่อได้ตามกำหนด เป็นจำนวนมาก การเสียสภาพคล่องของหลักทรัพย์ และ/หรือตราสารที่สากรณ์ลงทุน ไว้ ในแต่ละสถานการณ์ตามที่กล่าวมานี้ สากรณ์อาจหาแนวทางในการแก้ไขสถานการณ์ในประเด็นต่างๆ คือ การรักษาความเชื่อมั่นของผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น สมาชิกเจ้าหนี้ ผู้ฝากเงินหรือบุคคลภายนอก การจัดหาสภาพคล่องเพิ่มเติมจากแหล่งเดิม เช่น การกู้ยืมเพิ่มเติมระหว่างสมาชิกภายในเครือข่าย หรือแหล่งสำรอง เช่น การกู้ยืมข้ามเครือข่าย การกู้ยืมจากสถาบันการเงินภายนอก เป็นต้น การจัดหางเงินกู้ยืมเพิ่มเติมโดยใช้สินทรัพย์บางรายการ เป็นหลักประกัน การขายสินทรัพย์ทางการเงินเพื่อให้ได้มาซื้อสภาพคล่องเพิ่มเติม แผนฉุกเฉินควรมีรายละเอียดในการดำเนินการของแต่ละประเด็น คือ ขั้นตอนระยะเวลา โดยประมาณในการดำเนินการ การกำหนดผู้มีหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการ ในแต่ละประเด็น

จากทฤษฎีดังกล่าว สุวิทย์ รันนันท์ (2550 : 41-42) ได้ทำการศึกษาการบริหารความเสี่ยงของธนาคารออมสิน ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เกี่ยวกับการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง

ของผู้จัดการธนาคารออมสิน พนบว่าการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ได้ปริหารงานตามนโยบายในการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องของธนาคารอย่างเคร่งครัด วงเงินเก็บรักยามีเพียงพอและไม่เป็นปัจจัย เมื่อถูกต้านทานครั้งละมากๆ และพนักงานมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้และให้ความสำคัญกับการระดมเงินฝาก และอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 2 ข้อ ได้แก่ สาขามีแผนฉุกเฉินในการระดมทุนได้อย่างสมบูรณ์และตอบสนองการเปลี่ยนแปลงในภาวะวิกฤตได้ และสาขามีความสามารถทางการแบ่งขันด้านการระดมเงินได้เป็นอย่างดี

2.5.5 ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

2.5.5.1 ความเสี่ยงด้านปฏิบัติ การหมายถึงความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหาย อันเนื่องมาจากการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดีหรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กรและการขาดการควบคุมที่ดี โดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการปรับตัวด้านภายในคุณ ระบบงานหรือเหตุการณ์ภายนอกและส่งผลกระทบต่อรายได้หรือความอยู่รอดของสหกรณ์ ความเสี่ยงด้านปฏิบัติ การสามารถดำเนินการได้ตามชนิดของเหตุปัจจัยด้วยตัวเอง เช่นความเสี่ยงจากการทุจริต จากภายในหรือภายนอก ความเสี่ยงจากการซึ่งกันและกัน เช่นความเสี่ยงด้านความปลดปล่อยของทรัพย์สิน ความเสี่ยงจากการขัดข้องและหยุดชะงักของระบบงานและระบบคอมพิวเตอร์ ความเสี่ยงจากการกระบวนการทำงาน เป็นต้น

2.5.5.2 แนวทางการบริหารความเสี่ยง

1) การจัดโครงสร้างองค์กรและสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการดำเนินการควรจัดให้มีโครงสร้างการบริหารงานขององค์กรอย่างเหมาะสมและเอื้อต่อการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ โดยที่

- แบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบและสายการรายงานอย่างชัดเจน สถาดคล้องกับหลักการควบคุมภายในที่ดี ที่วางระบบให้มีการสอบทานซึ่งกันและกันพร้อมนี้ไม่มีหน่วยงานหรือบุคคลใดสามารถปฏิบัติงานได้ตลอดทั้งกระบวนการ

- เนื่องจากการตรวจสอบภายในมีความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง ด้านปฏิบัติการ โดยใช้วิธีการตรวจสอบตามฐานความเสี่ยงและการปรับตัวดังกล่าวต่อต้องมีลักษณะเป็นงานประจำเหมือนหน่วยงานอื่นจึงจะทำให้การตรวจสอบภายในมีประสิทธิภาพมากจึงควร มีการจัดตั้งหน่วยงานตรวจสอบภายในที่เป็นอิสระ

- ในกรณีที่ไม่สามารถตั้งหน่วยงานตรวจสอบภายในอย่างเป็นทางการ เพื่อเป็นกลไกสำคัญที่จะตรวจสอบประเมินระบบควบคุมและเสนอแนะป้องกันหรือแก้ไขความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นควรให้คณะกรรมการตรวจสอบกิจการคุ้มครองและกำกับให้มี การวางแผนการตรวจสอบตาม

ԱՐԻՎԱՆԻՑՈՒՄՆԵԿԱՎՈՒՄՆԵՐԸ ԱՌԱՋԱՎԵՏ

የኢትዮጵያዊያን

ပမာဏများကိုလေ့လာရန်အတွက် မြန်မာနိုင်ငံ၏ ပေါ်ပေါ်လေ့လာမှုများ

2) สากรณ์ควรจัดให้มีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงหรือคณะกรรมการที่ดูแลความเสี่ยงด้านปฎิบัติการเพื่อ

- กำหนดกรอบนโยบายกลยุทธ์ และแนวทางการปฏิบัติที่เกี่ยวกับความเสี่ยงให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของสากรณ์ เพื่อเสนอคณะกรรมการดำเนินการพิจารณาในเรื่องของการบริหารความเสี่ยงโดยรวมซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านต่างๆ ที่สำคัญ เช่น ความเสี่ยงด้าน กลยุทธ์ ด้านเครดิต ด้านตลาด ด้านสภาพคล่อง และด้านปฏิบัติการ เป็นต้น

- กำหนดกระบวนการระบุ การประเมินและวัดโดยพิจารณาจากปัจจัยโอกาสที่จะเกิดและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นพร้อมกับจัดระดับความเสี่ยงตามความรุนแรงการออกแบบระบบการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือ ติดตาม โดยออกแบบระบบการควบคุมทั้งในลักษณะที่เป็นทางการ เช่น การออกแบบนิยามในการปฏิบัติงานและการออกแบบระบบการควบคุมในลักษณะที่ไม่เป็นทางการ ได้แก่ การสร้างจริยธรรมวัฒนธรรมองค์กรเป็นเครื่องมือหนึ่งในการควบคุม นอกจากนั้นเมื่อมีการออกแบบระบบควบคุมแล้วจะต้องมีการติดตามการดำเนินการตามระบบควบคุมที่ออกแบบไว้ และมีการประเมินว่าระบบควบคุมดังกล่าวช่วยมีประสิทธิภาพที่จะป้องกันหรือลดความเสี่ยงหรือความเสี่ยงหากที่เกิดขึ้นได้หรือไม่ ทั้งนี้ ควรต้องมีการรายงานให้คณะกรรมการดำเนินการรับทราบและควบคุมความเสี่ยงของสากรณ์ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม

- รายงานต่อคณะกรรมการดำเนินการหรือคณะกรรมการผู้ตรวจสอบกิจการอย่างสม่ำเสมอในสิ่งที่ต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและกลยุทธ์ที่กำหนด รวมถึงการปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการตรวจสอบคุณภาพเพียงพอของทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการให้เพียงพอ เช่น บุคลากรทั้งของหน่วยงานบริหารความเสี่ยงเอง และในหน่วยงานที่ทำหน้าที่ควบคุมความเสี่ยงการปรับปรุงระบบงานเพื่อให้รองรับการบริหารความเสี่ยงเป็นต้น

3) สากรณ์ควรจัดให้มีหน่วยงานบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ โดยให้เป็นหน้าที่

- ร่วมกำหนดกรอบและแนวทางการบริหารความเสี่ยงเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

- จัดทำดัชนี ชี้วัดความเสี่ยงเพื่อเป็นสิ่งเตือนให้เห็นว่ากำลังจะเกิดความเสี่ยงในด้านปฏิบัติการ อย่างไรบ้างเสนอแนะแนวทางการควบคุมและลดความเสี่ยงและติดตามประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายในพร้อมทั้งเสนอแนะให้ยังคงใช้หรือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบควบคุมที่วางไว้ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

- ร่วมหรือเสนอแนะในการวางแผนการบริหารความเสี่ยงให้แก่ หน่วยธุรกิจต่างๆตามกรอบและแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่กำหนดไว้

- สื่อสารกับหน่วยธุรกิจต่างๆ ถึงนโยบายในการบริหารความเสี่ยง

4) สาหารณ์ควรปลูกฝังจิตสำนึกรักในการสร้างแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงและออกแบบระบบการควบคุมให้อ่ายในกรอบวัฒนธรรมขององค์กรเพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกระดับทราบมากกว่ากิจกรรมการบริหารความเสี่ยงและการออกแบบระบบควบคุมเป็นหน้าที่ของทุกคนในสาหารณ์ ไม่ใช่เป็นหน้าที่เฉพาะของหน่วยธุรกิจใดหน่วยธุรกิจหนึ่ง

2.5.5.3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง สาหารณ์ควรพัฒนาคู่มือการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติ การเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจนและต้องมีข้อมูลที่จะใช้ช่วยในการระบุความเสี่ยงในเบื้องต้นคู่มือดังกล่าวควรมีการพัฒนาให้สอดคล้องกับธุกรรมและการเจริญเติบโตของสาหารณ์ด้วยโดยมีแนวทางดังต่อไปนี้

1) วิธีการประเมินความเสี่ยง การระบุความเสี่ยงจะต้องอยู่ภายใต้เกณฑ์และมาตรฐานตามที่คณะกรรมการดำเนินการหรือ คณะกรรมการที่ได้รับมอบหมายหรือฝ่ายจัดการระดับบริหารกำหนดขึ้น การประเมินระดับความเสี่ยงควรประเมินโอกาสหรือความถี่ (Likelihood/Frequency) และระดับความเสียหาย (Severity) ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นประกอบกัน มีเอกสารระบุวิธีการวัดความหมายของโอกาสหรือความถี่ และความเสียหายที่มีความชัดเจน แสดงถึงความเสี่ยงของแต่ละสาหารณ์ เข้าใจร่วมกันทั้งองค์กร โดยอาจกำหนดในรูปแบบของระดับตัวเลขสัญลักษณ์ หรือคำบรรยายระดับสูงต่ำๆ ได้ ทั้งนี้ต้องกำหนดช่วงความแตกต่างไว้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม การประเมินความเสี่ยงนั้น สามารถดำเนินการโดยพนักงานผู้ปฏิบัติงานในหน่วยธุรกิจนั้นๆ เอง โดยอาศัยหลักการของการประเมินความเสี่ยงและออกแบบระบบควบคุมด้วยตนเอง (Risk & Control Self Assessment/RCSA) หรือสาหารณ์อาจกำหนดให้หน่วยงานบริหารความเสี่ยง ส่วนกลาง หรือบุคคลภายนอกเป็นผู้ประเมินความเสี่ยงให้ก็ได้ ขึ้นอยู่กับแนวโน้มของสาหารณ์ และเมื่อมีการปฏิบัติ ตามระบบควบคุมที่วางไว้ กรณีการประเมินระบบควบคุมเป็นระยะว่าซึ่งมีประสิทธิภาพในการจัดการความเสี่ยงตามที่ออกแบบไว้หรือไม่ สาหารณ์ควรดำเนินการจัดอันดับความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญ เพื่อวางแผนการควบคุมความเสี่ยงในแต่ละประเภทของหน่วยธุรกิจนั้นๆ โดยระบบการควบคุมมีวัตถุประสงค์หลักในการควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่หน่วยธุรกิจของสาหารณ์ยอมรับได้

2) ข้อมูลที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยง ข้อมูลเหตุการณ์ความเสียหาย (Loss Incidents) คือข้อมูลที่สาหารณ์รวบรวมและจัดทำขึ้นจากเหตุการณ์ความเสียหายที่เคยเกิดขึ้นกับสาหารณ์ในอดีตซึ่งจะช่วยให้สาหารณ์ทราบถึงความรุนแรงและโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงขึ้น

ในการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจต่างๆข้อมูลดังกล่าวอยู่ทั้งน้อยหรือมี วันที่เกิดและตรวจสอบความเสียหาย หน่วยงานที่เกิดความเสียหาย ประเภทของเหตุการณ์ความเสียหาย ความเสียหายที่เกิดขึ้น เกินคาดหรือค่าเสียหายที่เรียกคืนได้ ระยะเวลาที่ใช้ในการเรียกคืนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ รายละเอียดและสาเหตุของเหตุการณ์ความเสียหาย การดำเนินการแก้ไขเหตุการณ์ความเสียหายที่เกิดขึ้น แผนผังกระบวนการทำงานหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Work Process Mapping) จะช่วยให้ หัวหน้าฝ่ายทราบถึงปัจจัยเสี่ยงสิ่งแวดล้อมและองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในแต่ละ ขั้นตอนของกระบวนการทำงานของแต่ละหน่วยธุรกิจ

3) แนวทางการจัดการความเสี่ยง เมื่อได้มีการประเมินความเสี่ยงและมี การจัดลำดับความเสี่ยงข้างต้นแล้วควรกำหนดในคู่มือ ให้มีวิธีการจัดการความเสี่ยง โดยมี 4 หลักการ ใหญ่ ได้แก่ 1) การหลีกเลี่ยงหรือป้องกัน 2) การควบคุมโอกาสที่จะเกิดและ/หรือความเสียหาย 3) การหาผู้เข้ามารับผิดชอบในความเสียหายหากเกิดขึ้น และ 4) การยอมรับว่าความเสี่ยงจะ มีความเสียหายอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่คุ้นค่ากับต้นทุนการจัดการหรือไม่ว่าจะจัดการด้วยวิธีการใดแล้วก็ตามก็ยังคงเกิดความเสี่ยงนั้นๆอยู่ จึงต้องยอมรับความเสี่ยงนั้นๆ และหัวหน้าฝ่ายนำไป กำหนดเป็นระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ไว้ในแต่ละความเสี่ยงเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติงานใน องค์กร โดยได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการดำเนินการ เมื่อหัวหน้าฝ่ายได้รับความเสี่ยงและเลือกใช้ หลักการใดในการบริหารความเสี่ยงในทางปฏิบัติ เมื่อจะวางแผนการจัดการความเสี่ยงจะต้องระบุ ถึงวิธีการที่จะปฏิบัติ จริงเพื่อให้ได้ตามหลักการใหญ่ข้างต้นเป็นรายละเอียดขึ้นกับแต่ละธุรกรรม หรือกระบวนการ เช่นต้องการป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงในเรื่องการทำลายเอกสารที่หมดอายุแล้ว ผิดพลาดในวิธีการเก็บรวบรวม ได้ว่าต้องให้เจ้าของเอกสารตรวจสอบและเขียนยัน โดยมีคณะกรรมการ มาสุ่มตรวจสอบเอกสารจริงของแต่ละหน่วยงานก่อนมีการทำลายเป็นต้น

5) การติดตามและรายงานความเสี่ยง ควรมีระบบการติดตามความเสี่ยง รวมถึงการรายงานข้อมูลปัจจัยเสี่ยงและข้อมูลสถานะความเสี่ยง และแนวทางการจัดการในภาพรวม ให้ผู้บริหารระดับสูงของหัวหน้าฝ่าย ต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ควรกำหนดดัชนี ชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators) ที่สะท้อนถึงสาเหตุและโอกาสที่จะเกิดความเสียหายจากความเสี่ยงด้านปฏิบัติการเพื่อใช้ในการติดตามดูแลความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยดัชนีชี้วัดความเสี่ยงที่กำหนดควรมี ลักษณะเป็นการมองไปในอนาคตสามารถติดตามและประเมินความเสี่ยงได้ ตัวอย่างเช่น อัตราการเติบโตอย่างรวดเร็วของธุรกิจหรือ ผลิตภัณฑ์ของหัวหน้าฝ่าย อัตราการลาออกของพนักงานระยะเวลา การหยุดชะงักของระบบงาน เป็นต้น คณะกรรมการดำเนินการหรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และฝ่ายจัดการระดับบริหารจะต้องจัดให้มีการรายงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง ด้านปฏิบัติการอย่างชัดเจนและสม่ำเสมอ มีการนำเสนอและสรุปเหตุการณ์ความเสียหายหรือปัญหา

ที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานข้อสังเกตที่ตรวจพบตลอดจนแนวทางการแก้ไขเพื่อป้องกันควบคุมและลดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ด้านการตรวจสอบภายในต้องรายงานสรุปผลการตรวจสอบในแต่ละงวดซึ่งรวมถึงรายงานที่เกี่ยวข้องกับผู้สอบบัญชีภายนอก เช่น รายงานผู้สอบบัญชีรับอนุญาตต่องบการเงินในแต่ละงวด รายงานการตรวจสอบระหว่างงวด หรือรายงานตรวจสอบกรณีพิเศษ และรายงานการตรวจสอบตามฐานความเสี่ยงและการประเมินระบบการควบคุมภายใน เป็นต้น ต่อคณะกรรมการเป็นระยะๆอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้มั่นใจว่าระบบการควบคุมต่างๆ ของสหกรณ์ที่จัดทำโดยหน่วยธุรกิจสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเหมาะสมกับลักษณะการดำเนินงานและขอบเขตธุรกิจของสหกรณ์ การรายงานในเรื่องความเสี่ยงปฏิบัติการ ต่อคณะกรรมการดำเนินการ หรือคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงหรือคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงโดยรวมของสหกรณ์ ดังนี้สหกรณ์ต้องจัดให้มีกระบวนการในการรายงานข้อมูลความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอันเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจเชิงนโยบายต่อคณะกรรมการจะต้อง มีกำหนดการประจำปีเป็นระยะๆ ความเหมาะสม เพื่อกำหนดหรือบททวนนโยบาย ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนควบคุมอย่างเพียงพอ รวมทั้งจัดเตรียมรายงานที่เกี่ยวข้อง เช่น รายงานข้อผิดพลาดข้อมูล ความเสียหายที่เกิดขึ้นในแต่ละหน่วยธุรกิจและรายงานการปฏิบัติที่ไม่เป็นไปตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับเป็นต้นเพื่อรายงานต่อคณะกรรมการดำเนินการ หรือคณะกรรมการอื่นใดตามความเหมาะสม สหกรณ์ต้องกำหนดนโยบายให้หน่วยธุรกิจของสหกรณ์ต้องประเมินความเสี่ยงในหน่วยงานของตนในทุกรายรับตั้งแต่ระดับองค์กรจนถึงระดับหน่วยเบ็ดเตล็ดต้องรวบรวมข้อมูลผล การประเมินความเสี่ยงข้อมูลเหตุการณ์ความเสียหาย ข้อมูลตัวชี้วัดความเสี่ยง และข้อมูลความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน และรายงานให้หน่วยงานบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอย่างสม่ำเสมอ ตามที่สหกรณ์กำหนดเพื่อให้หน่วยงานด้านการบริหารความเสี่ยงสามารถนำข้อมูลต่างๆ ที่ได้ไปวิเคราะห์ในภาพรวมและเสนอแนะแนวทางในการป้องกันควบคุมและลดความเสี่ยงต่อคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องต่อไป

6) การประเมินการจัดการความเสี่ยงหรือระบบควบคุม ต้องมีระบบการตรวจสอบเพื่อให้แน่ใจว่าหน่วยธุรกิจต่างๆ ได้นำเอาหลักการ ควบคุมไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมรวมถึงต้องมีระบบการประเมินประสิทธิภาพความเพียงพอและความเหมาะสมของระบบการควบคุมของทั้งภายในสหกรณ์ และบุคคล หรือ องค์กรภายนอกอย่างเป็นทางการ และ มีการรายงานผลให้ผู้บริหาร ในระดับต่างๆ รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารของสหกรณ์ควรมีส่วนร่วม ในการจัดทำบททวนและประเมินระบบการควบคุมกระบวนการทำงานของหน่วยธุรกิจต่างๆ ในทุก

ระดับชั้น รวมถึงมีส่วนร่วมในการพิจารณารายงานต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมหรือ การรายงานสถานะความเสี่ยงของหน่วยธุรกิจที่ดูแลรับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ

7) แนวทางการบริหารความเสี่ยงเฉพาะอื่นๆ นอกจากคู่มือและวิธีการปฏิบัติข้างต้นแล้ว สำหรับผู้มี แนวทางการบริหารความเสี่ยงเฉพาะเรื่องดังต่อไปนี้

- แผนรองรับกรณีเกิดการหยุดชะงักของการทำงาน ควรจัดทำแผนรองรับการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องของกระบวนการปฏิบัติงาน หรือระบบงานที่สำคัญเพื่อรับรองรับความเสี่ยงในด้านต่างๆ และจำกัดหรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นแก่ผู้มีส่วนได้เสียในการดำเนินธุรกิจจาก การหยุดชะงักของการดำเนินงานที่เกิดจากเหตุการณ์ความเสียหายในรูปแบบต่างๆ เช่น การหยุดทำงานของระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ระบบสื่อสารหรือโครงสร้างพื้นฐานในการดำเนินงานด้านต่างๆ การก่อวินาศัยและภัยพิบัติต่างๆ หรือแม้แต่การนัดหยุดงาน ควรมีการทำหน้าที่สถานการณ์ จำกัดวงที่อาจเกิดขึ้นในระดับความรุนแรงและรูปแบบความเสียหายที่แตกต่างกัน และควรมีการทำหน้าที่สถานการณ์วิกฤตร้ายแรงที่อาจเกิดขึ้นเป็นสมมติฐานหนึ่งที่ใช้ในการจัดทำแผนฯ รวมทั้งทำการประเมินข้อจำกัดต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นเมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสียหายด้วยและต้องให้ผู้ปฏิบัติงานจริงได้มีการทดลองทดสอบหากมีเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงอย่างน้อยปีละครึ่งเดือนและมีการประเมินทุกครึ่งว่าระบบที่ออกแบบไว้ชั้งสามารถใช้งานได้ หรือต้องปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม

- แผนรองรับเหตุฉุกเฉิน เป็นแผนปฏิบัติที่มีการทำหน้าที่การในการรองรับ ความคุณ และแก้ไขเหตุฉุกเฉินต่างๆ เช่น อัคคีภัย แผ่นดินไหว หรืออุบัติเหตุ เป็นต้น ซึ่งจะมีรายละเอียดของมาตรการลดความเสียหายทั้งด้านบุคลากร ทรัพย์สินและการดำเนินธุรกิจอย่างเหมาะสม มีแผนอพยพพนักงาน และการเคลื่อนย้ายทรัพย์สินที่สำคัญลดลงมีการทำหน้าที่ สำนักงานใหญ่การเพื่อแก้ไขเหตุฉุกเฉินทั้งนี้ ควรมีการซ้อมการดำเนินการโดยพนักงานทุกคน อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

