



## แนวทางการฟื้นฟูสมาคมฌาปนกิจสงเคราะห์ลูกค้า ธ.ก.ส.ศรีนรา

### Guidelines for rehabilitation of the Sri Nara Customer Cremation Association

#### กฤษณิศา ภูมิบ่อพลับ<sup>1</sup> และสุทธาวรรณ ชาโต้<sup>2</sup>

<sup>1</sup> บัณฑิตวิทยาลัย กลุ่มวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, pusanisa.ph@baac.or.th

<sup>2</sup> กลุ่มวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, suthawan.chi@gmail.com

#### บทคัดย่อ

สมาคมฌาปนกิจสงเคราะห์ลูกค้า ธ.ก.ส.ศรีนรา (ฌกส.ศรีนรา) ก่อตั้งขึ้นเพื่อส่งเสริมให้ลูกค้าธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ทำการสงเคราะห์ซึ่งกันและกันในการจัดการศพ และสงเคราะห์ครอบครัวของสมาชิกที่ถึงแก่ความตาย เพื่อให้สามารถพึ่งพาตนเอง และพึ่งพาซึ่งกันและกันในชุมชนได้ ซึ่งปัจจุบัน ฌกส.ศรีนรา ประสบปัญหาจำนวนสมาชิกลดลง และการส่งเงินสงเคราะห์ไม่ต่อเนื่อง ผู้ศึกษาจึงต้องการหาแนวทางฟื้นฟูเพื่อรักษาฐานสมาชิกเดิม เพิ่มจำนวนสมาชิกใหม่ และแนวทางที่ทำให้สมาชิกฝากเงินสงเคราะห์อย่างต่อเนื่อง โดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 วิธี วิธีแรกเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ สมาชิกเดิม ฌกส.ศรีนรา จำนวน 150 ราย และลูกค้า ธ.ก.ส. ที่ยังไม่ได้เป็นสมาชิกของ ฌกส.ศรีนรา จำนวน 150 ราย ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) การหาค่าเฉลี่ย (Mean) และการหาค่าร้อยละ (Percentage) วิธีที่ 2 การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่าง แบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ คณะกรรมการ-เจ้าหน้าที่ ฌกส.ศรีนรา พนักงานพัฒนาธุรกิจ และผู้บริหารของ ธ.ก.ส. ในสังกัดจังหวัดนราธิวาส จำนวน 34 ราย ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ วิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างข้อสรุป พบว่า สมาชิกขาดความเข้าใจในสวัสดิการที่จะได้รับจากการเป็นสมาชิก และผลการดำเนินงานของ ฌกส.ศรีนรา ขาดความน่าเชื่อถือ ทำให้เกิดทัศนคติในเชิงลบ เมื่อครอบครัวของสมาชิกที่ถึงแก่ความตายได้รับเงินสงเคราะห์น้อยลง สมาชิกจึงไม่ฝากเงินสงเคราะห์ ทำให้สถานภาพของสมาชิกสิ้นสุดลง และไม่มีผู้สนใจสมัครเข้าเป็นสมาชิกใหม่ ผู้ศึกษาจึงได้เลือกแนวทางจัดเวทีระดมสมอง เพื่อสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ และความสำคัญที่ธนาคารต้องช่วยดูแลการดำเนินงานของ ฌกส.ศรีนรา ให้มีความมั่นคง เพื่อรักษาภาพลักษณ์ที่ดีในการสร้างสวัสดิการช่วยเหลือลูกค้าของ ธ.ก.ส. และเป็นการขยายฐานเงินฝากของธนาคาร

**คำสำคัญ:** ฌาปนกิจสงเคราะห์, ฌกส., ลูกค้า ธ.ก.ส.



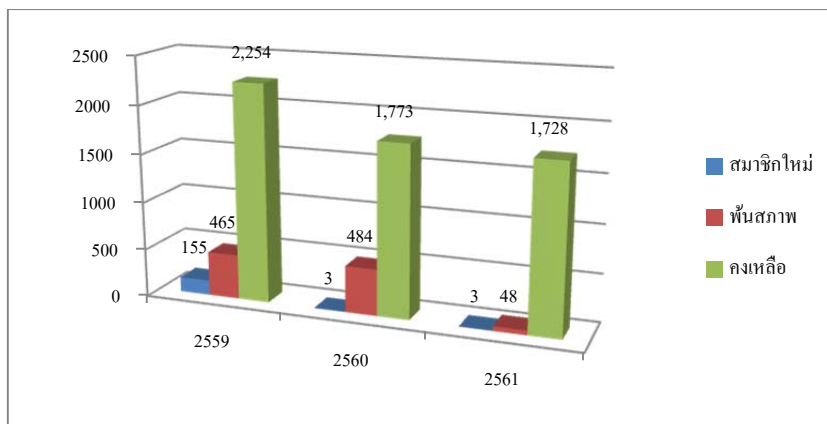
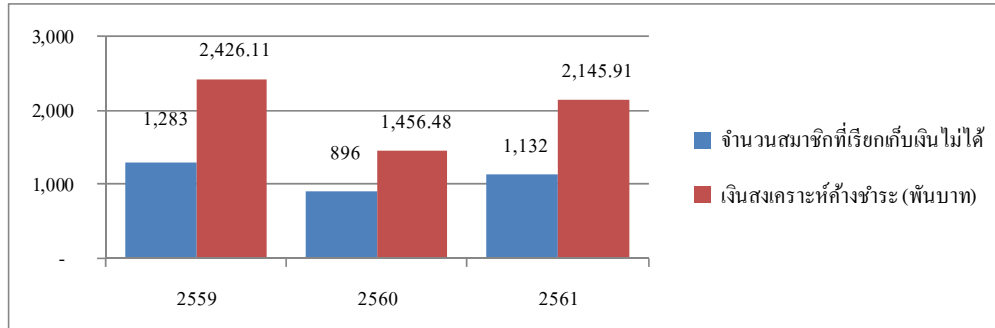
## ABSTRACT

