

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการบริหารงานกับผลสำเร็จการดำเนินงาน กองทุนหมู่บ้านของธนาคารออมสิน ในเขตอำเภอหนองสูงศรี จังหวัดกาฬสินธุ์ ผู้วิจัยได้ศึกษาและ รวบรวมแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงาน
 - 1.1 ความหมายของกระบวนการบริหารงาน
 - 1.2 หลักการของกระบวนการบริหารงาน
 - 1.3 ลักษณะของกระบวนการบริหารงาน
 - 1.4 กระบวนการบริหารหรือการจัดการองค์กร
2. แนวคิดเกี่ยวกับผลสำเร็จการดำเนินงาน
 - 2.1 ความหมายของผลสำเร็จการดำเนินงาน
 - 2.2 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน
 - 2.3 องค์ประกอบความสำเร็จผลการดำเนินงาน
 - 2.4 เงื่อนไขเกี่ยวกับผลสำเร็จการดำเนินงาน
 - 2.5 การวัดผลสำเร็จการดำเนินงาน
 - 2.6 รูปแบบการวัดผลสำเร็จในการดำเนินงาน
3. บริบทกองทุนหมู่บ้าน
 - 3.1 ความเป็นมาของกองทุนหมู่บ้าน
 - 3.2 แหล่งเงินทุน
 - 3.3 ความสำคัญของกองทุนหมู่บ้าน
 - 3.4 ปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงาน
 - 3.5 ภาพรวมกองทุนหมู่บ้าน อำเภอหนองสูงศรี จังหวัดกาฬสินธุ์
4. บริบทของธนาคารออมสิน
 - 4.1 ประวัติความเป็นมาของธนาคารออมสิน
 - 4.2 วัตถุประสงค์ของธนาคารออมสิน
 - 4.3 ผลิตภัณฑ์ของธนาคารออมสิน
 - 4.4 การให้บริการของธนาคารออมสิน

- 4.5 ยุทธศาสตร์ของธนาคารออมสิน
- 4.6 โครงการธนาคารออมสินกับกองทุนหมู่บ้าน
- 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ
- 6. กรอบแนวคิดของการวิจัย

แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงาน

การบริหารงาน เป็นกลไกและตัวประสานที่สำคัญที่สุดในการประมวล ผลักดัน และ กำกับให้ปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นทรัพยากรการจัดการประเภทต่าง ๆ สามารถดำเนินไปได้โดยมี ประสิทธิภาพจนบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ การเข้าใจถึงการบริหารงานและการฝึกฝนให้มี ทักษะสูงขึ้น

1. ความหมายของกระบวนการบริหารงาน

ได้มีผู้ให้ความหมายของกระบวนการบริหารงานไว้ต่าง ๆ ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2542 : 49) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กระบวนการ บริหารงาน หมายถึง การปฏิบัติงานหรือบริการที่ถูกต้องรวดเร็ว ใช้เทคนิคที่สะดวกสบายกว่าเดิม คุ่มค่าและใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดในขณะที่ต้องการผลงานมากที่สุด

ปรีดา เปี่ยมวารี (2543 : 29) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กระบวนการบริหารงาน หมายถึงทำความเข้าใจและกำหนดแนวคิดในการทำงานให้กระจ่างแจ้ง การใช้หลักสามัญในการ พิจารณาความน่าจะเป็นได้ของงาน คำปรึกษาแนะนำต้องสมบูรณ์และถูกต้อง ต้องรักษาด้วยความ ยุติธรรมปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม การทำงานต้องเชื่อถือได้ มีความนับพันมีสมรรถภาพและมี การลงทะเบียนเป็นหลักฐาน งานควรมีลักษณะแจ้งให้ทราบถึงการดำเนินงานอย่างทั่วถึง งานทัน เสร็จ ทันเวลา ผลงานได้มาตรฐาน การดำเนินงานสามารถยึดถือเป็นมาตรฐาน กำหนดมาตรฐาน ที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการฝึกสอนได้และให้บำเหน็จรางวัลแก่งานที่ดี

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2543 : 198) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กระบวนการบริหารงาน หมายถึง ความสามารถในการใช้ทรัพยากรให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ โดยพิจารณาจากความสามารถในการแปรรูปปัจจัยนำเข้า (Inputs) ให้เป็นผลลัพธ์ในปริมาณที่ ต้องการ ซึ่งมักจะพิจารณาเปรียบเทียบเป็นร้อยละ

สมใจ ลักณะ (2543 : 7) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กระบวนการบริหารงาน หมายถึงเป็นเรื่องของการใช้ปัจจัยและกระบวนการในการดำเนินงาน โดยมีผลผลิตที่ได้รับเป็นตัวกำกับ การแสดงประสิทธิภาพของการดำเนินงานใด ๆ อาจแสดงค่าของประสิทธิภาพในลักษณะการเปรียบเทียบระหว่างค่าใช้จ่ายในการลงทุนกับผลกำไรที่ได้รับ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545 : 22) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กระบวนการบริหารงาน หมายถึง กระบวนการของกิจกรรมที่ต่อเนื่องและประสานงานกัน ซึ่งผู้บริหารต้องเข้ามาช่วยเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร

สิฏฐากร ชูทรัพย์ (2546 : 3) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กระบวนการบริหารงาน หมายถึงการเปรียบเทียบทรัพยากรที่ใช้ไปกับผลที่ได้รับจากการทำงานว่าดีขึ้นอย่างไร แคลไหนในขณะที่กำลังทำงานตามเป้าหมายขององค์กร

เซอร์เมอร์ฮอน (Schermerhorn. 1999 : 2) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กระบวนการบริหารงาน หมายถึง กลุ่มของกิจกรรม ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การสั่งการ(Leading/Directing) หรือการอำนวย และการควบคุม (Controlling) ซึ่งจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับทรัพยากรขององค์กร (6 M's) เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์และด้วยจุดมุ่งหมายสำคัญในการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลครบถ้วนจากความหมายของดังกล่าวข้างต้นเมื่อนำ 2 คำมารวมกัน สามารถสรุปความหมายได้ว่าประสิทธิภาพการบริหารงาน หมายถึง การประเมินผลการทำงานส่วนหนึ่งที่สามารถวัดได้จากการใช้และบริหารทรัพยากรให้ได้ตามวัตถุประสงค์ของการทำงาน หรือลดทรัพยากรให้น้อยกว่าที่เคยใช้ในการทำงาน และสามารถเพิ่มผลผลิตได้มากขึ้น

เซอร์โต้ (Certo. 2000 : 555) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กระบวนการบริหารงาน หมายถึงกระบวนการของการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรจากการทำงานร่วมกัน โดยใช้บุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ หรือเป็นกระบวนการออกแบบและรักษาสภาพแวดล้อมที่บุคคลทำงานร่วมกันในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารงาน หมายถึง ผลการทำงานที่สามารถวัดได้จากการใช้และบริหารทรัพยากร ให้สำเร็จลุล่วงตามจุดมุ่งหมายของการทำงาน หรือลดทรัพยากรให้น้อยกว่าที่เคยใช้ในการทำงาน สามารถเพิ่มผลผลิตได้มากขึ้น ด้วยการวางแผน การจัดองค์กร การอำนวย และการประสานงาน ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

2. หลักการของกระบวนการบริหารงาน

หลักการของกระบวนการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพพิจารณาจากประเด็น ดังนี้ แฮร์ริงตัน (Harrington, 1999 : 125)

1. ความฉับไว หมายถึง การใช้เวลาได้อย่างดีที่สุด รวดเร็ว ไม่ทำงานล่าช้า แบบเช้าชามเย็นชาม นั่นคือ คนที่มีประสิทธิภาพถ้าหัวหน้ามอบหมายงานให้ทำภายในเวลา 10 นาที ก็ควรทำให้เสร็จตามกำหนด ไม่ควรใช้เวลาถึงครึ่งชั่วโมง หรืองานบริการ ผู้รับบริการย่อมต้องการความรวดเร็ว ดังนั้น ผู้ให้บริการจะต้องสร้างวัฒนธรรมการให้บริการแบบเบ็ดเสร็จจุดเดียว (One Stop Service)

2. ความถูกต้องแม่นยำ หมายถึง การผิดพลาดในงานน้อย ตลอดจนมีความแม่นยำในกฎระเบียบ ข้อมูล ตัวเลข หรือสถิติต่าง ๆ ตลอดจนไม่เดินเล่อจนทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร ต้องตรวจทานงานก่อนเสนอนายเสมอ

3. ความรู้ หมายถึง การมีองค์ความรู้ในงานดี รู้จักศึกษาหาความรู้ในเรื่องงานที่กำลังทำอยู่ ตลอดเวลา มิใช่การมีวุฒิการศึกษาสูงเท่านั้น แต่คนที่มีประสิทธิภาพจะเป็นผู้ที่แสวงหาความรู้อยู่ตลอดเวลา ทั้งการเรียนรู้ด้วยตนเอง เรียนรู้จากองค์กร เรียนรู้จากผู้อื่น เรียนรู้จากอินเทอร์เน็ต เป็นต้น โดยเรียนให้ “รู้จริง และรู้แจ้ง” และนำความรู้ที่นำมาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น

4. ประสบการณ์ หมายถึง การรอบรู้ หรือรู้รอบด้าน จากการการได้เห็น ได้สัมผัส ได้ลงมือปฏิบัติบ่อย ๆ มิใช่มีความรู้ด้านวิชาการแต่เพียงอย่างเดียว เช่น เป็นหมอรักษาคนไข้มานาน เป็นอาจารย์ที่สอนนักเรียนมานาน หรือเป็นเจ้าหน้าที่ธุรการมานาน บุคคลเหล่านี้เราอาจเรียกว่า “ผู้มีชั่วโมงบินสูงในการทำงาน” คนเหล่านี้ถือว่าเป็นผู้มีประสบการณ์สูง จะทำงานผิดพลาดน้อยสมควรที่องค์กรจะต้องซำรงรักษาบุคคลเหล่านี้ให้อยู่ในองค์กรนานที่สุดเพราะคนเหล่านี้จะทำให้องค์กรพัฒนาได้เร็ว

5. ความคิดสร้างสรรค์ (Creative) หมายถึง การคิดริเริ่ม สิ่งใหม่ ๆ มุมมองแปลกใหม่ ที่เรียกว่า “นวัตกรรม” (Innovation) มาใช้ในองค์กร เช่น คิดระบบการให้บริการใหม่ ๆ ที่ลดขั้นตอน คิดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบใหม่ คิดวิธีการบริหารงานแบบเชิงรุก คิดปรับปรุงอาคารสถานที่แบบเอนกประสงค์ เป็นต้น คนที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นคนที่ชอบคิด หรือเก่งคิด หรือมองไปข้างหน้าตลอดเวลาที่เราเรียกว่ามี “วิสัยทัศน์” (Vision) มิใช่พวกที่ชอบทำงานตามคำสั่ง และจะต้องไม่ทำงานประจำวันเหมือนกับหุ่นยนต์

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า หลักการของกระบวนการทำงาน ควรพิจารณาความมีประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กร ทำความเข้าใจและกำหนดแนวความคิดในการทำงานให้

กระข่างมีระเบียบวินัยในการทำงาน ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ผู้บริหารสามารถนำมาใช้เป็นกรอบหรือทิศทางในการประเมินบุคคลในการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาความดี ความชอบ หรือเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ได้เป็นอย่างดี

3. ลักษณะของกระบวนการบริหารงาน

ลักษณะของกระบวนการบริหารงาน หมายถึง การทำงานร่วมกัน บุคลากรจะต้องมีพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงออกถึงคุณลักษณะสำคัญ 11 ประการ ได้แก่ (ชาญชัย อาจินสมา จาร. 2544 : 55-56)

3.1 มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน (Clear Objectives and Agreed Goal) วัตถุประสงค์ คือ จุดมุ่งหมายของการปฏิบัติงานขององค์กร ที่ต้องการทำให้การบรรลุผลสำเร็จ การที่บุคลากรมีวัตถุประสงค์ในการทำงานที่ชัดเจนตรงตามเป้าหมายของบริษัท จะทำให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามนโยบายที่ได้ตั้งไว้

3.2 ความเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา (Openness And Confrontation) ความเปิดเผยต่อกันของบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญต่อการทำงานร่วมกัน การทำงานที่มีประสิทธิภาพบุคลากรจะต้องกล้าแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย กล้าเผชิญหน้าช่วยแก้ปัญหาอย่างเต็มใจและจริงใจ การทำงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องมองไปที่ความเชื่อถือว่ามีความเข้าใจซึ่งกันและกัน

3.3 ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate Leadership) การทำงานโดยทั่วไปแล้วไม่มีทีมงาน ไหนต้องการผู้นำที่ถาวร หน่วยงานที่พัฒนาแล้วจะถูกเปลี่ยนภาวะผู้นำให้เป็นไปตามสถานการณ์ หมายความว่า จะมีการผลักดันเปลี่ยนหมุนเวียนกันเป็นผู้นำภายในกลุ่มตลอด เพราะการทำงานที่ดีนั้นจะต้องดึงความสามารถของบุคคลออกมา มิใช่ผู้นำเป็นผู้ทำเสียเองผู้นำทีมควรเป็นผู้ชี้แนะประเด็นที่สำคัญ อีกประการหนึ่งที่ทำให้ได้ผลงานมากที่สุดก็คือ การมอบหมายงาน (Delegation) การมอบหมายงานไม่เพียงแต่จะทำให้ผู้บริหารมีเวลาสำหรับคิดแก้ปัญหาอื่น ๆ เท่านั้น แต่ยังเป็นการพัฒนาการบริหารอีกด้วย หน่วยงานใด ไม่มีการมอบหมายงาน หน่วยงานนั้นมักจะมีผลงานน้อย ดังนั้น การไม่มอบหมายงานจึงเป็นอุปสรรคอย่างหนึ่งสำหรับการบริหารงาน การไม่มีการมอบหมายงาน หรือมีการมอบหมายงานในระดับต่ำอาจมีสาเหตุมาจากการขาดความเชื่อมั่นในลูกน้อง การขาดเวลาสำหรับสมาชิกการพัฒนาบุคลากร หรือ เกิดจากความกลัว ผลที่จะเกิดตามมาจาก การมอบหมายงาน สำหรับสมาชิกของทีมงานที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้นำต้องพร้อมที่จะให้อำนาจหน้าที่ที่เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย

3.4 การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีในการทำงาน (Regular Review) ทีมงานที่ดีไม่เพียงแต่ดูจากลักษณะของทีม และบทบาทที่มีอยู่ในองค์กรเท่านั้นแต่ต้องดูวิธีการทำงานด้วย การทบทวนงานจะทำให้บุคลากร ได้เรียนรู้จากประสบการณ์ที่ทำรู้จักคิด ปรับปรุงวิธีการทบทวนงานนั้นมีหลายวิธีและทุกวิธีจะเกี่ยวข้องกับการได้รับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของแต่ละคนหรือทีม โดยส่วนรวม

3.5 การพัฒนาตนเอง (Individual Development) การทำงานที่มีประสิทธิภาพจากการพัฒนาทักษะต่าง ๆ ของแต่ละคน ซึ่งการกระทำเช่นนี้จะได้ผลดีขึ้น ขณะเดียวกันประสิทธิภาพของทีมงานจะมากขึ้นถ้าหากหน่วยงาน ได้ให้ความสนใจต่อการพัฒนาทักษะของแต่ละคนหรือของทีม การพัฒนาบุคลากรในองค์กรมักจะมองในเรื่องทักษะและความรู้ที่แต่ละคนมีอยู่แล้วก็ทำการฝึกอบรมเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น แต่การทำงานภาคปฏิบัติจำเป็นต้องอาศัยตัวแปรหลายอย่างไม่เพียงแต่คำนึงถึงทักษะความรู้เท่านั้น ได้มีผู้ให้ข้อสังเกตว่าประสิทธิภาพในการทำงานต่ำปกติแล้วไม่มีใครเลยสามารถที่จะเป็นช่างใดช่างหนึ่งของแต่ละลักษณะได้ทั้งหมดอย่างไรก็ตามทีมที่มีประสิทธิภาพต้องเรียนรู้ที่จะใช้ประโยชน์จากคุณลักษณะดังกล่าวและการสนับสนุนให้สมาชิกของทีมที่มีประสิทธิภาพน้อยกว่าได้เลื่อนไปสู่ความมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น

3.6 ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม (Sound Inter-Group Relation) ในการทำงานร่วมกันแม้ว่าทีมงานจะมีคุณลักษณะที่ดีเพียงใด แต่ถ้าหากขาดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่มหรือระหว่างบุคคลในกลุ่มแล้ว ความสำเร็จของการทำงานก็จะมีอุปสรรค ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มที่มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะ ดังนี้

- 3.6.1 แน่ใจว่าการกระทำในการตัดสินใจของทีมได้รับการสื่อสารและเข้าใจ
- 3.6.2 สมาชิกในทีมพยายามที่จะเข้าใจความคิดเห็นของคนอื่นเข้าใจปัญหาและอุปสรรคของฝ่ายอื่น ๆ และยื่นมือเข้าช่วยเหลือเมื่อมีความจำเป็น
- 3.6.3 ค้นหาวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพร่วมกับฝ่ายอื่นอย่างต่อเนื่อง
- 3.6.4 ไม่เป็นผู้มีความแข็งกระด้าง คือรู้
- 3.6.5 พยายามนำความคิดเห็นของคนอื่นในทีมมาพิจารณาเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- 3.6.6 มีความเข้าใจในความแตกต่างของคน และพยายามใช้ประโยชน์จากความแตกต่าง

3.7 การกำหนดบทบาทของสมาชิกอย่างชัดเจน (Balanced Roles) สมาชิกในทีมแต่ละคนจะต้องมีความเข้าใจในบทบาทของตนเอง มีการจัดแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ทุกคนต้องรู้ว่า ใครทำหน้าที่อะไร เพื่อกำหนดพฤติกรรมของสมาชิก

ในทีมที่แสดงออกอย่างชัดเจน เหมาะสมกับตำแหน่งที่รับผิดชอบอยู่ซึ่งบทบาทสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

3.7.1 บทบาทตามหน้าที่ (บทบาทเฉพาะ)

3.7.2 บทบาททั่วไป เป็นการแสดงพฤติกรรมตามความคาดหวังของบุคคลที่เกี่ยวข้อง

3.8 การติดต่อสื่อสารที่ดี (Good Communication) จะต้องมีการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหาร (ผู้บังคับบัญชา) กับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมปฏิบัติงานอย่างเปิดเผย (Openness) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการสื่อความ หรือ แลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกัน การติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสารจึงต้องอาศัยศิลปะในการถ่ายทอดข้อความและการติดต่อสื่อสาร และการเลือกใช้วิธีการในการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรมี 2 วิธี คือ การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ และการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ

3.9 การส่งเสริมและความไว้วางใจต่อกัน (Support And Trust) เป็นสิ่งทีบุคลากรต้องสร้างความไว้วางใจต่อกัน ซึ่งถ้าบุคลากรไม่มีความรู้สึกว่าเขาจะต้องรับผิดชอบในงานที่ทำการงานก็จะขาดประสิทธิภาพ

3.10 ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ (Cooperation And Conflict) เป็นความพร้อมที่จะทำงานร่วมกันและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ

3.11 กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม (Sound Working And Decision Procedures) เป็นการทำงานที่มีประสิทธิภาพโดยคำนึงถึงผลงานเป็นอันดับแรก ส่วนวิธีการทำงานเป็นอันดับรองก่อนตัดสินใจมุ่งมั่นหมายต้องชัดเจน สมาชิกมีความเข้าใจอย่างดีการเห็นพ้องต้องกันในกระบวนการตัดสินใจ ปัจจุบันนี้ค่อนข้างใกล้เคียงกับบทบาทของทีม เพราะถ้าไม่สามารถปฏิบัติตามขอบเขต กฎเกณฑ์พื้นฐานร่วมกันได้ ทีมก็ไม่เกิดขึ้น อย่างน้อยที่สุดสมาชิกควรมีโอกาสมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และรู้สึกที่สามารถช่วยเหลือการตัดสินใจได้

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า ลักษณะของกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพต้องมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน กล้าเผชิญหน้ากับปัญหาและช่วยแก้ปัญหาอย่างเต็มที่ และจริงใจ เพิ่มทักษะและความรู้ในการทำงานเพื่อที่จะให้งานมีประสิทธิภาพ

4. กระบวนการบริหารหรือการจัดการองค์กร

ต้นศตวรรษที่ 20 นักธุรกิจชื่อ Henri Fayol ได้เขียนถึงหน้าที่สำคัญ 4 ประการของการจัดการ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การสั่งการ (Commanding) และการประสานงาน (Coordinating) ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2541 : 11)

4.1 ด้านการวางแผน

4.1.1 ความหมายของการวางแผน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541 : 11) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวางแผน หมายถึง การกำหนดวิธีการแผนงานล่วงหน้าในอนาคต เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองทั้งระยะสั้นและระยะยาวรวมถึงการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่จะทำให้กิจการบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้การวางแผนอาจเป็นเรื่องส่วนตัวหรือเรื่องที่เป็นทางการ เมื่อผู้บริหารมีความคิดที่จะหาวิธีทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายความคิดนั้นอาจเป็นการส่วนตัว คือ ไม่ได้เขียนไว้ไม่ได้ขอความคิดเห็นจากคนอื่น ในองค์กร การวางแผนเป็นการส่วนตัวนี้อาจเป็นเรื่องของส่วนบุคคลหรือขององค์การขนาดเล็ก การวางแผนส่วนตัวจะขาดความต่อเนื่องและขาดข้อมูล แต่การวางแผนที่เป็นทางการเป็นเรื่องยุ่งยากซับซ้อนจะต้องเขียนวัตถุประสงค์ไว้ จะต้องกำหนดวิธีการอย่างชัดเจนจะต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของคนในองค์กร ให้คนในองค์กรยอมรับอาศัยข้อมูลจำนวนมากกำหนดระยะเวลาไว้และอื่น ๆ

ประชุม รอดประเสริฐ (2545 : 89) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวางแผน หมายถึง กระบวนการที่บุคคล หรือหน่วยงาน ได้กำหนดขึ้นไว้ล่วงหน้าเพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต

สมิต สัจฉกร (2548 : 13) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวางแผน หมายถึง กระบวนการในการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบาย วิธีปฏิบัติและระยะเวลาที่ดีที่สุดไว้ล่วงหน้า เพื่อเป็นแนวทางดำเนินการให้บรรลุผล

4.1.2 ความสำคัญของการวางแผน

ถ้าจะถามว่าทำไมต้องมีการวางแผนอาจตอบได้ง่าย ๆ ว่า เพื่อลดความไม่แน่นอนลงหรือลดความเสี่ยงให้เหลือน้อยที่สุด หากสถานการณ์ต่าง ๆ ในโลกมีความแน่นอนก็ไม่จำเป็นต้องมีการวางแผนคิดอยากจะทำอะไรก็ได้และก็ประสบผลสำเร็จตามต้องการด้วย แต่เพราะสถานการณ์ต่าง ๆ ไม่มีความแน่นอนหรือมีความเสี่ยงจึงต้องมีการวางแผน

4.1.3 วัตถุประสงค์ในการวางแผน

1) การวางแผนทำให้รู้ทิศทางในการดำเนินงาน เมื่อผู้ปฏิบัติงานรู้ทิศทางการทำงานก็สามารถประสานงานกัน รู้ว่าควรทำอะไรและทำอย่างไรจะได้ผลตามเป้าหมายที่

กำหนดไว้ หากไม่มีการวางแผน นอกจากไม่รู้ว่าจะหมายปลายทางอยู่ที่ไหนแล้วก็ยิ่งก่อให้เกิดการสูญเสียหรือสิ้นเปลืองทรัพยากรอีกด้วย

2) การวางแผนทำให้ลดความไม่แน่นอนลง เพราะผู้บริหารจะมุ่งมั่นไปสู่จุดหมายปลายทางอย่างแน่วแน่ สามารถคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงอันอาจเกิดขึ้นได้ดียิ่งขึ้น สามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขณะเดียวกันก็เตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม

3) การวางแผนทำให้ลดความเสียหายการซ้ำซ้อนกันของงานที่ทำ เนื่องจากการวางแผนทำให้รู้ทั้งวิธีการและเป้าหมายของงานจึงทำให้มีความชัดเจนในการทำงาน รู้ว่ากิจกรรมใดควรทำก่อนหลังอย่างไร การซ้ำซ้อนและการสิ้นเปลืองจึงไม่เกิดขึ้น