- แผนสำรองระบบงาน (Back-up Plan) เนื่องจากปัจจุบันการใช้งานคอมพิวเตอร์มีเพร่หลายมากขึ้น และมีการเก็บข้อมูลที่สำคัญๆ ไว้ในคอมพิวเตอร์ หากข้อมูลสูญหายหรือเสียหายบางส่วนอาจส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสำหรับผู้ใด จึงควรมีแผนสำรองระบบงาน หรือรองรับการทำงานหากเกิดเหตุการณ์ใดๆ ขึ้นมาแผนดังกล่าวควรมีรายละเอียดวิธีการในการกำหนดทางเลือกของระบบงาน ซึ่งแล้วแต่แต่ละสำหรับผู้และมีวิธีปฏิบัติเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องดังนี้ คือ ระบบข้อมูลสารสนเทศที่สำหรับผู้จัดทำขึ้น ต้องมีการจัดเก็บข้อมูลให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอและสอดคล้องกับระบบและรูปแบบการรายงานความเสี่ยงที่สำหรับผู้จัดทำขึ้น รวมทั้งมี การกำหนดศึกษา และมีการใช้รหัสเฉพาะตัวบุคคลเพื่อใช้งานระบบอย่างเหมาะสมระบบคอมพิวเตอร์ หากเป็นระบบที่ประมวลผลจากศูนย์กลางกำหนด ห้อง

คอมพิวเตอร์เก็บข้อมูล (Data Room) ในห้องที่ทนไฟได้ในระยะเวลาหนึ่งมีสภาพนั่นคงมีการกำหนดคุณที่มีอำนาจในการเข้าไปยังห้องดังกล่าวได้ โดยมีการกำหนดสิทธิ และรหัสที่จะเข้าถึงข้อมูล และกำหนดระยะเวลาที่ต้องเปลี่ยนรหัสเป็นระยะๆ ในกรณีใช้คอมพิวเตอร์ที่เป็นอิสระต่อกันอยู่ ในแต่ละหน่วยงานควรกำหนดให้มีรหัสผ่านเข้าถึงข้อมูลที่อยู่ในระบบคอมพิวเตอร์เสมอ หากผู้ปฏิบัติงานใดที่มีสิทธิในการใช้ข้อมูลและถ้าออกไปควรดำเนินการยกเลิกสิทธิการเข้าถึงข้อมูลนั้นๆ ทันที ควรกำหนดมาตรการให้มีการสำรองข้อมูลในการปฏิบัติงานทุกวันจากคอมพิวเตอร์ ทุกเครื่องและให้เก็บไว้ในที่ที่ปลอดภัยของสหกรณ์ 1 ชุด และเก็บไว้ในสถานที่ตั้งสหกรณ์ 1 ชุด ในกรณีที่ข้อมูลมีความสำคัญมากอาจกำหนดให้มีการสำรองข้อมูลทุกครั้งวันทำการตามความเหมาะสม มีการกำหนดสถานที่ปฎิบัติงาน หรือการดำเนินงานสำรอง (Back-up Facilities) รวมถึงระบบงานสำรองที่จำเป็นต่างๆ (Back-up System) หรือสามารถที่จะหาสถานที่ทำงานและเปิดระบบคอมพิวเตอร์ขึ้นมาใช้งานได้ในทันที หรือในระยะเวลาตามที่สหกรณ์กำหนดซึ่งเป็นระยะเวลาที่สหกรณ์ยอมรับได้ที่จะสามารถกลับมาทำงานโดยใช้ข้อมูลได้ตามปกติ ทั้งนี้ ต้องมีการกำหนดการใช้ทรัพยากรในด้านต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีแผนการติดต่อสื่อสาร และประชาสัมพันธ์กับบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ได้ตลอดเวลา

- แผนการฟื้นฟูการดำเนินงาน (Business Recovery Plan) เป็นแผนปฏิบัติการรองรับ กรณีที่สหกรณ์อาจประสบภัยพิบัติ หรือการหยุดชะงักทางธุรกิจต่างๆ ในแผนจะต้องกำหนดสาระคือ ขั้นตอนการดำเนินการเพื่อฟื้นฟูสภาพความเสียหายให้กลับเข้าสู่การดำเนินธุรกิจตามปกติ ในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ต่างๆ ที่ทำให้สหกรณ์ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ทั้งในช่วงระยะเวลาหรือระยะเวลาที่ตามสาระของแผนจะกำหนดการกิจของผู้ที่จะต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำ การฟื้นฟูการดำเนินงานขั้นตอนการดำเนินงานในแต่ละเหตุการณ์ เช่น ต้องเรียกประชุมคณะกรรมการและผู้บริหารงานได้ทันที การเข้าสถานที่ การเรียกใช้ข้อมูลสำรองและการปรับปรุงข้อมูลให้ทันสมัยการเรียกประชุมสมาชิกวิธีการจัดทำทรัพยากรเพิ่มเติม เป็นต้น กำหนดระยะเวลาที่ต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จในแต่ละสถานการณ์ที่เกิดขึ้น กำหนดสถานที่เก็บแผนการฟื้นฟูการดำเนินงานโดยเก็บสำรอง ณ ที่ปลอดภัยที่อื่นด้วยนอกจากภายในสหกรณ์ เพื่อที่จะได้นำมาใช้ได้หากเกิดเหตุการณ์ที่สำนักงานของสหกรณ์เอง กำหนดเวลาการเตรียมข้อมูลสถานการณ์จริง เป็นประจำทุกสถานการณ์ และปรับเปลี่ยนแผนให้รองรับอยู่เสมอ

จากทฤษฎีดังกล่าว สุวิทย์ รันนันท์ (2550 : 42-43) ได้ทำการศึกษาการบริหารความเสี่ยงของธนาคารออมสินในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เกี่ยวกับการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของผู้จัดการธนาคารออมสิน พนว่าการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ตั้งนี้ การปฏิบัติงานในสาขาเป็นไปตามระเบียบ

คำสั่งธนาคารและมีคู่มือปฏิบัติงานทุกด้านอย่างเพียงพอ มีการตรวจสอบการทำงานของพนักงานในสาขาอย่างสม่ำเสมอทุกขั้นตอน และมีหน่วยงานตรวจสอบการปฏิบัติงานและให้คำแนะนำการปฏิบัติงาน และอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 2 ข้อ ได้แก่ ธนาคารมีความพร้อมของระบบเทคโนโลยีที่ช่วยลดขั้นตอนการทำงานสาขา และจำนวนพนักงานมีความเพียงพอ กับปริมาณของสาขา

จีรันันท์ วิสัยศรี (2553) ได้ศึกษาการบริหารความเสี่ยงด้านปฎิบัติการ โดยกำหนดให้มีการควบคุมระเบียบการปฏิบัติงานและมาตรการตรวจวัด การประเมินตนเองของหน่วยงานทั้งด้านธุรกิจและการปฏิบัติงาน ให้ความสำคัญในการศึกษาอบรมพนักงานในการปรับปรุงและยกระดับกระบวนการและระเบียบวิธีการดำเนินงาน ทำให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์มีคู่มือในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน สามารถได้รับความพึงพอใจในการให้บริการของเจ้าหน้าที่

สุเมธิ ทวีชัย (2546 : 71) ได้ทำการศึกษาการบริหารความเสี่ยงของธนาคารพาณิชย์ ในเดือนกันยายน พนักงาน ทราบว่า การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการในการระบุความเสี่ยงมีระดับแนวปฏิบัติ ในระดับมาก โดยธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้นใหญ่ มีระดับแนวปฏิบัติตามที่สุด เนื่องจากผู้บริหารระดับสูง ได้นำแนวโน้มนโยบายและแนวทางการบริหารงานที่ได้รับอนุมัติจากการผู้จัดการไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผล ในการติดตามความเสี่ยง ส่วนใหญ่มีระดับแนวปฏิบัติในระดับมาก โดยธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้นใหญ่ มีระดับแนวปฏิบัติตามที่สุด เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงได้กำหนดมาตรการให้กับ/ไทย ในการติดตามความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่มีระดับแนวปฏิบัติในระดับมาก โดยธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้นใหญ่ มีระดับแนวปฏิบัติตามที่สุด เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงได้สอนท่านรายงานผลการดำเนินงานจริงเทียบกับเป้าหมายหรืองบประมาณ รวมถึงเป้าหมายการเติบโต เป้าหมายรายได้ และระดับค่าใช้จ่าย ในการควบคุมความเสี่ยง มีระดับแนวปฏิบัติในระดับมาก โดยธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้นใหญ่ มีระดับแนวปฏิบัติตามที่สุด เนื่องจาก การปฏิบัติงานที่สำคัญมีความน่าเชื่อถือและความปลอดภัยของข้อมูล เช่น มีระบบสำรองข้อมูล การปฏิบัติงานที่สำคัญได้มีการยืนยันความถูกต้องและกระบวนการยอดแล้ว เช่น เพื่อให้นั่นใจว่าข้อมูลเหลือของบัญชีต่างๆ มีความถูกต้องจริงและมีคู่มือการปฏิบัติงาน

วิชญร์ สมโต (2551 : 41-44) ได้ทำการศึกษาการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทยในจังหวัดเชียงใหม่ พนักงานธนาคารกรุงไทยในจังหวัดเชียงใหม่มีการกำหนดนโยบายด้านความเสี่ยง โดยกำหนดชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร มีการปรับนحوร นโยบายด้านความเสี่ยงให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจเป็นประจำ มีการจำกัดความเสี่ยงที่ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่พนักงานของธนาคารสามารถรับได้สม่ำเสมอ การกำหนดนโยบายด้านความเสี่ยงเปิดโอกาสให้ผู้บริหาร

เจ้าหน้าที่พนักงานของธนาคารมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ด้านกระบวนการและวิธีปฏิบัติ มีการระบุจุดที่มีความเสี่ยงตั้งแต่ระดับปฏิบัติการขึ้นไปจนถึงระดับบริหารและครอบคลุมทุก กิจกรรมของธนาคาร รายงานความเสี่ยงของธนาคารเพื่อให้ผู้บริหารสามารถทำการสอบทานสถานะ ความเสี่ยงได้เป็นประจำ ด้านระบบสนับสนุน มีการพัฒนาบุคลากร โดยการฝึกอบรม ศึกษา ดูงาน เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำ มีการนำเทคโนโลยีที่มีคุณภาพ คงทน และพร้อมใช้งานมา ใช้ในการดำเนินงานของธนาคารเป็นประจำ ด้านธรรมาภิบาลในองค์กร ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ พนักงานของธนาคารปฏิบัติตามด้วยการยึดถือความถูกต้อง ซื่อสัตย์ และมีระเบียบวินัยในการ ปฏิบัติงานเป็นประจำ การดำเนินงานมีการบริหารจัดการตามความจำเป็นเชิดหน้าที่และความประหัต และ ความคุ้มค่าเป็นประจำ การทำงานมีความโปร่งใสเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร

รพิพัฒน์ แก้วกส้า (2553) ได้ศึกษาการบริหารความเสี่ยงในรัฐวิสาหกิจไทย พบว่า ปัจจัยด้านขนาดองค์กรและผลการดำเนินงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการประเมินด้านการ บริหารความเสี่ยงในรัฐวิสาหกิจ กล่าวคือ รัฐวิสาหกิจที่มีขนาดใหญ่และมีความสามารถในการสร้าง ผลกำไรสูงจะมีผลคะแนนการบริหารความเสี่ยงสูงกว่ารัฐวิสาหกิจที่มีขนาดเล็กและผลการ ดำเนินงานต่ำ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความพร้อมด้านงบประมาณในการลงทุนการบริหารความเสี่ยง เนื่องจากรัฐวิสาหกิจที่มีขนาดใหญ่และมีกำไรสูงย่อมมีความสามารถในการจัดหาทรัพยากรต่างๆ การควบคุม และการกระจายอำนาจ เพื่อประยุกต์ใช้การบริหารความเสี่ยงที่เป็นรูปธรรมได้ดีกว่า รัฐวิสาหกิจขนาดเล็ก เพราะการบริหารความเสี่ยงเป็นการลงทุนอย่างหนึ่งซึ่งก่อให้เกิดต้นทุนในการ ตรวจสอบ ต้นทุนในการคุ้มครอง ต้นทุนในการจ่ายเงินเดือนให้กับผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องอีก มากมาย ตลอดจนการลงทุนศักยภาพในเทคโนโลยีสารสนเทศและการใช้บริการที่ปรึกษาภายนอก องค์กร

2.6 แนวคิดเกี่ยวกับการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC)

2.6.1 แนวคิดเกี่ยวกับการวัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพ (Balance Scorecard)

Robert S. Kaplan ; David P. Norton (1988) เสนอบทความเกี่ยวกับ Balance Scorecard โดยอธิบายแนวคิดในการเขื่อนโยงการควบคุมการดำเนินงานระยะสั้น (Short Term Operational Control) เข้ากับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในระยะยาวขององค์การ ด้วยมุมมอง (Perspectives) องค์การใน 4 ด้าน ซึ่งมีพื้นฐานเวลาใน 3 มิติ คือ อดีต ปัจจุบัน และอนาคต ทำให้ ธุรกิจมีมุ่งมั่นที่ก้าวไปข้างหน้า โดยไม่ได้ให้ความสำคัญกับผลตอบแทนในระยะสั้นแต่อย่างเดียว (เวรุช นามะศิรานนท์ และ

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์, 2546 : 80)

2.6.2 ความหมายของการวัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพ (Balance Scorecard)

การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) หมายถึง เครื่องมือทางค้านการจัดการที่ช่วยนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้อง เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and Focused) (วีรุษ นามศิริวนันท์ และ พญูพันธ์ เจริญนันทร์, 2546 : 80)

2.6.3 แนวทางการปฏิบัติของการวัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพ (Balance Scorecard)

การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรแบบดุลยภาพ (Balance Scorecard) มีแนวทางปฏิบัติแบ่งเป็น 4 ด้าน ดังนี้ (พสุ เศรษฐินทร์, 2546 : 38-40)

2.6.3.1 ด้านลูกค้า (Customer Perspective) คือ ลูกค้าได้รับความพึงพอใจจากการที่องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ รวมทั้งประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้สินค้า และบริการ องค์กรจะต้องทราบถึงระดับความพึงพอใจของลูกค้าทั้งในแง่บวกและในแง่ลบ โดยมุ่งมองนี้จะต้องถือ衾ื่อนหนึ่งว่าตนเองเป็นลูกค้า และมองมาข้างองค์กรของเราว่า อะไรคือสิ่งที่ลูกค้าต้องการ และอะไรคือสิ่งที่ลูกค้าไม่ต้องการ ซึ่งสามารถจะพิจารณาได้จาก ขนาดของธุรกิจ จำนวนพนักงาน จำนวนทุนของเบี้ยน และระยะเวลาในการเปิดดำเนินกิจการ

2.6.3.2 ด้านการบริหารงานภายใน (Internal Process Perspective) คือการ เตรียมพร้อมในการปฏิบัติงานภายในองค์กร และการควบคุมภายในขององค์กร ผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการผลักดันให้พนักงานและองค์กรดำเนินตามแนวทางที่กำหนดไว้ได้อย่างถูกต้อง โดยผู้บริหารจะต้องทำการอธิบายนโยบายและแนวทางต่างๆ อย่างมารยาท เป็นรูปธรรมที่สามารถเข้าใจ และนำไปปฏิบัติได้จริงในทุกๆ ระดับ โดยการพิจารณาจากขนาดของธุรกิจ จำนวนพนักงาน จำนวนทุนของเบี้ยน และระยะเวลาในการเปิดดำเนินกิจการ

2.6.3.3 ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) คือการ เรียนรู้นวัตกรรมขององค์กร ที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาของภาวะเศรษฐกิจการ พัฒนาตามแนวโน้มนโยบายขององค์กรที่ตั้งไว้นั้น องค์กรจะต้องมีการปฏิบัติและมีการวัดผลควบคู่กันไปอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เป็นที่แน่ใจได้ว่า องค์กร ได้ดำเนินงานตามแนวทางที่ได้ตั้งไว้ หรือสามารถปรับเปลี่ยนและแก้ไขกลยุทธ์ได้ทันท่วงทีหากในกรณีที่พบข้อบกพร่องในส่วนต่างๆ ระหว่างดำเนินงาน

2.6.3.4 ด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จที่มีต่อการปฏิบัติงานและนโยบายจากส่วนบนที่กระจายไปสู่ระดับต่างๆ เพื่อนำไปปฏิบัติโดยทั่วๆ ไปจะมุ่งเน้นที่ผลกำไรจากการเจริญเติบโตของบริษัท และผลตอบแทนที่ส่งกลับให้ผู้ถือหุ้น โดยตอบคำถามว่าผู้ถือหุ้นมองเราว่าอย่างไร ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับผลตอบแทนทางการเงิน และความสามารถในการบริหารงบประมาณ หรือ Bottom Line ของธุรกิจว่า แผนการดำเนินงานและผลลัพธ์ที่ได้สามารถบรรลุเป้าหมายเพียงใด โดยสามารถวัดจากความสามารถในการดำเนินงานจากขนาดของธุรกิจจำนวนพนักงาน จำนวนทุนจดทะเบียน และระยะเวลาในการประกอบการ

2.6.4 ช่องทางในการวัดผลการดำเนินงาน

ภายใต้แต่ละมุมมองของการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรแบบสมุดประกอบด้วยช่องทางที่ใช้ในการวัดผลการดำเนินงาน 4 ช่องทาง ได้แก่ (พสุ เดชะรินทร์, 2544 : 21-23)

2.6.4.1 วัตถุประสงค์ (Objective) ที่สำคัญของแต่ละมุมมอง ซึ่งในความหมายของ BSC นั้น คือสิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในด้านต่างๆ เช่น

1) วัตถุประสงค์ภายในที่สำคัญของด้านการเงิน ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของรายได้ การลดลงของต้นทุน หรือ การเพิ่มขึ้นของรายได้ด้วยวิธีการต่างๆ

2) วัตถุประสงค์ภายในที่สำคัญของด้านลูกค้า ได้แก่ ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น การรักษาลูกค้าเดิมขององค์กร การแสวงหาลูกค้าใหม่ การนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพ การบริการที่รวดเร็ว หรือชื่อเสียงของกิจการที่ดี

3) วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายในที่สำคัญของด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ การดำเนินงานที่รวดเร็วขึ้น กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็วตรงเวลา หรือ กระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ

4) วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายในที่สำคัญของด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ได้แก่ การพัฒนาทักษะของพนักงาน การรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถ การมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี

2.6.4.2 ตัวชี้วัด (Measures or Key Performance Indicators) คือตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่ เช่น

1) ภายในตัวชี้วัดที่นิยมใช้ ได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้นเทียบกับปีที่ผ่านมา

2) ภายในได้วัดอุปประสงค์ในการรักษาลูกค้าเก่า ของมุมมองด้านลูกค้า ตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนลูกค้าทั้งหมด จำนวนลูกค้าที่หายไป (Defection Rate)

3) ภายในได้วัดอุปประสงค์ในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ ของมุมมองด้านกระบวนการภายนอกใน ตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิต ร้อยละของสินค้าที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพ

4) ภายในได้วัดอุปประสงค์การพัฒนาทักษะพนักงาน ของมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนชั่วโมงในการอบรมต่อคนต่อปี ระดับความสามารถของพนักงานที่เพิ่มขึ้น (Competencies Level)

2.6.4.3 เป้าหมาย (Target) ได้แก่ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุของตัวชี้วัดแต่ละประการ ตัวอย่างเช่น

- 1) เป้าหมายของการเพิ่มขึ้นของรายได้เท่ากับร้อยละ 20 ต่อปี
- 2) เป้าหมายของจำนวนลูกค้าเก่าที่หายจะต้องไม่เกินร้อยละ 5 ต่อปี
- 3) เป้าหมายของจำนวนของเสียที่เกิดจากกระบวนการผลิตต้องไม่เกินร้อยละ 5 ต่อปี

- 4) เป้าหมายของจำนวนชั่วโมงในการอบรมเท่ากับ 10 วันต่อคนต่อปี

2.6.4.4 แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม (Initiatives) ที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมาย ที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำเป็นเพียงแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

องค์กรที่ประสบความสำเร็จ มักเป็นองค์กรที่ได้มีการประเมินผลและวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement) อยู่เป็นประจำ เพราะการประเมินผลทำให้องค์กรสามารถทราบสถานะของตนเองว่ามีสถานะอย่างไร ต้องมีการปรับปรุงส่วนใด เพื่อที่จะได้มีการพัฒนาและแก้ไขในส่วนที่เป็นงานเร่งด่วน หรือแก้ไขในลักษณะการพัฒนาแบบยั่งยืน ปัจจุบันองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ให้ความสำคัญกับการประเมินผลการดำเนินงาน เป็นอย่างยิ่ง เครื่องมือบริหารจัดการที่เรียกว่า “Balance Scorecard” ได้ถูกนำไปใช้ในการบริหารจัดการองค์กรชั้นนำหลายแห่งทั่วโลก และได้รับการยอมรับว่าเป็นเครื่องมือที่ดีที่สุดในรอบหลายสิบปีที่ผ่านมา นับตั้งแต่มีเครื่องมือด้านการบริหารจัดการกำเนิดขึ้นมา (บูรินทร์ อรุณ โภจน์ และ สุทธิศักดิ์ พัญญาภูต, 2543)

ทฤษฎีของ Kaplan and Norton (สิทธิศักดิ์ พุกนัยปิติภูต, 2546) ซึ่งกล่าวไว้ในมุมมองการเรียนรู้ ว่าการที่องค์กรจะสามารถสร้างผลงานด้านการให้บริการที่เป็นเลิศ ต้องการบุคคลที่มีคุณภาพ มีความรู้ ความสามารถ ต้องการความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ต้องการเรียนรู้และสร้างบริการใหม่ๆ