Sri Nara Customer Cremation Association was established to aid deceased member's relatives with funds to help with their loss. Recently, they have encountered a decrease in membership number and failure to deposit. I would like to find ways to maintain the existing membership base, increase the number of new members, and ways to allow customers to keep depositing. There are two ways to collect data. First, collect data by sending questionnaire forms to sample groups, divided into 2 groups: 150 existing members and 150 non-member who have a BAAC account, and use quantitative data analysis such as Frequency Distribution, Mean and Percentage. Second, collect feedback from 34 people divided into 3 groups: Board members and officers, BAAC staff, and BAAC executives in Narathiwat Province. In this case, we used qualitative data analysis. Analyzing conclusion-based data found that members lack understanding of the benefits of membership which results in a negative attitude towards the association credibility. When the family of the deceased member receives less funds than expected, that results in losing potential customers. I have chosen to set up a brainstorming session in order to create an understanding of roles, responsibilities, and the importance that BAAC has, to help oversee the operations of the association to ensure stability and maintain a good image in creating a welfare for BAAC customers and expanding the bank's deposit base.

**Keywords:** Cremation Association, BAAC customers

### 1. บทนำ

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) เป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงการคลัง ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความช่วยเหลือทางด้านการเงินแก่เกษตรกร และบุคคลทั่วไป รวมถึงสนับสนุนชุมชนเพื่อให้เกิดความเข้มแข็ง สามารถพึ่งพาตนเองและพึ่งพาซึ่งกันและกันได้ จึงมีการริเริ่มก่อตั้งสมาคมฉางหงษาเพื่อช่วยเหลือลูกค้า ธ.ก.ส.กลุ่มน้ำโกลก และศรีนคร ต่อมามีการควบรวมกิจการ คงเหลือสมาคมฉางหงษาเพื่อช่วยเหลือลูกค้า ธ.ก.ส.ศรีนคร (ฉกส.ศรีนคร) เพียงแห่งเดียว เพราะปัญหาจากผลการดำเนินงานของสมาคมทั้ง 2 แห่ง ไม่มีการเพิ่มจำนวนสมาชิก ทำให้จำนวนสมาชิกคงเหลือลดน้อยลง (ดังแผนภูมิที่ 1.1) และสมาชิกค้างชำระเงินฝากสงเคราะห์เป็นจำนวนมาก (ดังแผนภูมิที่ 1.2) จากข้อมูลดังกล่าว อาจส่งผลให้เกิดการเลิกสมาคม ผู้ศึกษาจึงต้องการหาแนวทางเพื่อช่วยฟื้นฟูการดำเนินงานของ ฉกส.ศรีนคร ให้เป็นหน่วยงานที่ดูแลลูกค้า ธ.ก.ส. เกี่ยวกับธนาคารได้อย่างยั่งยืนต่อไป



แผนภูมิที่ 1.1 : แผนภูมิแสดงจำนวนสมาชิก แยกรายละเอียดสมาชิกใหม่ สมาชิกที่พันสภาพ และจำนวนสมาชิกคงเหลือ ในปี 2559 – 2561 (ข้อมูลจากระบบสมาชิกแผนกสมาชิกสงเคราะห์ลูกค้า ช.ก.ส. หมวดรายงานข้อมูลผลการดำเนินงานประจำปี เมื่อวันที่ 6 ธันวาคม 2562)

แผนภูมิที่ 1.2 : แผนภูมิแสดงจำนวนสมาชิกที่เรียกเก็บเงินไม่ได้ และจำนวนเงินสงเคราะห์ค้างชำระของสมาชิกสมาคมแผนกสมาชิกสงเคราะห์ลูกค้า ช.ก.ส.ศรีนคร ปี พ.ศ. 2559 – 2561 (ข้อมูลจากสมาคมฯ วันที่ 6 ธันวาคม 2562)

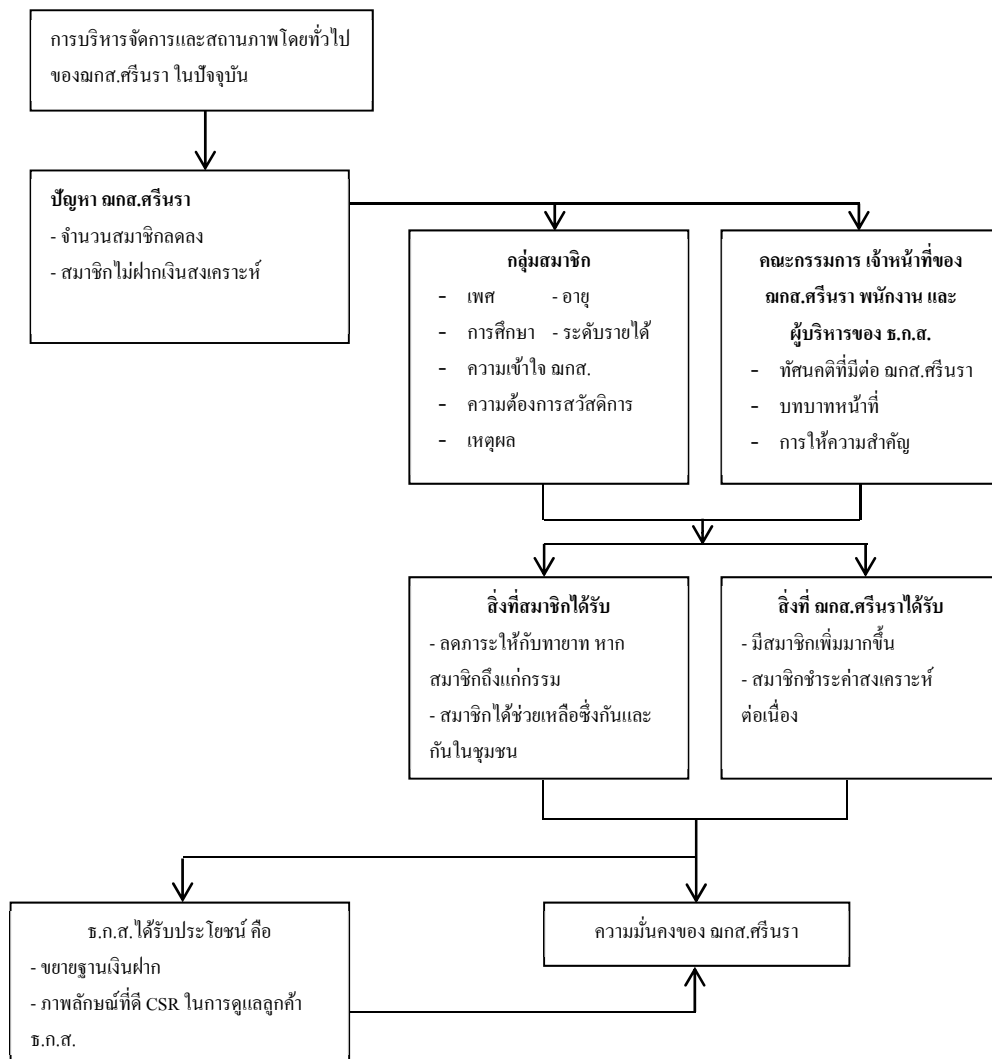
ทั้งนี้ ปัจจุบันมีส่วนงานอื่น ๆ ที่รองรับกรณีสมาชิกเสียชีวิตที่จ่ายเป็นตัวเงินหลายแห่ง เช่น บริษัทประกันชีวิต ผลิตภัณฑ์เงินฝากสงเคราะห์ชีวิตของธนาคาร และสมาคมแผนกอื่น ๆ ทำให้ลูกค้า ช.ก.ส. มีทางเลือกมากขึ้น ผู้ศึกษาจึงต้องการค้นหาแนวทางฟื้นฟูสมาคมแผนกสมาชิกสงเคราะห์ลูกค้า ช.ก.ส.ศรีนคร ให้มีความมั่นคงและเข้มแข็ง เพิ่มจำนวนสมาชิก และแก้ปัญหาเงินฝากสงเคราะห์ค้างชำระ เพื่อให้ลูกค้าของ ช.ก.ส. ในจังหวัดนครราชสีมา สวัสดิการรองรับ และมีเงินช่วยเหลือให้กับครอบครัวของตนเอง อีกทั้งยังเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับธนาคาร ในการช่วยเหลือดูแลลูกค้า และเป็นการขยายฐานเงินฝากอีกด้วย