4) การวางแผนทำให้รู้มาตรฐานในการควบคุม หน้าที่ขั้นสุดท้ายของการบริหาร คือ การควบคุมให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด กิจกรรมที่สำคัญของการควบคุม คือ มาตรฐานที่ให้เปรียบเทียบกับปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริง การวางแผนจึงกำหนดมาตรฐานได้แน่นอน ชัดเจนว่าต้องให้ได้ผลงานอย่างไร

4.1.4 ข้อดีของการวางแผน

การวางแผนจะต้องเผชิญกับปัญหาหลายอย่างในแง่ของปัจจัยภายนอก คือ ข้อกำหนดของรัฐ เทคโนโลยีที่ซับซ้อน และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความไม่แน่นอนของเศรษฐกิจของโลก การเปลี่ยนแปลงอัตราค่าแรงงาน การเคลื่อนไหวของเงินทุนและอื่น ๆ ส่วนปัจจัยภายในองค์กรก็ได้แก่ ประสิทธิภาพในการบริหารงาน โครงสร้างองค์การและระบบงาน ความหลากหลายทางด้านแรงงาน ความรู้ความสามารถของฝ่ายบริหาร การวิจัยและพัฒนา เครื่องจักรอุปกรณ์และชื่อเสียงขององค์กร เป็นต้น การวางแผนจะทำให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร ประโยชน์ของการวางแผนมี ดังนี้

1) ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น การปรับปรุงการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารและพนักงานแยกได้เป็น 2 อย่าง คือ ควรเน้นอะไรและควรยึดหยุ่นอย่างไร (Focus And Flexible) ทั้งสองอย่างจะช่วยสร้างอำนาจในการแข่งขันขององค์กร ควรเน้นอะไรนั้นทำให้องค์กรรู้ว่าทำอะไรจึงจะดีที่สุดต่อลูกค้าและควรให้บริหารแก่ลูกค้าอย่างไร ในแง่ของผู้ปฏิบัติงานก็รู้ว่าควรทำอะไร และทำอย่างไรจึงบรรลุเป้าหมายขององค์กร ควรยึดหยุ่นอย่างไรก็จะทำให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และสามารถเตรียมรับมือให้เข้ากับอนาคตที่กำลังจะเกิดขึ้น ในส่วนของพนักงานก็ทำให้รู้ว่าควรปรับตัวเองอย่างไรให้เข้ากับโอกาสและอุปสรรคที่กำลังจะเกิดขึ้นการปรับปรุงการปฏิบัติงานอาจสรุปได้ 4 หัวข้อ คือ ประการแรกจะมุ่งไปทางไหนจึงจะบรรลุเป้าหมายสูงสุด ประการที่สอง ควรจะทำอะไรก่อนหลังจึงจะได้

ประโยชน์สูงสุด ประการที่สาม จะจัดสรรทรัพยากรอย่างไรจึงจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ประการที่สี่ จะปรับตัวอย่างไรจึงจะสอดคล้องกับสถานการณ์และก่อให้เกิดผลดีที่สุด

2) ปรับปรุงการประสานงานให้ดีขึ้น ในองค์กรย่อมประกอบด้วยระบบย่อยและกลุ่ม (Subsystem And Group) หลายระบบและหลายกลุ่ม แต่ละระบบแต่ละกลุ่มต่างมีเป้าหมายของตัวเองและต่างทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของตัวเองทั้งนั้น การที่จะไม่ให้ระบบย่อยและกลุ่มต่าง ๆ ขัดแย้งกันก็ต้องอาศัยการวางแผนที่ดี การวางแผนได้จัดแยกวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายต่าง ๆ ของระบบย่อยและกลุ่มคนออกมาเป็นลำดับขั้นของวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายลดหลั่นกันลงมาตั้งแต่สูงสุดไปจนถึงต่ำสุด แต่ละเป้าหมายต่าง ๆ ระบุไว้อย่างชัดเจนว่าเป็นของระบบใดกลุ่มใดและต้องอาศัยหน้าที่หรือกิจกรรมอย่างของแต่ละระบบและแต่ละกลุ่มจึงบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ เมื่อมีการวางแผนอย่างดีกิจกรรมต่าง ๆ ของแต่ละระบบและแต่ละกลุ่มจะสอดคล้องกันอย่างเหมาะสม โดยเป้าหมายในระดับสูงเป็นเสมือนจุดหมายปลายทาง และเป้าหมายในแต่ละระดับล่างเป็นเสมือนวิธีการ

3) ปรับปรุงการควบคุมให้ดีขึ้น กิจกรรมของการควบคุม คือ การวัดผลการปฏิบัติงานและการแก้ไขการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น การวางแผนจะช่วยให้การควบคุมมีประสิทธิภาพเพราะการวางแผนจะต้องกำหนดเป้าหมายขึ้นมาก่อน นั่นก็คือ มาตรฐานที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงานหรือกำหนดว่าจะต้องทำอะไร ถ้าผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานก็ต้องแก้ไขที่การปฏิบัติงานและมาตรฐานที่ใช้วัดหรือระบบการควบคุมใหม่ ดังนั้น การวางแผนกับการควบคุมจะต้องทำหน้าที่กันอย่างใกล้ชิดในฐานะที่เป็นกระบวนการบริหาร หากไม่มีระบบการควบคุมที่ดี การวางแผนก็ขาดการติดตามว่างานบรรลุเป้าหมายหรือไม่ หากไม่มีระบบการวางแผนที่ดี การควบคุมก็ขาดกรอบการวัดผลงานว่า ได้มีการปฏิบัติงานดีขึ้นหรือไม่ ดังนั้น จึงมีเทคนิคการบริหารงานอีกอย่างหนึ่งที่เชื่อมต่อการวางแผนและการควบคุมเข้าด้วยกัน คือ การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ปรับปรุงการบริหารเวลาให้ดีขึ้น คนส่วนใหญ่จะประสบกับความยากลำบากในการใช้เวลาให้เหมาะสมกับกิจกรรมที่ทำวิธีบริหารเวลาอย่างง่าย ๆ คือ การกำหนดตารางเวลาไว้ในสมุดบันทึกหรือในปฏิทินเพื่อเตือนความจำว่าวันไหนจะต้องทำอะไร แต่ก็มีเหตุการณ์เกิดขึ้นบ่อย ๆ ที่ผู้บริหารใช้เวลาไปกับกิจกรรมหนึ่งมากเกินไปและในอีกกิจกรรมหนึ่งน้อยเกินไป หรือลืมทำกิจกรรมบางอย่าง ก็มีการวางแผนก็ทำให้การใช้เวลาดีกว่าการไม่วางแผนมีการสมดุลของการใช้เวลามากขึ้นและการสูญเสียเวลาก็ลดลง

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า การวางแผน คือ การกำหนดกลยุทธ์แนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่วางไว้ เพื่อควบคุมการทำงาน ลดความ

สูญเสีย ซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพเป็นไปในทิศทางตามแผนงานที่วางไว้

4.2 ด้านการจัดองค์กร

4.2.1 ความหมายของการจัดองค์กร

การจัดองค์กร หมายถึง การจัดแบ่งองค์กรออกเป็นหน่วยงานต่าง ๆ ให้ครอบคลุมภารกิจและหน้าที่ขององค์กร พร้อมกำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบและความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรย่อยไว้ด้วย ทั้งนี้เพื่ออำนวยความสะดวกในการบริหารให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

4.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการจัดองค์กร

1) ผังโครงสร้างองค์กร (Organization Charts) หมายถึง แผนผังที่แสดงถึงกลุ่มตำแหน่งงานที่ซึ่งรวมกลุ่มเป็นสายการบังคับบัญชา โดยมีการแบ่งกลุ่มแบ่งระดับ โครงสร้างองค์กรที่มีการจัดขึ้นอย่างถูกต้อง โดยมีการจัดตำแหน่ง ชัดเจน มีสายการบังคับบัญชาที่แน่นอน และมีชื่อตำแหน่งระบุไว้ ได้แก่ การแบ่งงาน (Division of Work) สายการบังคับบัญชา (Chain of Command) ชนิดของงานที่ทำ (Type of Work Performed) การจัดกลุ่มงาน (Grouping of Work) และระดับการจัดการ

2) คำบรรยายงาน (Job Descriptions) หมายถึง ข้อความเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน โดยมีการระบุถึง ความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ ภารกิจ ความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา และมาตรฐานการปฏิบัติงาน

3) คู่มือองค์กร (Organization Manuals) หมายถึง คู่มือที่บอกถึงข้อมูลที่สำคัญ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กรนั้นแม้จะไม่มีกำหนดแน่นอน แต่ส่วนใหญ่ในทางปฏิบัติ คู่มือองค์กรที่ดีจะประกอบด้วย นโยบายต่าง ๆ ที่ใช้อยู่ในองค์กร แนวความคิดกว้าง ๆ เกี่ยวกับวิธีการดำเนินงานขององค์กร ผังโครงสร้างองค์กร ข้อความเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายขององค์กร และขอบเขตหน้าที่งานของหน่วยงานหลักในองค์กร

4.2.3 หลักและแนวคิดที่เกี่ยวกับการจัดองค์กรมี ดังนี้

1) หลักการแบ่งงานกันทำตามความถนัด (Specialization of Work) การทำงานที่มีประสิทธิภาพให้ผลสำเร็จสูงขึ้น เมื่อมีการแบ่งงานให้กับบุคคลฝ่ายต่าง ๆ แยกกันไปตามความถนัด ซึ่งจะดีกว่าที่ทุกคนจะทำงานหลาย ๆ อย่างด้วยตนเอง

2) หลักการมีผู้บังคับบัญชาคนเดียว (Unit of Command) การประสานกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรจะทำให้สะดวกและง่าย เมื่อกำหนดให้ทุกคนในองค์กรขึ้นตรงต่อหัวหน้าเพียงคนเดียว เพื่อป้องกันปัญหาการสั่งงานซ้ำซ้อน ความสับสน ความอึดอัด การไม่

ประสานงานกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดผลผลิตตกต่ำขึ้นทันที

3) หลักขนาดของการควบคุม (Span of Control) เนื่องจากหัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชาแต่ละคน ต่างก็มีขีดความสามารถจำกัด โดยจะไม่สามารถควบคุมบังคับบัญชา ลูกน้องมากเกินไปกว่าขนาดที่เหมาะสมได้

4) หลักอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority And Responsibility) ซึ่งชนิดของอำนาจหน้าที่ได้แก่ อำนาจหน้าที่ของด้านการปฏิบัติ (Line Authority) อำนาจหน้าที่ของฝ่ายให้การปรึกษา (Staff Authority) และอำนาจตามหน้าที่ (Functional Authority)

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า การจัดแบ่งองค์กรออกเป็นหน่วยงานย่อย ๆ ให้ครอบคลุมภารกิจและหน้าที่ขององค์กร พร้อมกำหนดอำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์กับองค์กรย่อยอื่น ๆ ไว้ด้วย ทั้งนี้ เพื่ออำนวยความสะดวกในการบริหารให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

4.3 ด้านการอำนวยความสะดวกหรือการสั่งการ

4.3.1 ความหมายของการอำนวยความสะดวกหรือการสั่งการ การอำนวยความสะดวก หมายถึง การที่ทำให้บุคคลอื่นปฏิบัติงาน เพื่อให้ร่นเวลาบรรลุลวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ดังนั้น ผู้บริหารทุกระดับจึงต้องทำหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกซึ่งประกอบด้วย การจูงใจ การประสานงาน การสื่อสาร และภาวะผู้นำของผู้บริหาร หลักการอำนวยความสะดวกที่ดี คือ ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน จูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน การมอบหมายงานต้องมีความสมบูรณ์ชัดเจนในคำสั่ง ให้ความสำคัญต่อการสื่อสารภายในธนาคาร รักษาไว้ซึ่งระเบียบข้อบังคับของธนาคาร

4.3.2 องค์ประกอบที่สำคัญของการสั่งการ

- 1) ผู้บริหาร หรือ ผู้นำองค์กร (Leadership)
- 2) การจูงใจ (Motivation)
- 3) การติดต่อสื่อสาร (Communication)

4.3.3 ประเภทของการสั่งการ

- 1) แบบออกคำสั่ง (Command) การสั่งงานในลักษณะนี้ใช้ในกรณีเร่งด่วนหรือมีเหตุฉุกเฉิน ต้องลงมือปฏิบัติทันที หรือต้องการให้มีการควบคุมอย่างเคร่งครัด
- 2) สั่งงานแบบขอร้อง (Request) การสั่งงานในลักษณะนี้เป็นไปในทางขอร้องหรือเป็นการจูงใจให้ปฏิบัติงาน ปกติใช้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติใช้ดุลยพินิจ หรือใช้กับพนักงานใหม่
- 3) สั่งงานแบบให้คำแนะนำ (Suggest) การสั่งในลักษณะนี้เป็นไปในทางส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่ม ในการปฏิบัติงานใช้กับผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจอยู่แล้ว

4) ส่งงานแบบอาสาสมัคร (Volunteer) การส่งงานในลักษณะนี้นิยมใช้กับการปฏิบัติงานนอกเหนือจากงานประจำอยู่แล้ว เช่น การปฏิบัติ งานนอกเวลา (O.T.)

4.3.4 วิธีการสั่งการ

1) สั่งเป็นลายลักษณ์อักษร ใช้เมื่อเกิดกรณี ดังนี้

- 1.1) เมื่อต้องการส่งคำสั่ง ไปอีกแห่งหนึ่งทราบ โดยแน่ชัด
- 1.2) เมื่อผู้รับคำสั่ง เข้าใจช้าหรือขี้ลืม
- 1.3) คำสั่งนั้น มีรายละเอียดปลีกย่อยมากยากแก่การจำ
- 1.4) เมื่อต้องการให้ ผู้รับคำสั่งเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง
- 1.5) เมื่อคำสั่งนั้นเป็น คำสั่งสำคัญและต้องปฏิบัติตามอย่างถูกต้อง
- 1.6) คำสั่งที่เป็น ตัวเลข หรือกำหนดระยะเวลา จำนวน ที่แน่นอน

2) การสั่งด้วยวาจา ใช้เมื่อเกิดกรณี ดังนี้

- 2.1) เมื่อต้องการ อธิบาย คำสั่งที่เป็นลายลักษณ์ อักษรให้เข้าใจยิ่งขึ้น
- 2.2) คำสั่งที่ ไม่ค่อยมีความสำคัญมาก
- 2.3) เป็นการ ย้ำคำสั่งเดิม ที่สั่งไว้เป็นลายลักษณ์อักษรไว้แล้ว
- 2.4) เป็นคำสั่งที่ ไม่มีรายละเอียด
- 2.5) เป็นคำสั่งในกรณีที่ไม่เหมาะสมจะเป็นคำสั่ง เป็นลายลักษณ์

อักษรไว้เป็นหลักฐาน

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า หน้าที่ในการสั่งงานต่าง ๆ ของผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะทำให้สำเร็จผลด้วยดี โดยที่ผู้บริหารจะต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี จะต้องเข้าใจคนงานของตน

4.4 ด้านการประสานงาน

4.4.1 ความหมายของการประสานงานการประสานงาน หมายถึง กระบวนการของการทำให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในกิจกรรมและเป้าหมายของแผนงานต่าง ๆ ขององค์กรที่แยกจากกัน เพื่อความสำเร็จขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

4.4.2 องค์ประกอบที่สำคัญของการประสานงานมี ดังนี้

1) ความร่วมมือ จะต้องสร้างสัมพันธภาพในการทำงานร่วมกันของทุกฝ่าย โดยอาศัยความเข้าใจ หรือการตกลงร่วมกัน มีการรวบรวมกำลังความคิด วิธีการ เทคนิค และระดมทรัพยากรมาสนับสนุนงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เต็มใจที่จะทำงานร่วมกัน

- 2) จังหวะเวลา จะต้องปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละคน ตามกำหนดเวลาที่ตกลงให้ตรงเวลา
- 3) ความสอดคล้อง จะต้องพิจารณาความพอเหมาะพอดี ไม่ทำงานซ้อนกัน
- 4) ระบบการสื่อสาร จะต้องมีการสื่อสารที่เข้าใจตรงกันอย่างรวดเร็ว และราบรื่น
- 5) ผู้ประสานงาน จะต้องสามารถดึงทุกฝ่ายเข้าร่วมทำงาน เพื่อตรงไปสู่จุดหมายเดียวกัน ตามที่กำหนดเป็นวัตถุประสงค์ของงาน

4.4.3 รูปแบบและหลักการประสานงานที่ดี

- 1) การขိ้มเข้มน โดยควรมีการทักทายด้วยการขิ้มเข้มนกับผู้ที่จะประสานงานด้วยก่อน เพื่อเป็นสื่อไมตรีที่ดีระหว่างกัน
- 2) การยอมรับ โดยควรยอมรับฟังความคิดเห็นและให้เกียรติกับผู้ที่ประสานงานด้วย อันเป็นหนทางหนึ่งที่ทำให้เกิดการยอมรับระหว่างกัน และอาจมีการศึกษาเรียนรู้ขั้นตอนและวิธีปฏิบัติของหน่วยงานที่มีการประสานงานด้วย เพื่อให้เกิดการยอมรับการปฏิบัติงานระหว่างกัน
- 3) การเชื่อมเข้มน โดยควรมีการพบปะ สนทนา และเข้มนเข้มนในเวลาที่เหมาะสม เพื่อให้มีความสัมพันธ์ที่ดีอย่างต่อเนื่องระหว่างกัน และยังสามารถรับทราบปัญหา อุปสรรค ข้อดี ข้อเสียของหน่วยงานที่มีการประสานงานด้วย ซึ่งหากเกิดเหตุการณ์ผิดพลาด จะได้ร่วมกันแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ
- 4) การยกย่องและขอบคุณ โดยควรมีการกล่าวคำยกย่องหรือขอบคุณกับผู้ที่ประสานงานด้วยอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ผู้ที่เราคิดต่อด้วยเกิดความภูมิใจและเกิดความประทับใจระหว่างกัน
- 5) การเข้มนเข้มน โดยเมื่อมีการประสานงานระหว่างกันควรมีความเข้มนเข้มนสุกขุม รู้จักพูดและรู้จักฟัง อันจะทำให้การดำเนินงานมีความราบรื่นและช่วยให้งานประสบความสำเร็จด้วยดี

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า การประสานงาน คือ การร่วมมือในการทำงานหรือหน้าที่ที่จะต้องเชื่อมโยงงานของทุกคนให้เข้ากันได้ และกำกับให้ไปสู่จุดหมายเดียวกัน

จากแนวคิดการจัดการองค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ดังกล่าว ผู้วิจัยจึงนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดสำหรับการศึกษาในครั้งนี้ ในด้านการวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ การประสานงาน โดยจะเห็นว่าการบริหารจัดการ เป็นสิ่งที่ผู้เป็นผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาหรือ

หัวหน้างาน จะต้องกระทำอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ หากหลีกเลี่ยงหรือละเลยหน้าที่ในการการบริหารจัดการนี้ จะทำให้งานที่แต่ละบุคคลในฝ่ายต่าง ๆ ดำเนินการไปนั้นกระจัดกระจายและไม่เกิดผลสำเร็จขึ้นมา ดังนั้น การบริหารจัดการ จึงเป็นเรื่องของกระบวนการทำงานของนักบริหาร เพื่อให้ทำงานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยอาศัยการทำงานร่วมกันกับบุคคลอื่น ๆ

แนวคิดเกี่ยวกับผลสำเร็จการดำเนินงาน

ในระบบเศรษฐกิจยุคใหม่ที่ทุกองค์การกำลังเผชิญอยู่นี้ ความสำเร็จเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถของนักบริหารเป็นอย่างยิ่ง และความสำเร็จนี้ไม่ใช่จะได้มาอย่างง่าย ๆ ดังเช่นที่เคยเป็นมาอย่างในอดีตต่อไป เนื่องจากสถานะการแข่งขัน (Competitiveness) ที่นับวันจะรุนแรงยิ่งขึ้นผนวกกับการเปลี่ยนแปลงในกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ที่ดำเนินไปอยู่ตลอดเวลา เป็นผลให้การดำรงอยู่ (Standing in Business) และการก้าว ไปสู่เป้าหมายทำได้ยากขึ้น องค์การที่จะประสบความสำเร็จได้นั้น นอกจากจะต้องมีบุคลากรที่มีสามารถ มีเครือข่ายทางธุรกิจ และมีพันธมิตรที่แข็งแกร่งแล้ว ระบบงานต่าง ๆ ต้องมีมาตรฐานสากล ก็จะเป็นโครงสร้างพื้นฐานอันสำคัญที่จะช่วยให้้องค์การมีความได้เปรียบที่ยั่งยืนตลอดไป (วีรยุทธ มาณะศิริรานนท์, 2544 : 59)

1. ความหมายของผลสำเร็จการดำเนินงาน

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับผลสำเร็จการดำเนินงานจากเอกสารตำราทางวิชาการต่าง ๆ ได้มีผู้ให้คำจำกัดความและความหมาย ไว้ ดังนี้

สมพงษ์ พลະสุรย์ (2544 : 68) ได้ให้ความหมายว่า ผลสำเร็จการดำเนินงาน หมายถึง การบรรลุวัตถุประสงค์ในการทำอาชีพนั้น ๆ ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ การตัดสินใจว่าเราสามารถประสบความสำเร็จในการประกอบอาชีพหรือไม่เพียงใดจึงอยู่ที่จุดมุ่งหมายและผลงานกับผลตอบแทน ถ้าผลงานออกมตรงกับจุดมุ่งหมายและได้ผลตอบแทนเป็นความสุขใจ ภูมิใจ ผู้นั้นก็ประสบความสำเร็จ

สายทิพย์ จะ โนนาย (2549 : 43) ได้ให้ความหมายว่า ผลสำเร็จการดำเนินงาน หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรที่บรรลุเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

มณีรัตน์ สกุลศิริจิตร (2548 : 26) ได้ให้ความหมายว่า ผลสำเร็จการดำเนินงาน หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินงานของธุรกิจ ซึ่งบรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ศิริชัย กาญจนวาสิ (2550 : 132) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลสำเร็จการดำเนินงาน หมายถึง ผลผลิต (Outputs) เป็นผลโดยตรงจากการดำเนินกิจกรรม ผลกระทบ (Impacts) เป็นผล

ที่เกิดขึ้นต่อเนื่องมาจากผลผลิต และผลลัพธ์ (Outcomes) เป็นผลจุดหมายปลายทางที่เกิด
เนื่องมาจากผลกระทบ

จิวาร์ตันน์ ชันแก้ว (2551 : 48) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลสำเร็จการดำเนินงาน
หมายถึง วิธีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ ทางด้านการเงินและ
ไม่ใช่การเงิน ซึ่งแต่ละองค์กรสามารถที่จะเลือกตัวชี้วัดที่เหมาะสมกับองค์กรนั้น ๆ เพื่อให้
องค์กรต่าง ๆ มีตัวชี้วัดที่เป็นมาตรฐานสามารถควบคุมผลการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปอย่าง
มีประสิทธิภาพสูงสุด

อนันต์ ภาวภูตานนท์ (2551 : 24) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลสำเร็จการ
ดำเนินงาน หมายถึง เครื่องมือชนิดหนึ่งทางการจัดการที่ช่วยให้องค์กรสามารถที่จะถ่ายทอด
รายละเอียดของแผนกลยุทธ์ไปสู่บุคคลทุกระดับที่เกี่ยวข้องในองค์กร รวมถึงจะช่วยให้องค์กร
สามารถประเมินผลลัพธ์ของการนำแผนไปปฏิบัติ และสามารถวิเคราะห์ได้ว่าเกิดข้อบกพร่องหรือ
ปัญหาขึ้นในด้านใดเพื่อที่จะนำข้อมูลดังกล่าวไปแก้ไขปัญหาคือตรงตามจุดมากขึ้น

ไฮวอนแน่น (Hyvonen. 2007 : 343) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวัดผลสำเร็จ
การดำเนินงาน (Performance Measures) หมายถึง การวัดผลการดำเนินงาน 2 ด้าน ด้านความร่วม
สมัย (Contemporary) และด้านการเงิน (Financial) ด้านความร่วมสมัย ประกอบด้วยตัววัดที่
ไม่เกี่ยวกับเงิน การวัดแบบคุณภาพ ความพึงพอใจของลูกค้า การวัดเชิงคุณภาพและด้านการเงิน
ได้แก่ การแบ่งปันผลกำไร การควบคุมกำไร การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงงบประมาณและอัตรา
เงินทุนหมุนเวียน