จากทฤษฎีดังกล่าว สิริพรวัช ชัยตราตัน (2551 : 98-102) ได้ศึกษาการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์ที่มีแผนกลยุทธ์โดยใช้ Balanced Scorecard (BSC) กรณีศึกษาสหกรณ์การเกษตรบางไผ่ จำกัด จังหวัดนนทบุรี พบว่า มนุษย์องค์ค้านการเงิน สหกรณ์มีสินทรัพย์ หนี้สิน ทุนของสหกรณ์เพิ่มขึ้น แต่มีกำไรสุทธิของสหกรณ์ลดลง สหกรณ์มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานลดลง ซึ่งเกิดจากการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์บังไม่ประสบผลสำเร็จ มนุษย์องค์ค้านลูกค้า สมาชิกมีความพึงพอใจต่อการให้บริการของสหกรณ์ใน 3 ชั้น กิจคือ ชั้นกิจสินเชื่อ ชั้นกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายและชั้นกิจรวมผลผลิต ชั้นกิจรับฝากเงินในระดับมาก ถึงมากที่สุด และมีความพึงพอใจต่อการบริหารและจัดการของสหกรณ์ในระดับมาก ถึงมากที่สุด ในเรื่องของการนำคอมพิวเตอร์มาให้บริการสมาชิกได้รวดเร็ว จัดทำที่นั่ง ติดตั้งแอร์ทั้งสำนักงานและจัดทำเครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัย และการจัดสวัสดิการให้แก่สมาชิกในระดับที่มากที่สุด มนุษย์องค์ค้านกระบวนการภายใน จากผลการประเมินพบว่า โดยภาพรวมกระบวนการด้านการบริการลูกค้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งการดำเนินการให้รางวัลพิเศษแก่สมาชิกที่มียอดซื้อสะสมต่อปี ด้านการดำเนินการให้ความสำคัญในด้านการให้สมาชิกเงินเพื่อบาധชั้นกิจให้ญี่เพื่อเป็นการส่งเสริมการลงทุนไม่ต้องไปพึ่งพาเงินทุนภายนอก ด้านกระบวนการทางสังคม ได้แก่การดำเนินการจัดอบรมให้ความรู้แก่สมาชิกเป็นประจำ มนุษย์องค์ค้านการเรียนรู้และการพัฒนา จากการประเมินภาพรวมมีการดำเนินงานในระดับมาก ได้แก่ ด้านการมีระบบสารสนเทศที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงานได้เป็นอย่างดี สร้างขวัญกำลังใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพิจารณาปรับเงินเดือนตามภาวะเศรษฐกิจและผลงาน และมีการปรับเปลี่ยนนโยบายตามที่เหมาะสม ตามความสามารถของบุคคล

พรตพ. อานะพันธุ์ (2550 : 72-75) ได้ศึกษาผลกระทบของประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงที่มีต่อผลการดำเนินงานของชั้นกิจ SMEs ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่าผู้บริหารชั้นกิจ SMEs มีความคิดเห็นด้วยกันว่าผลการดำเนินงานด้านลูกค้าอยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ กิจการนำค้าและนำเข้าติดตามของลูกค้า ศึกษาเพื่อวิเคราะห์และปรับปรุงสินค้า กิจการปรับปรุงสินค้าให้มีคุณภาพเพื่อสนองความต้องการของลูกค้าและปรับปรุงวิธีการในการแสวงหาลูกค้ารายใหม่และเอาใจใส่ลูกค้าเก่า มีความคิดเห็นด้วยกันว่าการมีผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ กิจการปรับปรุงที่มีงานให้มีความรู้ความสามารถเพื่อให้บริการลูกค้าทั้งก่อนและหลังการขาย กิจการปรับปรุงกิจกรรมเพื่อสร้างให้พนักงานมีความสามัคคี กิจการปรับปรุงกิจกรรมในการทำงานให้ชัดเจนและเหมาะสม และกิจการปรับปรุงการจัดส่งสินค้าอย่างทันเวลา มีความคิดเห็นด้วยกันว่า การมีผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนา อยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากมากไปหาน้อย

3 ลำดับแรก คือ กิจการส่งเสริมให้พนักงานมีการเพิ่มความชำนาญเฉพาะด้าน กิจการนำข้อคิดเห็นเสนอแนะของพนักงานมาเป็นข้อมูลในการปรับปรุงองค์กร และกิจการปรับปรุงวิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เช่นการฝึกอบรม และพัฒนาฝีมือพนักงานในองค์กร มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีผลการดำเนินงานด้านการเงินอยู่ในระดับมาก โดยเริ่งจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ กิจการมีส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง กิจการมีผลการดำเนินงานที่บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ กิจการมีผลการดำเนินงานที่ดีอย่างสม่ำเสมอ กิจการมีผลกำไรที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และกิจการมียอดจำหน่ายสินค้าเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ไพรวรรษ โยธาสุภาพ (2548 : 135-136) ได้ศึกษาผลกระทบของความรู้ความสามารถขององค์กรที่มีต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทย พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ที่ดำเนินธุรกิจส่วนใหญ่ 7 ปีขึ้นไป จำนวนพนักงาน 11-30 คน จำนวนสินทรัพย์ส่วนใหญ่ 1,000,000 – 50,000,000 บาท ให้ความสำคัญกับความรู้ความสามารถขององค์กร ด้านการจัดการ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง พนักงานด้านการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการเรียนรู้องค์กร และด้านการสร้างเครือข่ายธุรกิจอยู่ในระดับปานกลาง ผู้ประกอบการ SMEs ที่มีระยะเวลาในการดำเนินงานที่ต่างกัน ให้ความสำคัญแตกต่างกันในเรื่องความรู้ความสามารถในการจัดการ โดยด้านการเรียนรู้องค์กร และด้านการทำงานเป็นทีม ผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงาน พัฒนาองค์กร ด้านการเรียนรู้และพัฒนามีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงาน

ศุภลักษณ์ แร่เพ็ชร (2547) ได้ศึกษาผลการดำเนินงานสหกรณ์ด้วยเทคนิค Balance Scorecard พบว่าคุณภาพรวมการฝ่ายจัดการมีการเข้ารับฝึกอบรมในส่วนที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ เป็นประจำ

สุชา เจริญชัย (2548) ได้ศึกษาเรื่องการประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์ ยอมรับพัฒนาองค์กร จำกัด ด้วยเทคนิค Balance Scorecard พบว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการอบรมบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ มอบหมายงานตามความสามารถและความเหมาะสม ปรับปรุงโครงสร้างการปฏิบัติงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงระเบียบข้อบังคับให้เหมาะสม

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการและอุปกรณ์ในการวิจัยเรื่อง “การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ อนงนทรพย์ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ประกอบด้วย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีวิธีการศึกษาดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 วิธีประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง (Population and Sample)

ในการศึกษาระบบนี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้บริหารสหกรณ์อนงนทรพย์ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 108 คน จากจำนวน สหกรณ์ 108 แห่ง ซึ่งเป็นสหกรณ์ที่มีทุนดำเนินงานตั้งแต่ 100 ล้านบาทขึ้นไป โดยใช้ข้อมูลจาก ฐานข้อมูลสหกรณ์ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, 2553) โดยแยกจำนวน สหกรณ์ตามพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือออกเป็นเขตจังหวัด จำนวน 19 จังหวัด ไม่นับรวม จังหวัดນนทบุรี ไม่มีสหกรณ์ที่มีทุนดำเนินงานถึง 100 ล้านบาท

ตารางที่ 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ที่	จังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ประชากร
1.	กาฬสินธุ์	5
2.	ขอนแก่น	7
3.	ชัยภูมิ	6
4.	นครพนม	5
5.	นครราชสีมา	12
6.	บุรีรัมย์	4
7.	มหาสารคาม	4
8.	มุกดาหาร	5
9.	ปัตตานี	4
10.	ร้อยเอ็ด	6
11.	เลย	5
12.	ศรีสะเกษ	5
13.	สกลนคร	6
14.	สุรินทร์	6
15.	หนองคาย	4
16.	หนองบัวลำภู	3
17.	อัมnatเจริญ	3
18.	อุตรดิตถ์	8
19.	อุบลราชธานี	10
	รวม	108

3.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เป็นการรวบรวมข้อมูลแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้
ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสหกรณ์ออมทรัพย์ ประกอบด้วย ทุนดำเนินงาน จำนวน เจ้าหน้าที่ จำนวนสมาชิก ระยะเวลาการดำเนินงาน ลักษณะเป็นคำาณป้ายปีด แบบมาตราเรียงลำดับ (Ordinal Scale) ตรวจสอบรายการ (Check-list) จำนวน 4 ข้อ

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง จำนวน 31 ข้อ โดยแบ่งเนื้อหา ออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ จำนวน 7 ข้อ ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ (เครดิต) จำนวน 6 ข้อ ความเสี่ยงด้านผลตอบแทน จำนวน 5 ข้อ ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง จำนวน 6 ข้อ และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ จำนวน 7 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ จำนวน 18 ข้อ โดยแบ่งออกเป็น 4 มุมมอง ได้แก่ นมนมด้านการเงิน จำนวน 5 ข้อ นมนมด้านลูกค้า (สมาชิก) จำนวน 4 ข้อ นมนมด้านกระบวนการภายใน จำนวน 5 ข้อ และนมนมด้านการเรียนรู้และการเติบโต จำนวน 4 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

ส่วนที่ 4 ปัญหา/อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการบริหารความเสี่ยงสหกรณ์ออมทรัพย์ ลักษณะเป็นข้อคำาณแบบปีด (Open ended question)

3.3 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.3.1 ศึกษาตามทฤษฎี เอกสาร บทความวารสาร ตำรา สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องแล้วนำมารีดัดแปลงและปรับปรุงให้เหมาะสมที่จะใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการศึกษาการบริหารความเสี่ยงสหกรณ์ออมทรัพย์ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3.3.2 ศึกษาวิธีสร้างแบบสอบถามจากเอกสาร เพื่อกำหนดขอบเขตและเนื้อหาของแบบทดสอบจะได้มีความชัดเจนตามความมุ่งหมายของงานวิจัยยิ่งขึ้น

3.3.3 นำข้อมูลที่ได้มาสร้างเครื่องมือในการทำวิจัยคือ แบบสอบถามให้ครอบคลุมตามความมุ่งหมายของการวิจัย

3.3.4 นำแบบสอบถามที่ได้เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษานิพนธ์เพื่อพิจารณาตรวจสอบความถูกต้อง และเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อนำมาแก้ไข

3.3.5 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขในขั้นตอนที่ 4 มาเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและครอบคลุมเนื้อหาของการวิจัย

3.3.6 ปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญแล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์พิจารณาอีกครั้ง

3.3.7 การทดสอบแบบสอบถาม

3.3.7.1 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) โดยนำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปทดลองใช้กับกลุ่มที่ใกล้เคียงกับตัวอย่างจำนวน 30 ชุด

3.3.7.2 การหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability Test) ของแบบสอบถามโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่า (Coefficient)

3.3.7.3 รวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ทดลองใช้และการวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ (Discrimination Power) โดยใช้เทคนิค Item –Total Correlation ซึ่งเป็นค่าที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3.4 การเก็บรวมรวมข้อมูล

ในการเก็บรวมรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนและวิธีการ ดังนี้

3.4.1 ดำเนินการจัดทำแบบสอบถามตามจำนวนกลุ่มตัวอย่าง พร้อมกับตรวจสอบเอกสารเตรียมจะนำส่งทางไปรษณีย์

3.4.2 ขอหนังสือราชการจากคณะกรรมการบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี โดยแนบพร้อมกับแบบสอบถามที่ส่งไปยังกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความอนุเคราะห์และความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

3.4.3 ดำเนินการจัดส่งแบบสอบถามถึงผู้บริหารสหกรณ์ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามร่องที่อยู่ ตามฐานข้อมูลกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ โดยแนบของจดหมายตอบกลับไปพร้อมกับแบบสอบถาม ซึ่งกำหนดให้ส่งจดหมายตอบกลับทางไปรษณีย์ภายใน 30 วันหลังจากได้รับแบบสอบถาม

3.4.4 เมื่อครบกำหนด 30 วัน หากแบบสอบถามไม่ครบตามกำหนด จะดำเนินการส่งแบบสอบถามเพิ่มในกลุ่มตัวอย่างเดิม โดยรับแบบสอบถามตอบกลับอีก 30 วัน

3.4.5 เมื่อได้รับแบบสอบถามแล้วนำมาสำรวจความครบถ้วนในเนื้อความที่ตอบ จึงดำเนินการเก็บรวมรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้มาวิเคราะห์ข้อมูล

3.5 วิธีประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่รวมรวมได้จากแบบสอบถามตาม ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS FOR WINDOWS โดยแบ่งได้ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสหกรณ์ ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยการหาค่าความถี่และร้อยละ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การนำเสนอข้อมูลในรูปแบบตารางควบคู่กับการบรรยายและสรุปผลการวิจัย ได้กำหนดการให้คะแนนคำตอบของแบบสอบถาม ดังนี้ (บุญชุม ศรีสะอุด. 2553 : 99–100)

ระดับความคิดเห็นด้วยมากที่สุด	กำหนดให้	5	คะแนน
ระดับความคิดเห็นด้วยมาก	กำหนดให้	4	คะแนน
ระดับความคิดเห็นด้วยปานกลาง	กำหนดให้	3	คะแนน
ระดับความคิดเห็นด้วยน้อย	กำหนดให้	2	คะแนน
ระดับความคิดเห็นด้วยน้อยที่สุด	กำหนดให้	1	คะแนน

แล้วหาค่าเฉลี่ยของคำตอบแบบสอบถาม โดยใช้เกณฑ์ในการแปลงข้อมูลค่าเฉลี่ย ดังนี้ (บุญชุม ศรีสะอุด. 2553 : 99–100)

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง ให้ความคิดเห็นด้วยในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง ให้ความคิดเห็นด้วยในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง ให้ความคิดเห็นด้วยในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง ให้ความคิดเห็นด้วยในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง ให้ความคิดเห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดยหาค่าความถี่ และร้อยละ

ตอนที่ 4 การเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตาม จำนวนสมาชิก จำนวนหนังงานสหกรณ์ ทุนดำเนินงาน และระยะเวลาการดำเนินงานของสหกรณ์ ที่แตกต่างกัน โดยใช้การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance)

ตอนที่ 5 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้การวิเคราะห์

สหสัมพันธ์แบบพหุคุณ (Multiple Correlation Analysis) และการวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคุณ (Multiple Regression Analysis)

3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.6.1 สถิติพื้นฐาน ได้แก่

3.6.1.1 ร้อยละ (Percentage)

3.6.1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean)

3.6.1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3.6.2 สถิติที่ใช้ตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม ได้แก่

3.6.2.1 การทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability Test) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลfa (Alpha-Coefficient Method) ของ Cronbach

3.6.2.2 การหาค่าอำนาจจำแนกแบบสอบถามเป็นรายชื่อ (Discrimination Power) โดยใช้เทคนิค (Item – Total Correlation)

3.6.3 สถิติที่ใช้ทดสอบคุณลักษณะตัวแปร ได้แก่

3.6.3.1 การวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis)

3.6.3.2 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (Multicollinearity Test)

โดยใช้ Variance Inflation Factors (VIFs)

3.6.4 สถิติทดสอบสมมุติฐาน ได้แก่

3.6.4.1 t – test

3.6.4.2 F – test

3.6.4.3 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคุณ (Multiple Correlation Analysis)

3.6.4.4 การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคุณ (Multiple Regression Analysis)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล การศึกษา เรื่อง การบริหารความเสี่ยงสหกรณ์ออมทรัพย์ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

- 4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
- 4.2 ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
- 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดความหมายของสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
SD	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
F	แทน	สถิติทดสอบที่มีการแจกแจงแบบ F
t	แทน	สถิติทดสอบ t-test (Independent Samples)
p-value	แทน	ระดับนัยสำคัญ (Significance)
SS	แทน	ผลรวมกำลังสอง (Sum of Squares)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยกำลังสองเฉลี่ย (Mean of Squares)
df	แทน	ระดับชั้นของความเป็นอิสระ (Degrees of Freedom)
VIF	แทน	ค่าทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรอิสระ (Variance Inflation Factors)
SE_{est}	แทน	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานเนื่องจากการวัด
R	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคุณ
Adjusted R ²	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ปรับปรุง
RS	แทน	ค่าเฉลี่ยคะแนนของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ด้านกลยุทธ์

CR	แทน	ค่าเฉลี่ยคะแนนของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ด้านสินเชื่อ
RR	แทน	ค่าเฉลี่ยคะแนนของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ด้านผลตอบแทน
LR	แทน	ค่าเฉลี่ยคะแนนของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ด้านสภาพคล่อง
OR	แทน	ค่าเฉลี่ยคะแนนของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ด้านปฎิบัติการ
FP	แทน	ค่าเฉลี่ยคะแนนของความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการ ดำเนินงานด้านการเงิน
CP	แทน	ค่าเฉลี่ยคะแนนของความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการ ดำเนินงานด้านลูกค้า
IP	แทน	ค่าเฉลี่ยคะแนนของความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการ ดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน
LG	แทน	ค่าเฉลี่ยคะแนนของความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการ ดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนา
BSC	แทน	ค่าเฉลี่ยคะแนนของความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการ ดำเนินงานโดยรวม

4.2 ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้จัดฯ ได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสหกรณ์ออมทรัพย์ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ใน
เขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการดำเนินงานของผู้บริหารสหกรณ์ออม
ทรัพย์ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตอนที่ 4 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหาร
สหกรณ์ออมทรัพย์ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่มีทุนดำเนินงาน จำนวนพนักงาน จำนวน
สมาชิก และระยะเวลาการดำเนินงาน แตกต่างกัน

ตอนที่ 5 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่มีทุนดำเนินงาน จำนวนพนักงาน จำนวนสมาชิก และระยะเวลาการดำเนินงาน แตกต่างกัน

ตอนที่ 6 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคุณและการสร้างสมการพยากรณ์

4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสหกรณ์ออมทรัพย์ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย ทุนดำเนินงาน จำนวนพนักงาน จำนวนสมาชิก และระยะเวลาการดำเนินงาน

ตารางที่ 4.1 ค่าความถี่ ร้อยละ ของข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสหกรณ์ออมทรัพย์ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. ทุนดำเนินงาน		
1.1 ต่ำกว่า 300 ล้านบาท	25	23.1
1.2 301 - 700 ล้านบาท	26	24.1
1.3 701 - 2,000 ล้านบาท	29	26.9
1.4 2,001 ล้านบาทขึ้นไป	28	25.9
รวม	108	100
2. จำนวนเจ้าหน้าที่		
2.1 น้อยกว่า 7 คน	38	35.2
2.2 7 - 9 คน	27	25.0
2.3 10 - 15 คน	18	16.7
2.4 16 คนขึ้นไป	25	23.1
รวม	108	100

ตารางที่ 4.1 ค่าความถี่ ร้อยละ ของข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสหกรณ์ออมทรัพย์ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
3. จำนวนสมาชิก		
3.1 ต่ำกว่า 1,000 คน	25	23.1
3.2 1,000 - 1,600 คน	33	30.6
3.3 1,601 - 3,200 คน	24	22.2
3.4 3,201 คนขึ้นไป	26	24.1
รวม	108	100
4. ระยะเวลาการดำเนินงานของสหกรณ์		
4.1 น้อยกว่า 21 ปี	19	17.6
4.2 21 - 28 ปี	27	25.0
4.3 29 - 36 ปี	30	27.8
4.4 37 ปีขึ้นไป	32	29.6
รวม	108	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ส่วนใหญ่ มีทุนดำเนินงานอยู่ระหว่าง 701 - 2,000 ล้านบาท (ร้อยละ 26.90) รองลงมา เป็น 2,001 ล้านบาทขึ้นไป (ร้อยละ 25.90) เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ออมทรัพย์ส่วนใหญ่น้อยกว่า 7 คน (ร้อยละ 35.20) รองลงมาอยู่ระหว่าง 7 - 9 คน (ร้อยละ 25.00) จำนวนสมาชิกของสหกรณ์ออมทรัพย์ ส่วนใหญ่ อยู่ระหว่าง 1,000 - 1,600 คน (ร้อยละ 30.60) รองลงมาเป็น 3,201 คนขึ้นไป (ร้อยละ 24.10) และระยะเวลาการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ส่วนใหญ่เป็น 37 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 29.60) รองลงมาอยู่ระหว่าง 29 - 36 ปี (ร้อยละ 27.80)

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงโดยรวมของสหกรณ์ออมทรัพย์ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

การบริหารความเสี่ยง	\bar{X}	SD	ระดับความคิดเห็น
1. ค้านกลยุทธ์	4.10	0.50	มาก
2. ค้านสินเชื่อ	4.45	0.40	มาก
3. ค้านผลตอบแทน	4.39	0.54	มาก
4. ค้านสภาพคล่อง	4.32	0.49	มาก
5. ค้านการปฏิบัติการ	4.16	0.47	มาก
โดยรวม	4.28	0.39	มาก

จากตารางที่ 4.2 พนบว่า ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.28$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ค้านสินเชื่อ ($\bar{X} = 4.45$) ค้านผลตอบแทน ($\bar{X} = 4.39$) และค้านสภาพคล่อง ($\bar{X} = 4.32$)

**ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง
ด้านกลยุทธ์ของสหกรณ์ออมทรัพย์ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**

การบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	\bar{X}	SD	ระดับ ความคิดเห็น
1. สหกรณ์ได้จัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อกำหนดทิศทางการดำเนินงาน ไว้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับเป้าหมายของสหกรณ์ที่กำหนดไว้	4.06	0.70	มาก
2. สหกรณ์บริหารงานเป็นไปตามนโยบาย แผนงานที่กำหนด และสอดคล้องกับงบประมาณที่ตั้งไว้	4.24	0.67	มาก
3. คณะกรรมการดำเนินการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ พิจารณาปัจจัยภายนอกอันอาจทำให้เกิดผลกระทบต่อสหกรณ์ ด้วยความระมัดระวัง และคำนึงถึงความเป็นไปได้อย่างเหมาะสม	4.50	0.57	มาก
4. มีการประชุมชี้แจงแนวโน้มนายและเป้าหมายร่วมกับเจ้าหน้าที่เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน	4.02	0.76	มาก
5. สหกรณ์มีการปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมาย	3.96	0.75	มาก
6. สหกรณ์จัดให้มีแผนพัฒนาบุคลากรและมีการเตรียนความพร้อมด้านบุคลากรตลอดจนการเปลี่ยนแปลงแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป	3.88	0.68	มาก
7. สหกรณ์จัดให้มีการติดตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานจริงกับแผนดำเนินงาน และประเมินความสำเร็จของแผนอย่างต่อเนื่อง	4.02	0.64	มาก
โดยรวม	4.10	0.50	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ มีความเห็นด้วยเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.10$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ คณะกรรมการดำเนินการมี