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อรักษาฐานสมาชิกเดิม และเพิ่มจำนวนสมาชิกใหม่
- 2) เพื่อค้นหาแนวทางให้สมาชิกฝากเงินสงเคราะห์อย่างต่อเนื่อง

## 3. การดำเนินการวิจัย

การศึกษานี้เริ่มต้นด้วยการทำความเข้าใจสถานการณ์ในปัจจุบันของสมาคมพัฒนากิจสงเคราะห์ลูกค้า ธ.ก.ส. ศรีนครา (ธกส.ศรีนครา) เพื่อให้มองเห็นถึงลักษณะการดำเนินงาน และปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อหาแนวทางแก้ไข ปัญหาในการฟื้นฟู ธกส.ศรีนครา ผู้ศึกษาจะนำแนวทางที่วิเคราะห์มาแล้วนั้น นำเสนอเพื่อทำความเข้าใจ พร้อมทั้งสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหาร ธ.ก.ส. และระดับความเห็นด้วยของกลุ่มสมาชิก ธกส.ศรีนครา ซึ่งเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์โดยตรง และกลุ่มผู้บริหารของ ธ.ก.ส. มีส่วนในการบริหารจัดการให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร จึงจำเป็นต้องมีส่วนในการพิจารณาแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าว (ดังภาพที่ 3.1)



ภาพที่ 1 ภาพกรอบแนวคิดของการหาแนวทางการฟื้นฟูสมาคมพัฒนากิจสงเคราะห์ลูกค้า ธ.ก.ส.ศรีนครา

**วิธีการศึกษา การเก็บรวบรวมข้อมูล และเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา**

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา แบ่งเป็น 2 วิธี โดยมีวิธีการศึกษา และการเก็บรวบรวมข้อมูล รายละเอียดตามตารางที่ 3.1 ดังนี้

1) แบบสอบถาม จะใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ดำเนินการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ซึ่งมีแนวคำถาม สอบถามลักษณะทางสังคม และเศรษฐกิจของสมาชิกสมาคมฯ ทักษะคติที่สมาชิกมีต่อสมาคมฯ รวมถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับ

2) แบบสัมภาษณ์ จะใช้วิธีการสัมภาษณ์รายบุคคลแบบกึ่งโครงสร้าง เนื่องจากผู้ให้ข้อมูลเป็น Key Informants มีอำนาจ และหน้าที่ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานของสมาคมฯ ซึ่งมีแนวคำถาม เพื่อหาทัศนคติ และความคิดเห็นต่อการดำเนินงานของ ผกส.ศรีนคร ในปัจจุบัน. ความเข้าใจถึงผลประโยชน์ที่สมาคมฯ จะได้รับ และธนาคารจะได้รับ