ฮัสและคณะ (Hsu And Others. 2008 : 188) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลสำเร็จ
การดำเนินงาน (Firm Performance) หมายถึง การกำหนดตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานใน
ด้านต่าง ๆ เช่น ความได้เปรียบจากผลิตภัณฑ์ ทรัพยากร ความเป็นสากลขององค์กร ฐานะทาง
การเงินการเรียนรู้ทางสังคม การเรียนรู้ทางเทคโนโลยี การเรียนรู้ทางการตลาด การเปลี่ยนแปลง
ทางเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงทางการตลาด

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า ผลสำเร็จการดำเนินงาน หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ของ
องค์กรในด้านลูกค้า เกิดความเชื่อมั่น พึงพอใจ ในการดำเนินงาน ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มี
การตรวจสอบกระบวนการทำงาน นำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานเพื่อความรวดเร็ว ด้าน
กระบวนการภายในมีการปรับปรุง พัฒนากระบวนการภายใน ทักษะความสามารถของพนักงานให้
เกิดประสิทธิภาพคุณภาพต่อองค์กร ด้านการเงินเป็นการเพิ่มรายได้ ลดต้นทุนต่ำลง มีกำไรสะสม
เงินทุนหมุนเวียน บรรลุถึงเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

2. ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน

ภายใต้สภาวะโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เกิดขึ้นมากมาย ความสำเร็จขององค์กรจะมีได้เพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2541 : 288-290)

2.1 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม คือ การศึกษาการเปลี่ยนแปลงในสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมทั้งนี้ก็เพื่อช่วยให้องค์กร สามารถปรับตัวตามทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมนี้ประกอบด้วย

2.1.1 ใฝ่ใจและใกล้ชิดลูกค้า ทำให้สามารถทราบถึงความต้องการใหม่ ๆ และเร่งให้มีการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ก่อนคู่แข่ง

2.1.2 ปฏิบัติการแบบไว คือ การเป็นผู้นำมิใช่ผู้ตาม โดยจะแสวงหาโอกาสตลอดเวลา และจะส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงเสมอ

2.1.3 การมุ่งความสนใจในธุรกิจชัดเจน คือ การมีจุดสนใจที่ชัดเจน มีการจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของสิ่งที่จะทำอย่างชัดเจน

2.2 ปัจจัยด้านการบริหาร คือ การมีเทคนิคการจัดการและกระบวนการบริหารงานที่ทันสมัย ทันกับสภาพเงื่อนไขใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น ระบบการผลิตหรือระบบงานในองค์การธุรกิจ จะประกอบด้วยระบบการผลิตหรือระบบการให้บริการต่าง ๆ กระแสการไหลของงาน ระเบียบ ขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานทั้งหลายที่จำเป็น คือ

2.2.1 วิสัยทัศน์ของผู้นำ คือ ความเป็นผู้นำขององค์การมากกว่าเป็นเพียงผู้นำภายในองค์การหรือนั้น คือ ความสามารถมองได้กว้างไกล จากระดับสูงขององค์การ ที่ซึ่งจะสามารถมองเห็นการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

2.2.2 การมุ่งปฏิบัติ คือ การไม่มากพิธีรีตองและทันทีเห็นการเปลี่ยนแปลงหรือเห็นชัดว่าจะต้องทำอะไรก็จะลงมือปฏิบัติในทันทีทันใด

2.2.3 การดำเนินงานแบบยึดหลักเกณฑ์และเหตุผลน้อยลง นั่นคือการตัดสินใจทำงานที่เคยต้องมีการวิเคราะห์เชิงปริมาณเพื่อวัดคุณค่าและความสมเหตุสมผลนั้น ในยุคใหม่นี้จะเปลี่ยนแปลงไปเป็นการคาดคะเนอย่างคร่าว ๆ และจะดำเนินการไปด้วยเรื่องราวของอารมณ์ศิลป์หรือวาทะ และความเชื่อและไว้วางใจกันมากกว่า

2.3 ปัจจัยด้านโครงสร้าง คือ การจัดและออกแบบโครงสร้างที่ซึ่งมีความคล่องตัวและเหมาะสมกับสถานการณ์ใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น คือ

2.3.1 การจัดโครงสร้างแบบง่าย ๆ และพึงพาการใช้สตาฟสนับสนุน คือ การจัดองค์กร โดยพยายามให้มีการจัดทีมงานขนาดเล็ก แบ่งเป็นหน่วยงานย่อย ๆ และแต่ละหน่วยคล่องตัวสามารถปรับตัวได้ไว

2.3.2 มีการกระจายอำนาจ ทั้งนี้ เพื่อส่งเสริมให้หน่วยย่อยต่าง ๆ ภายในมีการคิดริเริ่มและแต่ละหน่วยจะสามารถเปลี่ยนแปลงตัวเองเพื่อรองรับความต้องการที่แตกต่างกันของตลาดได้

2.3.3 การอ่อนในทำ แต่แข็งในที่นั้น คือ การบริหารงานที่ซึ่งแม้จะยังคงต้องกระทำสิ่งต่าง ๆ ตามหลักเกณฑ์ที่วางไว้ก็ตาม แต่ในเวลาเดียวกัน ก็จะต้องมีการยกเว้นหรือทำอะไรที่ไม่ผูกติดกับหลักเกณฑ์และระเบียบมากจนเกินไปนัก มีความคล่องตัว และปล่อยให้มีการคิดริเริ่มและการให้กล้าลองเสี่ยงบ้าง จะช่วยให้องค์กรสำเร็จได้

2.4 ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ คือ ส่วนสำคัญของปัจจัยการผลิตที่เป็นทรัพยากรมนุษย์นั่นเอง ทรัพยากรมนุษย์นี้จะเป็นปัจจัยที่ให้คุณค่าสูง และส่งผลถึงผลผลิต คุณภาพของสินค้าและบริการ และความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้วยทั้งนี้สิ่งที่ต้องพึงสร้างขึ้น คือ

2.4.1 การสร้างบรรยากาศให้มีความเชื่อถือระหว่างกัน เพื่อให้เกิดความผูกพันต่องานที่ทำ

2.4.2 การเพิ่มผลผลิตโดยอาศัยความเห็นร่วมกัน ซึ่งในเรื่องนี้จะสำเร็จได้ ก็ต้องมีการติดต่อสื่อสารที่ดี

2.4.3 การมุ่งผลระยะยาว นั่นคือ การต้องรู้จักคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์และกระทำอย่างจริงจังใจยอมทุ่มเทลงทุนพัฒนาคนให้เติบโตได้ด้วยความอดทน และเปิดทางให้คนได้มีโอกาสก้าวหน้าและเติบโตอย่างมีคุณค่า

ทั้งนี้ การคิดแบบมุ่งผลยาวไกลของการรู้จักคุณค่าทรัพยากรมนุษย์นี้ การจะมีได้ส่วนใหญ่มักจะเกิดขึ้น ได้ก็ด้วยแนวคิดของการรู้จักการให้หรือการทุ่มเทอุทิศเพื่อการสร้างคน ดังนั้นการมองไกลจึงหมายถึงการรู้จักเสียสละกำไรในระยะสั้น ที่จะต้องยอมให้ลดลง เพื่อสำหรับการสร้างคนด้วย

นอกเหนือจากการพิจารณาถึงการกำหนดทิศทางขององค์กร เพื่อให้ทราบว่าจะไปที่ใดในอนาคตแล้ว องค์กรยังจำเป็นต้องพิจารณาถึงปัจจัยสำคัญที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จได้ หรือที่เรียกว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจ (Key Success Factors) ซึ่งหมายถึง สิ่งสำคัญที่มีผลโดยตรงต่อความสำเร็จของธุรกิจ ธุรกิจแต่ละประเภทจะประสบความสำเร็จด้วยปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ ความน่าเชื่อถือหรือบริการที่รวดเร็ว และความทันสมัยหรือปรับเปลี่ยนได้ทันกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เป็นต้น เช่น ปัจจัยแห่งความสำเร็จของสถาบันการเงินอยู่ที่ความน่าเชื่อถือในสถาบันการเงินแห่งนั้น

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า การวางแผนการดำเนินงานอย่างรอบคอบครอบคลุมถึงการกำหนดหัวข้อที่ต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ซึ่งรวมถึงการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ

การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน อาจประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน

3. องค์ประกอบความสำเร็จผลการดำเนินงาน

องค์ประกอบความสำเร็จผลการดำเนินงาน ประกอบด้วยสิ่งสำคัญ 8 ประการ ที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ดังนี้ (เนตร์พัฒนา ยาวีราช. 2546 : 21)

3.1 การจัดการอย่างมีคุณภาพ (Quality Of Management) หมายถึง การจัดการอย่างมีคุณภาพที่ผู้บริหารมีความรู้และประสบการณ์ทางการบริหารอย่างมืออาชีพสามารถทำงานให้บรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ (Quality Of Products) หมายถึง การผลิตสินค้าที่มีคุณภาพอาจจะทำได้โดยการใช้เทคนิคต่าง ๆ เริ่มตั้งแต่การใช้วัตถุดิบ กระบวนการผลิต การตรวจสอบคุณภาพสินค้าก่อนส่งมอบให้แก่ลูกค้า

3.3 ผลิตภัณฑ์ที่ทันสมัยด้วยนวัตกรรมใหม่ (Innovativeness) หมายถึง การใช้เทคโนโลยีนวัตกรรมในการดำเนินการผลิตหรือให้บริการที่ทันสมัยและรวดเร็วโดยใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาช่วย

3.4 การลงทุนระยะยาวอย่างมีคุณค่า (Long-Term Investment Value) หมายถึง การวางแผนการลงทุนในระยะยาวและการเก็บเกี่ยวผลประโยชน์อย่างคุ้มค่าในระยะยาว

3.5 สถานภาพทางการเงินมั่นคง (Financial Soundness) หมายถึง การมีสถานภาพทางการเงินที่ดี มีการหมุนเวียนของเงินและการบริหารทางการเงินอย่างมีประสิทธิภาพ

3.6 มีความสามารถในการดึงดูดใจลูกค้าให้สนใจในผลิตภัณฑ์ (Ability To Attract, Develop, And Keep Talented People) หมายถึง มีความสามารถในการดึงดูดลูกค้าและสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์หรือบริการต่าง ๆ ที่ทำให้สนใจทำให้ลูกค้าตื่นตัวในการใช้สินค้านั้นอยู่เสมอ

3.7 คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Community And Environmental Responsibility) หมายถึง ความมีจริยธรรมทางธุรกิจ มีความรับผิดชอบต่อสังคมตามหลักแห่งจรรยาบรรณของผู้ประกอบการ

3.8 การใช้ทรัพย์สินอย่างคุ้มค่า (Use Of Corporate Assets) หมายถึง การใช้ทรัพย์สินขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดประโยชน์มากที่สุดไม่ให้เกิดการสูญเปล่า

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า องค์ประกอบความสำเร็จผลการดำเนินงาน ประกอบด้วยการจัดการอย่างมีคุณภาพจะมุ่งสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ และมีกระบวนการต่าง ๆ ที่มีการปรับปรุงคุณภาพในการดำเนินงานทุกขั้นตอนตั้งแต่ขั้นตอนแรกจนถึง

ขั้นตอนสุดท้าย กิจกรรมที่ได้จากกระบวนการต่าง ๆ นี้จะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นอย่างมาก

4. เงื่อนไขเกี่ยวกับผลสำเร็จการดำเนินงาน

เงื่อนไขเกี่ยวกับผลสำเร็จการดำเนินงาน ประกอบด้วย (สุนันทา เลहनันท์. 2539 : 229-231)

4.1 เงื่อนไขเกี่ยวกับองค์กรและเป้าหมาย

4.1.1 การวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงต้องมีการวางแผนไว้ทั้งระบบมิใช่การเปลี่ยนแปลงเฉพาะระบบย่อยระบบใดระบบหนึ่ง และต้องเป็นโครงการระยะยาวที่ต่อเนื่อง

4.1.2 การเปลี่ยนแปลงต้องมีความสัมพันธ์กับนโยบายและเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้โครงสร้างขององค์กรต้องสามารถปรับเปลี่ยนได้เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายขององค์กร

4.1.3 การพัฒนาองค์กรต้องมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรม

4.1.4 เทคนิคการพัฒนาองค์กรที่นำมาใช้ควรเสริมด้วยประสบการณ์ที่ได้จากกิจกรรมการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรด้วย

4.1.5 การไว้น้ำใจระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มจะต้องมีสูง

4.1.6 การวินิจฉัยสั่งการจะต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกที่เกี่ยวข้อง และอยู่ใกล้ชิดกับปัญหา มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีระบบการตัดสินใจด้วยมติของกลุ่มมากกว่าการให้คนใดคนหนึ่งรับผิดชอบตามลำพังแต่ผู้เดียว

4.1.7 สมาชิกขององค์กรต้องมีความผูกพันและมีความรับผิดชอบต่อการพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ

4.1.8 การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรจะต้องมีประสิทธิภาพ และเป็นไปอย่างเปิดเผยในทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลย้อนกลับซึ่งกันและกัน

4.1.9 การกำหนดเป้าหมายขององค์กรต้องให้ทุกคนในกลุ่มมีโอกาสได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรต้องมุ่งเน้นพัฒนาที่งานเน้นความรับผิดชอบต่องานที่กลุ่มมากกว่ารายบุคคล

4.2 เงื่อนไขเกี่ยวกับผู้บริหารระดับสูงขององค์กร

4.2.1 ผู้บริหารระดับสูงต้องรับทราบ รับรู้ เต็มใจ เข้ามามีส่วนร่วมและสนับสนุน การพัฒนาให้องค์กรประสบความสำเร็จ เริ่มตั้งแต่การวางแผนงานจนถึงขั้นตอนการลงมือปฏิบัติงานขึ้นวัดผลและประเมินผล

4.2.2 ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงเพราะความสามารถขององค์กรในการปรับปรุงและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับผู้บริหาร

4.2.3 ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องแรงจูงใจในการทำงานของมนุษย์

4.2.4 ผู้บริหารระดับสูงจะต้องส่งเสริมการแสดงออกซึ่งความคิดเห็นของสมาชิกในองค์กร เคารพในความคิดเห็น และไม่เอาเรื่องที่อยู่ใกล้ๆมาเป็นข้อขัดแย้งในภายหลัง

4.2.5 ผู้บริหารระดับสูงจะต้องศรัทธาและเชื่อถือในคณะที่ปรึกษาด้านการพัฒนาองค์กร

4.3 เงื่อนไขเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง

4.3.1 ผู้นำจะต้องมีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์และมีทักษะในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดี ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีความเข้าใจในการเลือกพิจารณาใช้เทคนิคการพัฒนาองค์กร ได้อย่างเหมาะสมกับปัญหาที่เกิดขึ้น

4.3.2 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีคุณสมบัติ ดังต่อไปนี้

- 1) มีความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์
- 2) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกทุกระดับ
- 3) มีทักษะในการวิเคราะห์และวินิจฉัยปัญหาขององค์กร
- 4) มีศิลปะในการจูงใจในการทำงาน
- 5) มีความอดทนต่อปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน
- 6) รักษาความลับขององค์กร
- 7) วางตัวเป็นกลางและมีความยุติธรรม
- 8) มีความรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นในองค์กร

4.4 เงื่อนไขเกี่ยวกับองค์กรหน่วยเหนือขององค์กรเป้าหมาย

4.4.1 องค์กรหน่วยเหนือจะต้องมีความเป็นผู้นำ และสนับสนุนให้มีการพัฒนาองค์กร

4.4.2 องค์กรหน่วยเหนือจะต้องอำนวยความสะดวกในการจัดสรรทรัพยากรการบริหารอย่างเพียงพอในการดำเนินงานตามโครงการ

4.4.3 องค์กรหน่วยเหนือจะต้องให้ความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค

4.5 เงื่อนไขเกี่ยวกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

4.5.1 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องให้ความร่วมมือในการประสานงาน

4.5.2 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องให้ความร่วมมือในการประสานทรัพยากร

4.5.3 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องช่วยสนับสนุนช่วยเหลือด้านทรัพยากร

การบริหารในส่วนที่รับผิดชอบ

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า เงื่อนไขเกี่ยวกับผลสำเร็จการดำเนินงานมีความซับซ้อนและละเอียดอ่อนในทางปฏิบัติ และจะต้องมีดำเนินการอย่างรอบคอบ โดยเฉพาะผู้บริหารจะต้องเป็นบุคคลที่มีบทบาทในการกำหนดแนวทางและทิศทางในการดำเนินงาน และเป็นบุคคลที่สามารถผลักดัน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้บริหารจะต้องสามารถเผชิญกับแรงต้านของพนักงาน ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในทุก ๆ ระดับของการพัฒนาเพื่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

5. การวัดผลสำเร็จการดำเนินงาน

ผลสำเร็จการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพจะสร้างความสามารถในการแข่งขัน องค์กรจำเป็นจะต้องมีการวัดผลการดำเนินงาน รวมถึงการกำหนดดัชนีชี้วัดเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมิน (วรรณรัตน์ วัฒนานิมิตกุล. 2547 : 2) การวัดผลเป็นการกำหนดตัวเลขให้กับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ มีจุดมุ่งหมายที่จะจำแนกหรือจัดอันดับตามความมากน้อยจากสิ่งที่วัดได้ตลอดจน ให้ผลการเปรียบเทียบสิ่งที่ถูกวัด (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. 2540 : 91) และยังเป็นเครื่องมือด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการวัดผลหรือการประเมินผลทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของ องค์กร (พิพัฒน์ ก้องกิจกุล. 2547 : 21) เครื่องมือทางการเงินนั้นไม่สามารถบ่งบอกความสำเร็จทางธุรกิจได้ เพราะตัวเลขทางการเงินเป็นตัวเลขในอดีตเป็นสิ่งที่แก้ไขอะไรไม่ได้ และไม่สามารถชี้ทิศทางในอนาคต ต้องใช้เครื่องมือวัดที่ไม่ใช่ด้านการเงินเพิ่มเข้ามาด้วย (दनัย เทียนพุฒ. 2545 : 18) การวัดผลการดำเนินงานมีความสำคัญต่อธุรกิจ ดังนั้น ระบบงานที่ดีจึงควรมีการวัดผลงาน สม่่าเสมอในทุกกิจกรรมหรือกระบวนการที่สำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกิจกรรมหรือกระบวนการเชิงกลยุทธ์ (दनัย เทียนพุฒ. 2544 : 24) องค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรของภาครัฐหรือ ภาคเอกชนได้ให้ความสนใจและความสำคัญกับการประเมินผลองค์กรอย่างแพร่หลาย เนื่องจาก ภาวะการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทำให้ต้องมีเครื่องมือ ตรวจสอบและติดตามการดำเนินงานอยู่ตลอดเวลา มอลท์, เชีตซา และ เวลลี (Maltz, Shenhar and Reilly. 2003 : 187) การวัดผลการดำเนินงานแบบมุ่งผลงานมีหลายรูปแบบ ได้แก่

5.1 การใช้มาตรฐานอ้างอิง (Benchmarking) เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องจากการเรียนรู้ ที่จะทำการวัดประเมินและเปรียบเทียบสินค้า บริการ กระบวนการและการปฏิบัติขององค์กรกับของผู้อื่นที่ได้รับการยอมรับว่ามีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อนำมาสรรค์สร้างความเป็นเลิศให้เกิดขึ้นในองค์กร (พัศตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์. 2542 : 334) โดยรูปแบบของมาตรฐานอ้างอิง ได้แก่ การเปรียบเทียบกับองค์กรที่เป็นคู่แข่งกันโดยตรง (Competitive Benchmarking) การเปรียบเทียบกับหน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่ในลักษณะเดียวกัน (Functional Benchmarking) การเปรียบเทียบกับหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร (Internal Benchmarking) และการเปรียบเทียบทั่วไป (Generic Benchmarking) วิธีการนี้ทำให้องค์กรเกิดการเรียนรู้โดยทราบถึงข้อดีของตนเองเมื่อเทียบกับผู้อื่น และเป็นการกระตุ้นให้องค์กรเกิดการปรับปรุงเพื่อสร้างวงจรชีวิตขององค์กรขึ้นมาใหม่เกิดการรวบรวมวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศเข้าสู่องค์กรและนำไปสู่วิธีการปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ที่สามารถส่งเสริมให้องค์กรมีผลปฏิบัติการที่ดีขึ้น มีอัตราความเสี่ยงจากการล่อลวงผิดพลาดลดลง ลดต้นทุนในการผลิต ตลอดจนเป็นการเพิ่มพูนทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถในการพัฒนานวัตกรรมสินค้าและบริการในรูปแบบใหม่ ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและทำให้องค์กรสามารถแข่งขันในตลาดได้ต่อไป (พิชิต เทพวรรณ. 2548 : 55)

5.2 การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) เป็นการบริหารองค์กรทั้งหมดด้วยการจัดการคุณภาพ เพื่อให้มีประสิทธิภาพในด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าหรือเป็นการควบคุมคุณภาพ มุ่งที่เงื่อนไขขององค์กรจากการใช้ความพยายามปรับปรุงคุณภาพของสมาชิกในองค์กร การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายจากผู้ทำการแทนองค์กรและลูกค้า ทำให้องค์กรเกิดความน่าเชื่อถือในการมีหลักเกณฑ์สำหรับผลิตสินค้า การบริการ ตลอดจนการสั่งซื้อของลูกค้า โดยหลักของแนวคิดการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมีหลักการที่จะสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมขององค์กร ดังนี้ (พิชิต เทพวรรณ. 2548 : 56)

5.2.1 มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) เป็นแนวความคิดที่จะปรับปรุงพัฒนาอยู่ตลอดเวลา โดยใช้ความร่วมมือของพนักงานเป็นหลัก ซึ่งก่อให้เกิดความรู้ที่เกิดจากการดำเนินการปรับปรุงพัฒนาวิธีการทำงานและเทคโนโลยีที่มีอยู่ เกิดการพัฒนาทักษะของพนักงานการมีส่วนร่วมกันทำงานเป็นหมู่คณะ ตลอดจนการติดต่อสื่อสารที่มุ่งหมายจะแบ่งปันข้อมูลกันใช้อย่างกว้างขวาง

5.2.2 การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Involvement) เป็นส่วนสำคัญที่สุดในการบริหารคุณภาพเพราะงานทุกอย่างต้องอาศัยการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง และเอาใจใส่จากพนักงาน การทำงานที่จะประสบผลสำเร็จต้องใช้การร่วมมือทำงานกันเป็นทีม ซึ่งก่อให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างกัน โดยทุกคนในทีมต้องมีจุดมุ่งหมายเดียวกันผลงานของกลุ่มซึ่งเป็นผลงานของทุกคนและมีการอภิปรายกันอย่างอิสระ

5.2.3 สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า (Customer Satisfaction) การมุ่งเน้นที่ลูกค้าโดยการปรับปรุงกระบวนการทั้งหมดตั้งแต่ต้นจนจบ วงจรด้วยการเอาใจใส่ลูกค้าภายใน (Internal Customer) และลูกค้าภายนอก (External Customer) คือ พนักงานทุกคนต้องถือว่ากระบวนการผลิตหรือให้บริการถัดไปก็ถือว่าเป็นลูกค้าเช่นกัน โดยมีการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องจึงสามารถทำให้พนักงานเรียนรู้วิธีการลดความผิดพลาดต่าง ๆ ให้เหลือน้อยที่สุดและสามารถหาแนวทางในกระบวนการทำงานให้เกิดสินค้าและบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและลูกค้ามีความพอใจได้

5.3 ดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจ (Key Performance Indicators : KPIs) เป็นการวัดความก้าวหน้าของการบรรลุปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor : CFS) หรือผลสัมฤทธิ์ของงาน (Achievement) โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ตกลงกันไว้ องค์กรสามารถใช้ผลของการวัดและการประเมิน พิจารณาความ ก้าวหน้าของการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร KPIs แบ่งเป็นตัวชี้วัดระดับองค์กร ตัวชี้วัดระดับฝ่ายและตัวชี้วัดระดับบุคคล KPIs มีความเชื่อมโยงกับปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ คุณลักษณะที่ดีของ KPIs คือ

5.3.1 ความเฉพาะเจาะจง (Specific) ตัวชี้วัดควรมีความชัดเจนและมีความมุ่งหมายไปยังสิ่งที่วัด กำหนดตัวชี้วัดให้ชัดเจน ไม่กำกวม เพื่อไม่ให้เกิดการตีความผิดพลาดและเพื่อสื่อสารความเข้าใจให้ตรงกันทั่วทั้งองค์กร