ส่วนร่วมในการตัดสินใจ พิจารณาปัจจัยภายนอกอันอาจทำให้เกิดผลกระทบต่อสหกรณ์ ด้วยความระมัดระวัง และคำนึงถึงความเป็นไปได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.50$) สหกรณ์บริหารงานเป็นไปตามนโยบาย แผนงานที่กำหนด และสอดคล้องกับงบประมาณที่ตั้งไว้ ($\bar{X} = 4.24$) และสหกรณ์ได้จัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อกำหนดทิศทางการดำเนินงาน ไว้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับเป้าหมายของสหกรณ์ที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 4.06$)

**ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง
ด้านสินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**

การบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ	\bar{X}	SD	ระดับความคิดเห็น
1. สหกรณ์มีการกำหนดเป้าหมายและนโยบายการทำงานด้านสินเชื่อและได้รีชี้แจงให้เจ้าหน้าที่ได้รับทราบอย่างชัดเจน	4.39	0.62	มาก
2. สหกรณ์กำหนดประเภทสินเชื่อ วงเงินสูงสุดต่อรายจำนวนหลักประกันของสินเชื่อแต่ละประเภท และการคำนวณ โดยมีการควบคุมให้มีการปฏิบัติตามทุกขั้นตอน	4.56	0.52	มากที่สุด
3. สหกรณ์พิจารณาอนุมัติให้สินเชื่อแก่สมาชิก โดยผ่านการพิจารณาอนุมัติจากคณะกรรมการคำนิการทุกครั้ง	4.67	0.49	มากที่สุด
4. คณะกรรมการคำนิการที่ร่วมกันพิจารณาอนุมัติสินเชื่อมีความเข้าใจในกระบวนการการทำงานด้านสินเชื่อ เป็นอย่างดี	4.45	0.57	มาก
5. สหกรณ์จัดให้มีการติดตามสถานะสินเชื่อของสมาชิก สม่ำเสมอ กรณีลูกหนี้ผิดนัดการชำระหนี้ มีการดำเนินการกับลูกหนี้ที่ผิดนัดตามระเบียบที่กำหนด	4.39	0.64	มาก
6. บุคลากรด้านสินเชื่อมีความชำนาญและปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ	4.23	0.54	มาก
โดยรวม	4.45	0.40	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์มีความเห็นด้วยกับการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อเป็นรายข้อ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.45$) โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ สหกรณ์พิจารณาอนุมัติให้สินเชื่อแก่สมาชิก โดยผ่านการพิจารณาอนุมัติจากคณะกรรมการดำเนินการทุกครั้ง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.67$) สหกรณ์กำหนดประเภทสินเชื่อ วงเงินสูงสุดต่อราย จำนวนหลักประกันของสินเชื่อแต่ละประเภท และการคำนวณ โดยมีการควบคุมให้มีการปฏิบัติตามทุกขั้นตอน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.56$) และ คณะกรรมการดำเนินการที่ร่วมกันพิจารณาอนุมัติสินเชื่อมีความเข้าใจในกระบวนการทำงานด้านสินเชื่อเป็นอย่างดี มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.45$)

**ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง
ด้านผลตอบแทนของสหกรณ์ออมทรัพย์ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**

การบริหารความเสี่ยงด้านผลตอบแทน	\bar{X}	SD	ระดับ ความคิดเห็น
1. สหกรณ์พิจารณากำหนดแผนโครงการระดมเงินทุน แผนการกู้ยืมจากสถาบันการเงินที่ต้องการเงินทุนจาก สหกรณ์ โดยคำนึงถึงวงเงินกู้ยืมที่ได้รับความเห็นชอบ จากที่ประชุมใหญ่ รวมทั้งคำนึงถึง อัตราดอกเบี้ย และ ผลตอบแทนที่จะได้รับเสมอ	4.65	0.52	มากที่สุด
2. การลงทุนของสหกรณ์มีการกำหนดคงเงินของการลงทุนแต่ละประเภท และต้องผ่านการอนุมัติจาก คณะกรรมการดำเนินการทุกครั้ง	4.60	0.53	มากที่สุด
3. สหกรณ์กำหนดนโยบายควบคุมการนำเงินไปลงทุน โดยคำนึงถึงต้นทุน ผลตอบแทนปัจจุบัน และ แนวโน้มที่อาจจะเกิดในอนาคต	4.30	0.75	มาก
4. สหกรณ์พิจารณาลงทุนจากระดับความเสี่ยงและราคา ควบคู่กันไป โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าที่จะได้รับ	4.28	0.80	มาก
5. สหกรณ์มีระบบการติดตามประเมินผลการรับรู้ผล กำไร/ขาดทุนจากการประเมินมูลค่าปัจจุบันของเงินลงทุน ตลอดจนรายงานผลการประเมินการลงทุน	4.14	0.83	มาก
โดยรวม	4.39	0.54	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์มีความเห็นด้วยเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านผลตอบแทนเป็นรายชื่อ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.39$) โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ สหกรณ์พิจารณากำหนดแผนโครงการระดมเงินทุน แผนการกู้ยืมจากสถาบันการเงินที่ต้องการเงินทุนจากสหกรณ์ โดยคำนึงถึงวงเงินกู้ยืมที่ได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมใหญ่ รวมทั้งคำนึงถึง อัตราดอกเบี้ย และผลตอบแทนที่จะได้รับเสมอ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.65$) การลงทุนของสหกรณ์มีการกำหนดคงเหลือของการลงทุนแต่ละประเภท และต้องผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการดำเนินการทุกรั้ง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$) และ สหกรณ์กำหนดคนนโยบายควบคุมการนำเงินไปลงทุนโดยคำนึงถึงต้นทุน ผลตอบแทนปัจจุบัน และแนวโน้มที่อาจจะเกิดในอนาคต มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.30$)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ด้านสภาพคล่องของสหกรณ์ออมทรัพย์ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง	\bar{X}	SD	ระดับความคิดเห็น
1. สหกรณ์มีการกำหนดคระเบียบงานหรือคู่มือในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการรับ-จ่ายเงินสด วงเงินในการปฏิบัติงานประจำวันของผู้ปฏิบัติอย่างชัดเจน	4.55	0.55	มากที่สุด
2. คณะกรรมการดำเนินการมีหน้าที่อนุมัตินโยบาย และกำหนดกลยุทธ์ใหม่ที่มีนัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการด้านการเงินหรือการจัดหาเงินทุนของสหกรณ์	4.46	0.57	มาก
3. สหกรณ์มีการติดตามและรายงานความต้องการกระแสเงินสดสุทธิและสถานะเงินสดสุทธิประจำวันรวมทั้งสถานะเงินสดและเงินฝากในบัญชีสหกรณ์	4.41	0.63	มาก
4. สหกรณ์มีการจัดทำแผนระดมเงินฝาก แผนการให้สินเชื่อ แผนการลงทุนหรือลดการลงทุนในตราสารทางการเงิน ให้เป็นส่วนหนึ่งของแผนการดำเนินงานประจำปี	4.14	0.83	มาก

**ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง
ด้านสภาพคล่องของสหกรณ์ออมทรัพย์ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ต่อ)**

การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง	\bar{X}	SD	ระดับ ความคิดเห็น
5. สหกรณ์มีนโยบายในการสำรองเงินไว้อย่างเพียงพอ และเหมาะสมเพื่อรักษาสภาพคล่องเมื่อสมาชิกผู้ฝาก มาถอนเงินครั้งละมากๆ	4.28	0.75	มาก
6. สหกรณ์มีการวางแผนฉุกเฉินในการระดมทุนทั้งภายใน และภายนอก ซึ่งสามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่จะกระทบต่อสภาพคล่องทางการเงินของสหกรณ์	4.11	0.69	มาก
โดยรวม	4.32	0.49	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบร่วมกับผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์มีความเห็นด้วยเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องเป็นรายข้อ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.32$) โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ สหกรณ์มีการกำหนดระเบียบงานหรือคู่มือในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการรับ-จ่ายเงินสด วงเงินในการปฏิบัติงานประจำวันของผู้ปฏิบัติอย่างชัดเจน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.55$) คณะกรรมการดำเนินการมีหน้าที่อนุมัตินโยบาย และกำหนดกลยุทธ์ใหม่ที่มีนัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการด้านการเงินหรือการจัดหารเงินทุนของสหกรณ์ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.46$) และสหกรณ์มีการติดตามและรายงานความต้องการกระแสเงินสดสุทธิและสถานะเงินสดสุทธิประจำวันรวมทั้งสถานะเงินสดและเงินฝากในบัญชีสหกรณ์ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.41$)

**ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง
ด้านปฏิบัติการของสหกรณ์ออมทรัพย์ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**

การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	\bar{X}	SD	ระดับ ความคิดเห็น
1. สหกรณ์จัดให้มีโครงสร้างการบริหารงานขององค์กร โดยแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ และสายการบังคับบัญชาอย่างชัดเจน วางแผนไว้มีการสอนท่านชี้กันและกัน	4.54	0.55	มากที่สุด
2. การปฏิบัติงานเป็นไปตามหน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารงาน และมีคู่มือการปฏิบัติงานทุกด้าน	4.27	0.65	มาก
3. สหกรณ์กำหนดให้มีการควบคุม ตรวจสอบการทำงานของเจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอทุกขั้นตอน	4.18	0.61	มาก
4. มีการรายงานในกรณีที่มีข้อบกพร่อง เพื่อให้ผู้รับผิดชอบปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องอย่างทันท่วงที	4.22	0.63	มาก
5. สหกรณ์มีเจ้าหน้าที่เพียงพอในการปฏิบัติงานแต่ละด้าน และมีความพร้อมของระบบเทคโนโลยีที่ช่วยลดขั้นตอนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ	4.06	0.71	มาก
6. สหกรณ์มีแผนรองรับกรณีการหยุดชะงักของการทำงาน เช่นการหยุดทำงานของระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ระบบการสื่อสาร โครงสร้างพื้นฐานในการดำเนินงาน ด้านต่างๆ	3.93	0.64	มาก
7. สหกรณ์มีแผนการให้การศึกษาอบรมเพิ่มทักษะ ความรู้ ความสามารถแก่เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน	3.91	0.83	มาก
โดยรวม	4.16	0.47	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ มีความเห็นด้วยเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการเป็นรายข้อ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.16$) โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ สหกรณ์จัดให้มีโครงสร้างการบริหารงานขององค์กร

โดยแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ และสายการบังคับบัญชาอย่างชัดเจน วางแผนให้มีการสอบทานซึ่งกันและกัน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.54$) การปฏิบัติงานเป็นไปตามหน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารงาน และมีภาระการปฏิบัติงานทุกตำแหน่ง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.27$) และ มีการรายงานในกรณีที่มีข้อบกพร่อง เพื่อให้ผู้รับผิดชอบปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องอย่างทันท่วงที มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.22$)

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการดำเนินงานของผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพ

ในการดำเนินงาน โดยรวมของผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผลการดำเนินงาน	\bar{X}	SD	ระดับ ความคิดเห็น
1. ค้านการเงิน	4.11	0.49	มาก
2. ค้านถูกค้า(สมาชิก)	4.09	0.50	มาก
3. ค้านกระบวนการภายใน	4.14	0.46	มาก
4. ค้านการเรียนรู้และการพัฒนา	4.16	0.44	มาก
โดยรวม	4.12	0.39	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.12$) เมื่อพิจารณาเป็นรายค้าน อยู่ในระดับมากทุกค้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คันนี้ ค้านการเรียนรู้และการพัฒนา ($\bar{X} = 4.16$) ค้านกระบวนการภายใน ($\bar{X} = 4.14$) และค้านการเงิน ($\bar{X} = 4.11$)

**ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพ
ในการดำเนินงานด้านการเงินของผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในเขตพื้นที่
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**

ผลการดำเนินงานด้านการเงิน	\bar{X}	SD	ระดับ ความคิดเห็น
1. สหกรณ์มีรายได้จากการดำเนินธุรกิจที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง	4.21	0.58	มาก
2. สหกรณ์มีมูลค่าทรัพย์สินรวมเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง	4.19	0.52	มาก
3. สหกรณ์มีทุนภายใน เช่น ทุนเรือนหุ้น และเงินรับฝากจากสมาชิก เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง	4.23	0.56	มาก
4. สหกรณ์มีกำไรสุทธิเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ตลอดถึง กับแผนงานที่วางไว้	4.10	0.63	มาก
5. สหกรณ์มีอัตราการจ่ายเงินปันผลเพิ่มขึ้น	3.81	0.80	มาก
โดยรวม	4.11	0.49	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับ
ประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการเงินเป็นรายข้อ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.11$) เมื่อ
พิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก
ดังนี้ สหกรณ์มีทุนภายใน เช่น ทุนเรือนหุ้น และเงินรับฝากจากสมาชิก เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} =$
 4.23) สหกรณ์มีรายได้จากการดำเนินธุรกิจที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.21$) และสหกรณ์มีมูลค่า
ทรัพย์สินรวมเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.19$)

**ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพ
ในการดำเนินงานด้านลูกค้า (สมาชิก) ของผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในเขตพื้นที่
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**

ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (สมาชิก)	\bar{X}	SD	ระดับ ความคิดเห็น
1. สมาชิกให้ความสนใจต่อระบบงานสหกรณ์และมี จำนวนสมาชิกเพิ่มขึ้นเป็นไปตามแผนที่กำหนด	4.03	0.70	มาก
2. สมาชิกพึงพอใจกับสวัสดิการต่างๆ ที่สหกรณ์จัดสรร ไว้โดยมุ่งเน้นให้แก่สมาชิกเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตให้ ดีขึ้น	4.19	0.60	มาก
3. การลาອอกของสมาชิกไม่ได้เกิดจากความไม่พึงพอใจ ในการบริหารงานของสหกรณ์	4.12	0.67	มาก
4. ในการมีข้อร้องเรียนจากสมาชิกในเรื่องต่างๆ สหกรณ์สามารถแก้ไขหรือบุคคลข้อร้องเรียนให้เป็นที่ พอใจของสมาชิก	4.03	0.59	มาก
โดยรวม	4.09	0.50	มาก

จากตารางที่ 4.10 พนบว่า ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับ
ประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านลูกค้า(สมาชิก) เป็นรายข้อ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$)
เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ
แรก ดังนี้ สมาชิกพึงพอใจกับสวัสดิการต่างๆ ที่สหกรณ์จัดสรร ไว้โดยมุ่งเน้นให้แก่สมาชิกเพื่อ^{พัฒนาคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น} ($\bar{X} = 4.19$) การลาອอกของสมาชิกไม่ได้เกิดจากความไม่พึงพอใจในการ
บริหารงานของสหกรณ์ ($\bar{X} = 4.12$) สมาชิกให้ความสนใจต่อระบบงานสหกรณ์และมีจำนวน
สมาชิกเพิ่มขึ้นเป็นไปตามแผนที่กำหนด และ ในกรณีมีข้อร้องเรียนจากสมาชิกในเรื่องต่างๆ
สหกรณ์สามารถแก้ไขหรือบุคคลข้อร้องเรียนให้เป็นที่พอใจของสมาชิก ($\bar{X} = 4.03$)

**ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพ
ในการดำเนินงานด้านกระบวนการภายนอกภายในของผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์
ในเบคพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**

ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายนอกภายใน	\bar{X}	SD	ระดับ ความคิดเห็น
1. สมาชิกเข้าใจในขั้นตอน กระบวนการทำงาน ของระบบงานสหกรณ์ได้เป็นอย่างดี	3.99	0.68	มาก
2. การดำเนินงานของสหกรณ์สามารถลดขั้นตอน และลดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ได้เป็นอย่างดี	4.15	0.58	มาก
3. เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์มีการพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน ได้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง	4.01	0.59	มาก
4. สมาชิกที่เป็นลูกหนี้ของสหกรณ์ชำระหนี้ได้ตรงตามกำหนดในสัญญา	4.20	0.58	มาก
5. สหกรณ์ไม่เคยมีคดีความฟ้องร้องจากบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง ที่เกิดจากการบริหารงานที่ไม่เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมาย	4.33	0.74	มาก
โดยรวม	4.14	0.46	มาก

จากตารางที่ 4.11 พนวณ ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านกระบวนการภายนอกภายใน เป็นรายข้อ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.14$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ สหกรณ์ไม่เคยมีคดีความฟ้องร้องจากบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง ที่เกิดจากการบริหารงานที่ไม่เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมาย ($\bar{X} = 4.33$) สมาชิกที่เป็นลูกหนี้ของสหกรณ์ชำระหนี้ได้ตรงตามกำหนดในสัญญา ($\bar{X} = 4.20$) การดำเนินงานของสหกรณ์สามารถลดขั้นตอน และลดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ได้เป็นอย่างดี ($\bar{X} = 4.15$)

**ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพ
ในการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการพัฒนาของผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์
ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**

ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	\bar{X}	SD	ระดับ ความคิดเห็น
1. สหกรณ์มีการปรับกระบวนการในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องและเหมาะสมกับโครงสร้างองค์กรและแผน กต ยุทธ์	4.12	0.47	มาก
2. เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์มีความเข้าใจในระบบงาน มุ่งมั่นในการพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กรอย่างต่อเนื่อง	4.22	0.52	มาก
3. สหกรณ์พัฒนาระบบงานโดยนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยในการสนับสนุนและลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี	4.17	0.52	มาก
4. สหกรณ์ปรับปรุงพื้นที่ในการบริการสมาชิก บรรยายกาศการทำงานให้สะควรสบายและเหมาะสม มุ่งเน้นการให้บริการในรูป One-Stop Service	4.11	0.75	มาก
โดยรวม	4.16	0.44	มาก

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการพัฒนา เป็นรายข้อ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.16$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์มีความเข้าใจในระบบงาน มุ่งมั่นในการพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กรอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.22$) สหกรณ์พัฒนาระบบงานโดยนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยในการสนับสนุนและลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ($\bar{X} = 4.17$) สหกรณ์มีการปรับกระบวนการในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องและเหมาะสมกับโครงสร้างองค์กรและแผน กต ยุทธ์ ($\bar{X} = 4.12$)

ตอนที่ 4 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่มีทุนดำเนินงาน จำนวนเจ้าหน้าที่ จำนวนสมาชิก และระยะเวลาการดำเนินงาน แตกต่างกัน โดยตั้งสมมติฐานดังนี้

สมมติฐาน H_0 = สหกรณ์ที่มีทุนดำเนินงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.13 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง โดยรวม

ของผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
ที่มีทุนดำเนินงานแตกต่างกัน

การบริหารความเสี่ยง	แหล่งของความ แปรปรวน	df	SS	MS	F	p-value
1. ค้านกลุทธ์	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม	3	0.41	0.14	0.54	0.66
	โดยรวม	104	26.23	0.25		
		107	26.64			
2. ค้านสินเชื่อ	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม	3	0.18	0.06	0.37	0.77
	โดยรวม	104	16.57	0.16		
		107	16.75			
3. ค้านผลกระทบแทน	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม	3	0.93	0.31	1.08	0.36
	โดยรวม	104	29.86	0.29		
		107	30.79			
4. ค้านสภาพคล่อง	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม	3	0.19	0.06	0.26	0.86
	โดยรวม	104	25.53	0.26		
		107	25.71			
5. ค้านการปฏิบัติการ	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม	3	0.47	0.16	0.69	0.56
	โดยรวม	104	23.57	0.23		
		107	24.04			

จากตารางที่ 4.13 พนบว่า ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีทุนดำเนินงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง โดยรวมและรายด้านทุกด้านไม่แตกต่างกัน ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐาน H_1

สมมติฐาน $H_2 =$ สหกรณ์ที่มีเจ้าหน้าที่ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.14 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง โดยรวม
ของผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
ที่มีจำนวนเจ้าหน้าที่แตกต่างกัน

การบริหารความเสี่ยง	แหล่งของความ แปรปรวน	df	SS	MS	F	p-value
1. ด้านกลยุทธ์	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม โดยรวม	3 104 107	0.61 26.03 26.64	0.20 0.25	0.81	0.49
	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม โดยรวม	3 104 107	0.18 16.57 16.75	0.06 0.16	0.37	0.77
	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม โดยรวม	3 104 107	0.93 29.86 30.79	0.31 0.29	1.08	0.36
2. ด้านสินเชื่อ	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม โดยรวม	3 104 107	0.26 25.45 25.71	0.09 0.25	0.35	0.79
	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม โดยรวม	3 104 107	0.64 23.40 24.04	0.21 0.23	0.95	0.42
	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม โดยรวม	3 104 107	0.64 23.40 24.04	0.21 0.23	0.95	0.42

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีจำนวนเจ้าหน้าที่ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง โดยรวมและรายด้านทุกด้าน ไม่แตกต่างกัน ดังนั้น จึงนปฎิเสธสมมติฐาน H_0

สมมติฐาน H_0 = สหกรณ์ที่มีสมาชิกแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.15 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง โดยรวมของ
ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
ที่มีจำนวนสมาชิกแตกต่างกัน

การบริหารความเสี่ยง	แหล่งของความ แปรปรวน	df	SS	MS	F	p-value
1. ด้านกลยุทธ์	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม โดยรวม	3 104 107	0.37 26.27 26.64	0.12 0.25	0.49	0.69
	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม โดยรวม	3 104 107	0.19 16.56 16.75	0.06 0.16	0.40	0.75
	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม โดยรวม	3 104 107	0.64 30.15 30.79	0.21 0.29	0.74	0.53
2. ด้านสินเชื่อ	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม โดยรวม	3 104 107	0.28 25.43 25.71	0.09 0.25	0.39	0.76
	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม โดยรวม	3 104 107	0.45 23.59 24.04	0.15 0.23	0.66	0.58
	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม โดยรวม	3 104 107	0.45 23.59 24.04	0.15 0.23	0.66	0.58

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีจำนวนสมาชิกที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง โดยรวมและรายด้านทุกด้านไม่แตกต่างกัน ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐาน H_3

สมมติฐาน H_4 = สหกรณ์ที่มีระยะเวลาการดำเนินการแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.16 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง โดยรวม
ของผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
ที่มีระยะเวลาการดำเนินการแตกต่างกัน

การบริหารความเสี่ยง	แหล่งของความ แปรปรวน	df	SS	MS	F	p-value
1. ด้านกลยุทธ์	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม โดยรวม	3 104 107	0.37 26.27 26.64	0.12 0.25	0.49	0.69
2. ด้านสินเชื่อ	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม โดยรวม	3 104 107	0.42 16.33 16.75	0.14 0.16	0.89	0.45
3. ด้านผลตอบแทน	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม โดยรวม	3 104 107	0.13 30.67 30.79	0.04 0.30	0.14	0.94
4. ด้านสภาพคล่อง	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม โดยรวม	3 104 107	0.14 25.57 25.71	0.05 0.25	0.19	0.90
5. ด้านการปฏิบัติการ	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม โดยรวม	3 104 107	0.68 23.36 24.04	0.23 0.23	1.01	0.39