**ตารางที่ 1 แสดงวิธีการศึกษา การเก็บรวบรวมข้อมูล และเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา**

| เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา | วิธีการศึกษา และการเก็บรวบรวมข้อมูล                                  |  |
|----------------------------|--|--|
| วิธีที่ 1<br>แบบสอบถาม     | สมาชิก ผกส.ศรีนคร และลูกค้า ธ.ก.ส. ที่ยังไม่ได้เป็นสมาชิก ผกส.ศรีนคร | ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ จากผู้ที่มาใช้บริการทางการเงินที่ธนาคารสาขา แบ่งตามพื้นที่การดำเนินงานของ ธ.ก.ส. ทั้งหมด 7 สาขา ได้แก่ สุโขทัย ไร่ไผ่ บำเพ็ญ รือเสาะ ศรีสาคร ดันหยงมัส สาขาละ 40 ชุด และนราธิวาส 60 ชุด รวมจำนวน 300 ชุด  |
| วิธีที่ 2<br>แบบสัมภาษณ์   | คณะกรรมการเจ้าหน้าที่ ผกส.ศรีนคร และผู้บริหารของ ธ.ก.ส. โดยตำแหน่ง   | ใช้การสัมภาษณ์รายบุคคลโดยตำแหน่ง แบ่งเป็นคณะกรรมการ 13 ชุด เจ้าหน้าที่ ผกส.ศรีนคร 1 ชุด ผู้บริหารของ ธ.ก.ส. ได้แก่ หัวหน้าหน่วยระดับ 8 จำนวน 7 สาขา สาขาละ 1 ชุด, ผู้จัดการหรือผู้ช่วยผู้จัดการสาขา จำนวนสาขาละ 1 ชุด และผู้อำนวยการหรือผู้ช่วยผู้อำนวยการ ธ.ก.ส.จังหวัดนราธิวาส 1 ชุด รวมจำนวน 29 ชุด |
|                            | พนักงานพัฒนาธุรกิจระดับ 4-7 ใช้วิธีจับฉลากแบบไม่ใส่กลับ              | ใช้การคัดเลือกโดยการจับฉลากแบบไม่ใส่กลับ สาขาละ 2 ชุด จำนวน 7 สาขา ได้แก่ สุโขทัย ไร่ไผ่ บำเพ็ญ รือเสาะ ศรีสาคร ดันหยงมัส และนราธิวาส รวมจำนวน 14 ชุด  |

**การวิเคราะห์ข้อมูล**

การวิเคราะห์ข้อมูล มีการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 2 วิธี ได้แก่

วิธีที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) การหาค่าเฉลี่ย (Mean) และการหาค่าร้อยละ (Percentage) คือ ส่วนของสมาชิกลูกค้า ธ.ก.ส. เพื่อให้ทราบถึงทัศนคติ และการรับรู้ที่ลูกค้ามีต่อสมาคมฯ โดยแบ่งตามเกณฑ์ประชากรศาสตร์ เพศ อายุ การศึกษา และรายได้ ว่าในแต่ละช่วงอายุมีความสัมพันธ์กับทัศนคติ และแรงจูงใจในการสมัครสมาชิกสมาคมฯ และการฝากเงินสงเคราะห์อย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาสวัสดิการของตนเองหรือไม่



วิธีที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพแบบพรรณนา คือ ส่วนของคณะกรรมการเจ้าหน้าที่ ผกส.ศรินรา พนักงานพัฒนาธุรกิจ และผู้บริหารของ ธ.ก.ส. เพื่อให้ทราบถึงทัศนคติ บทบาทหน้าที่ ความสำคัญ และความเข้าใจต่อการดำเนินงานของ ผกส.ศรินรา ว่าสมาชิกได้รับผลประโยชน์อย่างไรบ้างจากการสมัครเป็นสมาชิก และ ผกส.ศรินรา มีความสำคัญในการช่วยเหลือสมาชิกอย่างไร รวมถึงประโยชน์ที่ ผกส.ศรินรา และธนาคารจะได้รับจากการดำเนินงานที่มั่นคง ทั้งในเรื่องภาพลักษณ์ในการดูแลลูกค้า และการขยายฐานเงินฝากของธนาคาร

#### 4. ผลการวิจัย

จากวิธีการศึกษาที่ 1 ผลการศึกษาเปรียบเทียบข้อมูลที่ได้รับจากการตอบแบบสอบถาม จำแนกตามกลุ่มตัวอย่างที่เป็นสมาชิก ผกส.ศรินรา และกลุ่มตัวอย่างที่เป็นลูกค้า ธ.ก.ส. แต่ไม่ได้เป็นสมาชิก ผกส.ศรินรา พบว่า ข้อมูลสมาชิก จำแนกตามเพศ มีสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน สมาชิกส่วนใหญ่มีช่วงอายุมากกว่า 60 ปี ร้อยละ 46 ซึ่งหากสัดส่วนสมาชิกที่มีอายุน้อยกว่า 60 ปี ไม่เพิ่มขึ้น ภาระการจ่ายเงินสงเคราะห์ของ ผกส.ศรินรา จะมีความเพิ่มขึ้น เพราะสมาชิกที่มีอายุมาก มีความเสี่ยงต่อการเสียชีวิตสูง ในขณะที่ผู้มาใช้บริการธนาคารที่ไม่ได้เป็นสมาชิก ผกส.ศรินรา ส่วนใหญ่มีช่วงอายุ 51 – 60 ปี ร้อยละ 32.67 อายุ 41 – 50 ปี ร้อยละ 22 และอายุ 31 – 40 ปี ร้อยละ 20.67 ตามลำดับ ถือเป็นโอกาสในการหากลุ่มเป้าหมายที่มีอายุน้อยกว่า 60 ปี ระดับการศึกษาของสมาชิก มีระดับการศึกษาต่ำกว่าประถม ร้อยละ 70 ส่วนลูกค้า ธ.ก.ส. ที่ไม่ได้เป็นสมาชิก มีระดับการศึกษาเฉลี่ยที่สูงขึ้น และมีแนวโน้มรายได้ที่สูงขึ้นเช่นเดียวกัน ซึ่งส่วนใหญ่รู้จัก ผกส. และมีความคิดเห็นว่าควรมีหน่วยงานที่ให้ความช่วยเหลือเรื่องภาระหนี้สินแก่ครอบครัวผู้เสียชีวิต โดยมีผู้สนใจและสมัครแน่นอน ร้อยละ 28 แต่ขอศึกษาข้อมูลก่อนจะสมัครสมาชิก มากถึงร้อยละ 59.33

จากตารางที่ 4.1 แสดงให้เห็นว่า ผู้ที่เป็นสมาชิก ผกส.ศรินรา ส่วนใหญ่ไม่ต้องการเป็นสมาชิกต่อ เนื่องจากมีปัญหาทางการเงิน เพราะไม่มีเงินฝาก และรายได้น้อย ในขณะที่ผู้ที่ยังไม่เป็นสมาชิกส่วนใหญ่ยังไม่ตัดสินใจสมัคร เนื่องจากยังไม่ทราบสวัสดิการที่จะได้รับจาก ผกส.ศรินรา