5.3.2 เป็นรูปธรรม (Measurable) สามารถนำไปวัดผลการปฏิบัติงานได้จริง ข้อมูลที่ได้จากการวัดสามารถนำไปเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ได้จากตัวชี้วัดอื่นและใช้วิเคราะห์ความหมายทางสถิติได้

5.3.3 สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ (Achievable) องค์กรไม่ควรใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่องค์กร ไม่สามารถควบคุมให้เกิดผล ได้โดยตรง

5.3.4 มีความสมจริง (Realistic) ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักมีความเหมาะสมกับองค์กรและไม่ใช้ต้นทุนในการวัดที่สูงเกินไป

5.3.5 ทันต่อเวลา (Timely) สามารถใช้วัดผลการปฏิบัติงานได้ภายในเวลาที่กำหนดควรปรับปรุงตัวชี้วัดให้ทันสมัยอยู่เสมอ

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า การวัดผลสำเร็จการดำเนินงาน องค์กรที่มีการวัดผลการดำเนินงานเพื่อกำหนดดัชนีชี้วัดให้เป็นเกณฑ์ในการประเมินเปรียบเทียบ มีเครื่องมือตรวจสอบติดตามผลการดำเนินงาน ใช้มาตรฐานอ้างอิงบริหารมีคุณภาพ พัฒนา ปรับปรุง มีส่วนร่วมของพนักงานในการสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้าใช้ดัชนีพัฒนาวัดผลความสำเร็จของธุรกิจ

6. รูปแบบการวัดผลสำเร็จในการดำเนินงาน

รูปแบบการวัดผลสำเร็จในการดำเนินงาน เป็นรูปแบบการวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ประกอบด้วยมุมมองด้านต่าง ๆ ดังนี้ (ราม ปิยะเกตุ และคณะ. 2547 : 43-68)

6.1 มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่า ธุรกิจจะต้องเป็นอย่างไรในสายตาลูกค้า ดัชนีการวัดผลได้แก่ ส่วนแบ่งการตลาด ความเชื่อมั่น ความพึงพอใจของลูกค้า การรับรู้ของลูกค้า โดยเก็บข้อมูลของสมาชิกรายเก่าและรายใหม่ไว้ การรักษาลูกค้า การตัดสินใจซื้อสินค้าของลูกค้า การได้มาซึ่งลูกค้าใหม่ การชำระไว้ซึ่งลูกค้าเก่าและประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับ และข้อเสนอแนะของสมาชิกมาปรับปรุงการให้บริการให้ตรงกับความต้องการของสมาชิก เพื่อสนองตอบความต้องการของสมาชิกได้ตามความเหมาะสม

6.2 มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่า ถ้าจะให้ธุรกิจบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างยั่งยืน ธุรกิจต้องเรียนรู้และพัฒนาอย่างไร การวัดผลจะมุ่งเน้นที่พนักงาน เช่น ความรู้ความสามารถของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงาน การรักษาพนักงาน การฝึกอบรมและทักษะ การมีเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ การพัฒนาธุรกิจให้สอดคล้องกับนวัตกรรม มีการตรวจสอบกระบวนการทำงานภายในอยู่เสมอ เพื่อปรับปรุงระบบการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น จัดทำฐานข้อมูลอย่างเป็นระบบ เป็นปัจจุบันเพื่อนำไปใช้ในการวางแผนและกำหนดทิศทางในด้านต่าง ๆ สืบหาความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานของคณะกรรมการ เป็นต้น

6.3 มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Perspective) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่าองค์กรจะต้องมีการจัดกระบวนการธุรกิจภายในอย่างไรเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า การวัดผลจะมุ่งเน้นกระบวนการปฏิบัติการ โดยทำการพิจารณาวัดผลในด้านคุณภาพ (Quality) คือ สินค้ามีคุณภาพตามที่มาตรฐานกำหนด จำนวนของเสีย เวลา (Time) ซึ่งอาจหมายถึงการที่ธุรกิจส่งมอบสินค้าได้ตรงเวลา งานค่าใช้จ่าย (Cost) คุณลักษณะและประสิทธิภาพของผลงาน การคิดค้นนวัตกรรมใหม่และสร้างความสามารถต่าง ๆ ในเชิงกลยุทธ์ที่

ถูกต้องและมีประสิทธิผล ความสำเร็จด้านการปรับปรุง พัฒนาระบบงานภายใน ทักษะของพนักงาน และวงจรเวลาที่เกิดประสิทธิภาพและคุณภาพต่อธนาคาร กองทุนให้คณะกรรมการเข้ารับการฝึกอบรมในเรื่องใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร จัดการกองทุนอย่างต่อเนื่อง และมีการจัดประชุมเพื่อรายงานความก้าวหน้าและรับฟังปัญหาของสมาชิก กระบวนการปฏิบัติงานและสามารถทำงานแทนกันได้ มีการติดตามผลการแก้ไขปัญหา หรือข้อบกพร่องในการใช้จ่ายเงิน มีกองทุนสนับสนุนการกู้เงินเพื่อให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้ในการพึ่งพาตนเองรวมถึงการพัฒนาอาชีพ เป็นต้น

6.4 มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามว่าการที่ธุรกิจจะประสบความสำเร็จทางการเงิน ธุรกิจจะต้องเป็นอย่างไรในสายตาผู้ถือหุ้น วัตถุประสงค์ในการวัดผลด้านการเงิน โดยทั่วไปก็เพื่อต้องการทราบถึงความสามารถในการทำกำไร ตัวอย่างดัชนีวัดผล เช่น การเพิ่มรายได้ การเพิ่มขึ้นของกำไรและการลดต้นทุนให้ต่ำลง การใช้ประโยชน์ของสินทรัพย์หรือการลงทุน โดยกองทุนมีวงเงินกู้ เงินทุนหมุนเวียน และทำกำไรสะสมเพิ่มขึ้นทุกปีอย่างต่อเนื่อง จัดสรรผลกำไรถูกต้อง เหมาะสมตามเกณฑ์ที่กำหนด จากสมาชิกที่ชำระคืนเงินกู้พร้อมดอกเบี้ย เป็นไปตามที่ระบุในสัญญากู้ยืมอย่างเคร่งครัด อัตรากำไรขั้นต้น อัตรากำไรสุทธิต่อยอดขาย อัตราเจริญเติบโตของยอดขาย อัตราเจริญเติบโตของส่วนแบ่งการตลาด อัตราค่าใช้จ่ายต่อยอดขาย อัตราส่วนเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายจริงกับงบประมาณ เป็นต้น

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า วัดผลเชิงคุณลักษณะ (Balanced Scorecard) เป็นเครื่องมือทางการบริหารจัดการสมัยใหม่เครื่องมือหนึ่ง ที่ใช้สำหรับการบริหารผลการปฏิบัติงาน ซึ่งองค์กรที่มีการจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานนิยมนำมาใช้ในการควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

จากแนวคิดผลสำเร็จการดำเนินงานดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดสำหรับศึกษาผลการดำเนินงาน 1) ด้านลูกค้า โดยสร้างความเชื่อมั่น ความพึงพอใจของลูกค้า 2) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยมุ่งเน้นการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานในการทำงาน 3) ด้านกระบวนการภายใน โดยการปรับปรุง พัฒนาระบบงานภายใน ทักษะของพนักงาน และ 4) ด้านการเงิน คือ ความสำเร็จในการดำเนินงานรูปแบบของรายได้และผลกำไร แนวคิดผลการดำเนินงานทั้ง 4 ด้าน จะส่งผลให้มีการพัฒนาระบบการทำงานสร้างผลงานที่เป็นเลิศ ทำให้ลูกค้าพึงพอใจและมีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น ทำให้ได้กำไรเพิ่มขึ้น

บริบทกองทุนหมู่บ้าน

กองทุนหมู่บ้าน คือ แหล่งเงินทุนหมุนเวียนสำหรับการลงทุนเพื่อพัฒนาอาชีพ สร้างงาน สร้างรายได้ และบรรเทาเหตุจำเป็นเร่งด่วนของชุมชนเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจในระดับรากหญ้า และเสริมสร้างภูมิคุ้มกันทางเศรษฐกิจและสังคมของประชาชนทั่วประเทศ ส่งผลต่อสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และวัฒนธรรม

1. ความเป็นมาของกองทุนหมู่บ้าน

การพัฒนาชนบทเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศนับตั้งแต่มี แผนพัฒนาและเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2525 - 2529) เป็นต้นมา รัฐบาลได้ มุ่งมั่นในการดำเนินการพัฒนาชนบทอย่างยิ่ง และเพื่อเป็นการสนับสนุนให้ประชาชนในชนบทมี ความสามารถช่วยเหลือตนเองได้ ดังนั้น เมื่อต้นปีงบประมาณ พ.ศ. 2527 คณะกรรมการพัฒนา ชนบทแห่งชาติ (กพช.) ได้มีมติอนุมัติหลักการให้จัดตั้งกองทุนพัฒนาหมู่บ้านในระดับชาติและ ระดับอำเภอขึ้นเพื่อสนับสนุนให้ประชาชนในหมู่บ้านมีทุนในการดำเนินกิจการที่เกิดดอกออกผล เพื่อพัฒนาหมู่บ้าน โดยพลเอกเปรม ติณสูลานนท์ นายกรัฐมนตรีได้ลงนามประกาศใช้ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วย กองทุนพัฒนาชนบท พ.ศ. 2527 เมื่อวันที่ 4 ธันวาคม พ.ศ. 2527 และแก้ไข เพิ่มเติมครั้งที่ 1 พ.ศ. 2533 ครั้งที่ 2 พ.ศ. 2535 ครั้งที่ 3 พ.ศ. 2536 ครั้งที่ 4 พ.ศ. 2539 (สำนักงาน กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ. 2551 : 44-56)

2. แหล่งเงินทุน

กองทุนพัฒนาชนบท (กพช.) ได้รับเงินมาจากแหล่งเงินทุน ดังนี้ (กองทุนพัฒนา ชนบท. 2556 : ออนไลน์)

2.1 เงินงบประมาณรายจ่ายประจำปี ที่รัฐบาลตั้งจ่ายอุดหนุนแก่ กองทุนพัฒนา ชนบท กพช. ครั้งแรกประจำปีงบประมาณ 2528 ได้รับ 20 ล้านบาท ปีงบประมาณ 2529 ได้รับ 15 ล้านบาท และในปีปัจจุบัน ปีงบประมาณ 2555 ได้รับ 56.8 ล้านบาท

2.2 เงินที่ได้รับจากการดำเนินงานกองทุนพัฒนาชนบท

2.3 เงินที่มีผู้บริจาคให้กองทุนพัฒนาชนบท

2.4 เงินที่ภาคเอกชนช่วยเหลือยกให้ โดยไม่มีเงื่อนไขผูกพันให้กองทุนพัฒนา ชนบท ต้องรับผิดชอบในหนี้สินหรือภาระติดพันอื่นใด

2.5 ดอกผลซึ่งเกิดจากเงินหรือทรัพย์สินของกองทุนพัฒนาชนบท รายได้ ส่วนใหญ่เป็นดอกเบี้ยเงินฝากธนาคาร ซึ่งมีใช้รายได้ที่เกิดจากผลการดำเนินงาน

3. ความสำคัญของกองทุนหมู่บ้าน

การสนับสนุนการรวมตัวของประชาชนในชนบท ที่ได้ตั้งเป็นกองทุนเฉพาะกิจ/องค์กรชุมชนแล้วในระดับหมู่บ้านและตำบลให้มีความเข้มแข็งพอที่จะบริหาร และดำเนินงาน โครงการพัฒนาชุมชนของตน โดยให้ความสนับสนุนในรูปของการให้เงินสมทบกับเงินทุน ซึ่งมาจากรายได้ของกองทุนเฉพาะกิจใน โครงการพัฒนาชนบทที่ได้ดำเนินการมาแล้ว เป็นเงินสมทบ โดยไม่คิดดอกเบี้ยแก่กองทุนเฉพาะกิจต่าง ๆ ในหมู่บ้านชนบทที่มีความพร้อมทั้งด้านการเงิน และความสามารถในการบริหารจัดการ ทำให้กองทุนเฉพาะกิจ/องค์กรชุมชนสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดดอกออกผลมีกำไรนำไปใช้ในกิจกรรมการลงทุนเพื่อพัฒนาหมู่บ้าน โดยระหว่างปี พ.ศ. 2527 – 2534 กองทุนพัฒนาชนบท (กพช.) อยู่ภายใต้การดูแลของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี

ระหว่างปี พ.ศ. 2535 – 2537 ได้เปลี่ยนไปอยู่ภายใต้การดูแลของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) โดยการดำเนินงานได้ต่อเนื่องมาจนถึงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 7 (2535 – 2539) ที่ส่งเสริมให้องค์กรภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมสนับสนุนงานพัฒนาขององค์กรชุมชน ดังปรัชญาของกองทุนพัฒนาชนบท (กพช.) ที่ว่า จะต้องทำ หน้าที่เป็นเครื่องมือทางการเงินที่จะสนับสนุนส่งเสริมให้ชาวบ้านช่วยตนเองได้ โดยการสร้างโอกาสให้กับประชาชนที่ยากจนสามารถร่วมมือกันพัฒนาอาชีพในชุมชนภายใต้แนวทางดังต่อไปนี้

- 3.1 เสริมสร้างกระบวนการทำงานร่วมกันขององค์กรชุมชนให้เข้มแข็ง
- 3.2 ให้ชาวบ้านมีความรู้ความชำนาญในการวางแผนงาน และการบริหารจัดการงานอาชีพของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ
- 3.3 ปลุกฝังจิตสำนึกรับผิดชอบต่อการพัฒนาชุมชนและสังคม
- 3.4 กองทุนพัฒนาชนบท กพช. มุ่งส่งเสริมกองทุนหมู่บ้านในลักษณะร่วมทุน (Matching Fund) ระหว่างเงินทุนของชุมชน ร้อยละ 30 (การออมทรัพย์/ระดมทุน) และเงินยืมสมทบจากรัฐ ร้อยละ 70 เมื่อประกอบธุรกิจเป็นผลสำเร็จแล้วจะต้องนำเงินยืมส่งคืนรัฐ และผลกำไรแบ่งปันให้สมาชิกกลุ่มอาชีพและกองทุนพัฒนาหมู่บ้าน เพื่อนำไปพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในหมู่บ้าน ให้ประชาชนมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น (เสาวณิต พูลเพชร. 2546 : 46)

4. ปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงาน

4.1 อุปสรรคด้านการบริการ

4.1.1 การอนุมัติยืมสมทบได้จำนวนน้อย และไม่ครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศ คูได้จากช่วงระยะเวลาเกือบ 10 ปีของการดำเนินงาน ได้รับงบประมาณอุดหนุน โครงการจากรัฐบาล เป็นเงินประมาณ 204.8 ล้านบาท แต่กองทุนพัฒนาชนบท (กพข.) ให้เงินยืมสมทบได้เพียง 91.40 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 45 ของงบประมาณทั้งหมด ครอบคลุมพื้นที่ 37 จังหวัด คิดเป็น ร้อยละ 50 ของ 76 จังหวัดทั่วประเทศ ทั้งนี้เป็นการให้ยืมแบบไม่เสียดอกเบี้ยและให้เวลาผ่อนชำระถึง 5 ปี

4.1.2 การดำเนินงานของ กองทุนพัฒนาชนบท (กพข.) ขาดความต่อเนื่อง ทั้งนี้ เนื่องจากกองทุนพัฒนาชนบท (กพข.) เป็นกิจกรรมที่รัฐบาลใช้ในการดำเนินการพัฒนาชนบท แต่จากการที่มีการปรับเปลี่ยนรัฐบาลหลายคณะ ทำให้การดำเนินงานของกองทุนพัฒนาชนบท (กพข.) หยุดชะงักตามการเปลี่ยนแปลงรัฐบาล

4.1.3 วัตถุประสงค์ของกองทุนพัฒนาชนบท (กพข.) ที่ให้ยืมเงินโดยไม่คิดดอกเบี้ยทำให้กองทุนพัฒนาชนบท (กพข.) ไม่มีรายได้จากการดำเนินงานอื่น ยกเว้นรายได้จากดอกเบี้ยเงินฝากธนาคารของเงินกองทุนพัฒนาชนบท (กพข.)

4.1.4 โครงการส่วนใหญ่ที่ได้รับอนุมัติเงินยืมสมทบเป็นโครงการด้านการเกษตร ซึ่งความสำเร็จของโครงการจำเป็นต้องให้ระยะเวลาดำเนินงานนาน ขึ้นอยู่กับสภาพภูมิอากาศสถานะด้านการตลาดและปัจจัยอื่น ๆ ทำให้เห็นถึงผลสำเร็จล่าช้ารวมถึงความสามารถในการชำระคืนด้วย

4.1.5 การควบคุมการติดตามผลการดำเนินงานรวมทั้งการเร่งรัดหนี้สินของกองทุนพัฒนาชนบท ขาดความคล่องตัว เพราะกองทุนพัฒนาชนบท ขาดคนที่มีความรู้ด้านกฎหมายโดยตรง ต้องอาศัยความร่วมมือด้านกฎหมายจากหน่วยงานของรัฐ กองทุนพัฒนาชนบท เป็นเพียงผู้ติดตามผลการดำเนินงาน และผู้ประสานงานกับเจ้าหน้าที่รัฐในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งขาดความจริงจังในการทำงาน เพราะหน้าที่นี้ ไม่มีค่าตอบแทน อีกทั้งเจ้าหน้าที่มีงานประจำทำอยู่แล้วและเจ้าหน้าที่ที่มีการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียน โยกย้าย ทำให้การทำงานไม่ต่อเนื่องขาดความคล่องตัว

4.1.6 จากการใช้ยืมเงิน โดยใช้บุคคลค้ำประกัน (คณะกรรมการกองทุน เฉพาะกิจรับภาระหนี้สินร่วมกัน) โดยไม่ต้องใช้หลักทรัพย์ค้ำประกันมีผลทำให้การเร่งรัดหนี้สินและการฟ้องร้องคืนเงินยืมเป็นเรื่องยุ่งยาก ต้องใช้ระยะเวลานาน

4.1.7 ขั้นตอนการพิจารณาโครงการของคณะกรรมการระดับต่าง ๆ จนถึงขั้นอนุมัติโครงการใช้ระยะเวลานาน และมีความซับซ้อนในเรื่องการพิจารณากลับกรอง ทำให้ผู้ขอ

ยืมเงิน ได้รับเงินซ้ำ บางครั้งไม่ทันกับสภาพการณ์ในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าตามจุดมุ่งหมายของ กองทุนเฉพาะกิจ

4.2 อุปสรรคด้านระเบียบปฏิบัติ

ในการอนุมัติเงินยืมต้องผ่านการตรวจสอบหลายขั้นตอน ส่งผลให้เจ้าหน้าที่ รัฐและเอกชนเกิดความกังวล ประชาชนเกิดความไม่แน่ใจต่อการเสนอ โครงการ ในหลายพื้นที่ส่วน ราชการที่เกี่ยวข้องในระดับท้องถิ่นเกิดความลังเล ที่จะสนับสนุนเสนอผ่านการขอรับเงินยืมของ กองทุนเฉพาะกิจ และเกรงว่าจะต้องรับผิดชอบหนี้สินหากผู้ยืมไม่ใช้คืน

4.3 อุปสรรคด้านนโยบาย

กองทุนเฉพาะกิจที่มีความพร้อมด้านเงินทุน การบริหารจัดการ ความสามารถในการวางแผนและบริหาร โครงการนั้นยังมีค่อนข้างจำกัด ฉะนั้น โอกาสของกองทุน เฉพาะกิจที่จะทำโครงการเพื่อเสนอขอรับเงินยืมสมทบ หรือแม้ว่าจะได้เสนอขอมาแล้ว โอกาสที่จะ ได้รับอนุมัติเงินยืมสมทบก็มีน้อยตามไปด้วย

4.4 อุปสรรคด้านการปฏิบัติงาน

เจ้าหน้าที่ ประชาชนยังขาดความเข้าใจต่อหลักและวิธีปฏิบัติ เนื่องจากการ ประชาสัมพันธ์การประชุมชี้แจงยังทำอยู่ในวงจำกัด อีกทั้งขั้นตอนการอนุมัติเงินมีหลายขั้นตอน ทำให้เกิดความล่าช้าในการขอรับเงิน

4.5 อุปสรรคอื่น ๆ

4.5.1 มีอำนาจการเมืองเข้ามาแทรกแซง กพข. เป็นที่หมายปองของ นักการเมืองที่จะหาเสียงจากชาวบ้าน จึงมีนักการเมือง ผู้มีอำนาจใช้วิธีการต่าง ๆ ทั้งทางตรงและ ทางอ้อมที่จะให้มีการอนุมัติเงินยืมให้แก่กลุ่มชาวบ้านในเขตพื้นที่หาเสียงของตน

4.5.2 อิทธิพลในท้องถิ่น กองทุนเฉพาะกิจไม่อาจดำเนินการได้สำเร็จ ถ้า ผู้นำ ในท้องถิ่นไม่ให้ความสนับสนุนอย่างจริงจัง หรือตัวผู้นำมีเจตนาที่จะหลีกเลี่ยงไม่ปฏิบัติตาม สัญญาโดยเจตนา เพราะเห็นว่าเงินที่ขอยืมมาเป็นของรัฐ อย่างไรก็ตาม เสือรัฐก็คงอนุโลมให้

4.5.3 กรรมการและสมาชิก ขาดความสามัคคีและเสถียร เมื่อได้รับเงินยืม สนับสนุนการพัฒนาอาชีพมาแล้ว กรรมการและสมาชิกไม่รับผิดชอบและช่วยเหลือการดำเนินงาน ทำให้กิจการและกลุ่มไม่เจริญก้าวหน้าจนถึงขั้นเลิกกิจการ ไปบ้างก็มี

4.5.4 ประชาชนขาดความรู้ทางวิชาการบริหารจัดการองค์กรและการตลาด จุดอ่อนที่สำคัญของกองทุนเฉพาะเมื่อขยายกิจการให้ใหญ่ขึ้นกว่าเดิม คือ ความรู้ในการจัดการทาง การเงินการบัญชี และการตลาดหากไม่ได้รับความช่วยเหลือแนะนำ จากส่วนงานอื่นภายนอก จะ เป็นปัญหาอุปสรรคที่สำคัญต่อการพัฒนาธุรกิจและองค์กร (เสาวณิต พูลเพชร. 2546 : 48)

5. ภาพรวมกองทุนหมู่บ้าน อำเภอหนองกุ้งศรี จังหวัดกาฬสินธุ์

5.1 ความเป็นมาอำเภอหนองกุ้งศรี จังหวัดกาฬสินธุ์

กระทรวงมหาดไทยได้ประกาศจัดตั้งกิ่งอำเภอหนองกุ้งศรี โดยแยกจากอำเภอท่าคันโท เมื่อวันที่ 14 กันยายน 2516 ประกอบด้วย 2 ตำบล คือ ตำบลหนองกุ้งศรี และตำบลโคกเครือ

5.1.1 ที่ตั้งและอาณาเขต

อำเภอหนองกุ้งศรีตั้งอยู่ทางทิศตะวันตกเฉียงเหนือของจังหวัด มีอาณาเขตติดต่อกับเขตการปกครองข้างเคียง ดังต่อไปนี้

ทิศเหนือ ติดต่อกับ	อำเภอท่าคันโท และอำเภอวังสามหมอ (จังหวัดอุดรธานี)
ทิศตะวันออก ติดต่อกับ	อำเภอสามชัย อำเภอสหัสขันธ์ และอำเภอเมืองกาฬสินธุ์
ทิศใต้ ติดต่อกับ	อำเภอเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอยางตลาด และอำเภอห้วยเม็ก
ทิศตะวันตก ติดต่อกับ	อำเภอห้วยเม็ก และอำเภอกระนวน (จังหวัดขอนแก่น)

5.1.2 การปกครองส่วนภูมิภาค

อำเภอหนองกุ้งศรีแบ่งพื้นที่การปกครองออกเป็น 9 ตำบล 111 หมู่บ้าน ได้แก่ 1) หนองกุ้งศรี 15 หมู่บ้าน 2) หนองบัว 12 หมู่บ้าน 3) โลกเครือ 14 หมู่บ้าน 4) หนองสรวง 11 หมู่บ้าน 5) เสาเล่า 14 หมู่บ้าน 6. หนองใหญ่ 15 หมู่บ้าน 7) ดงมูล 14 หมู่บ้าน 8) ลำหนองแสน 8 หมู่บ้าน 9) หนองหิน 10 หมู่บ้าน