จากตารางที่ 4.16 พนว่า ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีระยะเวลาการดำเนินการที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงโดยรวมและรายด้านทุกด้านไม่แตกต่างกัน ดังนี้ จึงปฏิเสธสมมติฐาน H_4

ตอนที่ 5 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพของการดำเนินงานสหกรณ์ ออมทรัพย์ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่มีทุนดำเนินงาน จำนวนเจ้าหน้าที่ จำนวน สมาชิก และระยะเวลาการดำเนินงาน แตกต่างกัน โดยตั้งสมมติฐานดังนี้

สมมติฐาน H_5 = สหกรณ์ที่มีทุนดำเนินงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพของการดำเนินงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.17 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพของการดำเนินงานโดยรวม ของผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่มีทุนดำเนินงานแตกต่างกัน

ผลการดำเนินงาน	แหล่งของความ แปรปรวน	df	ss	ms	F	p-value
1. ด้านการเงิน	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม โดยรวม	3 104 107	0.37 25.34 25.71	0.12 0.24	0.50	0.68
2. ด้านสุกค้า (สมาชิก)	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม โดยรวม	3 104 107	0.86 25.70 26.56	0.29 0.25	1.16	0.33
3. ด้านกระบวนการภายใน	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม โดยรวม	3 104 107	0.20 22.01 22.21	0.07 0.20	0.32	0.81
4. ด้านการเรียนรู้และการ พัฒนา	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม โดยรวม	3 104 107	0.13 16.11 16.24	0.04 0.16	0.37	0.78

จากตารางที่ 4.17 พนว่า ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีทุนดำเนินงานที่แตกต่างกัน มี ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการดำเนินงานโดยรวมและรายด้านทุกด้านไม่แตกต่างกัน ดังนี้ จึงปฏิเสธสมมติฐาน H_5

สมมติฐาน H_6 = สาหร่ายที่มีจำนวนเจ้าหน้าที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับ
ประสิทธิภาพของการดำเนินงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.18 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพของการดำเนินงานโดยรวม
ของผู้บริหารสาหร่ายอ่อนทรัพย์ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
ที่มีจำนวนเจ้าหน้าที่แตกต่างกัน

ผลการดำเนินงาน	แหล่งของความ แปรปรวน	df	SS	MS	F	p-value
1. ค้านการเงิน	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม โดยรวม	3 104 107	0.34 25.36 25.71	0.11 0.24	0.50	0.71
2. ค้านลูกค้า (สมาชิก)	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม โดยรวม	3 104 107	0.09 26.47 26.56	0.29 0.25	0.11	0.95
3. ค้านกระบวนการภายใน	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม โดยรวม	3 104 107	0.71 21.50 22.21	0.24 0.21	1.15	0.33
4. ค้านการเรียนรู้และการ พัฒนา	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม โดยรวม	3 104 107	0.12 20.85 20.97	0.04 0.20	0.20	0.90

จากตารางที่ 4.18 พนวณว่า ผู้บริหารสาหร่ายอ่อนทรัพย์ที่มีจำนวนเจ้าหน้าที่ที่แตกต่างกัน มี
ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการดำเนินงานโดยรวมและรายค้านๆ กันไม่แตกต่างกัน
คั้งนี้ จึงปฏิเสธสมมติฐาน H_6

สมมติฐาน H_0 = สากรผู้ที่มีจำนวนสมาชิกแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับ
ประสิทธิภาพของการดำเนินงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.19 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพของการดำเนินงานโดยรวม
ของผู้บริหารสากรผู้ที่มีจำนวนสมาชิกต่างกันที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
ที่มีจำนวนสมาชิกแตกต่างกัน

ผลการดำเนินงาน	แหล่งของความแปรปรวน	df	ss	MS	F	p-value
1. ด้านการเงิน	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม โดยรวม	3 104 107	1.96 23.75 25.71	0.66 0.23	2.87	0.40
2. ด้านลูกค้า (สมาชิก)	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม โดยรวม	3 104 107	0.13 26.43 26.56	0.44 0.25	0.17	0.91
3. ด้านกระบวนการภายใน	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม โดยรวม	3 104 107	0.71 21.50 22.21	0.24 0.21	1.15	0.33
4. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม โดยรวม	3 104 107	0.99 19.98 20.97	0.33 0.19	0.84	0.17

จากตารางที่ 4.19 พบร่วมกันว่า ผู้บริหารสากรผู้ที่มีจำนวนสมาชิกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการดำเนินงานโดยรวมและรายด้านทุกด้านไม่แตกต่างกัน ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐาน H_0

สมมติฐาน H_0 = สาหรับที่มีระยะเวลาแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพของ การดำเนินงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.20 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพของการดำเนินงานโดยรวม ของผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่มีระยะเวลาการดำเนินการแตกต่างกัน

ผลการดำเนินงาน	แหล่งของความแปรปรวน	df	ss	MS	F	p-value
1. ด้านการเงิน	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม โดยรวม	3 104 107	0.21 25.50 25.71	0.07 0.25	0.29	0.83
2. ด้านลูกค้า (สมาชิก)	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม โดยรวม	3 104 107	0.86 25.70 26.56	0.29 0.25	1.15	0.33
3. ด้านกระบวนการภายใน	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม โดยรวม	3 104 107	0.86 21.35 22.21	0.29 0.21	1.40	0.25
4. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม โดยรวม	3 104 107	1.01 19.95 20.97	0.34 0.19	1.76	0.16

จากตารางที่ 4.20 พบร่วมกัน ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีระยะเวลาในการดำเนินการที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการดำเนินงานโดยรวมและรายด้านทุกด้าน ไม่แตกต่างกัน ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐาน H_0

ตอนที่ 6 การวิเคราะห์สาสน์พันธ์ การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณและการสร้าง สมการพยากรณ์ สามารถกำหนดสมมติฐานงานวิจัยได้ดังนี้

สมมติฐาน H_0 = การบริหารความเสี่ยงมีผลกระทบเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานโดยรวม

สมมติฐาน H_{10} = การบริหารความเสี่ยงมีผลกระทบเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการเงิน

สมมติฐาน H_{11} = การบริหารความเสี่ยงมีผลกระทบเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านลูกค้า

สมมติฐาน H_{12} = การบริหารความเสี่ยงมีผลกระทบเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน

สมมติฐาน H_{13} = การบริหารความเสี่ยงมีผลกระทบเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

ตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของ การบริหารความเสี่ยงของผู้บริหาร ที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยรวมของสหกรณ์อนแทรพ์ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตัวแปร	ประสิทธิภาพ การ ดำเนินงาน (BSC)	การบริหาร ความเสี่ยง ด้านกล ยุทธ์ (RS)	การบริหาร ความเสี่ยง ด้าน ลูกค้า (CR)	การบริหาร ความเสี่ยง ด้าน ผลตอบแทน (RR)	การบริหาร ความเสี่ยง ด้านสภาพ คล่อง (LR)	การบริหาร ความเสี่ยง ด้าน ปฏิบัติการ (OR)	VIF
\bar{X}	4.12	4.10	4.45	4.39	4.32	4.16	
S.D.	0.39	0.50	0.40	0.54	0.49	0.47	
BSC		0.557**	0.539**	0.479**	0.696**	0.653**	
RS			0.603**	0.362**	0.632**	0.663**	2.098
CR				0.538**	0.690**	0.598**	2.243
RR					0.593**	0.424**	1.638
LR						0.716**	3.027
OR							2.446

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.21 พบว่า ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์โดยรวม ซึ่งอาจเกิดปัญหา Multicollinearity ดังนั้น ผู้วิจัยจึงทำการทดสอบ Multicollinearity โดยใช้ค่า VIF ประกอบกับ ค่า VIF ของตัวแปรอิสระประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง มีค่าตั้งแต่ 1.638 – 3.027 แสดงว่า ตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กัน ทำให้ไม่เกิดปัญหานี้ของความสัมพันธ์ภายในระหว่างตัวแปรอิสระ เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระแต่ละตัวกับตัวแปรตาม พบว่า ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์ทางค้านบวกกับตัวแปรตาม โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.479 – 0.653 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จากนั้นผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์การลดด้อยแบบพหุคูณแสดงดังตารางที่ 4.22 – ตารางที่ 4.26

**ตารางที่ 4.22 การวิเคราะห์การลดด้อยแบบพหุคูณ โดยใช้ตัวแปรตามเป็นประสิทธิภาพ
ในการดำเนินงานโดยรวม**

การบริหารความเสี่ยง	ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน		t	p-value
	สัมประสิทธิ์ การลดด้อย	ความคาด เคลื่อนมาตรฐาน		
ค่าคงที่ (a)	1.246	0.308	4.050	0.000*
1. ค้านกลยุทธ์ (RS)	0.079	0.076	1.045	0.298
2. ค้านสินเรื่อง (CR)	0.000	0.098	-0.006	0.995
3. ค้านผลตอบแทน (RR)	0.076	0.062	1.232	0.221
4. ค้านสภาพคล่อง (LR)	0.297	0.093	3.194	0.002*
5. ค้านการปฏิบัติการ (OR)	0.225	0.086	2.622	0.010*
$R = 0.738$ Adjusted $R^2 = 0.523$ $SE_{est} = 0.269$				

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.22 พบว่า การบริหารความเสี่ยงค้านสภาพคล่อง (LR) และค้านการปฏิบัติการ (OR) มีผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพในการดำเนินงานโดยรวม (BSC) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานที่ H_0

ผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคุณ พบว่า การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (LR) และด้านการปฏิบัติการ (OR) เป็นตัวพยากรณ์ของประสิทธิภาพในการดำเนินงานโดยรวม (BSC) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสร้างสมการพยากรณ์ โดยทำการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคุณใหม่ ประกอบด้วยตัวแปรข้างต้น ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคุณของตัวแปรตามกับตัวแปรอิสระ (R) เท่ากับ 0.738 ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ปรับปูรุ (Adjusted R²) เท่ากับ 0.523 และค่าความถูกต้องเฉลี่อนมาตรฐานเนื่องจากการวัด (SE_{est}) เท่ากับ 0.269 ซึ่งสามารถเขียนสมการพยากรณ์ได้ดังนี้ $BSC = 1.246 + 0.297LR + 0.225OR$

**ตารางที่ 4.23 การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคุณ โดยใช้ตัวแปรตามเป็นประสิทธิภาพ
ในการดำเนินงานด้านการเงิน**

การบริหารความเสี่ยง	ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน		t	p-value
	สัมประสิทธิ์ การถดถอย	ความถูกต้อง ^a เฉลี่อนมาตรฐาน		
ค่าคงที่ (a)	2.333	0.492	4.740	0.000*
1. ด้านกลยุทธ์ (RS)	0.158	0.121	1.308	0.194
2. ด้านสินเชื่อ (CR)	-0.348	0.158	-2.211	0.029*
3. ด้านผลตอบแทน (RR)	0.124	0.099	1.249	0.215
4. ด้านสภาพคล่อง (LR)	0.445	0.149	2.991	0.003*
5. ด้านการปฏิบัติการ (OR)	0.050	0.137	0.366	0.715
$R = 0.514 \quad Adjusted R^2 = 0.228 \quad SE_{est} = 0.431$				

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.23 พบว่า การบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ (CR) มีผลกระทบเชิงลบกับประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการเงิน (FP) แต่การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (LR) มีผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการเงิน(FP) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐาน H_{10}

ผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคุณ พบว่า การบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ (CR) และด้านสภาพคล่อง (LR) เป็นตัวพยากรณ์ของผลการดำเนินงานด้านการเงิน (FP) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสร้างสมการพยากรณ์ โดยทำการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคุณใหม่ ประกอบด้วยตัวแปรข้างต้น

ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคุณของตัวแปรตามกับตัวแปรอิสระ (R) เท่ากับ 0.514 ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ปรับปรุง (Adjusted R²) เท่ากับ 0.228 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานเนื่องจากการวัด (SE_{est}) เท่ากับ 0.431 ซึ่งสามารถเขียนสมการพยากรณ์ได้ดังนี้

$$P = 2.333 - 0.348CR + 0.445LR$$

ตารางที่ 4.24 การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคุณ โดยใช้ตัวแปรตามเป็นประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านลูกค้า (สมาชิก)

การบริหารความเสี่ยง	ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน		t	p-value
	สัมประสิทธิ์ การถดถอย	ความคลาด เคลื่อนมาตรฐาน		
ค่าคงที่ (a)	0.424	0.405	1.048	0.297
1. ด้านกลยุทธ์ (RS)	0.129	0.099	1.296	0.198
2. ด้านสินเชื่อ (CR)	0.062	0.130	0.482	0.631
3. ด้านผลตอบแทน (RR)	0.062	0.082	0.757	0.451
4. ด้านสภาพคล่อง (LR)	0.340	0.122	2.778	0.007*
5. ด้านการปฏิบัติการ (OR)	0.269	0.113	2.383	0.019*
$R = 0.720 \quad \text{Adjusted } R^2 = 0.518 \quad SE_{est} = 0.495$				

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.24 พบว่าการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (LR) และการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (OR) มีผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านลูกค้า (สมาชิก) (CP) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐาน H_{11}

ผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคุณ พบว่า การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (LR) และการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (OR) เป็นตัวพยากรณ์ของผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (สมาชิก) (CP) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสร้างสมการพยากรณ์ โดยทำการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคุณใหม่ ประกอบด้วยตัวแปรเข้าชั้น ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคุณของตัวแปรตามกับตัวแปรอิสระ (R) เท่ากับ 0.720 ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ปรับปรุง (Adjusted R²) เท่ากับ 0.518 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานเนื่องจากการวัด (SE_{est}) เท่ากับ 0.495 ซึ่งสามารถเขียนสมการพยากรณ์ได้ดังนี้ $CP = 0.340LR + 0.269OR$

**ตารางที่ 4.25 การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคุณ โดยใช้ตัวแปรตามเป็นประสิทธิภาพ
ในการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน**

การบริหารความเสี่ยง	ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน		t	p-value
	สัมประสิทธิ์ การถดถอย	ความคลาด เคลื่อนมาตรฐาน		
ค่าคงที่ (a)	1.231	0.407	3.027	0.003*
1. ด้านกลยุทธ์ (RS)	0.019	0.100	0.189	0.851
2. ด้านสินเชื่อ (CR)	0.026	0.130	0.200	0.842
3. ด้านผลตอบแทน (RR)	0.043	0.082	0.520	0.604
4. ด้านสภาพคล่อง (LR)	0.198	0.123	1.610	0.110
5. ด้านการปฏิบัติการ (OR)	0.402	0.113	3.540	0.001*
$R = 0.647 \quad \text{Adjusted } R^2 = 0.419 \quad SE_{est} = 0.356$				

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.25 พบร่วมกันว่า การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ(OR) มีผลกระทำเชิงบวกกับประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน (IP) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐาน H_{12}

ผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคุณ พบร่วมกันว่า การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (OR) เป็นตัวพยากรณ์ของประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน (IP) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสร้างสมการพยากรณ์ โดยทำการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคุณใหม่ ประกอบด้วยตัวแปรข้างต้น ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคุณของตัวแปรตามกับตัวแปรอิสระ (R) เท่ากับ 0.647 ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ปรับปรุง ($Adjusted R^2$) เท่ากับ 0.419 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานเนื้องจาก การวัด (SE_{est}) เท่ากับ 0.356 ซึ่งสามารถเขียนสมการพยากรณ์ได้ดังนี้ $IP = 1.231 + 0.402OR$

**ตารางที่ 4.26 การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคุณ โดยใช้ตัวแปรตามเป็นประสิทธิภาพ
ในการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการพัฒนา**

การบริหารความเสี่ยง	ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน		t	p-value
	สัมประสิทธิ์ การลดด้อย	ความคลาด เคลื่อนมาตรฐาน		
ค่าคงที่ (a)	0.995	0.397	2.504	0.014*
1. ค้านกลยุทธ์ (RS)	0.010	0.098	0.102	0.919
2. ค้านสินเชื่อ (CR)	0.258	0.127	2.025	0.046*
3. ค้านผลตอบแทน (RR)	0.077	0.080	0.965	0.337
4. ค้านสภาพคล่อง (LR)	0.205	0.120	1.709	0.091
5. ค้านการปฏิบัติการ (OR)	0.179	0.111	1.615	0.109
$R = 0.642 \quad \text{Adjusted } R^2 = 0.412 \quad SE_{est} = 0.383$				

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากการที่ 4.26 พ布ว่า การบริหารความเสี่ยงค้านสินเชื่อ (CR) มีผลกระทบเชิงบวกกับ ประสิทธิภาพในการดำเนินงานค้านการเรียนรู้และการพัฒนา (LG) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐาน H_{12}

ผลการวิเคราะห์การลดด้อยแบบพหุคูณ พ布ว่า การบริหารความเสี่ยงค้านสินเชื่อ (CR) เป็นตัวพยากรณ์ของประสิทธิภาพในการดำเนินงานค้านการเรียนรู้และการพัฒนา (LG) ดังนี้ ผู้วิจัย จึงสร้างสมการพยากรณ์ โดยทำการวิเคราะห์การลดด้อยแบบพหุคูณใหม่ ประกอบด้วยตัวแปร ข้างต้น ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวแปรตามกับตัวแปรอิสระ (R) เท่ากับ 0.642 ค่า สัมประสิทธิ์การพยากรณ์ปรับปูรุ (Adjusted R^2) เท่ากับ 0.412 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน นี่ของการวัด (SE_{est}) เท่ากับ 0.383 ซึ่งสามารถเขียนสมการพยากรณ์ได้ดังนี้ $LG = 0.995 + 0.258CR$

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มุ่งศึกษาถึงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และการบริหารความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เพื่อให้สหกรณ์ออมทรัพย์สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยมาใช้เป็นแนวทางในการวางแผนบริหารความเสี่ยงและเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ เพื่อให้สหกรณ์ออมทรัพย์มีศักยภาพยิ่งขึ้น มีประเด็นสำคัญดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

การศึกษาการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สรุปผลการวิจัยแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสหกรณ์

สหกรณ์ออมทรัพย์ส่วนใหญ่เป็นสหกรณ์ที่มีทุนดำเนินงานอยู่ระหว่าง 701- 2,000 ล้านบาท ที่มีเจ้าหน้าที่ น้อยกว่า 7 คน มีจำนวนสมาชิกอยู่ระหว่าง 1,000 – 1,600 และมีระยะเวลาดำเนินงานของสหกรณ์ถึงปัจจุบันเป็นเวลา 37 ปีขึ้นไป

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงโดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ เช่น ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ให้ความสำคัญในการพิจารณาอนุมัติให้สินเชื่อแก่สมาชิก โดยผ่านการพิจารณาอนุมัติจากคณะกรรมการดำเนินการทุกครั้ง ผู้บริหารให้ความสำคัญในการกำหนดประเภทสินเชื่อ วงเงินสูงสุดต่อราย จำนวนหลักประกันของสินเชื่อแต่ละประเภท และการค้ำประกัน โดยมีการควบคุมให้มีการ

ปฏิบัติตามทุกขั้นตอน และผู้บริหารให้ความสำคัญกับคณะกรรมการดำเนินการที่ร่วมกันพิจารณาอนุมัติสินเชื่อต้องมีความเข้าใจในกระบวนการทำงานด้านสินเชื่อเป็นอย่างดี เป็นต้น การบริหารความเสี่ยงด้านผลตอบแทน เช่น ผู้บริหารให้ความสำคัญในการพิจารณากำหนดแผนโครงการระดมเงินทุน แผนการกู้ยืมจากสถาบันการเงินที่ต้องการเงินทุนจากสหกรณ์ โดยคำนึงถึงวงเงินกู้ยืมที่ได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมใหญ่ รวมถึงอตราดอกเบี้ยและผลตอบแทนที่จะได้รับเสมอ ผู้บริหารให้ความสำคัญในการกำหนดวงเงินของการลงทุนแต่ละประเภท และต้องผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการดำเนินการทุกครั้ง และผู้บริหารให้ความสำคัญในการกำหนดนโยบายความคุ้มครองเงินไปลงทุนโดยคำนึงถึงต้นทุน และผลตอบแทนปัจจุบัน และแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เป็นต้น การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง เช่น ผู้บริหารให้ความสำคัญในการกำหนดระยะเวลาเบี้ยบาน หรือคู่มือในการปฏิบัติเกี่ยวกับการรับ-จ่ายเงินสด วงเงินในการปฏิบัติงานประจำวันของผู้ปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ผู้บริหารให้ความสำคัญกับคณะกรรมการดำเนินการที่มีหน้าที่อนุมัตินโยบายและกำหนดกลยุทธ์ใหม่ที่มีนัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการด้านการเงินหรือการจัดหาเงินทุนของสหกรณ์ และ ผู้บริหาร ให้ความสนใจในการติดตามและรายงานความต้องการกระแสเงินสดสูตรชี้ และสถานะเงินสดสูตรชี้ประจำวันรวมทั้งสถานะเงินสดและเงินฝากในบัญชีสหกรณ์ เป็นต้น

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

ผู้บริหารสหกรณ์ยอมรับว่ามีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการดำเนินงานโดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการพัฒนา เช่น ผู้บริหารให้ความสำคัญกับเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์มีความเข้าใจในระบบงานมุ่งมั่นในการพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบงานโดยนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการสนับสนุนและลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ได้เป็นอย่างดี และให้ความสำคัญกับการปรับกระบวนการในการดำเนินงานให้สอดคล้องและเหมาะสมกับโครงสร้างองค์กรและแผนกลยุทธ์ เป็นต้น ประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน เช่น ผู้บริหารให้ความสำคัญที่จะไม่ให้เกิดมีคิดความฟ้องร้องจากบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง ที่เกิดจากการบริหารงานที่ไม่เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมาย ให้ความสำคัญกับสมาชิกที่เป็นลูกหนี้ของสหกรณ์ซึ่งจะต้องได้รับความยุติธรรมในการดำเนินการที่สหกรณ์มีทุนภายใน เช่น ทุนเรือนหุ้น และเงินรับฝากจากสมาชิก เพื่อขึ้นอย่างต่อเนื่อง ให้ความสำคัญกับรายได้จากการดำเนินธุรกิจที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และให้ความสำคัญกับมูลค่าทรัพย์สินรวมเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