ตารางที่ 2 แสดงเหตุผลที่ยังไม่ตัดสินใจสมัครสมาชิกกับหน่วยงานที่ให้การช่วยเหลือเรื่องภาระหนี้สินแก่ครอบครัวผู้เสียชีวิต

| เหตุผล                                    | สมาชิก (ร้อยละ) | ไม่ใช่สมาชิก (ร้อยละ) |
|---|-----------------|-----------------------|
| ยังไม่ทราบสวัสดิการ                       | 18.25           | 36.11                 |
| ไม่เชื่อมั่นต่อการดำเนินงานของ ผกส.ศรินรา | 11.68           | 24.07                 |
| คิดว่าไม่จำเป็น                           | 5.84            | 7.41                  |
| ถ้าตายได้เงินน้อย                         | 13.87           | 14.81                 |
| พนักงาน/เจ้าหน้าที่ ไม่แนะนำ              | 0.00            | 11.11                 |
| พนักงาน ธ.ก.ส. ไม่ให้ความสำคัญ            | 0.73            | 0.00                  |
| ไม่มีเงินฝาก/รายได้น้อย                   | 35.77           | 6.48                  |
| เป็นสมาชิก ผกส.อื่นแล้ว                   | 13.87           | 0.00                  |
| รวม                                       | 100.00          | 100.00                |

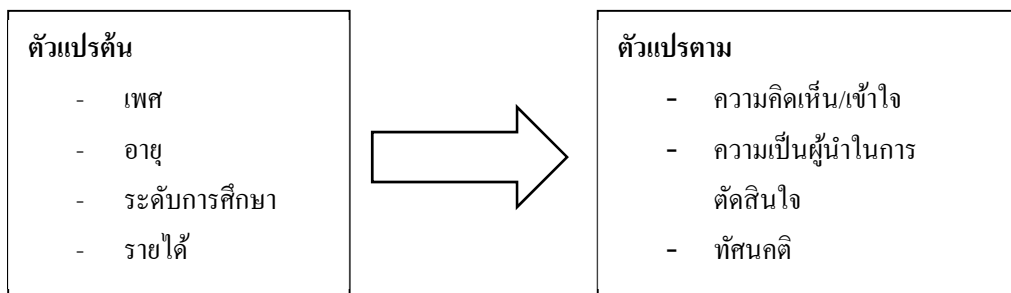


จากวิธีการศึกษาที่ 2 ผลจากการสัมภาษณ์ พบว่า ความรู้ความเข้าใจในการแนะนำ ผกส. ของคณะกรรมการ และเจ้าหน้าที่ของ ผกส. ศรีนครา ยังขาดการสื่อสารที่ดี เนื่องจากตนเองก็ยังไม่มีความเข้าใจในระดับที่สามารถเปรียบเทียบข้อดีข้อเสียกับการทำประกันชีวิต และอาจเพราะยังไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ในการทำงาน คณะกรรมการ และเจ้าหน้าที่ของ ผกส. ศรีนครา จึงยังไม่มีความทุ่มเทให้กับการทำงานเท่าที่ควร รวมถึงยังเข้าใจว่า ธ.ก.ส. มีหน้าที่หาสมาชิกให้กับ ผกส. ศรีนครา

และผลจากการสัมภาษณ์ จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงาน และผู้บริหารของ ธ.ก.ส. พบว่า ทักษะคิดความเข้าใจของพนักงานที่มีต่อความสำคัญ และการดำรงอยู่ของ ผกส. ศรีนครา เริ่มน้อยลง อาจเพราะความผูกพันระหว่างพนักงานกับ ผกส. ศรีนครา เปลี่ยนแปลงไป จากเดิมที่พนักงาน ธ.ก.ส. กับ ผกส. ศรีนครา พึ่งพาซึ่งกันและกันในการติดต่อช่วยเหลือลูกค้าธนาคารที่เป็นสมาชิก และพนักงานคิดว่าลูกค้า ธ.ก.ส. มีทางเลือกอื่นในการสร้างสวัสดิการให้กับตนเองที่นอกจากการเป็นสมาชิก ผกส. ศรีนครา ทั้งผลิตภัณฑ์เงินฝากสงเคราะห์ชีวิต หรือประกันชีวิตของบริษัทเอกชนต่าง ๆ จึงทำให้พนักงานมีความคิดเห็นว่า ผกส. ศรีนครา ไม่มีความจำเป็นต่อ ธ.ก.ส. และลูกค้า ธ.ก.ส.

จะเห็นได้ว่า ทักษะคิดระหว่างคณะกรรมการ เจ้าหน้าที่ ผกส. ศรีนครา และพนักงาน ธ.ก.ส. มีความเข้าใจคลาดเคลื่อนกันในเรื่องบทบาทหน้าที่ของตนเองที่มีต่อ ผกส. ศรีนครา

#### ตัวแปรต้น ตัวแปรตาม และความสัมพันธ์



#### 5. การอภิปรายผล

จากผลการศึกษา สามารถอภิปรายเป็นประเด็นปัญหา และได้กำหนดแนวทางเลือกการแก้ไขปัญหาไว้ 4 ข้อ ดังนี้

1) รับสมัครสมาชิกใหม่เพิ่ม การรับสมัครสมาชิกใหม่เพิ่ม เป็นการแก้ปัญหาเรื่องจำนวนสมาชิกที่ลดน้อยลง จากความเสี่ยงของสมาชิกที่มีอายุมากขึ้นเรื่อย ๆ ที่มีโอกาสเสียชีวิตมากกว่าสมาชิกที่มีอายุน้อย ซึ่งเมื่อสมาชิกมีจำนวนมากขึ้น ก็จะทำให้สมาชิกที่เสียชีวิตได้รับเงินสงเคราะห์ชีวิตมากขึ้นด้วย เป็นแรงจูงใจให้แก่ผู้ที่ยังไม่สนใจสมัครสมาชิก

2) ประชาสัมพันธ์ผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการเป็นสมาชิก เพื่อเพิ่มความรู้ความเข้าใจให้กับลูกค้า ธ.ก.ส. เกี่ยวกับผลประโยชน์ที่แตกต่างจากการทำประกันชีวิต แต่ต้องใช้งบประมาณในการประชาสัมพันธ์ โดยที่ไม่สามารถควบคุมได้ว่าผลที่จะได้รับ คู่แข่งกับการลงทุนหรือไม่