5.2 การพัฒนากองทุนหมู่บ้าน

เครือข่ายเป็นองค์กรความร่วมมือและเชื่อมโยงกันของคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองในระดับต่าง ๆ โดยมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกันด้วยการช่วยเหลือซึ่งกันและกันอย่างเอื้ออาทร สู่การเป็นสถาบันการเงินชุมชนของประชาชนโดยประชาชน เพื่อประชาชนที่มีได้มุ่งหวังหรือแสวงหากำไรเชิงธุรกิจ (สำนักงานคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ. 2544 : 14)

5.2.1 วัตถุประสงค์ของเครือข่ายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

- 1) เป็นศูนย์กลางการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น ประสบการณ์ และเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารความรู้ของเครือข่ายกองทุนหมู่บ้านทุกระดับ กองทุนหมู่บ้านและสถาบันการเงินของชุมชนที่เป็นสมาชิกตลอดจนองค์กรการเงินรายย่อยอื่น ๆ
- 2) ให้การส่งเสริมพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของกองทุนหมู่บ้านและสถาบันการเงินชุมชนที่เป็นสมาชิก
- 3) เชื่อมโยงกิจการการบริหารจัดการเงินทุนระบบสวัสดิภาพสวัสดิการของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองและสถาบันการเงินชุมชนที่เป็นสมาชิก ตลอดจนองค์กรการเงินรายย่อยอื่น ๆ
- 4) ร่วมมือกับทางราชการ องค์กรพัฒนาเอกชน องค์กรเอกชน และองค์กรการเงินรายย่อยอื่น ๆ รวมทั้งภาคีต่าง ๆ ในการจัดกิจกรรม
- 5) ดำเนินการและประสานกับสถาบันวิจัย สถาบันการศึกษา องค์กรอื่น ๆ เพื่อศึกษาค้นคว้า วิจัย และประเมินผลการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านที่เป็นสมาชิก และสนับสนุนส่งเสริมให้มีเครือข่ายกองทุนหมู่บ้าน และกองทุนหมู่บ้านเกิดการวิจัย วิเคราะห์ และพัฒนาตนเอง
- 6) ประสานประโยชน์และความร่วมมือระหว่างองค์กรต่าง ๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศในการพัฒนากองทุนหมู่บ้าน และสถาบันการเงินชุมชนที่เป็นสมาชิก ตลอดจนองค์กรการเงินรายย่อยอื่น ๆ ทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ

5.2.2 โครงสร้างเครือข่ายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

- 1) เครือข่ายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ประกอบด้วย โครงสร้างดังนี้
 - 1.1) เครือข่ายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองระดับตำบล
 - 1.2) เครือข่ายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองระดับอำเภอ
 - 1.3) เครือข่ายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองระดับจังหวัด
 - 1.4) เครือข่ายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองระดับภาค
- 2) ให้มีการจัดตั้งเครือข่ายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองระดับชาติในรูปแบบสมาคมที่มีฐานะนิติบุคคลตามกฎหมาย เพื่อทำหน้าที่เชื่อมโยง โครงข่าย และรองรับสถานภาพทางกฎหมายตลอดจนการดำเนินงานของเครือข่ายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองในระดับต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ตลอดจนนโยบายและระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

5.3 บทบาทหน้าที่ของเครือข่ายกองทุนหมู่บ้าน

5.3.1 เชื่อมประสานนโยบายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติสู่การปฏิบัติในการพัฒนากองทุนหมู่บ้าน บนพื้นฐานเศรษฐกิจชุมชน และหลักการพึ่งพาตนเอง

5.3.2 ถักทอเครือข่ายกองทุนหมู่บ้านเป็นโครงข่าย ด้วยกระบวนการเรียนรู้และการมีส่วนร่วม

5.3.3 ส่งเสริม พัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของกองทุนหมู่บ้าน เครือข่ายกองทุนและสถาบันการเงินชุมชน ด้วยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์

5.3.4 ดำเนินงานจัดทำระบบฐานข้อมูล ประชาสัมพันธ์ เพื่อเผยแพร่ผลความสำเร็จของกองทุนหมู่บ้านระบบสวัสดิภาพ สวัสดิการของสมาชิกกองทุนหมู่บ้านและประชาชนในชุมชน

5.3.5 ดำเนินการและประสานกับสถาบันวิจัย สถาบันการศึกษาองค์กรอื่น ๆ เพื่อการศึกษา ค้นคว้า วิจัย และประเมินผลการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน (สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ. 2556 : ออนไลน์)

5.4 คณะกรรมการเครือข่ายกองทุนหมู่บ้าน

5.4.1 มีคณะกรรมการเครือข่ายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ตามโครงสร้างเครือข่ายกองทุนหมู่บ้าน ดังนี้ (สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ. 2556 : ออนไลน์)

1) คณะกรรมการเครือข่ายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองระดับตำบลประกอบด้วย ประธานกรรมการ หรือผู้แทนในคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

2) คณะกรรมการเครือข่ายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองระดับอำเภอประกอบด้วย ประธานกรรมการ หรือผู้แทนในคณะกรรมการเครือข่ายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองระดับตำบล

3) คณะกรรมการเครือข่ายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองระดับจังหวัดประกอบด้วย ประธานกรรมการ หรือผู้แทนในคณะกรรมการเครือข่ายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองระดับอำเภอ

4) คณะกรรมการเครือข่ายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองระดับภาคประกอบด้วย ประธานกรรมการ หรือผู้แทนในคณะกรรมการเครือข่ายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองระดับจังหวัดองค์ประกอบของคณะกรรมการเครือข่ายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแต่ละระดับควรมีจำนวนที่เหมาะสมตามตำแหน่งหน้าที่ เพื่อเข้าดำรงตำแหน่งสำคัญในการบริหาร

เครือข่ายกองทุนหมู่บ้าน อัน ได้แก่ ประธาน เลขานุการ ทรัพย์คุณิ นายทะเบียน และกรรมการในตำแหน่งอื่น ๆ โดยวิธีการตกลงร่วมกันของคณะกรรมการเครือข่ายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

5.4.2 บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการเครือข่ายกองทุนหมู่บ้าน

(สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ, 2556 : ออนไลน์)

- 1) กำหนดนโยบาย แนวทาง แผนงานและยุทธศาสตร์ การส่งเสริมพัฒนาศักยภาพขีดความสามารถของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง และการบริหารจัดการเครือข่ายกองทุนหมู่บ้าน
- 2) จัดหาและจัดสรรเงินทุน ทรัพยากร รวมถึงการบริหารจัดการเงินทุนและทรัพยากรของเครือข่ายกองทุนหมู่บ้าน
- 3) ดำเนินการและประสานการวิจัย นิเทศ ติดตาม ประเมินผลและรายงานการพัฒนากองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง รวมถึงการดำเนินงานของเครือข่ายกองทุนหมู่บ้าน
- 4) ดำเนินการจัดประชุม การอบรม สัมมนา และเสริมสร้างการเรียนรู้ด้วยกิจกรรมอื่น ๆ แก่กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง
- 5) จัดทำระบบข้อมูล และประเมินพันธผลสำเร็จของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง
- 6) จัดตั้งศูนย์ประสานงานเครือข่ายกองทุนหมู่บ้าน
- 7) ออกระเบียบ หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกและการรับสมาชิก การประชุมการทำบัญชีรายรับ-รายจ่าย ของเครือข่ายกองทุนหมู่บ้าน
- 8) ออกระเบียบหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับสวัสดิการฌาปนกิจสงเคราะห์ของเครือข่ายกองทุนหมู่บ้าน
- 9) การออกระเบียบหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการจัดสวัสดิการและสวัสดิการอื่น ๆ ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ

5.4.3 การพัฒนาเครือข่ายกองทุนหมู่บ้าน

การสนับสนุนและส่งเสริมของเครือข่ายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

- 1) สนับสนุน ส่งเสริมศักยภาพและขีดความสามารถของศูนย์ประสานงานเครือข่ายกองทุนหมู่บ้านทุกระดับ
- 2) สนับสนุน และส่งเสริมองค์ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนากองทุนหมู่บ้าน

3) สนับสนุนวัสดุ ครุภัณฑ์ เพื่อการบริหารจัดการ และการดำเนินงานของเครือข่ายกองทุนหมู่บ้าน

4) สนับสนุนงบประมาณ เพื่อการดำเนินกิจกรรมการส่งเสริม และพัฒนาศักยภาพของเครือข่ายกองทุนหมู่บ้านและกองทุนหมู่บ้าน

5.4.4 พ.ร.บ. กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ. 2547

1) มาตรา 5 กำหนดไว้ว่า : ในแต่ละหมู่บ้านหรือชุมชนเมืองให้จัดตั้งกองทุนหมู่บ้านขึ้นกองทุนหนึ่ง เรียกชื่อว่า “กองทุนหมู่บ้าน” หรือ “กองทุนชุมชนเมือง” แล้วแต่กรณี โดยให้คณะผู้จัดตั้งกองทุนหมู่บ้านยื่นขอจัดตั้งและจดทะเบียนกองทุนหมู่บ้านต่อนายทะเบียนกองทุนหมู่บ้านตามระเบียบที่ คณะกรรมการกำหนด

2) มาตรา 30 กำหนดไว้ว่า : ให้กองทุนหมู่บ้านที่จัดตั้งขึ้นตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วย คณะกรรมการ กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ. 2544 เป็นกองทุนหมู่บ้านตามพระราชบัญญัตินี้ และให้ดำเนินการจดทะเบียนตามมาตรา 5 แห่งพระราชบัญญัตินี้ภายในระยะเวลาสามปีนับแต่วันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ

3) เจตนารมณ์ของ พ.ร.บ. กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ. 2547 เพื่อให้กองทุนหมู่บ้านมีสิทธิหน้าที่ความรับผิดชอบเช่นเดียวกับบุคคล เพื่อให้การบริหารจัดการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

5.5 วัตถุประสงค์ สิทธิ หน้าที่และความรับผิดชอบของกองทุนหมู่บ้าน

5.5.1 วัตถุประสงค์ ในขอบเขตที่ พ.ร.บ. กำหนดไว้ในมาตรา 5 ดังนี้

1) เป็นแหล่งเงินทุนหมุนเวียนสำหรับกองทุนเพื่อพัฒนาอาชีพ สร้างงาน สร้างรายได้ เพิ่มรายได้และลดรายจ่าย หรือสำหรับการส่งเสริมและพัฒนาไปสู่การสร้างสวัสดิภาพสวัสดิการหรือประโยชน์ส่วนรวมอื่นใดให้แก่ประชาชนในหมู่บ้านหรือชุมชนเมือง

2) เป็นแหล่งเงินทุนหมุนเวียนเพื่อบรรเทาความเดือดร้อนเร่งด่วนสำหรับประชาชนในหมู่บ้านหรือชุมชนเมือง

3) รับฝากเงินจากสมาชิกหรือจัดหาทุนจากแหล่งเงินทุนอื่น เพื่อดำเนินการตามวัตถุประสงค์

4) ให้กู้ยืมเงินแก่กองทุนหมู่บ้านอื่น เพื่อประโยชน์การสร้างเสริมเข้มแข็งให้แก่เศรษฐกิจของหมู่บ้านหรือชุมชนเมือง

5) กระทำการใด ๆ เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ คุณภาพชีวิต สวัสดิภาพ และสวัสดิการของสมาชิก หรือประชาชนในหมู่บ้านหรือชุมชนเมือง รวมทั้งเสริมสร้างความเข้มแข็งทางด้านเศรษฐกิจและสังคมของกองทุนหมู่บ้านตามระเบียบที่คณะกรรมการกำหนด

5.5.2 สิทธิและอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน

- 1) ในขอบเขตที่ พ.ร.บ. กำหนดไว้ในมาตรา 9 คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้
 - 1.1) บริหารกองทุนหมู่บ้าน รวมทั้งตรวจสอบ กำกับดูแล และจัดสรรดอกผลรายได้หรือผลประโยชน์ที่เกิดจากเงินหรือทรัพย์สินของกองทุนหมู่บ้าน
 - 1.2) ออกประกาศ ระเบียบ หรือข้อบังคับเกี่ยวกับการบริหารกองทุนหมู่บ้าน
 - 1.3) จัดตั้งสำนักงานกองทุนหมู่บ้าน หรือสำนักงานกองทุนชุมชนเมืองแล้วแต่กรณี
 - 1.4) รับสมาชิกและจัดทำทะเบียนสมาชิก
 - 1.5) จัดหาทุนจากแหล่งเงินทุนตามประกาศที่คณะกรรมการกำหนด
 - 1.6) พิจารณาเงินกู้ยืมให้แก่สมาชิกหรือกองทุนหมู่บ้านอื่นตามหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขที่คณะกรรมการกำหนด
 - 1.7) ทำนิติกรรม สัญญา หรือดำเนินการเกี่ยวกับภาระผูกพันของกองทุนหมู่บ้าน
 - 1.8) จัดทำบัญชีกองทุนหมู่บ้านตามหลักเกณฑ์วิธีการ และเงื่อนไขที่คณะกรรมการกำหนด
 - 1.9) สำรวจ และจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับการประกอบอาชีพอุตสาหกรรมครัวเรือนและวิสาหกิจชุมชน ในเขตพื้นที่หมู่บ้านหรือชุมชนเมือง ตลอดจนข้อมูลและการดำเนินการเกี่ยวกับกองทุนอื่น ๆ ที่มีอยู่แล้วในหมู่บ้านหรือชุมชนเมือง
 - 1.10) พิจารณาดำเนินการใด ๆ เพื่อสวัสดิภาพ สวัสดิการ หรือประโยชน์ส่วนรวมอื่นใดของสมาชิกกองทุนหมู่บ้าน หรือชุมชนเมือง
 - 1.11) ดำเนินการอื่นใดเพื่อให้สอดคล้องและเกื้อกูลกับกองทุนอื่น ๆ ที่มีอยู่แล้วในหมู่บ้านหรือชุมชนเมือง
 - 1.12) ติดตามประเมินผลการดำเนินการของกองทุนหมู่บ้าน
 - 1.13) รายงานผลการดำเนินการ ปัญหาและอุปสรรค รวมทั้งฐานะการเงินของกองทุนหมู่บ้านให้คณะกรรมการทราบอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง ตลอดจนรายงานเรื่องดังกล่าวให้สมาชิกทราบตามที่คณะกรรมการกำหนด

1.14) ปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามประกาศ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือ คำสั่งตามที่คณะกรรมการกำหนดหรือมอบหมาย (เสาวณิต พูลเพชร. 2546 : 60)

5.5.3 ทุนและทรัพย์สินของกองทุนหมู่บ้าน

1) ในขอบเขตที่ พ.ร.บ. กำหนดไว้ในมาตรา 6 ทุนและทรัพย์สินในการดำเนินงานของกองทุนหมู่บ้าน ประกอบด้วย (เสาวณิต พูลเพชร. 2546 : 72)

1.1) เงินที่คณะกรรมการจัดสรรให้

1.2) เงินอุดหนุนจากรัฐบาล

1.3) เงินที่สมาชิกรับมาลงหุ้นหรือฝากไว้กับกองทุนหมู่บ้านตามระเบียบที่คณะกรรมการกำหนดเงินหรือทรัพย์สินที่กองทุนหมู่บ้านได้รับบริจาค โดยปราศจากเงื่อนไขหรือข้อผูกพันใด ๆ

1.4) ดอกผล รายได้ หรือผลประโยชน์ที่เกิดจากเงินหรือทรัพย์สินของกองทุนหมู่บ้าน

5.5.4 การสิ้นสุดสภาพนิติบุคคลของกองทุน (เสาวณิต พูลเพชร. 2546 : 72)

1) นิติบุคคลอาจสิ้นสุดสภาพไปด้วยเหตุใดเหตุหนึ่ง ดังนี้

1.1) สมาชิก หรือมติของที่ประชุมใหญ่ได้ตกลงกันให้เลิก เมื่อคณะกรรมการทุจริตอย่างร้ายแรงหรือกองทุนนั้นจะดำเนินการต่อไปอันจะเกิดความเสียหาย

1.2) ผลแห่งกฎหมายว่าด้วยความสามารถ เช่น กองทุนถูกฟ้องและศาลมีคำสั่งให้ล้มละลาย

1.3) มีคำสั่งของศาลให้เลิก สมาชิกหรือมติที่ประชุมใหญ่เป็นผู้ร้องขอเนื่องจากคณะกรรมการกระทำผิดอย่างร้ายแรง

5.5.5 การเงินและทรัพย์สินของเครือข่ายกองทุนหมู่บ้าน

1) เงินอุดหนุนที่รัฐบาลจัดสรรให้

2) เงินหรือทรัพย์สินที่มีผู้บริจาคให้โดยปราศจากเงื่อนไข

3) เงินกู้ยืม

4) ดอก ผล หรือผลประโยชน์ใด ๆ ที่เกิดจากกิจกรรมเครือข่ายกองทุนหมู่บ้าน

5) เงินสมทบ เงินอุทิศจากกลุ่มหรือองค์กรสมาชิก

6) เงินและทรัพย์สินอื่น ๆ ตามระเบียบที่เครือข่ายกองทุนหมู่บ้านกำหนด

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า การดำเนินนโยบายกองทุนหมู่บ้านในอำเภอหนองกุงศรี จังหวัดกาฬสินธุ์ถือว่าประสบความสำเร็จในระดับหนึ่ง และเป็นนโยบายที่ดีที่ช่วยให้ประชาชนมีโอกาสขยายการลงทุน เสริมสร้างอาชีพและเพิ่มรายได้ รวมทั้งยกระดับความเป็นอยู่ให้ดีขึ้น ตลอดจนเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าถึงแหล่งเงินทุน ได้ง่ายขึ้น และยังช่วยลดปัญหาหนี้ในระบบอีกด้วย อย่างไรก็ตาม ในหมู่บ้าน พบว่า ยังมีปัญหาในการดำเนินงานอยู่ ไม่ว่าจะเป็นขาดการสื่อสารประชุมที่แจ้ง ขาดการมีส่วนร่วมของสมาชิก สมาชิกเข้าใจว่าเป็นเงินของรัฐบาล คณะกรรมการบางรายไม่มีความรู้ความสามารถ มีปัญหาการฟ้องร้องเมื่อไม่ชำระหนี้คืน

บริบทของธนาคารออมสิน

1. ประวัติความเป็นมาของธนาคารของออมสิน

พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้ทรงริเริ่มนำกิจการด้านการออมสินมาใช้เป็นครั้งแรกในปีพุทธศักราช 2450 โดยได้ทดลองตั้งธนาคารรับฝากเงินขึ้นเรียกว่า “แบงก์ลีฟอเทีย” โดยพระองค์ทรงเป็นประธานของแบงก์นี้กรรมการ 2 ท่าน คือ ม.ล. เพ็ญ พึ่งบุญ และ เทียบ อิศวรักษ์ (ลี คือ ความยิ่งใหญ่, ฟอ มาจาก เพ็ญ และเทียบ มาจาก เทียบ) ณ พระตำหนักสวนจิตรลดา (ในบริเวณสวนปารุสกวัน) ซึ่งเป็นวันที่ประทับของพระองค์สำหรับให้มหาดเล็ก และข้าราชการบริหารของพระองค์ได้เรียนรู้วิธีการดำเนินงานของธนาคารและส่งเสริมนิสัยรักการออม ในปีพุทธศักราช 2456 ได้โปรดให้ตรวจพระราชบัญญัติคลังออมสิน พ.ศ. 2456 ขึ้น และประกาศใช้ตั้งแต่ 1 เมษายน พ.ศ. 2456 เป็นต้นมา เรียกว่า “คลังออมสิน” สังกัดกระทรวงการคลัง มหาสมบัติ และได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานเงินทุนประเดิมจ่ายเงินคลังมหาสมบัติหนึ่งแสนบาทให้เป็นทุนดำเนินการ นอกจากพระประสงค์ที่จะให้ประชาชนรู้จักออมแล้ว ยังเป็นพระราชโบายเกี่ยวกับการคลังที่มีการขาดดุลงบประมาณตั้งแต่สมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ซึ่งประเทศไทยต้องอาศัยเงินกู้จากต่างประเทศ สำหรับการปรับปรุงและพัฒนาประเทศ ตั้งแต่พุทธศักราช 2447 เป็นต้นมา (ธนาคารออมสิน. 2541 : 1-7)

การที่พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวได้ทรงพระราชทานกำเนิดคลังออมสินนั้น จึงเท่ากับเป็นการแก้ปัญหาการคลังของประเทศอีกประการหนึ่งด้วย ครั้นรัชสมัยและพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงตระหนักถึงความสำคัญของคลังออมสินและทรงห่วงใยกิจการของคลังออมสินในขณะนั้นที่ไม่เจริญ มีสาเหตุ 4 ประการ คือ 1) คลังออมสิน ไม่มีพนักงานเพื่อปฏิบัติงาน โดยเฉพาะ ต้องอาศัยข้าราชการซึ่งมีหน้าที่ราชการประจำอย่างอื่นมาช่วยดำเนินงาน 2) สภาพเศรษฐกิจไม่เอื้ออำนวยต่อความสามารถในการออมทรัพย์ของราษฎรเพราะเกิดภัยธรรมชาติ

และผลกระทบจากสงคราม โลกครั้งที่ 1 3) สถานที่ตั้งคลังออมสินไม่สะดวกแก่การติดต่อขอใช้
บริการ 4) การเผยแพร่และแนะนำประโยชน์ของคลังออมสินยังไม่กว้างขวาง

จากสาเหตุทั้ง 4 ประการที่กล่าวมา พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว จึงทรงมี
พระราชดำริให้โอนกิจการคลังออมสินจากการทรงพระคลังมหาสมบัติไปสังกัดกรมไปรษณีย์
โทรเลข กระทรวงพาณิชย์และคมนาคม มีฐานะเป็นแผนกคลังออมสินในกองบัญชี เพื่อให้กิจการ
คลังออมสินเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น และให้ประชาชนมีที่ฝากเงินอย่างทั่วถึง ณ ที่ทำการไปรษณีย์
โทรเลขซึ่งมีอยู่ทั่วไป โดยมีนายพลเอกพระบรมวงศ์เธอกรมพระกำแพงเพชรอัครโยธิน เสนาบดี
กระทรวงพาณิชย์และคมนาคม ทรงเป็นผู้วางรากฐานและทำนุบำรุงกิจการคลังออมสินให้
เจริญก้าวหน้า ภายหลังจากเปลี่ยนแปลงการปกครองจากระบอบสมบูรณาญาสิทธิราช มาเป็น
ระบอบประชาธิปไตย เมื่อวันที่ 24 มิถุนายน พ.ศ. 2475 คณะรัฐบาลได้เล็งเห็นความสำคัญของคลัง
ออมสินในการทำหน้าที่ระดมเงินทุกในเพื่อการปรับปรุงเศรษฐกิจของประเทศจึงได้ส่งเสริมและ
ปรับปรุงคลังออมสินทั้งในด้านการบริหารงาน โดยยกฐานะแผนกคลังออมสินเป็น “กองคลังออม
สิน” ในปี พ.ศ. 2476 สมัยหลวงโกวิทอภัยวงศ์ (นายควง อภัยวงศ์) ดำรงตำแหน่งรักษาการอธิบดี
กรมไปรษณีย์โทรเลข และในปี พ.ศ. 2477 มีการแบ่งส่วนงานกองคลังออมสินออกเป็น 3 แผนก
ดำเนินการคลังออมสิน แผนกที่ทำการคลังออมสินกลาง และแผนกตรวจบัญชีคลังออมสิน ต่อมา
ได้มีการขยายส่วนงานออกไปอีก ด้านการจัดหาผลประโยชน์มีกรรมการจัดหาผลประโยชน์จากเงิน
ออมในรูปของการฝากธนาคารในประเทศและธนาคารในต่างประเทศ ชื่อ พันธมิตรไทย และให้
สหกรณ์ผู้โดยมีรัฐบาลค้ำประกัน การขยายสาขามีการตั้ง “สำนักงานใหญ่ คลังออมสินของรัฐบาล”
ยุบเลิกคลังออมสินของที่ทำกรำเภอขึ้นในไปจัดทำ ณ ที่ทำการไปรษณีย์ ปฏิบัติงานให้เปิดคลัง
ออมสินสาขาที่มีเจ้าหน้าที่คลังออมสินปฏิบัติงานโดยเฉพาะ ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ด้าน
บุคคลกรมีการบรรจุเสมียนบุคคลากร และส่งข้าราชการไปดูงานคลังออมสินที่ยุโรป อเมริกา และ
ญี่ปุ่น ด้านธุรกิจได้มีการขยายพาดานเงินฝากออกไปไม่มีกำหนดวงเงินฝากขั้นสูงสุด ปรับปรุง
วิธีการรับฝาก และมีการถอนต่างสถานที่โดยมีบัตรลายเซ็นตัวอย่าง เปิดรับฝากเงินในสถานศึกษา
เป็นผู้สะสมทุนเปิดรับฝากเงินประเภทฝากออมสิน พันธมิตรออมสินรับจ่ายและโอนเงิน
สงเคราะห์ชีวิตและครอบครัว ในระยะที่คลังออมสินสังกัดกรมไปรษณีย์โทรเลขนั้น นับได้ว่าเป็น
ยุคสมัยแห่งความก้าวหน้าของคลังออมสิน เมื่อรัฐบาลในสมัยหลวงประดิษฐ์มนูธรรม (นายปรีดี
พนมยงค์) เป็นนายกรัฐมนตรี ได้สนับสนุนให้คลังออมสินเปลี่ยนฐานะเป็น “ธนาคารออมสิน”
เพื่อทำหน้าที่การธนาคาร และเป็นสถาบันการออมทรัพย์ที่สมบูรณ์แบบเช่นเดียวกับนานาประเทศ
โดยตราพระราชบัญญัติธนาคารออมสิน พ.ศ. 2489 มีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง คือ “เพื่อส่งเสริม
สวัสดิภาพแห่งสังคมในทางทรัพย์สิน” และให้รับ โอนทรัพย์สินและกิจการคลังออมสินจาก