ส่วนที่ 4 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีทุนดำเนินงาน จำนวนพนักงาน จำนวนสมาชิก และระยะเวลาดำเนินงาน แตกต่างกัน

ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีทุนดำเนินงาน จำนวนเจ้าหน้าที่ จำนวนสมาชิก และระยะเวลาการดำเนินงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นในด้านการบริหารความเสี่ยงไม่แตกต่างกัน

ส่วนที่ 5 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพของการดำเนินงานสหกรณ์ ออมทรัพย์ ที่มีทุนดำเนินงาน จำนวนเจ้าหน้าที่ จำนวนสมาชิก และระยะเวลาการดำเนินงาน แตกต่างกัน

ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีทุนดำเนินงาน จำนวนเจ้าหน้าที่ จำนวนสมาชิก และระยะเวลาการดำเนินงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นในด้านประสิทธิภาพของการดำเนินไม่แตกต่างกัน

ส่วนที่ 6 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคุณและการสร้างสมการพยากรณ์

การบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยรวมของสหกรณ์ออมทรัพย์ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ ประสิทธิภาพค้านการเงิน ประสิทธิภาพค้านลูกค้า(สมาชิก) ประสิทธิภาพค้านกระบวนการภายใน และประสิทธิภาพค้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ซึ่งสามารถเขียนสมการพยากรณ์ได้ดังนี้

ประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง มีความสัมพันธ์กับผลกระทนและการสร้างสมการพยากรณ์ สามารถเขียนสมการพยากรณ์ได้ดังนี้ $BSC = 1.246 + 0.246LR + 0.225OR$

เมื่อพิจารณาสมการพยากรณ์ประสิทธิภาพในการดำเนินงานเป็นรายได้พบว่า

(1) ประสิทธิภาพในการดำเนินงานค้านการเงิน (FP)

$$FP = 2.333 - 0.348CR + 0.445LR$$

(2) ประสิทธิภาพการดำเนินงานค้านลูกค้า (สมาชิก) (CP)

$$CP = 0.340 + 0.269OR$$

(3) ประสิทธิภาพการดำเนินงานค้านกระบวนการภายใน (IP)

$$IP = 1.231 + 0.402OR$$

(4) ประสิทธิภาพการดำเนินงานค้านการเรียนรู้และการพัฒนา (LG)

$$IG = 0.995 + 0.258CR$$

5.2 อกิจกรรมผล

การวิจัยเรื่อง การบริหารความเสี่ยงสหกรณ์ออมทรัพย์ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สามารถถือกิจกรรมผลได้ดังนี้

5.2.1 ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านสินเชื่อ ด้านผลตอบแทน ด้านสภาพคล่อง ด้านการปฏิบัติการ และด้านกลยุทธ์ โดยแยกความคิดเห็นเป็นรายข้อ ได้ดังนี้

5.2.1.1 การบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ ผู้บริหารสหกรณ์มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยให้ความคิดเห็นมากที่สุด ในเรื่อง การพิจารณาอนุมัติให้สินเชื่อแก่สมาชิก โดยผ่านการพิจารณาอนุมัติจากคณะกรรมการดำเนินการทุกรั้ง กำหนดประเพณีสินเชื่อ วงเงินสูงสุดต่อรายจำนวนหลักประกันของสินเชื่อแต่ละประเภท และการค้ำประกัน โดยมีการควบคุมให้มีการปฏิบัติตามทุกขั้นตอน

สอดคล้องกับแนวคิดของ วิโรจน์ ธรรมสิทธิ์ (2553:78) ได้ทำการศึกษาการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ ของพนักงานสินเชื่อ ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในเขตจังหวัดกาฬสินธุ์ ขอนแก่น มหาสารคาม และร้อยเอ็ด พนว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ซึ่งได้แก่ ด้านการวิเคราะห์หลักประกันสินเชื่อ ด้านการควบคุมภัยในเกี่ยวกับลูกหนี้ และด้านการวิเคราะห์ความสามารถในการชำระหนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ สุวิทย์ รัตนนันท์ (2550 : 38-39) ได้ทำการศึกษาการบริหารความเสี่ยงของธนาคารออมสิน ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เกี่ยวกับการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของผู้จัดการธนาคารออมสิน พนว่าการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกคือ สาขาได้มี เป้าหมายการทำงานด้านสินเชื่อและรีไฟแนนซ์ของสาขาให้พนักงานได้รับทราบอย่างชัดเจน การพิจารณาอนุมัติให้สินเชื่อของสาขาได้มีการประชุมคณะกรรมการเพื่อพิจารณาอนุมัติสินเชื่อทุกรั้ง และคณะกรรมการที่ได้ร่วมพิจารณาอนุมัติสินเชื่อมีความเข้าใจกระบวนการทำงานด้านสินเชื่อ เป็นอย่างดี และสอดคล้องกับแนวคิดของ สราฐ สุริวงศ์ (2549 : 57-58) ได้ศึกษาการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงด้านเศรษฐกิจของพนักงานสินเชื่อธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พนว่า พนักงานสินเชื่อโดยรวมและจำแนกตามสาขาในเขตภูมิภาค 1 เขตภูมิภาค 2 เขตภูมิภาค 3 เขตภูมิภาค 4 เขตภูมิภาค 17 เขตภูมิภาค 24 เขตภูมิภาค 25 ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อโดยรวมและเป็นรายด้าน จำนวน 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก คือ ด้านกระบวนการบริหารและติดตามสินเชื่อ ด้านการวิเคราะห์ความสามารถในการ

การชำระหนี้ ด้านการวิเคราะห์ส่วนของทุน ด้านการวิเคราะห์หลักประกันสินเชื่อ และด้านการควบคุมภายในเกี่ยวกับลูกหนี้

5.2.1.2 การบริหารความเสี่ยงด้านผลตอบแทน ผู้บริหารสหกรณ์มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยให้ความคิดเห็นมากที่สุดในเรื่องพิจารณากำหนดแผนโครงการและเงินทุน แผนการกู้ยืมจากสถาบันการเงินที่ต้องการเงินทุนจากสหกรณ์ โดยคำนึงถึงวงเงินกู้ยืมที่ได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมใหญ่ รวมทั้งคำนึงถึงอัตราดอกเบี้ย และผลตอบแทนที่จะได้รับเสมอ และการลงทุนของสหกรณ์มีการกำหนดคงเหลือของวงเงินของการลงทุนแต่ละประเภท และต้องผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการดำเนินการทุกครั้ง และให้ความคิดเห็นในระดับมากคือ กำหนดคนไข้บายการควบคุมการนำเงินไปลงทุนโดยคำนึงถึงต้นทุน ผลตอบแทนนั้นๆ บัน และแนวโน้มที่อาจจะเกิดในอนาคต

สอดคล้องกับแนวคิดของ สุวิทย์ รันนันท์ (2550 : 39-40) ได้ทำการศึกษาการบริหารความเสี่ยงของธนาคารออมสินในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เกี่ยวกับการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของผู้จัดการธนาคารออมสิน พบว่าการบริหารความเสี่ยง ด้านตลาดอยู่ในระดับมากโดยเริ่งลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ สาขามีการสื่อสาร และทำความเข้าใจในด้านการตลาดกับพนักงานโดยทั่วถึงทั้งสาขา มีความเข้าใจและติดตามการเคลื่อนไหว การเพิ่ม-ลด ของเงินฝากและสินเชื่อ และมีการติดตามข้อมูลกู้แบ่งขั้นทั้งในเรื่องอัตราดอกเบี้ยเงินฝากและอัตราดอกเบี้ยเงินกู้โดยตลอด

5.2.1.3 การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ผู้บริหารสหกรณ์มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยให้ความคิดเห็นมากที่สุดในเรื่อง การกำหนดระเบียบงานหรือภาระในการปฏิบัติ เกี่ยวกับการรับ-จ่ายเงินสด วงเงินในการปฏิบัติงานประจำวันของผู้ปฏิบัติอย่างชัดเจน และเห็นด้วย ในระดับมากในเรื่อง คณะกรรมการดำเนินการมีหน้าที่อนุมัติ นโยบาย และกำหนดคุณภาพใหม่ที่มีนัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการด้านการเงินหรือการจัดทำเงินทุนของสหกรณ์ และติดตามรายงานความต้องการกระแสเงินสดสูตรและสถานะเงินสดสูตรประจำวันรวมทั้งสถานะเงินสดและเงินฝากในบัญชีสหกรณ์ ตลอดจนมีนโยบายในการสำรองเงินไว้อย่างเพียงพอและเหมาะสมเพื่อรักษาสภาพคล่องเมื่อสามารถผู้ฝากมาถอนครั้งละมากๆ

สอดคล้องกับแนวคิดของ สุวิทย์ รันนันท์ (2550 : 41-42) ได้ทำการศึกษาการบริหารความเสี่ยงของธนาคารออมสินในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เกี่ยวกับการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของผู้จัดการธนาคารออมสิน พบว่าการบริหารความเสี่ยง ด้านสภาพคล่องอยู่ในระดับมาก โดยเริ่งลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ได้บริหารงานตามนโยบายในการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องของธนาคารอย่างเคร่งครัด วงเงินเก็บรักษาไม่เพียงพอและไม่เป็นปัญหาเมื่อสูญค้าม้าถอนครั้งละมากๆ และพนักงานมีความเข้าใจอย่าง

ต้องแท้และให้ความสำคัญกับการระดมเงินฝาก และอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 2 ข้อ ได้แก่ สาขา มีแผนฉุกเฉินในการระดมทุน ได้อย่างสมบูรณ์ และตอบสนองการเปลี่ยนแปลงในภาวะวิกฤต ได้ และสาขานี้ความสามารถทางการแบ่งขั้นค่านการระดมเงิน ได้เป็นอย่างดี

5.2.1.4 การบริหารความเสี่ยงด้านปฎิบัติการ ผู้บริหารสหกรณ์มีความคิดเห็นอยู่ ในระดับมาก โดยให้ความคิดเห็นมากที่สุด ในเรื่อง การจัดให้มีโครงสร้างการบริหารงานขององค์กร โดยแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ และสายการบังคับบัญชาอย่างชัดเจน วางแผนให้มีการสอบทานซึ่งกันและกัน และความคิดเห็นระดับมากในเรื่องของ การปฏิบัติงาน เป็นไปตามหน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารงาน และมีคู่มือการปฏิบัติงานทุกด้าน มีการรายงานในกรณีที่มีข้อบกพร่อง เพื่อให้ผู้รับผิดชอบปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องอย่างทันท่วงที

สอดคล้องกับแนวคิดของ จิรนันท์ วิสัยศรี (2553) ได้ศึกษาการวิเคราะห์ ความน่าคงและการบริหารความเสี่ยงสหกรณ์ omnibus ของบังคับการสนับสนุนทางอาชีวศึกษา จำกัด พบว่า จากการบริหารความเสี่ยงด้านปฎิบัติการ โดยกำหนดให้มีการควบคุมระเบียบการปฏิบัติงาน และมาตรการตรวจวัด การประเมินตนเองของหน่วยงานทั้งด้านธุรกิจและการปฏิบัติงาน ให้ความสำคัญในการศึกษาอบรมพนักงานในการปรับปรุงและยกระดับระบบกระบวนการและ ระเบียบวิธีการดำเนินงาน ทำให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์มีคู่มือในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน สามารถได้รับ ความพึงพอใจในการให้บริการของเจ้าหน้าที่ และสอดคล้องกับแนวคิดของ สุวิทย์ รันนันท์ (2550 : 42-43) ได้ทำการศึกษาการบริหารความเสี่ยงของธนาคารออมสิน ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เกี่ยวกับการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของผู้จัดการธนาคารออมสิน พบว่า การบริหารความเสี่ยงด้านปฎิบัติการอยู่ในระดับมาก โดยเริ่งลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ การปฏิบัติงานในสาขาเป็นไปตามระเบียบคำสั่งธนาคารและมีคู่มือปฏิบัติงานทุกด้านอย่างเพียงพอ มีการตรวจสอบการทำงานของพนักงานในสาขาอย่างสม่ำเสมอทุกขั้นตอน และมีหน่วยงานตรวจสอบการปฏิบัติงานและให้คำแนะนำการปฏิบัติงาน

5.2.1.5 การบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ผู้บริหารสหกรณ์มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยให้ความคิดเห็นมากในเรื่อง คณะกรรมการดำเนินการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ พิจารณาปัจจัยนอกอันอาจทำให้เกิดผลกระทบต่อสหกรณ์ด้วยความระมัดระวัง และดำเนินถึง ความเป็นไปได้อย่างเหมาะสม และบริหารงานเป็นไปตามนโยบาย แผนงานที่กำหนด และ สอดคล้องกับงบประมาณที่ตั้งไว้

สอดคล้องกับแนวคิดของ สุวิทย์ รันนันท์ (2550 : 37-38) ได้ทำการศึกษาการบริหารความเสี่ยงของธนาคารออมสิน ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เกี่ยวกับการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของผู้จัดการธนาคารออมสิน พบว่า การบริหารความเสี่ยง

ด้านกลยุทธ์ที่ปฏิบัติ อยู่ในระดับมากได้แก่การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานในสาขา และมีความโปร่งใสในการบริหารงานในการดำเนินงานของสาขาเป็นไปในรูปคณะกรรมการและไม่มีผู้มีอำนาจครอบจ้ำการทำงานของผู้อื่น และมีการประชุมร่วมกับพนักงานในสาขาอย่างสม่ำเสมอและชี้แจงแนวโน้ม hely และเป้าหมายให้พนักงานเข้าใจอย่างถ่องแท้ และสอดคล้องกับแนวคิดของ สุเมธ ทาวีชัย (2546 : 70-71) ได้ทำการศึกษาการบริหารความเสี่ยงของธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคเหนือ พบว่า การบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ในการระบุความเสี่ยงและวัดความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคเหนือส่วนใหญ่มีระดับแนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงในระดับมาก โดยธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้นใหญ่ จะมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เช่นก្នែងและสภาวะเศรษฐกิจ เพื่อให้ทราบโอกาสและอุปสรรคที่สำคัญ หรือสภาพแวดล้อมภายในเพื่อให้ทราบจุดอ่อน และจุดแข็ง และโครงสร้างองค์กรมีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบและมีความชัดเจนของลักษณะงาน ในการคิดตามความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ส่วนใหญ่มีระดับแนวปฏิบัติตามที่สุดจากด้านคุณภาพการจัดการ ให้มีคณะกรรมการและคณะกรรมการบริหาร ที่มีคุณสมบัติให้ความสำคัญของระบบการบริหารความเสี่ยง ความเอาใจใส่และความรับผิดชอบหรือความต่อสัตย์ไปร่วงใส และความอิสระ ในด้านการควบคุมความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่มีระดับแนวปฏิบัติตามที่สุดคือแนวทางในการบริหารงานบุคคล การฝึกอบรม และฝ่ายบริหารมีการพัฒนาผู้บริหารระดับสูง เช่น มีกระบวนการสร้างผู้บริหารทดลองหรือการฝึกอบรม

5.2.2 ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสหกรณ์โดยรวมและเป็นรายด้านในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเงิน และด้านลูกค้า (สมาชิก)

5.2.2.1 ประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ผู้บริหารสหกรณ์มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยให้ความคิดเห็นในเรื่อง เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์มีความเข้าใจในระบบงาน มุ่งมั่นในการพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กรอย่างต่อเนื่อง พัฒนาระบบงานโดยนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยในการสนับสนุนและลดข้อตอนในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

สอดคล้องกับแนวคิดของ สิริพร ธรรม ชัยตราตรี (2551 : 98-102) ได้ศึกษาการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์ที่มีแผนกลยุทธ์โดยใช้ Balanced Scorecard (BSC) กรณีศึกษาสหกรณ์การเกษตรบางไหè่ย จำกัด จังหวัดนนทบุรี พบว่า บุนมของด้านการเรียนรู้และการพัฒนา จากการประเมินภาพรวมมีการดำเนินงานในระดับมาก ได้แก่ ด้านการมีระบบสารสนเทศที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงาน ได้เป็นอย่างดี สร้างขวัญกำลังใจ

โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การพิจารณาปรับเงินเดือนตามภาวะเศรษฐกิจและผลงาน และมีการปรับเปลี่ยน โดยข้าราชการที่ต้องต่อสู้กับภาระทางด้านการเงิน ตามความสามารถของบุคคล และสอดคล้องกับแนวคิดของ พระบาท 陛下 พันธุ์ (2550 : 72-75) ได้ศึกษาผลกราฟของประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่าผู้บริหารธุรกิจ SMEs มีความคิดเห็นด้วยกันว่า 3 ลำดับแรก คือ กิจการส่งเสริมให้พนักงานมีการเพิ่มความชำนาญเฉพาะด้าน กิจการนำเข้าคิดเห็น เสนอแนะของพนักงานมาเป็นข้อมูลในการปรับปรุงองค์กร และกิจการปรับปรุงวิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เช่นการฝึกอบรม และพัฒนาฝีมือพนักงานในองค์กร และ สอดคล้องกับแนวคิดของ สุชา เจริญชัย (2548) ได้ศึกษาเรื่องการประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์อนทรัพย์ครุuhnongบัวลำภู จำกัด ด้วยเทคนิค Balance Scorecard พบว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการอบรมบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ มองหน้างานตามความสามารถและความเหมาะสม ปรับปรุง โครงสร้างการปฏิบัติงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงระบบเบี้ยงบังคับ ให้เหมาะสม

5.2.2.2 ประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน ผู้บริหารสหกรณ์มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยให้ความคิดเห็นในเรื่อง สหกรณ์ไม่เคยมีคิดความพึงร้องจากบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง ที่เกิดจากการบริหารงานที่ไม่เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมาย และสมาชิกที่เป็นลูกหนี้ของสหกรณ์จำนวนหนึ่งได้ตรงตามกำหนดสัญญา การดำเนินงานของสหกรณ์สามารถลดขั้นตอน และลดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ได้เป็นอย่างดี สอดคล้องกับทฤษฎี คุณค่าของสหกรณ์ ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานแห่งคุณค่าของการช่วยเหลือตนเอง ความรับผิดชอบต่อตนเอง ความเป็นประชาธิปไตย ความเสมอภาค ความเที่ยงธรรม และความเป็นเอกภาพ สมาชิกสหกรณ์เชื่อมั่นในคุณค่าทางจริยธรรมแห่งความสุจริต ความเปิดเผย ความรับผิดชอบต่อสังคม และความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น โดยสืบทอดประเพณีปฏิบัติของผู้ริเริ่มการสหกรณ์

5.2.2.3 ประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านการเงิน ผู้บริหารสหกรณ์มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยให้ความคิดเห็นในเรื่อง ของทุนดำเนินงานของสหกรณ์ ทรัพย์สินรวม และรายได้จากการดำเนินธุรกิจที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดของ พระบาท 陛下 พันธุ์ (2550 : 72-75) ได้ศึกษาผลกราฟของประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่าผู้บริหารธุรกิจ SMEs มีความคิดเห็นด้วยกันว่า กิจการมีส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง กิจการมีผลการดำเนินงานที่บรรลุตาม

วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้กิจการนิผลการดำเนินงานที่ดีอย่างสม่ำเสมอ กิจการนิผลกำไรที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และกิจการนิยดจำนำสินค้าเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

5.2.2.4 ประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านลูกค้า (สมาชิก) ผู้บริหารสหกรณ์มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยให้ความคิดเห็นในเรื่องของสมาชิกเพียงพอไปกับสวัสดิการต่าง ๆ ที่สหกรณ์จัดสรรไว้ โดยมุ่งเน้นให้แก่สมาชิกเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น และเหตุผลของการลากອกของสมาชิกไม่ได้เกิดจากความไม่พึงพอใจในการบริหารงานของสหกรณ์ สอดคล้องกับแนวคิดของ ศิริพรัตน์ ชัยตราตรัตน์ (2551 : 98-102) ได้ศึกษาการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์ที่มีแผนกลยุทธ์โดยใช้ Balanced Scorecard(BSC) กรณีศึกษาสหกรณ์การเกษตรบางใหญ่ จำกัด จังหวัดนนทบุรี พบว่า สมาชิกเพียงพอไปต่อการบริหารและจัดการของสหกรณ์ในระดับมาก ถึงมาก ที่สุดในเรื่องของร้านค้าคอมพิวเตอร์มาให้บริการสมาชิกได้รวดเร็วถูกต้องแม่นยำยิ่งขึ้น การจัดทำป้ายโฆษณา แผ่นพับให้สมาชิกได้รับทราบข่าวสาร โดยเริ่ว จัดหาที่นั่ง ติดตั้งแอร์ทึ้งสำนักงานและจัดหาเครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัย และการจัดสวัสดิการให้แก่สมาชิกในระดับที่มากที่สุด

5.2.3 สหกรณ์อนุมัติรายในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่มีทุนดำเนินงานจำนวนพนักงาน จำนวนสมาชิก และระยะเวลาการดำเนินงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและประสิทธิภาพการดำเนินงานไม่แตกต่างกัน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสหกรณ์ที่มีทุนดำเนินงาน จำนวนพนักงาน จำนวนสมาชิก และระยะเวลาการดำเนินงานแตกต่างกัน เห็นด้วยกับหลักการบริหารความเสี่ยงที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานไม่แตกต่างกัน กล่าว ได้ว่าผู้บริหารสหกรณ์ให้การบริหารความเสี่ยงภายใต้หลักการ อุดมการณ์และวิธีการสหกรณ์ ตามที่กำหนดไว้ เพื่อสร้างคุณค่าให้กับสหกรณ์โดยการช่วยเหลือตนเอง มีความรับผิดชอบต่อตนเอง มีความเสนอภาร เที่ยงธรรม มีความรับผิดชอบต่อสังคมและความเชื่อในทรัพย์สิน บังคับการสหกรณ์ต้องเป็นแนวปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม ยึดมั่นในอุดมการณ์ตามหลักการสหกรณ์ ซึ่งจะนำไปสู่การกินดือบดี บริหารจัดการตามวิธีการสหกรณ์ คือการนำหลักการสหกรณ์มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจกรรม ทางเศรษฐกิจและสังคมเพื่อประโยชน์ของมวลสมาชิกและชุมชน โดยไม่ละเลยหลักการธุรกิจที่ดี ซึ่งการดำเนินงานแบบสหกรณ์จะแตกต่างไปจากองค์กรธุรกิจอื่น เนื่องจากสหกรณ์มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจและบริการเพื่อประโยชน์ของมวลสมาชิกโดยมิได้มุ่งเน้นการแสวงหากำไรจากสมาชิก