3) จัดเวทีระดมสมองระหว่าง ผกส. ศรีนครา กับ ธ.ก.ส. เพื่อทำความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ และความสำคัญของ ผกส. ศรีนครา เป็นการสื่อสาร 2 ทาง ก่อให้เกิดความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาพร้อมกัน และเข้าใจประเด็นปัญหา



อย่างชัดเจน ทำให้แก้ไขปัญหาได้ตรงจุด และผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายจะได้รับบทบาทหน้าที่ของตนเอง แต่ผู้ที่เข้าร่วมระดมสมองอาจไม่เห็นความสำคัญต่อการแก้ไขปัญหาที่แท้จริง

4) ผู้บริหาร ธ.ก.ส. ตั้งเป้าหมายประเมินผลสาขาในการรับสมัครสมาชิกเพิ่มให้กับ ธกส.ศรีนครา โดยมีคะแนนให้กับผลงานของสาขาที่ทำได้ตามเป้าหมาย แม้ว่าจำนวนสมาชิกจะเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว แต่พนักงาน ธ.ก.ส. ต้องทำงานมากขึ้น โดยไม่ได้เป็นการแก้ไขปัญหาในระยะยาว เมื่อผู้บริหารเปลี่ยน นโยบายเป้าหมายในการประเมินสาขาก็อาจจะเปลี่ยนไป ทำให้ ธกส.ศรีนครา มีสมาชิกที่ไม่เข้าใจหลักการที่แท้จริง

## 6. บทสรุปและข้อเสนอแนะ

ผู้ศึกษาสามารถสรุปข้อเสนอแนะจากผลการศึกษา รวมถึงสรุปประเด็นปัญหาที่น่าสนใจจาก กลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

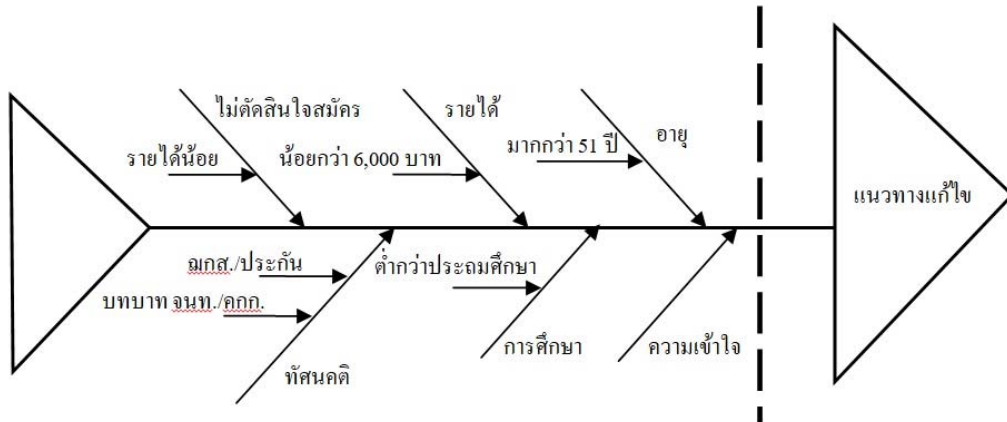
1) ปัญหาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นสมาชิก ธกส.ศรีนครา

- 1.1 สมาชิกมีอายุมาก ตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป ร้อยละ 82
- 1.2 สมาชิกมีการศึกษาดำกว่าระดับประถมศึกษา ร้อยละ 70
- 1.3 สมาชิกมีรายได้ต่ำกว่า 6,000 บาท ร้อยละ 68
- 1.4 กลุ่มตัวอย่าง ร้อยละ 90.67 ยังไม่ตัดสินใจสมัครสมาชิกหน่วยงานที่ให้การช่วยเหลือเรื่องภาระหนี้สิน เพราะไม่มีเงินฝาก และรายได้น้อย ร้อยละ 35.77

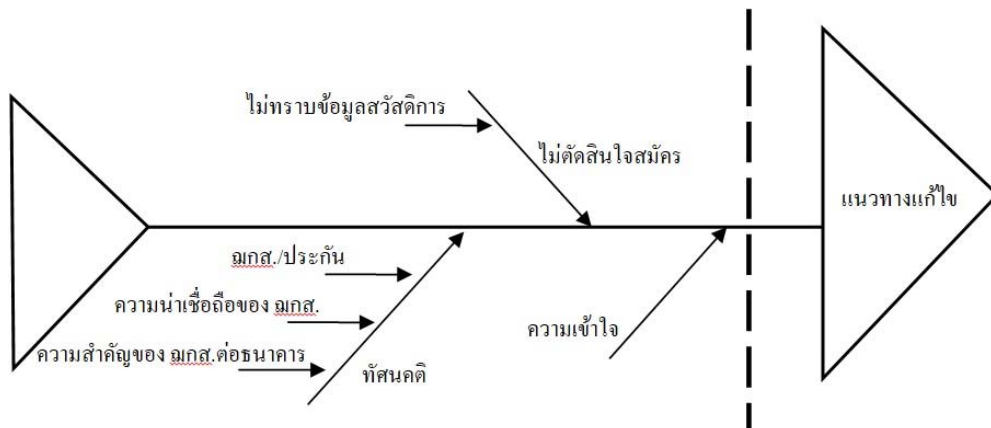
2) ปัญหาจากกลุ่มตัวอย่างที่ยังไม่เป็นสมาชิก ธกส. ร้อยละ 72 ยังไม่ตัดสินใจสมัครสมาชิกหน่วยงานที่ให้การช่วยเหลือเรื่องภาระหนี้สิน เพราะยังไม่ทราบสวัสดิการ ร้อยละ 36.11

3) ปัญหาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นคณะกรรมการ เจ้าหน้าที่ของ ธกส.ศรีนครา พนักงาน และผู้บริหารของ ธ.ก.ส. พบว่า ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ที่มีต่อ ธกส.ศรีนครา มีความคลาดเคลื่อนจากความถูกต้อง เนื่องจากต่างฝ่ายต่างเข้าใจว่า หน้าที่การหาสมาชิกเพิ่ม ไม่ใช่หน้าที่ของตน การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความผูกพันกันน้อยลง อาจเป็นเพราะ ธ.ก.ส. มีการรับสมัครพนักงานรุ่นใหม่ การเลื่อนขั้นของพนักงาน การโยกย้าย และการเกษียณอายุ ทำให้ความเข้าใจในความสำคัญของ ธกส.ศรีนครา ที่มีต่อธนาคารลดน้อยลง และที่ผ่านมา ธ.ก.ส. ช่วยเหลือ ธกส.ศรีนครา ในการรับสมัครสมาชิกใหม่มาโดยตลอด จึงทำให้ทาง ธกส.ศรีนครา มีความเข้าใจว่า ธ.ก.ส. มีหน้าที่หาสมาชิกให้กับ ธกส. อีกทั้งความรู้ความเข้าใจในการแนะนำ ธกส. ของกรรมการ และเจ้าหน้าที่ของสมาคมฯ ยังขาดการสื่อสารที่ดี เนื่องจากตนเองก็ยังไม่มีความเข้าใจในระดับที่สามารถเปรียบเทียบข้อดีข้อเสียกับการทำประกันชีวิต และธนาคารก็มีทางเลือกอื่นในการสร้างสวัสดิการให้กับลูกค้า ธ.ก.ส. ที่นอกจากการเป็นสมาชิกของ ธกส.ศรีนครา ทั้งผลิตภัณฑ์เงินฝากสงเคราะห์ชีวิต หรือประกันชีวิตของบริษัทพันธมิตรต่าง ๆ จึงทำให้พนักงานเข้าใจว่า ธกส.ศรีนครา ไม่มีความจำเป็นต่อ ธ.ก.ส. และลูกค้า ธ.ก.ส.





ภาพที่ 2 ภาพฟังก์ชันปลาแสดงแนวทางแก้ไขสำหรับการรักษาฐานสมาชิกเดิม



ภาพที่ 3 ภาพฟังก์ชันปลาแสดงแนวทางแก้ไขสำหรับการเพิ่มจำนวนสมาชิกใหม่

จากการที่ผู้ศึกษาได้สังเกตเห็นถึงการเปลี่ยนแปลงของการให้ความสำคัญระหว่างพนักงาน ธ.ก.ส. กับสมาคมฌาปนกิจสงเคราะห์ลูกค้า ธ.ก.ส.ศรีนครา เมื่อพนักงาน ธ.ก.ส. ไม่ได้รับสมัครสมาชิกให้แก่ กกส. จึงส่งผลให้การดำเนินงานของ กกส. ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องจำนวนสมาชิกลดน้อยลง และสมาชิกไม่ส่งเงินฝากสงเคราะห์อย่างต่อเนื่อง ทางผู้ศึกษาจึงได้หาข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับความสำคัญระหว่าง ธ.ก.ส. กับ กกส.ศรีนครา และพบว่าการก่อตั้งสมาคมฌาปนกิจสงเคราะห์ลูกค้า ธ.ก.ส.ศรีนครานั้น เป็นการก่อตั้งขึ้นเพื่อให้บุคคลซึ่งเป็นลูกค้า ธ.ก.ส. ทำการสงเคราะห์ซึ่งกันและกันในการจัดการศพ และสงเคราะห์ครอบครัวของสมาชิกที่ถึงแก่ความตาย โดยไม่ได้ประสงค์หากำไรหรือรายได้เพื่อแบ่งปันกัน ซึ่งก็เป็นหน้าที่ของ ธ.ก.ส. ที่จะต้องช่วยเหลือ กกส.ศรีนครา เพื่อเป็นการช่วยเหลือสนับสนุนชุมชนเพื่อให้เกิดความเข้มแข็ง สามารถพึ่งพาตนเอง และพึ่งพาซึ่งกันและกันในชุมชนได้

ผู้ศึกษาจึงได้เลือกแนวทางการแก้ไขเพียงการจัดเวทีระดมสมองเพียงอย่างเดียว เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ตามแผนการดำเนินงาน ดังนี้



ตามที่คุณศึกษาได้เลือกแนวทางแก้ไขปัญหาโดยการจัดเวทีระดมสมอง เพื่อทำความเข้าใจในการดำเนินงาน รวมถึงทัศนคติระหว่างส่วนงานของสมาคมฌาปนกิจสงเคราะห์ลูกค้า ธ.ก.ส.ศรีนคร และธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ภายในจังหวัดนครราชสีมา มีรายละเอียดการปฏิบัติงาน แบ่งตามช่วงเวลา (ภาพที่ 4) ดังนี้

| รายการ   | เดือนที่ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|--|----------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
| คณะกรรมการ อนุมัติประชุม .<br>เพื่อกำหนดการจัดเวทีระดมสมอง |          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| จัดเวทีระดมสมอง  |          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| แต่ละส่วนงานมอบหมายหน้าที่                                 |          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| ดำเนินการตามที่มอบหมาย                                     |          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| ประเมินผล และประชุมปรับแผน<br>หากไม่เป็นไปตามเป้าหมาย      |          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| สรุปผลการปฏิบัติงาน  |          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |

ภาพที่ 4 แสดงแผนการดำเนินงานจัดเวทีระดมสมองของสมาคมฌาปนกิจสงเคราะห์ลูกค้า ธ.ก.ส.ศรีนคร