กรมไปรษณีย์ โทรเลขดำเนินงานต่อไป ธนาคารออมสินเริ่มดำเนินงานเมื่อวันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2490 เป็นต้นมา มีฐานะเป็นนิติบุคคล บริหารงาน โดยอิสระภายใต้การควบคุมของ คณะกรรมการ ซึ่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังเป็นผู้แต่งตั้ง

ธนาคารออมสินได้มีการขยายตัวมากยิ่งขึ้นจากการประกอบธุรกิจด้านเงินฝากและ ให้บริการด้านต่าง ๆ ได้มีการออกธุรกิจใหม่เพิ่มมากขึ้น เช่น ตัวแลกเงินของขั้วสูงเคราะห์ชีวิต และครอบครัวแบบเพิ่มพูนทรัพย์ เงินฝากประจำ 24 เดือน เป็นต้น การให้เงินกู้ประเภทต่าง ๆ อาทิ สินเชื่อสวัสดิการ สินเชื่อเคหะ สงเคราะห์ข้าราชการ เงินเบิกเกินบัญชี ฯลฯ แก่บุคคลทั่วไป หน่วยงานราชการ เทศบาล องค์การรัฐวิสาหกิจ มีการจัดตั้งหน่วยงานทำหน้าที่ส่งเสริมการ ออมทรัพย์แก่ผู้ใช้บริการ ในเขตกรุงเทพมหานครและจังหวัดใกล้เคียง มีการเพิ่มประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานให้แก่ธนาคารออมสินสาขาและสำนักงานใหญ่ โดยการนำเครื่องจักรลงบัญชี ระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในการรับฝากและถอนเงิน ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2521 และในปี พ.ศ. 2525 มีการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์สำหรับงานบัญชี ตลอดจนเตรียมการนำคอมพิวเตอร์มาใช้กับธนาคาร ออมสินสาขา ให้สามารถดำเนินการ ได้ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2528 ในการดำเนินงานของธนาคารออมสิน ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2530 เป็นต้นมา ได้ใช้แผนวิสาหกิจเป็นแนวทางการดำเนินงาน ซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยน รูปแบบการบริหารงานของธนาคารออมสินจากระบบเดิมเข้าสู่การบริหารงานในเชิงธุรกิจมากยิ่งขึ้น ธนาคารได้กำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้การประกอบกิจการเติบโตอย่างมีเสถียรภาพโดยการพัฒนา ปรับปรุงธุรกิจการเงินทุกประเภท ให้มีความหลากหลาย และสนองความต้องการของประชาชน ทุกระดับอาชีพ อายุ การศึกษา เน้นการขยายขอบเขตการรับฝากเงินและให้บริการทางการเงิน เพื่อ สนับสนุนการระดมเงินออม ให้แพร่หลายทั่วทุกท้องถิ่นของประเทศ โดยการขยายเครือข่ายด้วยการ เปิดสำนักงานสาขาจาวร และสำนักงานสาขาเคลื่อนที่เพื่อให้บริการทั้งส่วนกลางและส่วน ภูมิภาครวมทั้งได้ศึกษาและเตรียมการเพื่อให้บริการด้านต่างประเทศในอนาคต และในการบริหาร เงินทุน ธนาคาร ได้กำหนดนโยบาย เพื่อเพิ่มความสำคัญต่อบทบาท ในด้านการส่งเสริมเงินลงทุน เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยการขยายหลักเกณฑ์การสนับสนุน ด้านการเงินแก่ภาคเอกชน ผู้ใช้บริการรายย่อยให้กว้างขวางขึ้น มุ่งเน้นให้สินเชื่อที่มีส่วนช่วยในการ พัฒนาคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่และการกระจายความเจริญ ไปสู่ชนบทและสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย เป็นต้น รวมทั้งการคงบทบาทและหน้าที่ในการให้ความเกื้อหนุนแก่โครงการรัฐวิสาหกิจ และการ ลงทุนภาครัฐบาลซึ่งธนาคารเตรียมพร้อมอยู่เสมอ สำหรับการจัดการภายใน ธนาคารได้ปรับปรุง ระบบงานให้มีความเหมาะสม มีการพัฒนาเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการ บริหารงานอย่างต่อเนื่องโดยติดตั้งระบบคอมพิวเตอร์ Mainframe ที่สำนักงานใหญ่ เพื่อให้ ประมวลผลงานออนไลน์ สาขาในกรุงเทพมหานคร และสาขาในเครือข่ายศูนย์สื่อสารข้อมูล

ในส่วนภูมิภาค เพื่อการบริหารลูกค้าด้วยระบบออนไลน์ และพัฒนาระบบงานข้อมูลธนาคาร และสารสนเทศเพื่อการจัดการ รวมทั้งการจัดการด้านทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถสอดคล้องกับการดำเนินงานของธนาคาร (ธนาคารออมสิน. 2550 : 1)

2. วัตถุประสงค์ของธนาคารออมสิน

วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งตามพระราชบัญญัติคลังออมสิน พ.ศ. 2456 และพระราชบัญญัติธนาคารออมสิน พ.ศ. 2489 กำหนดให้มีวัตถุประสงค์เพื่อประโยชน์ในการรับรักษาเงินที่ผู้ใช้บริการนำมาฝาก และรับภาระจัดให้เงินนั้นเกิดผลแก่ผู้ฝากตามสมควร และเพื่อส่งเสริมสวัสดิภาพแห่งสังคมในทางทรัพย์สิน ซึ่งรวมทั้ง (รายงานประจำปีธนาคารออมสิน. 2555 : 10)

2.1 เพื่อส่งเสริมให้ผู้ใช้บริการรู้จักประหยัด และมีการออมทรัพย์กับธนาคารออมสินมากขึ้น

2.2 เพื่อให้บริการ การรับฝากเงิน โดยทั่วไป และให้ประชาชนมีที่เก็บรักษาทรัพย์ให้ปลอดภัยมั่นคงอย่างทั่วถึง โดยมีประโยชน์ตอบแทนอันจะเป็นการคงไว้ซึ่งความเชื่อดีของสังคมในฐานะที่เป็นธนาคารของรัฐ

2.3 เพื่อระดมเงินมาให้รัฐบาลใช้ในการพัฒนาประเทศ

2.4 เพื่ออำนวยความสะดวก และให้บริการทางการเงินแก่ผู้ใช้บริการ นิติบุคคล และหน่วยงานของรัฐ อันจะเป็นการจูงใจให้นำเงินมาฝากไว้กับธนาคารออมสิน

2.5 เพื่อนำเงินมาลงทุนหาผลประโยชน์ให้มีรายได้มากพอที่จะนำมาใช้จ่ายสามารถพัฒนาปรับปรุงกิจการ ขยายขอบเขตการดำเนินงานให้กว้างขวางยิ่งขึ้น รวมทั้งจัดสวัสดิการที่เหมาะสมให้เพียงพอแก่บุคลากร

ในปัจจุบัน ธนาคารออมสินมีสาขามากที่สุด และมีสาขาในท้องถิ่น เป็นสัดส่วนสูงที่สุดด้วย โดยปัจจุบันธนาคารมีจำนวนสำนักงานสาขาทั้งสิ้น 1006 สาขา รวมสาขาเรือเคื่อนที่ 1 สาขา สาขาเรือเคื่อนที่ 9 สาขา และสาขาภาคค้า 7 สาขา สามารถเคื่อนที่เปิดให้บริการครั้งแรกในวันที่ 12 พฤศจิกายน 2499 โดยสาขาเรือเคื่อนที่แห่งแรก ได้แก่ ธนาคารออมสินสาขาบางเขน (เรือเคื่อนที่) และในวันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2505 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลปัจจุบัน ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานพระบรมราชานุญาตให้ธนาคารออมสิน นำรถยนต์รับฝากเงินเคื่อนที่เข้ารับฝากพระราชทรัพย์ ณ พระตำหนักจิตรลดารโหฐานเป็นครั้งแรก สาขาเรือเคื่อนที่เริ่มให้บริการครั้งแรกวันที่ 3 มีนาคม 2507 โดยใช้เรือไม้ขนาดความยาว 30 ฟุต กว้าง 7 ฟุต 6 นิ้ว ปัจจุบันใช้เรือออมสิน 42 ออกจากท่าหน้าปากคลองตลาดเลียบลำน้ำเจ้าพระยา เข้าคลองบางกอกน้อย และเล่นรับฝากเงิน เรือไปจนถึงบางคูเวียง จังหวัดนนทบุรี ตลอดเวลากว่า 30 ปีที่ผ่านมา ธนาคาร

ออมสินสาขาปากคลองตลาด (เรือเคลื่อนที่) นับได้ว่า เป็นบริการที่ไม่เหมือนใคร และเป็น “ธนาคารลอยน้ำแห่งแรกของโลก” ที่ควรค่าแก่การอนุรักษ์

ธนาคารออมสินเป็นสถาบันการเงินที่ได้รับความเชื่อมั่น ศรัทธาจากผู้ใช้บริการ ทุกระดับและอยู่คู่สังคมมากกว่า 99 ปี มีบทบาทในการปลูกฝังค่านิยมทางการออมให้เกิดขึ้นใน สังคมมาโดยตลอดเป็นองค์กรหลักในการขับเคลื่อน โดยเฉพาะเศรษฐกิจฐานราก เพื่อสร้างความ เข้มแข็งและมั่นคงให้แก่เศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ โดยธนาคารยังต้องมีการพัฒนาเพื่อคงความ เป็นสถาบันที่มั่นคงสามารถดำรงอยู่ได้ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ภาวะการแข่งขันและการพัฒนาในระบบสถาบันการเงินที่มีมากขึ้นและมีความพร้อมในการปฏิบัติ ตามกฎระเบียบใหม่ของหน่วยงานในระบบสถาบันการเงินที่มีมากขึ้น จึงได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์ของแผนวิสาหกิจธนาคารออมสิน ปี 2551-2555 ดังนี้

วิสัยทัศน์ เป็นสถาบันการเงินที่มีความมั่นคงเพื่อการออม การพัฒนาเศรษฐกิจและ สังคมของประเทศ โดยเฉพาะเศรษฐกิจฐานราก

พันธกิจ

1. เป็นสถาบันเพื่อการออม
2. เป็นสถาบันเพื่อส่งเสริมเศรษฐกิจฐานราก
3. เป็นสถาบันเพื่อการลงทุนและการพัฒนา

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้เด็ก เยาวชน และประชาชนมีจิตสำนึก ตระหนักถึงความสำคัญและ ประโยชน์ของการออม ซึ่งจะนำไปสู่การมีวินัยทางการเงินและการมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น
2. เพื่อให้ประชาชนและชุมชน ได้รับการพัฒนาและยกระดับให้เข้มแข็ง มีคุณธรรม มีภูมิคุ้มกัน มีพลังในการต่อสู้ความยากจน มีโอกาสเข้าถึงแหล่งเงินทุนในระบบและแหล่งเรียนรู้ รวมถึงมีกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
3. เพื่อเพิ่มและขยายขอบเขตการให้บริการธุรกรรมทางการเงินและช่องทางบริการ ให้ บริการที่หลากหลายและทันสมัย ครอบคลุมความต้องการของลูกค้าทุกกลุ่ม สามารถดูแลส่วนแบ่ง ตลอดด้านเงินฝาก สินเชื่อและเงินลงทุน ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมและเพิ่มสัดส่วนรายได้ที่มี ี ำ คอกเบี้ยให้สูงขึ้น
4. เพื่อพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันและประสิทธิภาพกระบวนการบริหารจัดการ ภายในให้ทัดเทียมกับสถาบันการเงินอื่น

ตราสัญลักษณ์

ตราสัญลักษณ์ใหม่ของธนาคารออมสิน “ความโดดเด่นที่ตอกย้ำความทันสมัย ความมั่นคง และแข็งแกร่งขององค์กร”

สีทอง หมายถึง ความสง่างามที่มีคุณค่าในตัวเองในฐานะสถาบันการเงินที่เป็นรากฐานเคียงคู่กับประเทศไทย มาเป็นระยะเวลายาวนานกว่า 99 ปี

สีชมพู หมายถึง พลังอันสดใส เปี่ยมไปด้วยความรักและความจริงใจ และมีตรีไมตรีในการมอบความพึงพอใจสูงสุดในการให้บริการแก่ประชาชน

ธนาคารออมสินมุ่งมั่นสร้างเอกลักษณ์องค์กรให้มีความแตกต่าง โดดเด่น ทันสมัย และเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยทำการสร้างสรรค์สู่ภายนอก ด้วยการปรับปรุงสาขาทั้งภายในและภายนอก ตู้และบัตรเอทีเอ็ม แบบพิมพ์ธนาคาร สื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ รวมไปถึงเครื่องแบบธนาคาร เพื่อตอกย้ำถึงภาพลักษณ์ใหม่ที่ทันสมัยเอื้อต่อการนำไปประยุกต์ใช้ การรับรู้ ความรู้สึกที่ดี การจดจำและการเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตของผู้ใช้บริการ ควบคู่ไปกับการสร้างความแข็งแกร่ง และการรับรู้ในระดับสากล

เป้าหมายและเอกลักษณ์ของธนาคารออมสิน นอกจากเป็นการตอกย้ำภาพลักษณ์ที่ดีของธนาคารแล้วยังเป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยให้การทำงานในทุกภาพส่วนขององค์กรสามารถทำงานได้ง่ายและสะดวกมากขึ้น

3. ผลลัพธ์ของธนาคารออมสิน

ผลิตภัณฑ์และบริการที่เสนอให้บริการ ผู้ใช้บริการของธนาคารมี ดังนี้

3.1 สลากออมสิน

เงินฝากสลากออมสินพิเศษ ราคาหน่วยละ 50 บาท ฝากครบ 1 เดือน มีสิทธิถูกรางวัล ตลอดอายุ 3 ปี มีสิทธิถูกรางวัล 35 ครั้ง สลากออมสินพิเศษ ปัจจุบันงวดที่ 57

3.2 บริการเงินฝาก

3.2.1 เงินฝากเผื่อเรียก

3.2.2 เงินฝากเผื่อเรียกพิเศษ

3.2.3 เงินฝากประจำ 3 เดือน

3.2.4 เงินฝากประจำ 6 เดือน

3.2.5 เงินฝากประจำ 12 เดือน

3.2.6 เงินฝากประจำรายเดือน

- 3.3 เงินฝากสงเคราะห์ชีวิต
 - 3.3.1 แบบเพิ่มพูนทรัพย์
 - 3.3.2 แบบบำนาญสงเคราะห์
 - 3.3.3 แบบทุนการศึกษา
 - 3.3.4 แบบออมสินสะสมทรัพย์
 - 3.3.5 แบบออมสินตลอดชีพ
 - 3.3.6 แบบออมสินคู่ขวัญ
 - 3.3.7 แบบออมสินอุ่นใจ
 - 3.3.8 แบบออมสิน เพิ่มพูนทรัพย์ 170
 - 3.3.9 แบบออมสิน เพิ่มพูนทรัพย์ 200
 - 3.3.10 แบบออมสิน คู่มนิรันดร์
 - 3.3.11 แบบออมสินสบายใจ
 - 3.3.12 แบบออมสิน เงินได้รายเดือน
 - 3.3.13 แบบออมสิน เกษียณสุข
- 3.4 บริการสินเชื่อ
- 3.5 บริการด้านการเงิน
- 3.6 บริการทางการเงินตามหลักศาสนาอิสลาม
 - 3.6.1 รับฝากเงินวาดีอะฮ์
 - 3.6.2 รับฝากเงินเพื่อทำฮัจย์
 - 3.6.3 รับฝากเงินเพื่อลงทุน (มูฎอโรบะฮ์)

4. การให้บริการของธนาคารออมสิน

จุดเด่นของบริการของธนาคารออมสิน คือ มีส่วนร่วมในการช่วยพัฒนา ความเข้มแข็งให้กับองค์กร ชุมชน และเครือข่าย ดังนี้ (ธนาคารออมสิน. 2556 : ออนไลน์)

4.1 จุดเด่นของบริการ

- 4.1.1) มีส่วนร่วมในการช่วยพัฒนา ความเข้มแข็งให้กับองค์กร ชุมชน และเครือข่าย
- 4.1.2) สนับสนุนให้เกิดการพัฒนา ในรูปแบบต่าง ๆ
- 4.1.3) ส่งเสริม สนับสนุน เพื่อให้เกิดความร่วมมือระหว่าง บุคคล หรือองค์กร

4.2 ประเภทสินเชื่อ

เงินกู้ระยะสั้น (1-5 ปี) แบบผ่อนชำระ

4.3 วัตถุประสงค์การขอกู้

4.3.1) ให้ธนาคารมีส่วนร่วมในการช่วยพัฒนาความเข้มแข็งให้กับองค์กรชุมชน และเครือข่าย

4.3.2) ให้บริการทางการเงินเพื่อสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ แก่องค์กรชุมชนและเครือข่าย

4.3.3) ส่งเสริม สนับสนุนเพื่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างบุคคล หรือองค์กรที่เกี่ยวข้องในการ ยกกระดับมาตรฐานคุณภาพชีวิตของประชาชนในชนบท ไม่ว่าในเรื่องชีวิตความเป็นอยู่ การศึกษา การสาธารณสุข และการประกอบอาชีพ เพื่อสร้างรายได้

4.4 คุณสมบัติผู้กู้ หลักเกณฑ์การเป็นสมาชิก

4.4.1) ต้องเป็นกลุ่มชาวบ้าน ที่รวมตัวกันอย่างต่อเนื่อง มีสมาชิกตั้งแต่ 25 คนขึ้นไป

4.4.2) มีการออมทรัพย์ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

4.4.3) มีคณะกรรมการบริหาร ที่มาจากการเลือกตั้งของสมาชิก

4.4.4) มีระบบการบริหารจัดการกลุ่มที่ชัดเจน

4.4.5) กลุ่มดังกล่าว ไม่จำเป็นต้องจดทะเบียนเป็นนิติบุคคล

4.4.5) สมัครเป็นสมาชิก สฟช. ได้ที่ธนาคารออมสินสาขาที่อยู่ใกล้เคียง

4.5 การกู้เงิน

4.5.1) เป็นสมาชิก สฟช. มาแล้วไม่น้อยกว่า 1 เดือน

4.5.2) กลุ่มมีผลงานหรือกิจกรรมอย่างต่อเนื่องไม่น้อยกว่า 6 เดือน

4.5.3) มีเงินออมหรือเงินทุนหรือเงินสะสมของกลุ่มอยู่แล้วจำนวน

หนึ่ง

4.6 วงเงินให้กู้

กู้ได้ไม่เกิน 5 เท่า ของเงินออมหรือเงินทุนหรือเงินสะสมที่มีอยู่ (ไม่เกิน 500,000 บาท ให้เงิน กฟช. ส่วนที่เกิน 500,000 บาท ใช้เงิน อพส.)

4.7 อัตราดอกเบี้ย

ตามประกาศธนาคาร

4.8 การค้ำประกัน

4.8.1) ให้บุคคลที่เป็นคณะกรรมการกลุ่มร่วมกันค้ำประกัน

4.8.2) อื่น ๆ ตามแต่จะตกลงกัน

4.9 การจ่ายเงินกู้

จ่ายครั้งเดียว

4.10 ระยะเวลาชำระเงินกู้

ไม่เกิน 5 ปี

4.11 การชำระหนี้เงินกู้

ชำระเป็นงวด ๆ ภายในระยะเวลาที่กำหนด

4.12 เอกสารประกอบการขอกู้

4.12.1) บันทึกรายงานการประชุมของกลุ่มเรื่องขอกู้เงินจาก สพข.