5.2.4 การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง และด้านการปฏิบัติการนิผลการทบทวนเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานโดยรวม กล่าวคือ ผู้บริหารสหกรณ์ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ในกระบวนการกำหนดระเบียบงานหรือคู่มือในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการรับ-จ่ายเงินสด วางแผนในการปฏิบัติงานประจำวันของผู้ปฏิบัติอย่างชัดเจน คณะกรรมการดำเนินการ

มีหน้าที่อนุมัตินโยบายและกำหนดคุณภาพใหม่ที่มีนัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการด้านการเงินหรือการจัดหาเงินทุนของสหกรณ์ ด้านปฏิบัติการ ได้แก่การจัดให้มีโครงสร้างการบริหารงานขององค์กร โดยแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ และสายการบังคับบัญชาอย่างชัดเจน วางแผนระบบให้มีการสอบทานซึ่งกันและกัน การปฏิบัติงานเป็นไปตามหน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารงาน และมีคู่มือการปฏิบัติงานทุกด้าน

สอดคล้องกับแนวคิดของ สุเมธ ชาวิชัย (2549) ได้ศึกษาการบริหารความเสี่ยงของธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคเหนือ พบว่า การบริหารความเสี่ยงของธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคเหนือ ที่มีแนวปฏิบัติมากที่สุดคือ มีการวิเคราะห์สินเชื่อ โครงสร้างทางการเงิน วิเคราะห์ธุรกิจและสภาพเศรษฐกิจ และสอดคล้องกับแนวคิดของ จรัตน์ท วิสัยศรี (2553) ได้ศึกษาการวิเคราะห์ความมั่นคง และการบริหารความเสี่ยงสหกรณ์ของทรัพย์กองบังคับการสนับสนุนทางอากาศ จำกัด พบว่า สหกรณ์ได้กำหนดการรักษาสภาพคล่องของเงินทุน ในการทำธุรกรรมในแต่ละวันเพื่อให้เพียงพอต่อ ความต้องการถอนเงินของสมาชิก ความต้องการของสินเชื่อ และการรับชำระสินเชื่อเมื่อครบกำหนด สัญญา ซึ่งฝ่ายจัดการมีการรับรู้ล่วงหน้าจากการรายงานทางการเงินรายวัน ทำให้สภาพคล่องเป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับแนวคิดของ วิชัย สมโภ (2551 : 41-44) ได้ทำการศึกษา การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทยในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่าธนาคารกรุงไทย ในจังหวัดเชียงใหม่มีการกำหนดนโยบายด้านความเสี่ยง โดยกำหนดชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร มี การปรับนโยบายด้านความเสี่ยงให้สอดคล้องกับแนวคุณภาพที่ทางธุรกิจเป็นประจำ มีการจำกัดความเสี่ยงที่ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่พนักงานของธนาคารสามารถรับได้สมำเสมอ การกำหนดนโยบายด้านความเสี่ยงเปิดโอกาสให้ผู้บริหารเจ้าหน้าที่พนักงานของธนาคารมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ด้านกระบวนการและวิธีปฏิบัติ มีการระบุชุดที่มีความเสี่ยงตั้งแต่ระดับปฏิบัติการขึ้นไป จนถึงระดับบริหารและครอบคลุมทุกกิจกรรมของธนาคาร รายงานความเสี่ยงของธนาคารเพื่อให้ ผู้บริหารสามารถทำการสอนท่านสถานะความเสี่ยงได้เป็นประจำ ด้านระบบสนับสนุน มีการพัฒนา บุคลากร โดยการฝึกอบรม ศึกษา ดูงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง เป็นประจำ มีการนำเทคโนโลยี ที่มีคุณภาพ คงทน และพร้อมใช้งานมาใช้ในการดำเนินงานของธนาคาร เป็นประจำ ด้านธรรมาภิบาล ในองค์กร ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ พนักงานของธนาคารปฏิบัติงานด้วยการขึ้นชื่อความถูกต้อง ซื่อสัตย์ และมีระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน เป็นประจำ การดำเนินงานมีการบริหารจัดการตาม ความจำเป็นขึ้นชื่อหลักความประยุกต์และความคุ้มค่า เป็นประจำ การทำงานมีความโปร่งใสเปิดเผย ข้อมูลข่าวสาร

5.2.4.1 การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง มีผลกระทบเชิงบวกต่อ ประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการเงิน กล่าวคือผู้บริหารสหกรณ์ให้ความสำคัญในการบริหาร

ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ในด้านการกำหนดคระเบียบงานหรือคู่มือในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการรับ-จ่ายเงินสด เกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการเงินหรือการจัดหาเงินทุนของสหกรณ์

สอดคล้องกับแนวคิดของ ศุภวิทย์ รันนันท์ (2550 : 41-42)

ได้ทำการศึกษาการบริหารความเสี่ยงของธนาคารออมสินในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เกี่ยวกับการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของผู้จัดการธนาคารออมสิน พบว่าการบริหารความเสี่ยง ด้านสภาพคล่องอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ได้ บริหารงานตามนโยบายในการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องของธนาคารอย่างเคร่งครัด วงเงิน เก็บรักยามีเพียงพอและไม่เป็นปัญหาเมื่อถูกค้ามมาถอนครั้งละมากๆ

การบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ มีผลกระทบเชิงลบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการเงิน กล่าวคือ ผู้บริหารสหกรณ์ให้ความสำคัญการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ ได้แก่ พิจารณาอนุมัติให้สินเชื่อแก่สมาชิก โดยผ่านการพิจารณาอนุมัติจากคณะกรรมการดำเนินการทุกครั้ง กำหนดวงเงินสูงสุดต่อราย จำนวนหลักประกันของสินเชื่อแต่ละประเภท และ การคำนึงถึง โดยมีการควบคุมให้มีการปฏิบัติตามทุกขั้นตอน ติดตามสถานะสินเชื่อของสมาชิก สมำ่เสมอ กรณีถูกหนี้ผิดนัดการชำระหนี้มีการดำเนินการกับถูกหนี้ที่ผิดนัดตามระเบียบที่กำหนด ซึ่งการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อย่างเคร่งครัด อาจทำให้สมาชิกที่ใช้บริการสินเชื่อเกิดความเบื่อหน่ายในการจัดทำเอกสารหลักฐาน ตลอดจนการทำหายหลักประกันเพื่อคุ้มครองหนี้ หรือการที่สหกรณ์ ดำเนินการทันทีที่มีการผิดนัด ซึ่งอาจทำให้เกิดผลกระทบเชิงลบต่อการดำเนินงานด้านการเงินทำให้ สมาชิกไม่ใช้บริการในการกู้เงินอ้อยดลง ส่งผลให้รายได้จากการเบี้ยรับลดลง และกระทบต่อกำไรสุทธิจากการดำเนินงานลดลงด้วย

สอดคล้องกับแนวคิดของ ชุลีกรณ์ อะหัส (2553) ศึกษาการพิจารณาสินเชื่อและการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 – 2552 พบว่า จากการปรับเปลี่ยนกระบวนการด้านสินเชื่อ ปี พ.ศ. 2551 ใช้ระยะเวลาในการอนุมัติสินเชื่อมากกว่าช่วงก่อน เนื่องจากขั้นตอนในการอนุมัติสินเชื่อเพิ่มขึ้น ทำให้ระยะเวลาในการอนุมัติสินเชื่อเพิ่มขึ้น ประกอบกับทางธนาคารมีความเข้มงวดในการอนุมัติสินเชื่อมากกว่าเดิม จนทำให้ไม่สามารถแบ่งขันทางด้านความรวดเร็วในการอนุมัติสินเชื่อกับธนาคารพาณิชย์อื่น ได้ ส่งผลให้ถูกค้าเปลี่ยนไปใช้วงเงินสินเชื่อกับธนาคารอื่น

5.2.4.2 การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องและด้านการปฏิบัติการมีผลกระทบเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านถูกค้า (สมาชิก) กล่าวคือผู้บริหารสหกรณ์ ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ได้แก่การกำหนดคระเบียบงานหรือคู่มือในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการรับจ่ายเงินสด วงเงินในการปฏิบัติงานประจำวันของผู้ปฏิบัติอย่างชัดเจน

คณะกรรมการดำเนินการนีหน้าที่อนุมัตินโยบายและกำหนดกลยุทธ์ใหม่ที่มีนัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับ การบริหารจัดการด้านการเงินหรือการจัดหาเงินทุนของสหกรณ์ การบริหารความเสี่ยงด้าน ปฎิบัติการ ได้แก่การจัดให้มีโครงสร้างการบริหารงานขององค์กรโดยแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ และสายการบังคับบัญชาอย่างชัดเจน ระบบให้มีการสอนทานชี้งกันและกัน การปฏิบัติงานเป็นไปตามหน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารงาน และมีวัตถุประสงค์ ปฎิบัติงานทุกด้าน ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านลูกค้า (สมาชิก) สร้างความพึงพอใจ ในด้านการบริหารงานของสหกรณ์ มีสมาชิกมาใช้บริการธุรกิจสหกรณ์เพิ่มมากขึ้น

สอดคล้องกับแนวคิดของ จีรนันท์ วิสัยศรี (2553) ได้ศึกษาการวิเคราะห์ ความมั่นคงและการบริหารความเสี่ยงสหกรณ์อ่อนทรัพย์กองบังคับการสนับสนุนทางอากาศ จำกัด พนบว่า จากการบริหารความเสี่ยงด้านปฎิบัติการ โดยกำหนดให้มีการควบคุมระเบียบการปฎิบัติงาน และมาตรการตรวจวัด การประเมินตนเองของหน่วยงานทั้งด้านธุรกิจและการปฎิบัติงาน ให้ความสำคัญในการศึกษาอบรมพนักงานในการปรับปรุงและยกระดับระบบกระบวนการ และระเบียบวิธีการดำเนินงาน ทำให้ตัวชี้วัดการดำเนินงานด้านสมาชิก ในแต่ละปีของสหกรณ์มีสมาชิก ทั้งเพิ่มขึ้นและลดลง แต่ปริมาณเงินกู้ของสมาชิกเพิ่มขึ้น

5.2.4.3 การบริหารความเสี่ยงด้านการปฎิบัติการมีผลกระทบเชิงบวกต่อ ประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน ก่อให้เกิดความสำคัญใน การบริหารความเสี่ยงด้านปฎิบัติการ ได้แก่ การจัดให้มีโครงสร้างการบริหารงานขององค์กรโดยแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ และสายการบังคับบัญชาอย่างชัดเจน ระบบให้มีการสอนทานชี้งกันและกัน การปฎิบัติงานเป็นไปตามหน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารงาน และมีวัตถุประสงค์ ปฎิบัติงานทุกด้าน ส่งผลให้ประสิทธิภาพการบริหารงานเป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมาย ไม่มีคดีความฟ้องร้องจากบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์

สอดคล้องกับแนวคิดของ จีรนันท์ วิสัยศรี (2553) ได้ศึกษาการวิเคราะห์ ความมั่นคงและการบริหารความเสี่ยงสหกรณ์อ่อนทรัพย์กองบังคับการสนับสนุนทางอากาศ จำกัด พนบว่า จากการบริหารความเสี่ยงด้านปฎิบัติการ โดยกำหนดให้มีการควบคุมระเบียบการปฎิบัติงาน และมาตรการตรวจวัด การประเมินตนเองของหน่วยงานทั้งด้านธุรกิจและการปฎิบัติงาน ให้ความสำคัญในการศึกษาอบรมพนักงานในการปรับปรุงและยกระดับระบบกระบวนการ และระเบียบวิธีการดำเนินงาน ทำให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์มีวัตถุประสงค์ในการปฎิบัติงานที่ชัดเจน สมาชิกได้รับ ความพึงพอใจในการให้บริการของเจ้าหน้าที่ และสอดคล้องกับแนวคิดของ สุไพรินทร์ นันทะลัย (2547) ศึกษาพบว่า สมาชิกเห็นด้วยกับลักษณะการบริหารงานของสหกรณ์อ่อนทรัพย์ครุอุตรานี จำกัด ในด้านการดำเนินงาน ด้านสภาพพนักงาน ด้านการบริหาร และด้านสวัสดิการต่างๆ ความพึงพอใจ

ในระดับมากคือด้านสถานที่ ด้านความรวดเร็ว และความสะดวก การจัดทำโครงการสร้างกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ มีขอบเขตชัดเจน ที่ชัดเจน และกระบวนการปฏิบัติตามของสหกรณ์

5.2.4.4 การบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ มีผลกรบทบทเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการพัฒนา กล่าวคือผู้บริหารสหกรณ์มีความเห็นว่า การบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ ได้แก่ พิจารณาอนุมัติให้สินเชื่อแก่สมาชิก โดยผ่านการพิจารณาอนุมัติจากคณะกรรมการดำเนินการทุกราย กำหนดวงเงินสูงสุดต่orราย จำนวนหลักประกันของสินเชื่อแต่ละประเภท และการค้ำประกัน โดยมีการควบคุมให้มีการปฏิบัติตามทุกขั้นตอน ดังนั้นการพัฒนาและส่งเสริมเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์มีความเข้าใจในระบบงาน ผู้มีอำนาจพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กรอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาช่วยสนับสนุนและลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน จะทำให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพมากขึ้น

สอดคล้องกับแนวคิดของ สุชา เจริญชัย (2548) ได้ศึกษาเรื่องการประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ครุฑนองบัวลำภู จำกัด ด้วยเทคนิค Balance Scorecard พบว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการอบรมบุคลากร ให้มีประสิทธิภาพ มอบหมายงานตามความสามารถและความเหมาะสม ปรับปรุง โครงสร้างการปฏิบัติงาน ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงระบบที่มีอยู่เดิม ให้เหมาะสม และสอดคล้องกับแนวคิดของ ศุภลักษณ์ แร่เพ็ชร (2547) ได้ศึกษาพบว่าคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการมีการเข้ารับศึกษอบรมในส่วนที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอเป็นประจำ และสอดคล้องกับแนวคิดของ สุไพรินทร์ นันทะลักษณ์ (2547) ศึกษาพบว่า มีการส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน พนักงานสหกรณ์ทุกคน ได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ จัดให้มีการพัฒนาตนเองโดยการศึกษาดูงาน มีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างพนักงานสหกรณ์ มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ สอดคล้องกับทฤษฎีของ Kaplan and Norton (ศิทธิศักดิ์ พฤกษ์ปิติกุล, 2546) ซึ่งกล่าวไว้ในมุมมองการเรียนรู้ ว่าการท่องเที่ยวก่อให้เกิดความสามารถสร้างผลงานด้านการให้บริการที่เป็นเลิศ ต้องการบุคคลที่มีคุณภาพ มีความรู้ ความสามารถ ต้องการความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ต้องการเรียนรู้และสร้างบริการใหม่ๆ

5.2.5 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะจากผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง พนักงานสหกรณ์ออมทรัพย์มีความคิดเห็นด้วยกับการบริหารความเสี่ยงที่ปฏิบัติอยู่เป็นประจำ และมีผู้บริหารสหกรณ์ได้ให้ข้อเสนอแนะที่มีต่อการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ คืออย่างให้สหกรณ์มีการประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เพื่อลดและหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นกับการบริหารจัดการสหกรณ์ ควรมีการติดตามความเปลี่ยนแปลงจากภายนอกในส่วนที่จะทำให้เกิดผลกระทบต่อสหกรณ์ และเพื่อป้องกันความเสี่ยงในด้านสินเชื่อ

สามารถวิเคราะห์ความต้องการของผู้คนนอกเหนือจากการถ่าย การบริหารจัดการต้องมีขั้นตอนการและอุดมการ์ด์สหกรณ์ ไม่ควรเป็นการบริหารงานตามกระแสเดินทาง หรือนำวิธีการทำงาน เก็บข้อมูลมาใช้ในระบบสหกรณ์ การบริหารสหกรณ์ หากปฏิบัติตามกฎหมาย ระบุข้อบังคับของ สหกรณ์ มุ่งเน้นถึงประโยชน์ส่วนรวม เป็นหลักแล้ว ปัญหาในด้านต่างๆ จะไม่เกิดขึ้น ควรพิจารณา ปรับกลยุทธ์ในการให้บริการสามารถอยู่ได้เสมอ เพื่อให้สามารถแข่งขันกับสถานีการเงินอื่น ได้

5.3 ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาแนวคิดการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสหกรณ์อ่อนทรัพย์ในเขตพื้นที่ กภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสหกรณ์

5.3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

5.3.1.1 สหกรณ์ควรมุ่งเน้นด้านการพิจารณาสินเชื่อ โดยให้คณะกรรมการที่มี หน้าที่ในการอนุมัติสินเชื่อศึกษาให้เข้าใจถึงระเบียบ หลักเกณฑ์ การปฏิบัติตาม กระบวนการต่าง ๆ ก่อนพิจารณาอนุมัติเงินกู้แต่ละรายนี้

5.3.1.2 สหกรณ์ควรพิจารณาแผนการระดมเงินทุน โดยคำนึงถึงผลตอบแทนที่จะ ได้รับ และกำหนดการลงทุน โดยผ่านการอนุมัติจากที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการเสนอ

5.3.1.3 สหกรณ์ควรกำหนดระเบียบงานหรือกฎมีอยู่ในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการ รับจำเลยนิติ การจัดการด้านการเงิน การจัดทำเงินทุนของสหกรณ์ ตลอดจนการติดตามและรายงาน สถานะเงินสดและเงินฝากในบัญชีสหกรณ์

5.3.1.4 สหกรณ์ควรจัดให้มีโครงสร้างการบริหาร โดยแบ่งแยกหน้าที่ความ รับผิดชอบ และสายการบังคับบัญชาอย่างชัดเจน มีระบบสอบทานงานซึ่งกันและกัน ควรให้ ความสำคัญในการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ช่วยในการบริหารจัดการ เพื่อลดขั้นตอนและกระบวนการ ในการทำงานก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สหกรณ์

5.3.1.5 คณะกรรมการดำเนินการควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ พิจารณาปัจจัย อันอาจเกิดผลกระทบด้วยความระมัดระวังและคำนึงถึงความเป็นไปได้อ้างเหตุผล สม

5.3.1.6 ด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เพื่อให้การดำเนินงานของสหกรณ์มี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผู้บริหารสหกรณ์ควรให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง และด้านการปฏิบัติการ

5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

5.3.2.1 ควรศึกษาเพิ่มเติมถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สหกรณ์

5.3.2.2 ควรศึกษาถึงการบริหารงานของคณะกรรมการดำเนินการและการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ เพื่อหลักเดี่ยงการปฏิบัติการที่จะทำให้เกิดความเสียหายต่อสหกรณ์ในอนาคต

เอกสารอ้างอิง

เอกสารอ้างอิง

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. (2553). ศูนย์ข้อมูลทางการเงินสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรปี 2553.

www.cad.go.th/cadweb_org/main.php?filename=sahakon_index. 2 กันยายน, 2554.

กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2550). แผนพัฒนาสหกรณ์ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550-2554).

www.webhost.cpd.go.th/ewt/web_cpd/download/Asset/. 2 กันยายน, 2554.

. (2552). แนวทางการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์.

www.webhost.cpd.go.th/ewt/spscpd/download/. 2 กันยายน, 2554.

. (2553). หลักการ จุดการณ์ และวิธีการสหกรณ์.

www.manager.co.th/mgrWeekly/. 2 กันยายน, 2554.

กตุมพัฒนาระบบการจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์. (2549). คู่มือการส่งเสริมสหกรณ์ออมทรัพย์ II.

กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.

จีรนันท์ วิสัยศรี. (2553). การวิเคราะห์ความมั่นคงและการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์

ออมทรัพย์กองบังคับการสนับสนุนทางอากาศ จำกัด. วิทยานิพนธ์ปริญญา

เศรษฐศาสตร์มหาบัณฑิต : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธิราช.

ญาทิพย์ ภัตราวาท. (2553). การจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์. สถาบันวิชาการค้านสหกรณ์ :

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ชัยนาท นันทนเสน. (2548). การบริหารความเสี่ยงค้านสินเชื่อบองชนาการกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

สำนักงานธุรกิจ สังกัดสำนักงานฝ่ายสินเชื่อภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. การค้นคว้าอิสระ

ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ชุติ วงศ์รัตนะ. (2549). เทคนิคการเขียนแก้ไขโครงการวิจัย : แนวทางสู่ความสำเร็จ. พิมพ์ครั้งที่ 1.

นนทบุรี : บริษัทไทยเนรมิตกิจ อินเตอร์โปรดเกรสซิฟ จำกัด.

เผยแพร่ ราตรี. (2554). สถิติเบื้องต้น แนวคิดและทฤษฎี. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร : บริษัท
วี.พรินท์ (1991) จำกัด

นฤมล สะอาดโจน. (2550). การบริหารความเสี่ยง. กรุงเทพมหานคร : ก.พลพิมพ์.

บุญชุม ศรีสะอาด. (2553). การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร : สุวิชาสาส์น.

บุรินทร์ อรุณ ใจน์ และสุทธิศักดิ์ ณัฏฐากุล. รู้จักตัวเองให้ครบ 4 ด้าน กับ Balanced Scorecard.

www.dss.go.th/dssweb/st-articles/files/pep_9_2548_bsc.pdf. 2 กันยายน, 2554.

เอกสารอ้างอิง (ต่อ)

พรพพ. อานะพันธุ์. (2550). ผลกระทบของประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงที่มีผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในเขตกรุงเทพมหานคร. การศักวิเคราะห์ปริญญา

การขัดการหมายเหตุ : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

พสุ เดชะรินทร์. (2546). Balanced Scorecard รู้สึกในการปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร : ชุมพลกรณ์ มหาวิทยาลัย.

ไพรวรณ์ โยชาสุภาร. (2548). ผลกระทบของความรู้ความสามารถขององค์กรที่มีต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญา

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

วิจิตร์ สมโถ. (2551). การบริหารความเสี่ยงด้านบัญชีการของธนาคารกรุงไทยในจังหวัดเชียงใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ทริปเพล็ ก្នុំ จำกัด.

วีรجن์ พระศิริ. (2553). การปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต ของพนักงานสินเชื่อธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในเขตจังหวัดกาฬสินธุ์ ขอนแก่น มหาสารคาม และร้อยเอ็ด. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา นครราชสีมา.

วีรุทธ นามศิริวนนท์ และภญญาพันธ์ เจริญนันทร์. (2546). การใช้ระบบ Balanced Scorecard. กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เพรสเน็ท.

ศุภลักษณ์ แร่เพ็ชร. (2547). การศึกษาผลการดำเนินงานสหกรณ์ด้วยเทคนิค Balance Scorecard. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต : มหาวิทยาลัยแม่โจ้.

สราช ศรีร่วง. (2549). การปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตของพนักงานสินเชื่อธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. การศักวิเคราะห์ปริญญา

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

สิทธิศักดิ์ พฤกษ์ปิติ. (2546). การบริหารกลยุทธ์และผลสัมฤทธิ์. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี.

สิรัลยา จิตอุณวัฒนา. ภาวะเศรษฐกิจทางการเงินสหกรณ์ออมทรัพย์และทิศทางแนวโน้ม.

www.cad.go.th/ewtadmin/ewt/cadweb_org/ewt_news.php. 2 กันยายน, 2554.

สิริพรรัตน์ ชัยตราตรี. (2551). การประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์ที่มีแผนกลยุทธ์โดยใช้ Balanced Scorecard (BSC) กรณีศึกษาสหกรณ์การเกษตรบางใหญ่ จำกัด จังหวัดนนทบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต : มหาวิทยาลัยแม่โจ้.

เอกสารอ้างอิง (ต่อ)

สุคा เจริญชัย. (2548). การประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์ครุหนองบัวลำภู จำกัด

ด้วยเทคนิค Balance Scorecard. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต :

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

สุเมธี ทาวิชัย. (2546). การบริหารความเสี่ยงของธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคเหนือ. การค้นคว้า

อิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

สุวิทย์ รันนันท์. (2550). การบริหารความเสี่ยงของธนาคารออมสินในเขตพื้นที่ภาค

ตะวันออกเฉียงเหนือ. การค้นคว้าอิสระปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต : มหาวิทยาลัย
มหาสารคาม.

อนันต์ ชาตรุประชีวน. (2550). แนวทางการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในสถาน

ประกอบการ. สถาบันวิชาการศ้านสหกรณ์ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ภาคผนวก

แบบสอบถาม

การวิจัยเรื่อง : การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการวิจัย เพื่อศึกษาการบริหารความเสี่ยงที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งในฐานะท่านเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรง จึงควรขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยที่ได้แนบมาพร้อมนี้ แบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 4 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสหกรณ์

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง โดยแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ ความเสี่ยงด้านผลตอบแทน ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของสหกรณ์

ตอนที่ 4 ปัญหา/อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการบริหารความเสี่ยงสหกรณ์ออมทรัพย์

2. การตอบแบบสอบถามขอให้ท่านพิจารณาข้อความแต่ละข้อแล้วเติมคำหรือกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด ซึ่งข้อมูลในแบบสอบถามนี้จะเก็บเป็นความลับ การนำเสนอผลการวิจัยจะเสนอในภาพรวมเท่านั้น

3. หากท่านมีปัญหาหรือข้อสงสัยประการใดเกี่ยวกับแบบสอบถามชุดนี้ โปรดติดต่อ ข้าพเจ้า นางจิรนุช สินทวี เลขที่ 20 ถนนชวาลาใน ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี 34000 หมายเลขโทรศัพท์ 089-2838534 และ E-mail: jiranuts@cad.go.th ผู้วิจัยครับ ขอขอบพระคุณที่ท่านกรุณาสละเวลาในการให้ข้อมูลตอบแบบสอบถามและขอความกรุณาส่งแบบสอบถามกลับภายใน 15 วัน ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นางจิรนุช สินทวี
นิสิตปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสหกรณ์

1. จำนวนสมาชิก ณ ปัจจุบัน

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 1,000 คน
<input type="checkbox"/> 1,601 - 3,200 คน | <input type="checkbox"/> 1,000 – 1,600 คน
<input type="checkbox"/> 3,201 คนขึ้นไป |
|--|--|

2. จำนวนเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ ณ ปัจจุบัน

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 7 คน
<input type="checkbox"/> 10- 15 คน | <input type="checkbox"/> 7 – 9 คน
<input type="checkbox"/> 16 คนขึ้นไป |
|--|---|

3. จำนวนทุนดำเนินงาน ณ ปัจจุบัน

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 300 ล้านบาท
<input type="checkbox"/> 701 ล้านบาท – 2,000 ล้านบาท | <input type="checkbox"/> 301 ล้านบาท – 700 ล้านบาท
<input type="checkbox"/> 2,001 ล้านบาทขึ้นไป |
|--|--|

4. ระยะเวลาการดำเนินงานของสหกรณ์ ถึงปัจจุบัน

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 21 ปี
<input type="checkbox"/> 29- 36 ปี | <input type="checkbox"/> 21 – 28 ปี
<input type="checkbox"/> 37 ปีขึ้นไป |
|---|---|

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง โดยแบ่งออกเป็น 5 ด้าน¹
 ประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ ความเสี่ยงด้านผลตอบแทน
 ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ
 คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง □ คำตอบที่มี

การบริหารความเสี่ยง	ระดับความคิดเห็น				
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
1. การบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์					
1.1 หัวหน้าได้จัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อกำหนดทิศทางการ ดำเนินงาน ไว้อย่างชัดเจน สถาคุณลักษณะเป้าหมายของ หัวหน้าที่กำหนดไว้					
1.2 หัวหน้าเป็นผู้รับผิดชอบ เป็นผู้ตัดสินใจ แต่งตั้ง และสอดคล้องกับงบประมาณที่ตั้งไว้					
1.3 คณะกรรมการดำเนินการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ พิจารณาปัจจัยภายนอกขั้นอาจทำให้เกิดผลกระทบต่อ หัวหน้า ด้วยความระมัดระวัง และคำนึงถึงความ เป็นไปได้อย่างเหมาะสม					
1.4 มีการประชุมรีวิวแผนงาน ไขข้อสงสัย และแก้ไขข้อผิดพลาด เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน					
1.5 หัวหน้ามีการปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์เพื่อให้ สอดคล้องกับเป้าหมาย					
1.6 หัวหน้าจัดให้มีแผนพัฒนาบุคลากร และมีการเตรียม ความพร้อมด้านบุคลากร ตลอดจนการเปลี่ยนแปลง แผนกลยุทธ์ ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและ สถานการณ์ที่เปลี่ยนไป					
1.7 หัวหน้ามีการติดตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อ เบริ่งเที่ยบผลการดำเนินงานจริงกับแผนดำเนินงาน และประเมินความสำเร็จของแผนอย่างต่อเนื่อง					

การบริหารความเสี่ยง		ระดับความคิดเห็น				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
2	การบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ					
2.1	สหกรณ์มีการกำหนดเป้าหมายและนโยบายการทำงานด้านสินเชื่อและได้รับเงินให้เข้าหนี้ที่ได้รับทราบอย่างชัดเจน					
2.2	สหกรณ์กำหนดค่าธรรมเนียมเชื่อ วงเงินสูงสุดต่อรายจำนวนหลักประกันของสินเชื่อแต่ละประเภท และการค้ำประกัน โดยมีการควบคุมให้มีการปฏิบัติตามทุกขั้นตอน					
2.3	สหกรณ์พิจารณาอนุมัติให้สินเชื่อแก่สมาชิก โดยผ่านการพิจารณาอนุมัติจากคณะกรรมการคำนินทร์ทุกครั้ง					
2.4	คณะกรรมการคำนินทร์ที่ร่วมกันพิจารณาอนุมัติสินเชื่อมีความเข้าใจในกระบวนการการทำงานด้านสินเชื่อ เป็นอย่างดี					
2.5	สหกรณ์จัดให้มีการติดตามและรายงานสถานะสินเชื่อของสมาชิกスマาร์เต็มอ กรณีลูกหนี้พิคนัดชำระหนี้ไม่สามารถกับลูกหนี้ที่พิคนัดชำระหนี้ที่กำหนด					
2.6	บุคลากรด้านสินเชื่อมีความชำนาญและปฏิบัติตามอย่างมีประสิทธิภาพ					
3	การบริหารความเสี่ยงด้านผลตอบแทน					
3.1	สหกรณ์พิจารณากำหนดแผนโครงการระดมเงินทุน แผนการถ่ายทอดสถาบันการเงินที่ต้องการเงินทุนจากสหกรณ์ โดยคำนึงถึงวงเงินถ่ายทอดที่ได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมใหญ่ รวมทั้งคำนึงถึง อัตราดอกเบี้ย และผลตอบแทนที่จะได้รับ					

การบริหารความเสี่ยง	ระดับความคิดเห็น				
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
3.2 ผลกระทบของสหกรณ์มีการกำหนดโครงเงินของการลงทุนแต่ละประเภท และต้องผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการดำเนินการทุกรั้ง					
3.3 สหกรณ์กำหนดนโยบายความคุ้มภัยเงินไปลงทุน โดยคำนึงถึงศักยภาพ ผลตอบแทนปัจจุบัน และแนวโน้มที่อาจเกิดในอนาคต					
3.4 สหกรณ์พิจารณาลงทุนจากระดับความเสี่ยงและราคา ควบคู่กันไป โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าที่จะได้รับ					
3.5 สหกรณ์มีระบบการติดตามประเมินผลการรับรู้ผลกำไร/ขาดทุนจากการประเมินมูลค่าปัจจุบันของเงินลงทุน ตลอดจนรายงานผลการประเมินการลงทุน					
4. การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง					
4.1 สหกรณ์มีการกำหนดระเบียบหรืออุปกรณ์ในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการรับ-จ่ายเงินสด วงเงินในการปฏิบัติงานประจำวันของผู้ปฏิบัติอย่างชัดเจน					
4.2 คณะกรรมการดำเนินการมีหน้าที่อนุมัตินโยบาย และกำหนดกลยุทธ์ใหม่ที่มีนัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการด้านการเงินหรือการจัดหาเงินทุนของสหกรณ์					
4.3 สหกรณ์มีการติดตามและรายงานความต้องการกระแสเงินสดสุทธิและสถานะเงินสดสุทธิประจำวันรวมทั้งสถานะเงินสดและเงินฝากในบัญชีสหกรณ์					
4.4 สหกรณ์มีการจัดทำแผนรวมเงินฝาก แผนการให้สินเชื่อ แผนการลงทุนหรือลดการลงทุนในตราสารทางการเงิน ให้เป็นส่วนหนึ่งของแผนการดำเนินงานประจำปี					

การบริหารความเสี่ยง	ระดับความคิดเห็น				
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
4.5 สามารถมีนโยบายในการต่อรองเงินไว้อุ่นเพียงพอ และเหมาะสมเพื่อรักษาสภาพคล่องเมื่อสมาชิกผู้ฝาก มาถอนเงินครั้งละมากๆ					
4.6 สามารถมีการวางแผนฉุกเฉินในการระดมทุนทั้งภายใน และภายนอก ซึ่งสามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่จะกระทบต่อสภาพคล่องทางการเงินของสหกรณ์					
5. การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ					
5.1 สามารถจัดให้มีโครงสร้างการบริหารงานขององค์กร โดยแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ และสายการบังคับบัญชาอย่างชัดเจน วางแผนงานให้มีการสอนงานซึ่งกันและกัน					
5.2 การปฏิบัติงานเป็นไปตามหน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารงาน และมีคู่มือการปฏิบัติงานทุกด้าน					
5.3 สามารถกำหนดให้มีการควบคุม ตรวจสอบการทำงานของเจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอทุกขั้นตอน					
5.4 มีการรายงานในกรณีที่มีข้อบกพร่อง เพื่อให้ผู้รับผิดชอบปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องอย่างทันท่วงที					
5.5 สามารถเข้าหน้าที่เพียงพอในการปฏิบัติงานแต่ละด้าน และมีความพร้อมของระบบเทคโนโลยีที่ช่วยลดขั้นตอนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ					
5.6 สามารถมีแผนรองรับกรณีการหยุดชะงักของการทำงาน เช่น การหยุดทำงานของระบบเครือข่าย คอมพิวเตอร์ ระบบการสื่อสาร โครงสร้างพื้นฐานในการดำเนินงานด้านต่างๆ					

การบริหารความเสี่ยง	ระดับความคิดเห็น				
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
5.7 สาหารณ์มีแผนการให้การศึกษาอบรมเพิ่มทักษะความรู้ความสามารถแก่เจ้าหน้าที่ของสาหารณ์เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน					

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของสหกรณ์

ผลการดำเนินงานของสหกรณ์	ระดับความคิดเห็น				
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
1. บุณยงค์ด้านการเงิน					
1.1 สหกรณ์มีรายได้จากการดำเนินธุรกิจเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง					
1.2 สหกรณ์มีบุคลากรพัฒนาและรับผิดชอบต่อเนื่อง					
1.3 สหกรณ์มีทุนภายในเข้มแข็ง ทุนเรือนหุ้น และเงินรับฝากจากสมาชิก เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง					
1.4 สหกรณ์มีกำไรมากขึ้นเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนกับแผนงานที่วางไว้					
1.5 สหกรณ์มีอัตราการจ่ายเงินปันผลเพิ่มขึ้น					
2. บุณยงค์ด้านลูกค้า					
2.1 สมาชิกให้ความสนใจต่อระบบงานสหกรณ์และนิยมใช้บริการเพิ่มขึ้นเป็นไปตามแผนที่กำหนด					
2.2 สมาชิกพึงพอใจกับสวัสดิการต่างๆ ที่สหกรณ์จัดสรรไว้โดยมุ่งเน้นให้แก่สมาชิกเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น					
2.3 การลากอกของสมาชิกไม่ได้เกิดจากความไม่พึงพอใจในการบริหารงานของสหกรณ์					
2.4 ในกรณีมีข้อร้องเรียนจากสมาชิกในเรื่องต่างๆ สหกรณ์สามารถแก้ไขหรือปฏิชี้ข้อร้องเรียนให้เป็นที่พอใจของสมาชิก					

ผลการดำเนินงานของสหกรณ์	ระดับความคิดเห็น				
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
3. มุ่งมองด้านกระบวนการภายใน					
3.1 สมาชิกเข้าใจในขั้นตอน กระบวนการทำงาน ของระบบงานสหกรณ์ได้เป็นอย่างดี					
3.2 การดำเนินงานของสหกรณ์สามารถลดขั้นตอน และลดระยะเวลาในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี					
3.3 เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์มีการพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานได้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง					
3.4 สมาชิกที่เป็นลูกหนี้ของสหกรณ์ชำระหนี้ได้ตรงตามกำหนดในสัญญา					
3.5 สหกรณ์ไม่เคยมีคดีความฟ้องร้องจากบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง ที่เกิดจากการบริหารงานที่ไม่เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมาย					
4. มุ่งมองด้านการเรียนรู้และการเดินทาง					
4.1 สหกรณ์มีการปรับกระบวนการในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องและเหมาะสมกับโครงสร้างองค์กรและแผนกลยุทธ์					
4.2 เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์มีความเข้าใจในระบบงาน มุ่งมั่นในการพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กร อย่างต่อเนื่อง					
4.3 สหกรณ์พัฒนาระบบงานโดยนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยในการสนับสนุนและลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี					
4.4 สหกรณ์ปรับปรุงพื้นที่ในการบริการสมาชิก บรรยายกาศการทำงานให้ สะดวกสบายและเหมาะสม มุ่งเน้นการให้บริการในรูป One-Stop Service					

ตอนที่ 4 ปัญหา/อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการบริหารความเสี่ยงสหกรณ์ออมทรัพย์

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณที่ท่านมีส่วนช่วยให้การทำวิจัยในครั้งนี้สำเร็จไปได้ด้วยดี



ที่ กช 0529.13/1286

112

ธันวาคม 2554

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแบบสอบถามเพื่อการทำการค้นคว้าอิสระของ นางจิราบุญ สินทวี
เรียน ดร.อุษณา ศรีเกشم
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน
สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางจิรบุษุ สินทวี นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ขณะนี้อยู่ในระหว่างการทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การบริหารความเสี่ยงสหกรณ์ออมทรัพย์ ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” โดยมี ดร.ชนัญญา สินชื่น อาจารย์ประจำคณะบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัย อุบลราชธานี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

เนื่องด้วยนักศึกษาอยู่ในระหว่างการพัฒนาแบบสอบถามสำหรับเป็นเครื่องมือในการทำการค้นคว้าอิสระ ซึ่งอาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาให้เมื่อทรงคุณวุฒิพิจารณาให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแบบสอบถามเพื่อให้แบบสอบถามมีความตรง (Validity) และความเที่ยง (Reliability) สำหรับนำไปใช้เป็นเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลของนักศึกษาอย่างมีคุณภาพต่อไป ซึ่งจากประวัติและผลงานของท่านอันเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางนั้น ทำให้ประจำษได้ว่า ท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ เกี่ยวกับการวิจัยเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้น คณะบริหารศาสตร์จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแบบสอบถามสำหรับการทำการค้นคว้าอิสระของ นางจิระนุช สินทวี โดยมีเอกสารสำหรับการให้ข้อเสนอแนะประกอบดังสิ่งที่ส่งมาด้วย ทั้งนี้ หากท่านต้องการข้อมูลเพิ่มเติมโปรดติดต่อ นางจิระนุช สินทวี นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต หมายเลขโทรศัพท์ 08-9283-8534

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณบดีหอการค้าสัตร มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ກົດໝາຍ
(ນາງສາວວິຈຶດ ລິວນານທີ່ບໍ່)
ຮອກຄົນດີຝ່າຍວິຊາການ
ປະກົບປົງຕົວລາຍລະອຽດ

สำนักงานเลขานุการ คณะกรรมการค่าสัต丝毫不
โทร 0-4535-3837 โทรสาร 0-4535-3805



ที่ ศธ 0529.13/1181

113

คณะบริหารศาสตร์
มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี
ตำบลเมืองศรีค อำเภอวารินชำราบ
จังหวัดอุบลราชธานี 34190

๗ ธันวาคม 2554

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแบบสอบถามเพื่อการทำการค้นคว้าอิสระของ นางจิระนุช สินทวี

เรียน นายชาตรุนต์ แสงทองสุข
ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมสหกรณ์ 1 สำนักงานสหกรณ์จังหวัดอุบลราชธานี

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางจิระนุช สินทวี นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ขณะนี้อยู่ในระหว่างการทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การบริหารความเสี่ยงสหกรณ์ออมทรัพย์ ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” โดยมี ดร.ชนัญญา สินชื่น อาจารย์ประจำคณะบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัย อุบลราชธานี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

เนื่องด้วยนักศึกษาอยู่ในระหว่างการพัฒนาแบบสอบถามสำหรับเป็นเครื่องมือในการทำการค้นคว้าอิสระ ซึ่งอาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาเห็นควรให้มีผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแบบสอบถามเพื่อให้แบบสอบถามมี ความตรง (Validity) และความเที่ยง (Reliability) สำหรับนำไปใช้เป็นเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลของนักศึกษาอย่างมี คุณภาพต่อไป ซึ่งจากประวัติและผลงานของท่านอันเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางนั้น ทำให้ประจักษ์ได้ว่า ท่านเป็นผู้ที่มี ความรู้ความสามารถ เกี่ยวกับสหกรณ์ออมทรัพย์เป็นอย่างยิ่ง ดังนั้น คณะบริหารศาสตร์จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแบบสอบถามสำหรับการทำการค้นคว้าอิสระของ นางจิระนุช สินทวี โดย มีเอกสารสำหรับการให้ข้อเสนอแนะประกอบดังสิ่งที่ส่งมาด้วย ทั้งนี้ หากท่านต้องการข้อมูลเพิ่มเติมโปรดติดต่อ นางจิระนุช สินทวี นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต หมายเลขโทรศัพท์ 08-9283-8534

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะ ได้รับความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

รุ่ง วัน แรม^๒
(นางสาววิชดา ลิวานันท์ชัย)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ
ปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะบริหารศาสตร์

สำนักงานเลขานุการ คณะบริหารศาสตร์
โทร 0-4535-3837 โทรสาร 0-4535-3805



ที่ ศธ 0529.13/ ๑๘๘

คณะบริหารศาสตร์

114

มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

ตำบลเมืองศรีโค อำเภอวารินชำราบ

จังหวัดอุบลราชธานี 34190

๗ ธันวาคม 2554

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแบบสอบถามเพื่อการทำการทำค้นคว้าอิสระของ นางจิระนุช สินทวี

เรียน นางสุกชาดา เจริญนัยกุร

ผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ที่ ๖
สำนักงานตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ที่ ๖ (พิษณุโลก)

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางจิระนุช สินทวี นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ขณะนี้อยู่ในระหว่างการทำการทำค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การบริหารความเสี่ยงสหกรณ์ออมทรัพย์ ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” โดยมี ดร.ชนัญญา สินชื่น อาจารย์ประจำคณะบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัย อุบลราชธานี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

เนื่องด้วยนักศึกษาอยู่ในระหว่างการทำพัฒนาแบบสอบถามสำหรับเป็นเครื่องมือในการทำค้นคว้าอิสระ ซึ่งอาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาเห็นควรให้มีผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแบบสอบถามเพื่อให้แบบสอบถามมี ความตรง (Validity) และความเที่ยง (Reliability) สำหรับนำไปใช้เป็นเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลของนักศึกษาอย่างมี คุณภาพต่อไป ซึ่งจากประวัติและผลงานของท่านอันเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางนั้น ทำให้ประจักษ์ได้ว่า ท่านเป็นผู้ที่มี ความรู้ ความสามารถ เกี่ยวกับสหกรณ์ออมทรัพย์เป็นอย่างยิ่ง ดังนั้น คณะบริหารศาสตร์จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแบบสอบถามสำหรับการทำค้นคว้าอิสระของ นางจิระนุช สินทวี โดย มีเอกสารสำหรับการให้ข้อเสนอแนะประกอบดังสิ่งที่ส่งมาด้วย ทั้งนี้ หากท่านต้องการข้อมูลเพิ่มเติมโปรดติดต่อ นางจิระนุช สินทวี นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต หมายเลขโทรศัพท์ 08-9283-8534

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

กิตติ พลวัฒน์

(นางสาววิชดา ลิวนานนท์ชัย)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

ปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะบริหารศาสตร์

สำนักงานเลขานุการ คณะบริหารศาสตร์
โทร 0-4535-3837 โทรสาร 0-4535-3805

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางจิระนุช สินทวี
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2529 – 2532 ปริญญาตรี บริหารธุรกิจ (บัญชี) มหาวิทยาลัยรามคำแหง
ประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2534 – ปัจจุบัน กรรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ตำแหน่งนักวิชาการตรวจสอบบัญชีชำนาญการ นักวิชาการตรวจสอบบัญชีชำนาญการ สำนักงานตรวจสอบบัญชีสหกรณ์อุบราชธานี ถนนสหกิจมีนาภิการ อำเภอวารินชำราบ จังหวัดอุบราชธานี
ตำแหน่งและสถานที่ทำงานปัจจุบัน	