1) ในเดือนที่ 1 ธกสศรีนคร เป็นแม่งานในการจัดเวทีระดมสมอง โดยการนัดประชุมคณะทำงาน ซึ่งมีประธาน. คน เป็นผู้เข้าร่วมประชุม 13 การประชุม คือ นายกสมาคมฯ และมีรองนายก คณะกรรมการ รวมถึงเจ้าหน้าที่สมาคมฯ อีก แบ่งหน้าที่ในการจัดเวทีระดมสมอง กำหนดวัน เวลา สถานที่ และเตรียมข้อมูลบทบาทหน้าที่การดำเนินงานของสมาคมฯ รวมถึงประสานงานให้ ศรีนคร โดยมีผู้บริหารเป็นหัวหน้าคณะทำงานตามแต่งตั้งคณะทำงานที่จะช่วยดูแล ธกส .ส.ก. สาขา เป็น 7 จังหวัดนครราชสีมา หรือผู้แทน และผู้จัดการสาขาหรือผู้แทน อีก .ส.ก.ตำแหน่ง คือ ผู้อำนวยการสำนักงาน ธ อย่างน้อย รวม คน ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนเป็นตำแหน่งอื่น ๆ ตามความเหมาะสม แต่ต้องเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ 8 พอสสมควร รวมถึงมีความสามารถเหมาะสมในการสื่อสารภายใน .ดำเนินการ และเป็นผู้ที่มีความเข้าใจการทำงานของ ธกส ส่วนงาน พยายามคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการดำเนินรายการเวทีระดมสมอง เพื่อทำหน้าที่สรุปบทบาท หน้าที่ในการดำเนินงาน ธกส ให้ชัดเจนร่วมกัน .ส.ก.และการให้ความช่วยเหลือจาก ธ .

2) จัดเวทีระดมสมอง เพื่อให้เข้าใจบทบาทหน้าที่ของแต่ละส่วนงาน และปรับทัศนคติของทุกฝ่ายให้เข้าใจ ตรงกัน มอบหมายหน้าที่ให้กับแต่ละส่วนงาน โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดเป็นตัวเลข เพื่อให้สามารถประเมินผลได้ชัดเจน และเป็นรูปธรรม

3) แต่ละส่วนงาน จัดประชุมเพื่อทำความเข้าใจภายในส่วนงานอีกครั้ง เฉพาะผู้ที่ได้เข้าร่วมเวทีระดมสมอง เพื่อ แบ่งหน้าที่ในการสื่อสารการดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ เช่น

3.1) สมาคมฯ กำหนดให้คณะกรรมการของสมาคมฯ ลงพื้นที่ จัดประชุมภายในพื้นที่การดูแล เพื่อชี้แจง แนะนำ ผลประโยชน์ และสวัสดิการที่จะได้รับจากการเป็นสมาชิกของสมาคม โดยมีวัตถุประสงค์ให้ชาวบ้านมีความเข้าใจ ความสำคัญของการสงเคราะห์ชีวิต เพื่อให้สมาชิกเดิมฝากเงินสงเคราะห์อย่างต่อเนื่อง และมีการรับสมัครสมาชิกใหม่ ซึ่งมีการกำหนดเป้าหมายเพื่อลดจำนวนเงินฝากสงเคราะห์ค้างชำระ ร้อยละ 10 เป็นต้น

3.2) ธ.ก.ส. กำหนดให้ผู้จัดการสาขา ทั้ง 7 สาขา นำประเด็นเข้าประชุมในระดับสาขา เพื่อสื่อสารให้ พนักงานเกิดความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ที่ต้องช่วยเหลือสมาคมฯ และปรับทัศนคติให้เกิดความเชื่อมั่นในการดำเนินงาน ของสมาคมฯ โดยมีการกำหนดเป้าหมายเพิ่มจำนวนสมาชิกสมาคม ร้อยละ 10 ของแต่ละสาขา เป็นต้น



และเริ่มดำเนินการตามที่ได้รับมอบหมาย ตั้งแต่เดือนที่ 1-12 โดยเดือนที่ 3, 6, 9 และ 12 จะมีการประเมินผล และประชุมปรับแผนภายในส่วนงาน หากไม่เป็นไปตามเป้าหมาย โดยการประเมินผลนั้น จะดูจากแนวโน้มความเป็นไปได้ และปัญหาที่ผู้ได้รับมอบหมายได้รับ เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหา เช่น การตอบข้อซักถามของลูกค้ำ เป็นต้น หลังจากประชุมภายในส่วนงาน ก็จะมีการประชุมสรุปจากแต่ละส่วนงานอีกครั้ง เพื่อประเมินผล และร่วมกันแก้ไขปัญหานั้นในแนวทางเดียวกัน

เดือนที่ 12 สรุปผลการปฏิบัติงานทั้งหมด แก้ไขปัญหาที่บกพร่อง และปฏิบัติต่อไป

#### กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจาก อาจารย์ ดร.สุทธาพรรณ ชาโต้ อาจารย์ที่ปรึกษา การค้นคว้าอิสระ และอาจารย์ ดร.ศุภสันต์ ปรีดาวิภาต อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมที่ได้ให้ความกรุณาแนะนำ ตรวจสอบและแก้ไขเนื้อหา ตลอดจนให้กำลังใจในการทำการศึกษาค้นคว้าอิสระแนวทางการฟื้นฟูสมาคมฯ ปณิกสงเคราะห์ลูกค้ำ ช.ก.ส.ศรีนคร และขอขอบคุณทุนการศึกษาจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรฯ ณ โอกาสนี้

#### เอกสารอ้างอิง

- สมาคมฯ ปณิกสงเคราะห์ลูกค้ำ ช.ก.ส.ศรีนคร. (2559). จำนวนสมาชิกและจำนวนเงินสงเคราะห์ค้ำชำระ. รายงานการประชุมใหญ่สามัญประจำปี ครั้งที่ 1/2559. นครราชสีมา.
- สมาคมฯ ปณิกสงเคราะห์ลูกค้ำ ช.ก.ส.ศรีนคร. (2560). จำนวนสมาชิกและจำนวนเงินสงเคราะห์ค้ำชำระ. รายงานการประชุมใหญ่สามัญประจำปี ครั้งที่ 1/2560. นครราชสีมา.
- สมาคมฯ ปณิกสงเคราะห์ลูกค้ำ ช.ก.ส.ศรีนคร. (2561). จำนวนสมาชิกและจำนวนเงินสงเคราะห์ค้ำชำระ. รายงานการประชุมใหญ่สามัญประจำปี ครั้งที่ 1/2561. นครราชสีมา.