4.12.2) รายละเอียดโครงการ ที่จะนำเงินกู้ไปใช้

4.12.3) งบการเงิน หรือรายงานทางการเงินของกลุ่ม

4.12.4) ผลการดำเนินการของกลุ่มอย่างน้อยในช่วง 6 เดือนที่ผ่านมา

4.12.5) สำเนาทะเบียนบ้าน และสำเนาบัตรประจำตัวประชาชนของ

คณะกรรมการกลุ่ม

4.12.6) สำเนาสมุดเงินฝากของกลุ่ม

4.12.7) แผนผังที่ตั้งกลุ่ม

4.13 การชำระหนี้เงินกู้

เงินสนับสนุนการพัฒนาองค์กร : จ่ายเงินสนับสนุนการพัฒนาองค์กร ให้แก่กลุ่มในอัตราร้อยละ 1 ต่อปี ของยอดเงินกู้คงเหลือในแต่ละงวด เมื่อกลุ่มชำระหนี้ครบรอบปีสัญญา และเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่ธนาคารกำหนด ดังนี้

4.13.1) สมาชิกออมเงินสัจจะ ร้อยละ 98

4.13.2) สมาชิกชำระหนี้เงินกู้ ร้อยละ 98

4.13.3) มีการจัดสรรกำไร เป็นสวัสดิการให้แก่สมาชิก ชุมชน ท้องถิ่น

5. ยุทธศาสตร์ของธนาคารออมสิน

ธนาคารออมสินมีการจัดทำแผนวิสาหกิจ เพื่อใช้เป็นแผนแม่บทกำหนดกรอบทิศทางการดำเนินงานมาแล้ว (6 ฉบับ ฉบับที่ 1 และ 2) ครอบคลุมระยะเวลาปี พ.ศ. 2530-2535 (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2536-2540 (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2539-2543 (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2542-2546 ต่อมาในปี 2544 สมัยรัฐบาล พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร เป็นนายกรัฐมนตรีครั้งแรก ได้ประกาศ นโยบายเร่งด่วนหลายประการ ซึ่งธนาคารออมสินในฐานะสถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐ จึงได้รับมอบหมายให้

ดำเนินโครงการ 2 โครงการ ได้แก่ โครงการธนาคารประชาชน และ โครงการกองทุนหมู่บ้าน และชุมชนเมืองแห่งชาติ เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจนและปรับปรุงระบบเศรษฐกิจโดยรวมธนาคารจึงได้จัดทำแผนวิสาหกิจ (ฉบับที่ 6) พ.ศ. 2545-2549 ใช้เป็นกรอบการดำเนินงานมาถึงปี 2548 กล่าวได้ว่าธนาคารออมสินมีส่วนช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของชุมชนและสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจของประเทศได้ ธนาคารจึงได้จัดทำแผนวิสาหกิจ (ฉบับที่ 7) เพื่อใช้เป็นแผนแม่บทกำหนดทิศทางการดำเนินงานของธนาคารในช่วงปี พ.ศ. 2549-2552 ให้สอดคล้องกับแผนการบริหารราชการแผ่นดินระยะ 4 ปี ต่อไป (ธนาคารออมสิน. 2550 : 15-34)

จากการพิจารณาภาวะแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของธนาคารออมสินและกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ที่มุ่งหวังจะเป็นในอนาคต ตลอดจนกำหนดพันธกิจที่ธนาคารจะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ธนาคารจึงกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้ (ธนาคารออมสิน. 2550 : 15-34)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การส่งเสริมการออมและสร้างวินัยทางการเงิน

เพื่อส่งเสริมให้ประชาชนในประเทศมีค่านิยมและพฤติกรรมทางการออมที่เหมาะสมตั้งแต่เยาว์วัย ซึ่งจะส่งผลให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี และปริมาณเงินออมที่เพียงพอต่อความต้องการในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ วัตถุประสงค์ คือ เด็ก เยาวชน และผู้ใช้บริการมีจิตสำนึก ตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ของการออม นำไปสู่การมีวินัยทางการเงิน การมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น และธนาคารมีระดับเงินออมเพียงพอกับความต้องการเงินให้สินเชื่อและเงินลงทุนของธนาคาร โดยปรับปรุง พัฒนาผลิตภัณฑ์ด้านเงินฝาก และดำเนิน โครงการหรือจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายอย่างต่อเนื่อง เช่น ปรับปรุงหรือออกผลิตภัณฑ์เงินฝากที่มีเงื่อนไขจูงใจให้ผู้ใช้บริการมีความต้องการออมเงินในระยะยาว โดยมีผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมสำหรับผู้ใช้บริการในแต่ละช่วงวัยจัดการส่งเสริมการขายผลิตภัณฑ์เงินออมของธนาคารอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะผลิตภัณฑ์เงินฝากระยะยาว ออกพันธบัตรออมสินระยะยาว เพื่อสร้างทางเลือกในการลงทุนแก่ผู้ใช้บริการ และประชาสัมพันธ์ รณรงค์ส่งเสริมการออม เพื่อเสริมสร้างจิตสำนึกและวินัยทางการเงินในระยะยาว เช่น จัดทำสื่อ โฆษณาประชาสัมพันธ์และกิจกรรม เพื่อรณรงค์ให้เยาวชนและผู้ใช้บริการตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ของการออม ขยายการเปิดดำเนินการธนาคารโรงเรียน โดยให้ความรู้และเป็นพี่เลี้ยงแก่ครูและนักเรียน ในการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด จัดกิจกรรมสโมสรรเยาวชน และกิจกรรมส่งเสริมสัมพันธ์ภาพกับ โรงเรียนอย่างต่อเนื่อง จัดทำโครงการบัญชีแรก (First Account) โดยเปิดบัญชีเงินฝากสำหรับเด็กที่เกิดตรงกับวันสถาปนาธนาคารออมสิน จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการออมทรัพย์ ในวาระต่าง ๆ เช่น วันสถาปนาธนาคารออมสิน วันเด็กและวันออมแห่งชาติ โดยให้ทั้งความรู้และสร้างสรรค์จิตสำนึกให้ตระหนักถึงความสำคัญของการออม

ส่งเสริมการรวมตัวของกลุ่มออมทรัพย์ในระดับท้องถิ่นให้มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น โดยเข้าไปให้ความรู้กับท้องถิ่นในด้านการบริหารจัดการ และสนับสนุนปัจจัยพื้นฐานในการตั้งกลุ่มออมทรัพย์ต่าง ๆ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานราก

เพื่อร่วมแก้ไขความยากจนและปัญหาหนี้สินระดับประชาชน ร่วมสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชน สามารถพัฒนาองค์ความรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของท้องถิ่น ยกระดับคุณภาพชีวิตประชาชนและวิสาหกิจชุมชน วัตถุประสงค์ คือ

1. ผู้ใช้บริการระดับฐานรากได้รับ โอกาสในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนในระบบ องค์ความรู้สามารถสร้างอาชีพ สร้างรายได้ ลดรายจ่ายดอกเบี้ยนอกระบบ สามารถใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์และทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

2. ชุมชนได้รับการพัฒนาและยกระดับให้เข้มแข็ง มีพลังในการต่อสู้กับความยากจน สามารถช่วยเหลือและพึ่งพาตนเอง ได้ โดยใช้วิธีการร่วมแก้ไขปัญหาคความยากจนเชิงรุกในการวางแผน โดยให้บริการคำแนะนำและเงินทุนในการประกอบอาชีพ เพื่อเพิ่มรายได้แก่ประชาชนระดับฐานราก ในโครงการต่าง ๆ เช่น สินเชื่อโครงการธนาคารประชาชน (รวมสินเชื่อฉบับปล้นและแผงลอย) สินเชื่อโครงการแปลงสินทรัพย์เป็นทุน สินเชื่อเพื่อผู้ประกอบการรายใหม่ สินเชื่อปรับโครงสร้างหนี้ภาคประชาชน โครงการ 1 ตำบล 10 ผู้ประกอบการ และวิธีร่วมพัฒนาชุมชนให้เข้มแข็ง โดยการส่งเสริมให้มีการใช้องค์ความรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นควบคู่กับการพัฒนาความสามารถในด้านบริหารจัดการ เพื่อแก้ไขปัญหาชุมชน โดยสนับสนุนสินเชื่อเพื่อเป็นทุนสำหรับวิสาหกิจชุมชน และดำเนินโครงการต่าง ๆ เช่น สินเชื่อวิสาหกิจชุมชน โครงการสินเชื่อ SML โครงการ 1 สาขา 1 ผลิตภัณฑ์ โครงการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ส่งเสริมการตลาดสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) โดยใช้พื้นที่สาขาในการวางจำหน่ายและช่วยประชาสัมพันธ์สินค้าและส่งเสริมการจัดตั้งร้านค้าปลีกรายย่อย ทั้งในลักษณะเป็นร้านค้าชุมชนและร้านค้าปลีกผู้ประกอบการรายย่อยทั่วไป โดยร่วมกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ให้ความรู้เชิงบริหารจัดการ และแข่งขันแก่ผู้ประกอบการตลอดจนร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐภาคเอกชนในการให้ความรู้การบริหารจัดการและสนับสนุนสินเชื่อแก่ผู้ประกอบการรายย่อย เป็นต้น

3. ยกระดับกองทุนหมู่บ้านที่มีความพร้อมให้เป็นธนาคารหมู่บ้าน เพื่อให้โอกาสในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนอย่างยั่งยืน และพัฒนาระบบการเงินที่สนับสนุนเศรษฐกิจฐานราก โดยยกระดับกองทุนหมู่บ้านที่มีความพร้อมให้เป็นธนาคารหมู่บ้าน และให้สินเชื่อเพื่อพัฒนาชนบทสำหรับกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองระดับดีเยี่ยม (AAA) และระดับดี (AA)

4. สนับสนุนยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัด โดยการสนับสนุนการลงทุนเพื่อการพัฒนา 19 กลุ่มจังหวัด ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระยะยาว เช่น อุตสาหกรรม อาหารแปรรูป ยานยนต์ อิเล็กทรอนิกส์ ซอฟต์แวร์ การท่องเที่ยว พลังงานทดแทน สุขภาพ การบริการ การศึกษา การสร้างสรรค์และออกแบบ และการบริหารกองทุนและสนับสนุนเงินให้สินเชื่อ เพื่อพัฒนาโครงสร้างปัจจัยพื้นฐานแก่ชุมชนเมืองในภูมิภาคและท้องถิ่น

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การพัฒนาคนและสังคมให้มีคุณภาพ

เพื่อส่งเสริมและสร้างโอกาสให้ประชาชนในประเทศมีความรู้สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต อันจะนำไปสู่การเป็นสังคมแห่งภูมิปัญญาที่ขับเคลื่อนด้วยฐานความรู้และพร้อมที่จะแข่งขันในเวทีระดับโลก พัฒนาคอนให้เป็นที่ปรารถนาที่มีคุณภาพ มีศักยภาพในการทำงาน มีความสุข มีสุขภาพแข็งแรง มีความมั่นคงในชีวิต จิตใจ และทรัพย์สิน ประชาชนมีโอกาสเข้าถึงแหล่งความรู้และสนับสนุนให้มีกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ประชาชนได้รับการพัฒนาศักยภาพและทักษะวิชาชีพ เพื่อเตรียมความพร้อมในการประกอบอาชีพโดยการ

1. สร้างโอกาสในการเข้าถึงแหล่งความรู้แก่ประชาชน สนับสนุนการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต จัดมุมเรียนรู้ที่สาขาเพื่อให้ประชาชนทั่วไปและผู้ให้บริการของธนาคาร ได้มีโอกาสในการเข้าถึงแหล่งความรู้ทั้งด้านข่าวสารและวิทยาการต่าง ๆ ร่วมกับประชาชน ในชุมชนจัดตั้งศูนย์เรียนรู้ชุมชนเพื่อเป็นแหล่งข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ที่ประชาชนในพื้นที่สามารถมาใช้บริการค้นคว้าหาความรู้ รวมถึงเป็นแหล่งกระจายข้อมูลข่าวสารของธนาคารในชุมชน ให้ทุนการศึกษาแก่บุคคลภายนอก เพื่อเป็นบุคลากรของธนาคารในอนาคต สนับสนุนเงินทุนเพื่องานวิจัยผลิตภัณฑ์พื้นบ้านให้มีการต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่น หรืองานวิจัยและพัฒนานวัตกรรมใหม่ในท้องถิ่น ให้ทุนการศึกษาแก่นักศึกษาคณะธนาคาร สมาชิกสินเชื่อเพื่อพัฒนาชนบท สมาชิกสินเชื่อพัฒนากลุ่มอาชีพ และลูกค้าตามโครงการปรับหนี้สินภาคประชาชน จัดตั้งกองทุนเพื่อการขยายโอกาสทางการศึกษาให้แก่เยาวชน เพื่อเทิดพระเกียรติสมเด็จพระบรมราชินีนาถในวาระครบรอบ 72 พรรษา

2. พัฒนาศักยภาพ เพื่อเตรียมความพร้อม และทักษะการประกอบอาชีพแก่ประชาชน ให้นักศึกษาฝึกงานในช่วงปิดภาคการศึกษาเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานในสถานที่ประกอบการจริงให้นักศึกษา การฝึกอบรมพัฒนาอาชีพให้แก่ผู้จดทะเบียนคนจน โดยมุ่งเน้นการแสวงหาทักษะความรู้ในการประกอบอาชีพ เพื่อสร้างอาชีพให้กับประชาชนที่ยังไม่มีอาชีพและต้องการประกอบอาชีพเสริม ร่วมมือกับหน่วยงานราชการในการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการแก่กลุ่มองค์กรชุมชน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : การเพิ่มและขยายการให้บริการและธุรกรรมทางการเงิน

เพื่อขยายการสนับสนุนเงินทุนเพื่อการอุปโภคบริโภคภายในประเทศ การพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม การพัฒนาการลงทุนในระบบโลจิสติกส์และโครงสร้างพื้นฐานของประเทศ การพัฒนาตลาดเงินและตลาดทุนให้มีความเข้มแข็ง และขยายการให้บริการทางการเงินผ่านช่องทางให้บริการที่ทันสมัย สามารถให้บริการที่ประทับใจแก่ผู้ใช้บริการก่อให้เกิดความผูกพันและการใช้บริการอย่างต่อเนื่อง ผู้ใช้บริการทั่วไปมีโอกาสเข้าถึงแหล่งเงินทุนเพื่อใช้ในการอุปโภคบริโภคเพิ่มเงินให้สินเชื่อแก่ประชาชนและผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ทั่วไปเพื่อใช้ในการอุปโภคบริโภค การประกอบอาชีพและการลงทุน เพิ่มเงินให้สินเชื่อแก่ภาครัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชนรายใหญ่ เพื่อเป็นเงินทุนในการดำเนินธุรกิจและโครงการสำคัญ ๆ เพื่อกระตุ้น เศรษฐกิจของประเทศ เพิ่มการลงทุนในตราสารหนี้และตราสารทุนระยะยาว เพื่อเป็นแหล่งระดมเงินทุนที่สำคัญสำหรับภาครัฐและภาคเอกชนในการลงทุนและพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ เพิ่มบริการทางการเงินที่ครบวงจร สอดคล้องกับพฤติกรรมและความต้องการของผู้ใช้บริการเพิ่มช่องทางให้บริการลูกค้าที่มีความหลากหลาย มีความทันสมัย และสะดวกในการติดต่อเพื่อทำธุรกรรมของลูกค้า เพิ่มฐานผู้ใช้บริการใหม่และผู้ใช้บริการเดิมที่มีความภักดี (Loyalty) ต่อธนาคาร โดยการ

1. ขยายฐานผู้ใช้บริการสินเชื่ออุปโภคบริโภค เช่น สินเชื่อเคหะ สินเชื่อสวัสดิการสินเชื่อโทรทอง สินเชื่อชีวิตสุขสันต์ สินเชื่อเพื่อพัฒนากลุ่มอาชีพ สินเชื่อเช่าซื้อ ผ่อนส่งของธนาคารอิสลาม เป็นต้น ให้ครอบคลุมผู้ใช้บริการทุกกลุ่มอาชีพ ตลอดจนขยายสินเชื่อเพิ่มแก่กลุ่มลูกค้าเดิม โดยพิจารณาประเภทสินเชื่อที่ลูกค้าต้องการจากฐานข้อมูลที่มี
2. สนับสนุนเงินลงทุนเพื่อส่งเสริมการผลิต การลงทุน และการค้าทั้งภายในประเทศและต่างประเทศให้แก่ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มธุรกิจการค้า และธุรกิจเอกชนรายใหญ่
3. สนับสนุนเงินลงทุนเพื่อพัฒนา โครงสร้างปัจจัยพื้นฐานและระบบการขนส่ง (Logistics) ที่สำคัญภายในประเทศ
4. เพิ่มบทบาทในตลาดตราสารหนี้ โดยการขยายการลงทุนในตลาดพันธบัตรภายในประเทศ ขยายการทำธุรกรรมตราสารประเภทใหม่ ๆ เช่น ธุรกรรมเกี่ยวกับตราสารอนุพันธ์ เป็นต้น และการขยายการให้บริการผลิตภัณฑ์ทางการเงินใหม่ ๆ เพื่อสนองความต้องการของผู้ใช้บริการธนาคารทุกระดับ เช่น การเป็นที่ปรึกษาการลงทุน การค้าหลักทรัพย์ การจัดจำหน่ายหลักทรัพย์การจัดการกองทุนรวม การจัดการกองทุนส่วนบุคคล รวมถึงการเป็นที่ปรึกษาทางการ

เงินให้กับจังหวัดและท้องถิ่นต่าง ๆ ทั่วประเทศในธุรกรรมทางการเงินใหม่ ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาท้องถิ่นและชุมชนต่าง ๆ ทั่วประเทศ

5. สนับสนุนตลาดทุนให้มีความเข้มแข็ง โดยการลงทุนในตราสารทุนที่มีปัจจัยพื้นฐานและแนวโน้มผลตอบแทนดี และมีความเสี่ยงต่ำ และลงทุน/ร่วมทุน ในธุรกิจ SMEs เพื่อพัฒนาธุรกิจ SMEs ในตลาดหลักทรัพย์ให้เติบโตขึ้น

6. พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยการออกผลิตภัณฑ์/บริการทางการเงินตามกฎกระทรวงฉบับใหม่ เช่น การซื้อขายล่วงหน้าบริการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ การค้าประกัน การอวัล บริการบัตรเครดิต และการเป็นที่ปรึกษาทางการเงิน เป็นต้น และการพัฒนาการให้บริการทางการเงินที่สร้างรายได้ค่าธรรมเนียม เช่น ธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ บริการรับชำระค่าสินค้าและบริการ การให้บริการเช็คและตั๋วแลกเงิน เป็นต้น

7. พัฒนาช่องทางบริการให้บริการผู้ใช้บริการที่ทันสมัย และสะดวกสบาย เพื่อให้สามารถขยายฐานผู้ใช้บริการไปยังกลุ่มเป้าหมายได้ โดยการ ปรับปรุงสำนักงานสาขาและหน่วยให้บริการรวมทั้งสถาปัตยกรรมของสาขาให้มีเอกลักษณ์ เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร (Corporate Identity) เพิ่มช่องทางบริการแก่ผู้ใช้บริการในรูปแบบรถเคลื่อนที่ (Mobile) ในพื้นที่ห่างไกลที่ไม่มีสถาบันการเงิน ให้บริการ หรือในสถานที่ที่ต้องการขยายฐานผู้ใช้บริการ ขยายการเปิดสาขาย่อยในสถานที่ที่มีประชากรหนาแน่นทำธุรกรรมย่อยทางการเงินจำนวนมาก เช่น ศูนย์การค้า ตลาดสด สถานีขนส่งมวลชน เป็นต้น และติดตั้งระบบคอมพิวเตอร์สำหรับให้ผู้ใช้บริการ บริการตนเอง (Self Service) เพิ่มเติมในสาขาที่มีผู้ใช้บริการใช้บริการมาก

8. ดำเนินมาตรการเชิงรุกในการรักษาฐานผู้ใช้บริการเดิมและสร้างฐานผู้ใช้บริการใหม่ โดยการพัฒนาระบบการบริการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management : CRM) สำหรับบริหารความสัมพันธ์กับผู้ใช้บริการเดิม และเสนอผลิตภัณฑ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการและจัดกิจกรรมทางการตลาดอย่างต่อเนื่อง ให้สอดคล้องกับวงจรการดำเนินชีวิตของลูกค้าตลอดปี เช่น กิจกรรมการตลาดของสินค้าต้อนรับเปิดเทอม สินค้าเพื่อการท่องเที่ยว เป็นต้น

ยุทธศาสตร์ที่ 5 : การเพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถทางการแข่งขัน

เพื่อให้ธนาคารเข้าสู่ระบบการบริหารกิจการที่มีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการแข่งขัน มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ เสริมสร้างความเชื่อมั่นและความเชื่อถือของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ในกลไกการดำเนินงานของธนาคาร ดังนี้

1. ระบบบริหารจัดการภายในมีประสิทธิภาพได้มาตรฐานสากล และเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล สามารถสนับสนุนการดำเนินธุรกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของธนาคารและสามารถแข่งขันได้

2. ธนาคารมีบุคลากรเพียงพอ ทั้งปริมาณและคุณภาพ สามารถรองรับภารกิจในการให้บริการผู้ใช้บริการ และแข่งขันกับสถาบันการเงินอื่นได้

3. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของธนาคาร ทั้งระบบบริการลูกค้า และระบบข้อมูลเพื่อสนับสนุนการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ

4. ปรับปรุงและบูรณาการให้การบริหารความเสี่ยง การควบคุมและการตรวจสอบภายใน มีความเชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กร

5. ส่งเสริมประสิทธิภาพในการวิจัยและพัฒนาองค์กร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบการวางแผน และการบริหารจัดการภายในเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน บริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของธนาคารให้เพียงพอทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของธนาคาร ทั้งระบบบริการลูกค้าและระบบข้อมูลเพื่อสนับสนุนการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ ปรับปรุงและบูรณาการ ในการบริหารความเสี่ยง การควบคุมและการตรวจสอบภายใน มีความเชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กร ส่งเสริมประสิทธิภาพในการวิจัยและพัฒนาองค์กร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

6. โครงการธนาคารออมสินกับกองทุนหมู่บ้าน

6.1 การบริหารจัดการกองทุนพัฒนาชนบทกับธนาคารออมสิน

ธนาคารออมสิน ได้ดำเนินโครงการสินเชื่อเพื่อพัฒนาชนบท เป็นไปตามบันทึกข้อตกลงว่าด้วยการบริหารจัดการกองทุนพัฒนาชนบท (กพช.) ระหว่างสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติกับธนาคารออมสิน เมื่อวันที่ 25 มกราคม 2538 โดยมีภารกิจ ส่งเสริม สนับสนุนขบวนการองค์กรชุมชนและเครือข่ายองค์กรชุมชน ด้านการเงินให้สามารถพึ่งตนเองและพัฒนาตนเอง ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม จิตใจ วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมได้อย่างต่อเนื่องยั่งยืน โดยเริ่มจากการพัฒนาในท้องถิ่นแล้วสานต่อขึ้นมาเป็นลำดับ จนถึงระดับชาติ ด้วยการยึดถือบทบาทของชุมชนและองค์กรชุมชนเป็นแกนหลัก ธนาคารเป็นผู้เข้าไปร่วมสนับสนุนให้สินเชื่อเป็นกลไก นำไปสู่การพัฒนา รวมถึงการร่วมมือประสานงานกับบุคคลและองค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง คณะกรรมการธนาคารออมสินเห็นว่า ธนาคารควรเพิ่มบทบาทในการพัฒนาชนบทมากขึ้น และเพื่อให้การบริหารงานของ สพช. มีความเหมาะสมและคล่องตัวยิ่งขึ้น จึงมี

มติในการประชุมครั้งที่ 13 /2540 เมื่อวันที่ 9 พฤศจิกายน 2540 ให้ปรับ “โครงการสินเชื่อเพื่อพัฒนาชนบท (สพช.)” เข้าเป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างหลักของธนาคาร และใช้ชื่อว่า “ฝ่ายสินเชื่อเพื่อพัฒนาชนบท” นอกจากนี้ ธนาคารออมสินยังได้ปรับปรุงและขยายขอบข่ายการปฏิบัติงานให้ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายมากขึ้น พร้อมทั้งได้เปลี่ยนชื่อฝ่ายสินเชื่อเพื่อพัฒนาชนบทเป็น “ฝ่ายสินเชื่อเพื่อสังคม” เมื่อวันที่ 4 สิงหาคม 2541 (เสาวณิต พูลเพชร. 2546 : 50)

6.1.1 ภารกิจ

ส่งเสริมสนับสนุนขบวนการองค์กรชุมชนและเครือข่ายขององค์กรชุมชน ด้านการเงิน ให้สามารถพึ่งพาตนเองและพัฒนาตนเองทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม จิตใจ วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมได้อย่างต่อเนื่องยั่งยืน โดยเริ่มจากการพัฒนาในท้องถิ่นแล้วสานต่อกันขึ้นมาเป็นลำดับจนถึงระดับชาติ ด้วยการยึดถือบทบาทของชุมชนและองค์กรชุมชนเป็นแกนหลัก ธนาคารเป็นผู้เข้าไปร่วมสนับสนุน โดยใช้สินเชื่อเป็นกลไกนำไปสู่การพัฒนา รวมถึงการร่วมมือประสานงานกับบุคคลและองค์กรต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง (เสาวณิต พูลเพชร. 2546 : 53)

6.1.2 วัตถุประสงค์

- 1) ให้ธนาคารออมสินมีส่วนร่วมในการช่วยพัฒนาความเข้มแข็งให้กับองค์กรชุมชน
- 2) ให้บริการทางการเงินเพื่อสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ แก่องค์กร ชุมชน
- 3) ส่งเสริมและสนับสนุนเพื่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างบุคคลหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องในการยกระดับมาตรฐานคุณภาพชีวิตของประชาชนในชนบท ไม่ว่าในเรื่องชีวิตความเป็นอยู่ การศึกษา การสาธารณสุข และการประกอบอาชีพเพื่อสร้างรายได้ (เสาวณิต พูลเพชร. 2546 : 53)

6.2 การบริหารจัดการโครงการและโครงสร้างการดำเนินงาน

การบริหารจัดการกองทุนพัฒนาชนบทอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการพัฒนาชนบทและกระจายความเจริญไปสู่ภูมิภาค (กชช.ภ.) โดยมีคณะกรรมการกองทุนพัฒนาชนบททำหน้าที่กำหนดนโยบายแนวทางในการดำเนินงาน กำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการเงินทุนพัฒนาชนบทประจำปีกำกับและติดตามประเมินผลการดำเนินงานกองทุนพัฒนาชนบท ส่วนการบริหารจัดการกองทุนพัฒนาชนบทนั้น มอบให้ธนาคารออมสินดำเนินการภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการธนาคารออมสิน (เสาวณิต พูลเพชร. 2546 : 54)

คณะกรรมการธนาคารออมสิน ได้แต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นบริหารจัดการโครงการสินเชื่อเพื่อพัฒนาชนบท (สพช.) 2 ชุด ได้แก่

6.2.1 คณะกรรมการบริหารโครงการ สพช. (กบ. สพช.) มีหน้าที่จัดทำ เงื่อนไข โครงสร้างในการดำเนินงาน ตลอดจนการสรรหาบุคลากรเข้ามาดำเนินงานในโครงการ สพช. และ รายงานการดำเนินการให้คณะกรรมการธนาคารออมสินทราบ

6.2.2 คณะกรรมการจัดการโครงการ สพช. (กจ.สพช.) มีหน้าที่จัดทำ แผนปฏิบัติการในการดำเนินงานอนุมัติสินเชื่อ ตลอดจนการสรรหาบุคคลเข้ามาดำเนินการใน โครงการ สพช. โดยอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหาร มีการจัดแบ่งโครงสร้าง องค์กรในการดำเนินงานออกเป็น 6 สำนัก ประกอบด้วย สำนักอำนวยการกลาง และสำนัก ปฏิบัติการ 5 สำนัก โดยแบ่งพื้นที่รับผิดชอบ ดังนี้

- 1) สำนักอำนวยการกลาง สนับสนุนด้านวิชาการ บุคลากร และธุรการ เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดความคล่องตัวและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด
- 2) สำนักปฏิบัติการ ดำเนินงานเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรชุมชนและ เครื่องมือส่งเสริมและสนับสนุนองค์กรชุมชนเป้าหมายให้มีศักยภาพ ด้วยการออกไปเยี่ยม แนะนำ วิธีการบริหารจัดการกลุ่ม ตลอดจนแก้ไขปัญหาให้กับองค์กรชุมชน วิเคราะห์คำขอสินเชื่อเพื่อ พัฒนาและส่งเสริมรายได้ขององค์กรชุมชน ตลอดจนการติดตามผลการดำเนินงานขององค์กร สมาชิก

6.3 หลักเกณฑ์การเป็นสมาชิกโครงการสินเชื่อเพื่อพัฒนาชนบท

6.3.1 คุณสมบัติของสมาชิกโครงการ สพช. (เสาวณิต พูลเพชร. 2546 : 57)

- 1) กรณีเป็นองค์กรชุมชน
 - 1.1) เป็นกลุ่มชาวบ้านที่มีการรวมตัวกันอย่างต่อเนื่อง
 - 1.2) มีการออมทรัพย์ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง
 - 1.3) มีสมาชิกไม่น้อยกว่า 25 คน และมีคณะกรรมการบริหารมาจากการ เลือกตั้ง
 - 1.4) มีระบบการจัดการภายในกลุ่มที่ชัดเจน
 - 1.5) กลุ่มไม่จำ เป็นต้องจดทะเบียนเป็นนิติบุคคล
- 2) กรณีเป็นองค์กรพัฒนาเอกชน
 - 2.1) จะต้องจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลในรูปสมาคม หรือมูลนิธิถูกต้อง ตามกฎหมาย
 - 2.2) มีระบบการบริหาร ระบบการเงิน และมีงบดุลแสดงฐานะการเงินที่ ชัดเจน
 - 2.3) มีผลการดำเนินงานต่อเนื่องมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี

2.4) มีวัตถุประสงค์ในการจัดหาเงินทุน เงินกู้ยืมจากรธนาคารหรือสถาบันการเงินเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาชนบท และมีมติที่ประชุมคณะกรรมการองค์กรพัฒนาเอกชน ยินยอมให้กู้ยืมเงิน โดยมีหนังสือมอบอำนาจจากผู้มีอำนาจให้ทำ สัญญาด้วยการเป็นสมาชิกโครงการ สพช. สามารถสมัครเป็นสมาชิกได้ที่ธนาคารออมสินสาขาที่อยู่ใกล้เคียง

6.4 หลักเกณฑ์และเงื่อนไขการให้สินเชื่อของธนาคารออมสิน

6.4.1 ต้องเป็นสมาชิก สพช. มาแล้ว ไม่น้อยกว่า 1 เดือน และมีบัญชีเงินฝากเป็นบัญชีร่วมประเภทเพื่อเรียก ชื่อบัญชี “กลุ่ม” กับสาขาที่ขอกู้เงิน

6.4.2 มีผลงานหรือกิจกรรมที่ทำ ร่วมกันอย่างต่อเนื่องเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 6 เดือน

6.4.3 มีเงินออมหรือเงินกองทุนขององค์กรชุมชน หรือองค์กรพัฒนาเอกชนอยู่จำนวนหนึ่ง

6.4.4 จำนวนเงินให้กู้

เงินกู้ กพช. กู้ได้ไม่เกิน 5 เท่าของเงินออมหรือเงินกองทุนที่องค์กรชุมชนหรือองค์กรพัฒนาเอกชนมีอยู่ ณ วันที่ยื่นกู้ แต่ไม่เกิน 500,000 บาท และจะกู้กี่ครั้งก็ได้ในวงเงินดังกล่าว

6.4.5 ระยะเวลาชำระเงินกู้ ให้ชำระ ราคินเป็นงวด ๆ ตามลักษณะกิจกรรมของกลุ่ม ภายในระยะเวลาที่กำหนดแต่ไม่เกิน 5 ปี

6.4.6 อัตราดอกเบี้ยเงินกู้

1) เงินกู้ กพช. ส่วนที่ได้รับ โอนมาจากกองทุนพัฒนาชนบท ธนาคารออมสิน นำมาปล่อยกู้ให้กับสมาชิกโครงการ สพช. คิดอัตราดอกเบี้ยร้อยละ 7 ต่อปี

2) เงินกู้ อพส. ให้เป็นไปตามที่ธนาคารประกาศกำหนด

3) อัตราดอกเบี้ยเงินกู้กรณีผิดนัด ไม่ชำระ หนี้ เท่ากับอัตราดอกเบี้ยตามข้อ 1) หรือ ข้อ 2) บวกเพิ่มอีกในอัตราร้อยละ 2 ต่อปี

6.4.7 หลักประกันการกู้เงิน

1) บุคคลค้ำประกัน ให้คณะกรรมการขององค์กรชุมชน หรือองค์กรพัฒนาเอกชนจำนวน 5 – 7 คน ร่วมกันค้ำประกัน

2) หลักทรัพย์ค้ำประกัน ซึ่งเป็นที่ดิน ที่ดินและอาคาร หรือหลักทรัพย์อื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการบริหารกำหนดเป็นกรณีพิเศษเฉพาะราย

6.4.8 การจ่ายเงินกู้ จ่ายงวดเดียว หรือตามข้อตกลง

6.4.9 การรับชำระเงินกู้ให้ผ่อนชำระคืนเงินต้นและดอกเบี้ยเป็นงวด ๆ ภายในระยะเวลาไม่เกิน 5 ปี (เสาวณิต พูลเพชร. 2546 : 58)

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ธนาคารออมสินเป็นสถาบันการเงินที่ได้รับความเชื่อมั่นในการให้บริการทางการเงินเพื่อ เด็ก เยาวชน ประชาชน และชุมชน เพื่อเพิ่มและขยายขอบข่ายการให้บริการด้านธุรกรรมทางการเงิน โดยมีเป้าหมายและภาพลักษณ์ในการผลิตผลิตภัณฑ์ของธนาคารออมสินเสนอบริการให้ผู้ใช้บริการในด้านสลากออมสิน บริการเงินฝาก เงินฝากสงเคราะห์ชีวิต บริการสินเชื่อ บริการด้านการเงิน และบริการทางการเงินตามหลักศาสนาอิสลาม โดยใช้ยุทธศาสตร์ การส่งเสริมการออม และสร้างวินัยทางการเงิน การขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานราก การพัฒนาคนและสังคมให้มีคุณภาพ การเพิ่มและขยายการให้บริการและธุรกิจทางการเงิน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เพื่อให้งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการบริหารงานกับผลการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านของธนาคารออมสิน ในเขตอำเภอหนองกุงศรี จังหวัดกาฬสินธุ์ สามารถสร้างความชัดเจนและเพิ่มคุณค่าให้กับผลงานวิจัย กรอบแนวคิด และสมมติฐานการวิจัย รวมทั้งการอภิปรายผลการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. งานวิจัยในประเทศ

การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและรวบรวมงานวิจัยในประเทศที่มีความเกี่ยวข้องและใกล้เคียงกับการวิจัย ดังนี้

ไกรสอน มนตรี (2551 : 58) ศึกษาเรื่องการประเมินผลการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองเขตเทศบาลตำบลคำใหญ่ อำเภอห้วยเม็ก จังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการวิจัย พบว่า

1. สถานภาพสมาชิกกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองเขตเทศบาลตำบลคำใหญ่อำเภอห้วยเม็ก จังหวัดกาฬสินธุ์ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุตั้งแต่ 41-50 ปี การศึกษาค้นคว้า ประถมศึกษาปีที่ 6 ประกอบอาชีพอุตสาหกรรมในครัวเรือน/ช่างผลการประเมินการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง โดยรวมและรายด้าน 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านผลผลิต ด้านสภาวะแวดล้อม ด้านปัจจัยนำเข้าและด้านกระบวนการ

2. สมาชิกที่มีระดับการศึกษา ต่ำกว่าประถมศึกษาปีที่ 6 และระดับการศึกษา ประถมศึกษาปีที่ 6 ขึ้นไปมีการประเมินความเหมาะสมของการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองโดยรวมและเป็นรายด้าน ในด้านกระบวนการ และด้านปัจจัยนำเข้า ไม่แตกต่างกัน แต่มีการประเมินความเหมาะสมของการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองโดยรวมและเป็นราย

ด้านในด้าน บริบทและด้านผลผลิตแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสมาชิกกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าประถมศึกษาปีที่ 6 ประเมินผลการดำเนินงานมากกว่า สมาชิกที่มีระดับการศึกษาประถมศึกษาปีที่ 6 ขึ้นไป

มบุญชัย วีระอกนิษฐ์ (2552 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องผลกระทบของประสิทธิภาพการประยุกต์ใช้การบัญชีบริหารที่มีต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า 1) ประสิทธิภาพการประยุกต์ใช้การบัญชีบริหาร ด้านการวางแผนมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านการเงิน 2) ประสิทธิภาพการประยุกต์ใช้การบัญชีบริหาร ด้านการตัดสินใจ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านลูกค้า และ 3) ประสิทธิภาพการประยุกต์ใช้การบัญชีบริหารด้านการควบคุม มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์กร โดยสรุป ประสิทธิภาพการประยุกต์ใช้การบัญชีบริหาร มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังนั้น ผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ควรให้ความสำคัญและนำข้อเสนอแนะที่ได้จากงานวิจัยชิ้นนี้ไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนงาน ด้านการสั่งการ ด้านการควบคุม และด้านการตัดสินใจในการดำเนินงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการประยุกต์ใช้การบัญชีบริหาร ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ทั้งในระดับผู้ประกอบการผู้บริหารและภาระหน้าที่ของพนักงาน เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เพื่อปรับปรุงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรให้มีความชัดเจนนำไปสู่แนวทางการดำเนินงาน เพื่อให้้องค์การประสบความสำเร็จในการดำเนินงานสร้างความเจริญก้าวหน้าความอยู่รอด การปรับตัวความมั่นคงถาวรให้กับธุรกิจต่อไป

เขาวลัทธิ แดมศิริ (2553 : 79) ศึกษาเรื่องการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านในเขต ตำบลหัวขวาง อำเภอ โกล้อมพิสัย จังหวัดมหาสารคาม ผลการวิจัย พบว่า สมาชิกกองทุนหมู่บ้าน โดยรวมและจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านในเขตตำบลหัวขวาง อำเภอ โกล้อมพิสัย จังหวัดมหาสารคาม โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมากเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการอำนวยความสะดวก ด้านการวางแผน ด้านการจัดการองค์กร และด้านการควบคุม

สมาชิกกองทุนหมู่บ้าน ที่มีเพศ ระดับการศึกษา และรายได้ เฉลี่ยต่อเดือนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านในเขตตำบลหัวขวาง อำเภอ โกล้อมพิสัย จังหวัดมหาสารคาม โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านการอำนวยความสะดวก สมาชิกกองทุนหมู่บ้านที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการบริหารจัดการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนสมาชิก

กองทุนหมู่บ้าน ที่มีอายุและอาชีพแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน โดยรวมและด้านการวางแผน ด้านอำนาจการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการจัดองค์การ และด้านการควบคุม ไม่แตกต่างกัน

รัศมี พลรัตน์ (2554 : 92) ศึกษาเรื่องการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลน้ำจั้น อำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัย พบว่า

1. สมาชิกกองทุนหมู่บ้านในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลน้ำจั้น อำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดนครราชสีมา โดยรวมและจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ และรายได้ต่อเดือน เห็นว่ามีการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน โดยรวมและรายด้าน 3 ด้าน คือ ด้านการวางแผน ด้านอำนาจการ และด้านการควบคุม อยู่ในระดับมาก และมีการบริหารจัดการด้านการจัดองค์การ อยู่ในระดับปานกลาง

2. สมาชิกกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลน้ำจั้น อำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดนครราชสีมา ที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ และรายได้ต่อเดือนต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง โดยรวมและรายด้านทุกด้าน ไม่แตกต่างกัน

3. ข้อเสนอแนะในการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน ของสมาชิกกองทุนหมู่บ้านในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลน้ำจั้น อำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดนครราชสีมา คือ ควรมีการวางแผนการจัดสรรใช้เงินกองทุนในอนาคตอย่างรอบคอบ แต่งตั้งคณะกรรมการที่มีความพร้อม มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคน ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ใช้กฎระเบียบ เพื่อบริหารจัดการกองทุน และมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของประธานและคณะกรรมการกองทุนในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

โดยสรุป สมาชิกกองทุนหมู่บ้านในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลน้ำจั้น เห็นว่ามีการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน โดยรวม อยู่ในระดับมาก โดยสมาชิกกองทุนหมู่บ้านที่มีเพศ อายุระดับการศึกษา อาชีพ และรายได้ต่อเดือนต่างกัน มีการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง โดยรวมและรายด้านทุกด้าน ไม่แตกต่างกัน ซึ่งข้อเสนอนี้ สามารถนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลน้ำจั้น อำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดนครราชสีมา ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

รุ่งรัตน์ เพชรไพฑูรย์ (2554 : 92) ศึกษาเรื่องผลกระทบของประสิทธิภาพการบริหารงานที่มีต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง จังหวัดมหาสารคาม ผลการวิจัย พบว่า ประธานคณะกรรมการกองทุน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีประสิทธิภาพการบริหารงาน โดยรวมและเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการวางแผนด้าน

การอำนวยความสะดวก ด้านการควบคุม และด้านการจัดองค์กร และมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวมและเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ด้านลูกค้า และด้านกระบวนการภายใน

ประธานคณะกรรมการกองทุน ที่มีจำนวนสมาชิกในกองทุนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีประสิทธิภาพการบริหารงานโดยรวม ด้านการจัดองค์กร และด้านการควบคุมแตกต่างกัน และที่มีเงินทุนหมุนเวียนของกองทุนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีประสิทธิภาพการบริหารงานโดยรวม ด้านการจัดองค์กร ด้านการอำนวยความสะดวก และด้านการควบคุมแตกต่างกัน

2. งานวิจัยต่างประเทศ

การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและรวบรวมงานวิจัยต่างประเทศที่มีความเกี่ยวข้องและใกล้เคียงกับการวิจัย ดังนี้

นอร์เรคลิต (Norreklit. 2000 : 65) ศึกษาเรื่องคุณภาพใน Balanced Scorecard : การวิเคราะห์จุดวิกฤติของบางสิ่งตามสมมติฐานของธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดเล็ก ในออสเตรเลีย พบว่า ระบบมาตรวัดกลยุทธ์ครอบคลุมไปถึงทั้งตัววัดที่ไม่ใช่การเงินและตัววัดทางการเงิน โดยใช้แนวคิด Balanced Scorecard ถือเป็นระบบมาตรวัดกลยุทธ์ที่ชัดเจนแตกต่างจากตัวอื่น ๆ ที่มากกว่า การสะสม ทางการเงินและตัววัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน รวมไปถึงมาตรวัดผลสัมฤทธิ์และตัวขับเคลื่อน การปฏิบัติการของผลสัมฤทธิ์ โดยเชื่อมโยงกันทั้งความสัมพันธ์ในเชิงสาเหตุและผลกระทบ ด้วยเหตุนี้เองจึงมุ่งที่จะเป็นระบบควบคุมการปฏิบัติงาน ยิ่งไปกว่านั้น Balanced Scorecard ยังมีจุดมุ่งหมายไม่เพียงแต่เป็นระบบมาตรวัดกลยุทธ์ แต่ยังเป็นระบบควบคุมกลยุทธ์ซึ่งสามารถปรับ เป็นแผนก/ส่วนและเป้าหมายส่วนบุคคลจนถึงกลยุทธ์โดยรวม ในลำดับแรกของงานวิจัยตรวจสอบ ขอบเขตซึ่งมีความสัมพันธ์ในเชิงสาเหตุและผลกระทบท่ามกลางมาตรวัดทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้าน การเงิน ด้านลูกค้า ด้านกรรมวิธีภายในธุรกิจ และด้านการเรียนรู้และทางเลือกความเจริญเติบโต และยัง พบว่า Balanced Scorecardสามารถเชื่อมโยงกลยุทธ์ต่อการวัดการปฏิบัติการซึ่งผู้จัดการ สามารถเข้าใจและแนะนำข้อปรับปรุงบางประการได้

มิลไวล์ (Melville. 2003 : 209-222) ศึกษาเรื่องการตรวจสอบภายในและการ สร้างกลยุทธ์ทางการจัดการ โดย Balance Scorecards พบว่า บทบาทของผู้ตรวจสอบภายในมีผลต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ของบริษัท และโดยมากบริษัทใช้กลยุทธ์การวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ(Balanced Scorecards : BSC) ในการวัดผลการดำเนินงานของบริษัท โดยการวัดผลโดย BSC นี้ สามารถประเมินค่าของบริษัทเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ดีของบริษัท ซึ่งผลลัพธ์แสดงถึงศักยภาพของการ

บริหารและประเมินค่าการทำงานของผู้จัดการอาวุโส และ BSC ถูกสนับสนุนในการใช้เป็น เครื่องวัดในการดำเนินงาน การบริหารงานและเป็นกลยุทธ์ในหน่วยควบคุมคุณภาพของงาน ตรวจสอบบัญชีและงานตรวจสอบภายในด้วย ซึ่งทำให้ผู้ถือหุ้นพอใจอย่างยิ่ง

ไรแมน (Rieman. 2004 : 5202) ศึกษาเรื่อง Balanced Scorecard เป็นส่วน สำคัญหลัก ๆ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานในข้อเขียนมากมายในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ในขณะที่ BSC ได้รับการพิจารณาว่า เป็นวิธีการวัดผลการดำเนินงานที่ค่อนข้างสมบูรณ์มากกว่าระบบการ วัดที่ใช้ตัวเลขทางบัญชีที่เคยทำมาในอดีต การให้การวัดที่มีตัวแปรมากมายรวมถึงการมีหน่วยการ วัดที่แตกต่างกันมาก โดยปราศจากความเข้าใจถึงผลกระทบที่มีต่อการการวัดผลในระยะยาวที่จะมี ผลต่อการดำเนินงานในอนาคต รวมถึงความเข้าใจที่ถูกต้องของการวัดผล สองสิ่งที่ทำให้ยังมีคำถาม ถึงการนำเอา BSC มาใช้ในการวัดผลการดำเนินงาน ในการศึกษาได้ทำการวิเคราะห์เหตุผลของการใช้ Scale- DEA ซึ่งเป็นวิธีใหม่ในการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกับการใช้ BSC จะมีผลต่อการเพิ่มความคง เส้นคงวาและฉันทามติของผู้ประเมินผลการดำเนินงาน กลุ่มตัวอย่างเป็นนักศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาบัญชี และนักศึกษา MBA โดยวิธีการประนี 2 วิธี สำหรับประเมินผลธุรกิจร้านฟาสต์ฟู้ด คือใช้เฉพาะ BSC อย่างเดียว และ ใช้ BSC ร่วมกับ Scale- DEA ผลการศึกษาพบว่า ไม่ว่าจะใช้วิธีใด ในการวัด กลุ่มตัวอย่างทั้งสองก็ให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดทางการเงินค่อนข้างมากในการคำนวณ อัตราส่วนของกำไร สำหรับพวกที่ไม่ใช้ BSC หรือ Scale- DEA ในการประเมินผลจะมีการเน้น ในการคำนวณอัตราส่วนกำไรมากพอๆ กับผู้บริหาร

ปัน และ ไวท์ (Pun And White. 2005 : 49) ศึกษาเรื่องการวัดผลการดำเนินงาน จากการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ พบว่า การวัดผลการดำเนินงานเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการจัดการเชิงกล ยุทธ์ เพื่อช่วยปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การบริหารงานและสนับสนุนองค์กรด้านต่าง ๆ ทำให้เกิดความคิด สร้างสรรค์และช่วยพัฒนากระบวนการทำงานให้เชื่อมโยงแบบบูรณาการ กระบวนการวัดผลการ ดำเนินงานเชิงกลยุทธ์มีหลายด้าน เช่น ด้านความยืดหยุ่นในการดำเนินงานเกี่ยวกับความรวดเร็วใน การให้บริการ ความหลากหลายของสินค้าหรือบริการ ด้านการใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า ซึ่งมุ่งเน้น ความสามารถในการผลิตสินค้า และประสิทธิภาพในการผลิตสินค้า ด้านนวัตกรรม การดำเนินงาน โดยที่ธุรกิจควรให้ความสนใจเกี่ยวกับนวัตกรรมกระบวนการและพัฒนาทักษะ แนวความคิด เพื่อที่จะพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่สู่ตลาด และด้านคุณภาพการบริการด้วยการ สร้างความน่าเชื่อถือให้กับลูกค้าจนเป็นที่ยอมรับ มีการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง และ สร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

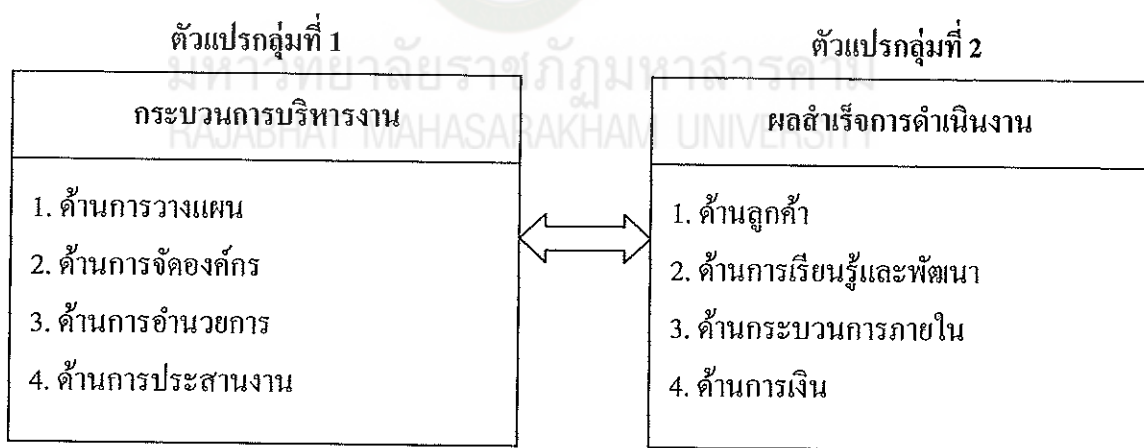
จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพการบริหารงาน มีความสัมพันธ์กับการ มีความสำเร็จในการดำเนินงาน ดังนั้น ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย สามารถใช้เป็นฐานข้อมูลในการ

พัฒนาด้านการจัดองค์กร ด้านการประสานงาน และด้านการควบคุม เพื่อให้สามารถนำแนวทางการดำเนินงานมาใช้ในการบริหารและประยุกต์ใช้ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และประสบความสำเร็จในการดำเนินงานอย่างยั่งยืนต่อไป

กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการบริหารงานกับผลสำเร็จการดำเนินงาน กองทุนหมู่บ้านของธนาคารออมสิน ในเขตอำเภอหนองสูง จังหวัดกาฬสินธุ์ ได้กำหนดขอบเขตด้านตัวแปรกลุ่มที่ 1 กระบวนการบริหารงาน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2541 : 11) ประกอบด้วย ด้านการวางแผน (Planning) ด้านการจัดองค์กร (Organizing) ด้านการอำนวยการ (Directing) ด้านการประสานงาน (Co-Ordinating) ตัวแปรกลุ่มที่ 2 ผลสำเร็จการดำเนินงาน (ราม ปิยะเกตุและคณะ. 2547 : 43-68) ประกอบด้วย ด้านลูกค้า (Customer Perspective) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning Growth Perspective) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) ด้านการเงิน (Financial Perspective)

เพื่อให้สามารถมองเห็นภาพรวมได้อย่างเป็นระบบ ผู้วิจัยขอทำการสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย