

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

การค้นคว้าแบบอิสระครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงสถานการณ์ ปัญหาการตรวจสอบสิทธิของผู้ของสมาชิก เพื่อแก้ไขปัญหาการทำงานของเจ้าหน้าที่สินเชื่อให้มีประสิทธิภาพและเป็นมาตรฐานเดียวกัน และเพื่อสร้างชุดความรู้ให้กับเจ้าหน้าที่สินเชื่อ

ประชากรในการศึกษางานวิจัยครั้งนี้ มีจำนวนทั้งหมด 41 คน และกลุ่มตัวอย่าง คัดเลือกจากกลุ่มประชากร โดยกำหนดคุณสมบัติ คือ เป็นเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ครูเชียงใหม่ จำกัด ที่ผ่านการทดลองงานในกลุ่มบริหารธุรกิจและสินเชื่อมาแล้วไม่ต่ำกว่า 6 เดือน มีจำนวนทั้งหมด 6 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษางานวิจัยครั้งนี้ (1) การสัมภาษณ์ (2) แบบทดสอบก่อน (Pre-Test) และหลังปฏิบัติงาน (Post-Test) (3) การทบทวนหลังการปฏิบัติ (AAR) ซึ่งผลการวิเคราะห์สรุปได้ดังนี้

1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานผู้ทำแบบทดสอบ

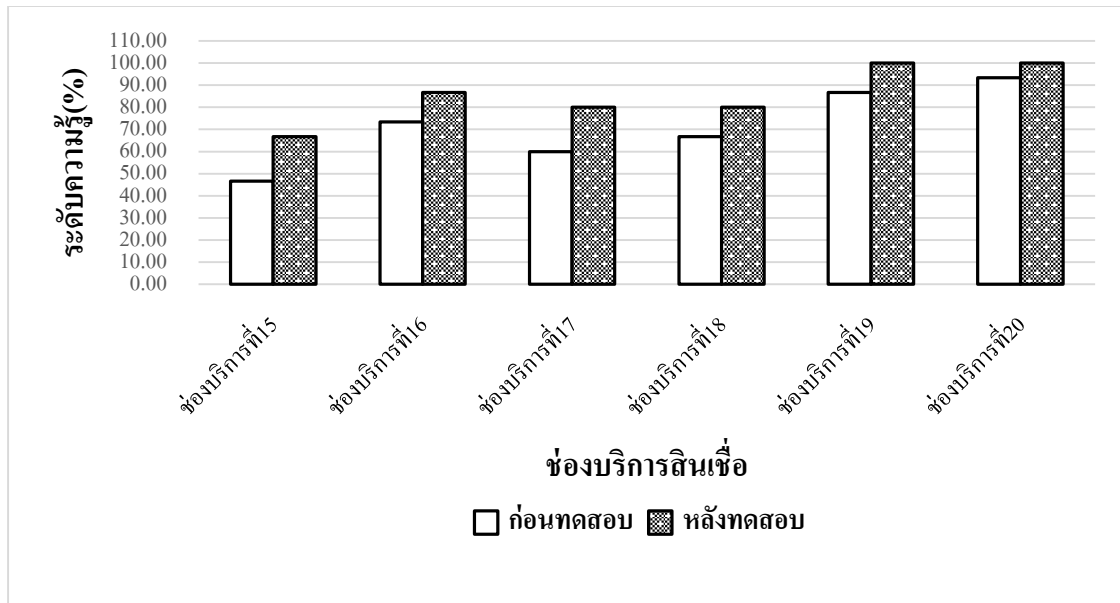
อายุ ผู้ทำแบบทดสอบส่วนใหญ่ร้อยละ 50.0 มีอายุระหว่าง 30 ปีขึ้นไป ถึง 40 ปี มีอายุน้อยสุด 26 ปี อายุสูงสุด 53 ปี และอายุเฉลี่ย 34.39

ระดับการศึกษา ผู้ทำแบบทดสอบส่วนใหญ่ มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 66.7 และรองลงมา มีการศึกษาระดับปริญญาโท ร้อยละ 33.3 ไม่พบผู้ทำแบบทดสอบที่ระดับอนุปริญญา/ปวส. และปริญญาเอก

ตำแหน่ง (หน้าที่) ผู้ทำแบบทดสอบส่วนใหญ่ร้อยละ 83.3 อยู่ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่สินเชื่อ และร้อยละ 16.7 อยู่ในตำแหน่งผู้อำนวยการกลุ่ม

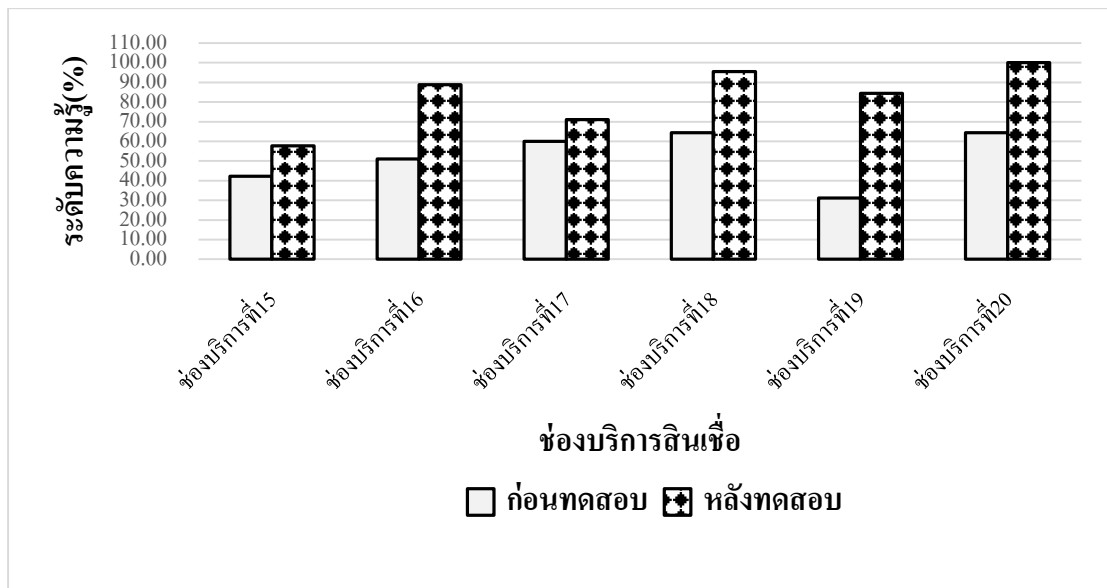
อายุการทำงาน (สินเชื่อ) ผู้ทำแบบทดสอบส่วนใหญ่ร้อยละ 50.0 ทำงาน (สินเชื่อ) น้อยกว่า 1 ปี รองลงมาทำงาน (สินเชื่อ) 2 ปีขึ้นไป ร้อยละ 33.3

2) ผลการศึกษาแบบทดสอบความรู้ก่อนและหลัง ในขั้นตอนการตรวจสอบสิทธิ์



ภาพที่ 5.1 การเปรียบเทียบระดับความรู้ของเจ้าหน้าที่สินเชื่อในการทำแบบทดสอบแบบปรนัยก่อนและหลังการใช้คู่มืองานสินเชื่อ ปี 2559

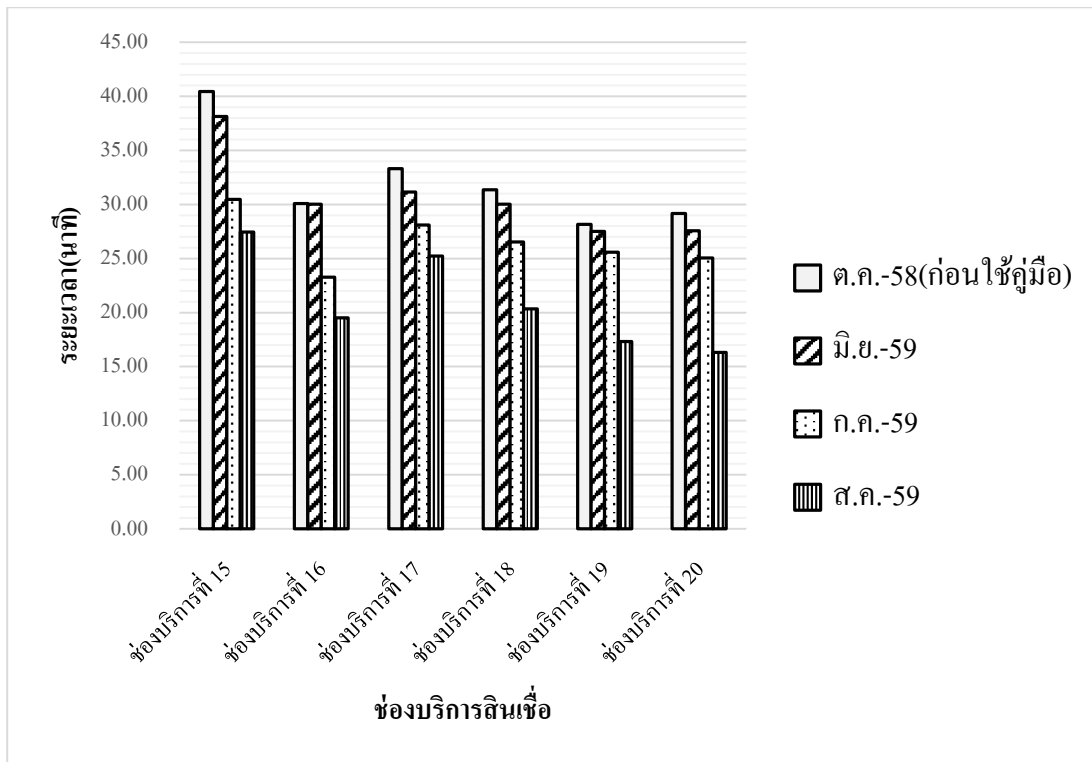
จากแผนภูมิเปรียบเทียบคะแนนสอบแบบปรนัยก่อนและหลังการใช้คู่มือปฏิบัติงาน พบว่าเจ้าหน้าที่สินเชื่อช่องบริการที่ 15, 17 มีระดับความรู้ที่เพิ่มขึ้นเท่ากันร้อยละ 20.00 รองลงมาช่องบริการที่ 16, 18, 19 มีระดับความรู้ที่เพิ่มขึ้นเท่ากันร้อยละ 13.33 และช่องบริการที่ 20 มีระดับความรู้ที่เพิ่มขึ้นร้อยละ 6.67



ภาพที่ 5.2 การเปรียบเทียบระดับความรู้ของเจ้าหน้าที่สินเชื่อในการทำแบบทดสอบแบบอัตนัยก่อนและหลังการใช้คู่มืองานสินเชื่อ ปี 2559

จากแผนภูมิเปรียบเทียบคะแนนสอบแบบอัตนัยก่อนและหลังการใช้คู่มือปฏิบัติงาน พบว่าเจ้าหน้าที่สินเชื่อช่องบริการที่ 19 มีระดับความรู้ที่เพิ่มขึ้นร้อยละ 53.33 รองลงมาช่องบริการที่ 16 มีระดับความรู้ที่เพิ่มขึ้นร้อยละ 37.78 ช่องบริการที่ 20 มีระดับความรู้ที่เพิ่มขึ้นร้อยละ 35.56 ช่องบริการที่ 18 มีระดับความรู้ที่เพิ่มขึ้นร้อยละ 31.11 และช่องบริการที่ 15 มีระดับความรู้ที่เพิ่มขึ้นร้อยละ 15.56 และช่องบริการที่ 17 มีระดับความรู้ที่เพิ่มขึ้นร้อยละ 11.11

3) ผลรายงานข้อมูลการให้บริการของเจ้าหน้าที่กลุ่มบริหารธุรกิจและสินเชื่อ



ภาพที่ 5.3 แสดงสถิติของใช้เวลาในการให้บริการ
ของช่องบริการสินเชื่อ

จากแผนภูมิ แสดงระยะเวลาการให้บริการของเจ้าหน้าที่สินเชื่อต่อสมาชิก 1 คน พบว่า ก่อนเจ้าหน้าที่ใช้คู่มืองานสินเชื่อ ปี 2559 เดือนตุลาคม 2558 ช่องบริการที่ 19 ใช้ระยะเวลาบริการสมาชิกน้อยที่สุด 0:28:16 นาที/คน รองลงมาช่องบริการที่ 20, 16, 18, 17 และ 15 ใช้ระยะเวลา 0:29:18, 0:30:09, 0:31:35, 0:33:30 และ 0:40:46 นาที/คน ตามลำดับ หลังจากเจ้าหน้าที่ใช้คู่มืองานสินเชื่อปี 2559 ระยะเวลา 3 เดือน ตั้งแต่เดือนมิถุนายน-สิงหาคม 2559 ช่องบริการที่ 15 สามารถลดเวลาการให้บริการลง 0:13:00 นาที/คน รองลงมา ช่องบริการที่ 20, 18, 19, 16 และ 17 ลดระยะเวลาลง 0:12:87, 0:11:00, 0:10:84, 0:10:58 และ 0:8:07 ตามลำดับ

4) การเปลี่ยนแปลงกระบวนการปฏิบัติงานกลุ่มบริหารธุรกิจและสินเชื่อ

4.1) กระบวนการปฏิบัติงานแบบเดิมกลุ่มบริหารธุรกิจและสินเชื่อ

ตารางที่ 5.1 กระบวนการปฏิบัติงานแบบเดิม

กิจกรรม	ผู้ที่เกี่ยวข้อง	ผลที่ได้
1. ประชุมคณะกรรมการ ดำเนินการ	1. ฝ่ายบริหาร 2. ฝ่ายจัดการ 3. คณะผู้ตรวจสอบกิจการ	1. นโยบายและทิศทางการ ปฏิบัติงาน 2. หลักเกณฑ์ฯ ว่าด้วยการให้ เงินกู้แก่สมาชิกและดอกเบี้ย เงินกู้ พ.ศ.2559
2. ประชุมกลุ่มบริหารธุรกิจ และสินเชื่อ	1. เจ้าหน้าที่กลุ่มบริหารธุรกิจ และสินเชื่อ	1. ข้อเสนอแนะและแนวทางการ ปฏิบัติงาน 2. หลักเกณฑ์ฯ ว่าด้วยการให้ เงินกู้แก่สมาชิกและดอกเบี้ย เงินกู้ พ.ศ.2559

4.2) กระบวนการปฏิบัติงานแบบใหม่กลุ่มบริหารธุรกิจและสินเชื่อ

ตารางที่ 5.2 กระบวนการปฏิบัติงานแบบใหม่

กิจกรรม	ผู้ที่เกี่ยวข้อง	ผลที่ได้
1. ประชุมคณะกรรมการ ดำเนินการ	1. ฝ่ายบริหาร 2. ฝ่ายจัดการ 3. คณะผู้ตรวจสอบกิจการ	1. นโยบายและทิศทางการปฏิบัติงาน 2. หลักเกณฑ์ฯ ว่าด้วยการให้เงินกู้แก่ สมาชิกและดอกเบี้ยเงินกู้ พ.ศ.2559
2. ประชุมกลุ่ม บริหารธุรกิจและสินเชื่อ	1. เจ้าหน้าที่กลุ่ม บริหารธุรกิจและสินเชื่อ	1. ข้อเสนอแนะและแนวทางการปฏิบัติงาน 2. หลักเกณฑ์ฯ ว่าด้วยการให้เงินกู้แก่ สมาชิกและดอกเบี้ยเงินกู้ พ.ศ.2559 3. กิจกรรมทบทวนหลังการปฏิบัติงาน (After Action Review :AAR)
3. บันทึกการประชุม	1. เจ้าหน้าที่กลุ่ม บริหารธุรกิจและสินเชื่อ (เลขานุการ)	1. ข้อเสนอแนะจากการประชุม 2. หลักเกณฑ์ฯ ว่าด้วยการให้เงินกู้แก่ สมาชิกและดอกเบี้ยเงินกู้ พ.ศ.2559(ที่ เปลี่ยนแปลง) 3. แนวทางการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 5.2 กระบวนการปฏิบัติงานแบบใหม่ (ต่อ)

กิจกรรม	ผู้ที่เกี่ยวข้อง	ผลที่ได้
4. บันทึกการเปลี่ยนแปลงข้อมูลในแบบฟอร์ม	1. เจ้าหน้าที่กลุ่มบริหารธุรกิจและสินเชื่อ (ผู้ได้รับมอบหมายในการแก้ไขข้อมูล)	1. แบบพิจารณาขเกลิก และกำหนดหลักเกณฑ์ฯ ว่าด้วยการให้เงินกู้แก่สมาชิกและดอกเบียเงินกู้ พ.ศ.2559 ตามมติที่ประชุมกลุ่มงานบริหารธุรกิจและสินเชื่อ
5. ผู้บังคับบัญชาตรวจสอบ	1. เจ้าหน้าที่กลุ่มบริหารธุรกิจและสินเชื่อ(ผู้ได้รับมอบหมายในการแก้ไขข้อมูล) 2. ผู้บังคับบัญชา (รองผู้จัดการกลุ่มบริหารธุรกิจและสินเชื่อ)	1.แบบพิจารณาขเกลิก และกำหนดหลักเกณฑ์ฯ ว่าด้วยการให้เงินกู้แก่สมาชิกและดอกเบียเงินกู้ พ.ศ.2559 ตามมติที่ประชุมกลุ่มงานบริหารธุรกิจและสินเชื่อที่ได้รับการตรวจสอบแล้ว
6. แก้ไขข้อมูลลงแบบฟอร์มคู่มืองานสินเชื่อ	1. เจ้าหน้าที่กลุ่มบริหารธุรกิจและสินเชื่อ (ผู้ได้รับมอบหมายในการแก้ไขข้อมูล)	1. คู่มือการปฏิบัติงานสินเชื่อที่ได้รับการแก้ไขให้เป็นปัจจุบัน

5.2 การอภิปรายผล

การค้นคว้าแบบอิสระครั้งนี้เป็นการศึกษาถึงสถานการณ์ ปัญหาการตรวจสอบสิทธิกู้ของสมาชิก สหกรณ์ออมทรัพย์ครูเชียงใหม่ จำกัด เพื่อแก้ไขปัญหาการทำงานของเจ้าหน้าที่สินเชื่อให้มีประสิทธิภาพและเป็นมาตรฐานเดียวกัน และเพื่อสร้างชุดความรู้ให้กับเจ้าหน้าที่สินเชื่อพบว่า

1) ปัญหาขั้นตอนการตรวจสอบสิทธิกู้ของสหกรณ์ฯ วิเคราะห์จากภาพรวม โครงสร้างขององค์กรในการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากสหกรณ์เป็นสถาบันทางการเงินรูปแบบหนึ่งที่ได้ดำเนินการขจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2471 และกลุ่มงานบริหารธุรกิจและสินเชื่อเป็นกลุ่มงานที่มีความสำคัญต่อองค์กรและเป็นปัจจัยในการกำหนดขนาดและลักษณะขององค์กร ซึ่งจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่สินเชื่อ พบว่าเจ้าหน้าที่สินเชื่อตรวจสอบสิทธิกู้ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ขึ้นอยู่กับหลักเกณฑ์ที่เปลี่ยนแปลงตามนโยบายของคณะกรรมการ ขาดความเข้าใจในเงื่อนไขการให้กู้แต่ละ

ประเภท ขาดการกลั่นกรองงานจากผู้บังคับบัญชาก่อนที่จะสมาชิกจะได้รับการอนุมัติเงินและมีระยะเวลาการให้บริการที่จำกัด ซึ่งตรงกับงานวิจัยของ ศิวาลัย ไวยานิกรณ์ (2555) โดยเริ่มทำการวิเคราะห์ภาพรวมขององค์กรก่อน จากนั้นใช้แผนผังความสัมพันธ์วิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาโดยเลือกปัญหาที่มีความสำคัญสุดมาทำการปรับปรุงด้วยเครื่องมือ ECRS ซึ่งเป็นหลักการที่สามารถใช้ในการลดความสูญเสียเปล่าลงได้เป็นอย่างดี

2) การพัฒนากระบวนการตรวจสอบสิทธิ์กู้ของสหกรณ์ฯ เป็นแนวทางหรือวิธีการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานในรูปแบบเดิมให้มีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานใหม่ที่เพิ่มขึ้น ซึ่งสามารถวัดได้โดยเจ้าหน้าที่มีระดับความรู้เพิ่มขึ้น มีข้อผิดพลาด ข้อร้องเรียนในการให้บริการลดลงและใช้ระยะเวลาในการให้บริการสมาชิกน้อยลง โดยผู้วิจัยได้ศึกษาและทดสอบการพัฒนากระบวนการตรวจสอบสิทธิ์กู้ของสหกรณ์ฯ พบว่ามีวิธีที่ทำให้กระบวนการตรวจสอบสิทธิ์กู้มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้นซึ่งตรงกับงานวิจัยของ

3) ชุดความรู้ ในกระบวนการปฏิบัติงานของกลุ่มบริหารธุรกิจและสินเชื่อ ของสหกรณ์ฯ คือ คู่มืองานสินเชื่อปี 2559 ที่เจ้าหน้าที่สินเชื่อสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลที่มีประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้น และไม่เกิดข้อผิดพลาด ซึ่งเกิดจากการศึกษาขั้นตอน กระบวนการต่างๆ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง โดยมีขั้นตอนการศึกษาและจัดทำชุดความรู้ ในกระบวนการปฏิบัติงานของกลุ่มบริหารธุรกิจและสินเชื่อ ของสหกรณ์ฯ ดังนี้ 1) สัมภาษณ์เจ้าหน้าที่สินเชื่อ หัวข้อ “ขอบเขตการปฏิบัติงานสินเชื่อขั้นตอนการตรวจสอบสิทธิ์กู้ในการสร้างคู่มืองานสินเชื่อ ปี 2559” เพื่อกำหนดขอบเขตในการสร้างความรู้จำเพาะในการให้บริการกระบวนการตรวจสอบสิทธิ์กู้ให้แก่สมาชิก 2) ศึกษาเปรียบเทียบและหลักเกณฑ์กู้ (Content Analysis) โดยมีการจำแนกและแบ่งประเด็นในระเบียบและหลักเกณฑ์กู้เพื่อให้ง่ายต่อการศึกษาและปรับปรุง 3) สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ หัวข้อ “หลักการที่สำคัญในการตรวจสอบสิทธิ์กู้ของสมาชิก” เพื่อให้ได้แนวทางและเทคนิคในการปฏิบัติงานให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น 4) นำแนวทางและเทคนิคที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญมาถอดองค์ความรู้ 5) ใช้หลักการสร้างคู่มือ (Work Manual) มาออกแบบและจัดทำคู่มืองานสินเชื่อปี 2559 6) ให้ผู้เชี่ยวชาญและเจ้าหน้าที่สินเชื่อตรวจสอบคู่มือในส่วนเนื้อหาของเนื้อหา รูปแบบและการใช้งาน 7) นำข้อเสนอแนะจากการใช้คู่มือมาปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ และเจ้าหน้าที่สามารถนำข้อมูลจากชุดความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานได้ทันที

นอกจากนี้ ชุดความรู้นี้ยังเป็นคู่มือให้กับเจ้าหน้าที่ที่จะเข้ามาปฏิบัติงานในกลุ่มบริหารธุรกิจและสินเชื่อนำไปศึกษาก่อนการปฏิบัติงาน พบว่าผลของการนำคู่มืองานสินเชื่อปี 2559 มาใช้ปฏิบัติงาน ดังนี้ 1) คะแนนทดสอบแบบปรนัยและอัตนัยหลังการใช้คู่มือ เจ้าหน้าที่สินเชื่อมีระดับความรู้ที่เพิ่มขึ้น 2) ใช้เวลาในการให้บริการสมาชิกสั้นลง ทำให้สมาชิกเกิดความพึงพอใจในการรับบริการ ตรงกับงานวิจัยของ รัชญาลักษณ์ บุญนอก (2555) ในเรื่องของความต้องการของลูกค้าที่

จะต้องเสียเวลาในการรอกการคีย์ข้อมูลของเจ้าหน้าที่ที่จัดทำใบขนสินค้าผิดพลาดและล่าช้า โดยแก้ไขในส่วนของผู้เจ้าหน้าที่และในส่วนของการบริหารงานระบบสารสนเทศและปรับตารางเวลาในการทำงานเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า จากแนวทางการแก้ไขพบว่าปริมาณความผิดพลาดในการคีย์ใบขนสินค้าลดลงทำได้ถูกต้องและรวดเร็ว และตารางเวลาในการทำเอกสารส่งออกใช้ระยะเวลาที่สั้นลงส่งผลให้ปริมาณงานมีจำนวนมากขึ้น และงานวิจัยของรุ่งนภา ต้นมูลสุข (2554) นำแบบจำลองสถานการณ์โปรแกรมอาร์โนออกแบบการปรับปรุงกระบวนการตามหลักการทฤษฎีความสูญเปล่าและเทคนิควิศวกรรมคุณค่า (Value Engineering) เพื่อช่วยในการพิจารณาตัดสินใจกับปัญหาที่เกิดขึ้น พบว่าการปรับปรุงกระบวนการผลิตเครื่องเงินโดยนำเครื่องจักรเข้ามาช่วยในกระบวนการจัดเตรียมผิวงานให้ได้ปริมาณงานที่เร็ว ในส่วนของงานตรวจสอบคุณภาพชิ้นงานและยังลดปริมาณงานค้างได้ถึงร้อยละ 21.3) เปลี่ยนแปลงกระบวนการปฏิบัติงาน จากกระบวนการปฏิบัติงานในรูปแบบเดิมได้เพิ่มกระบวนการอีก 4 กระบวนการ ซึ่งชุดความรู้ที่ได้สร้างจะมีข้อมูลที่ทันสมัยกับสถานการณ์ปัจจุบัน เพราะในการตรวจสอบสิทธิ์ผู้ให้สมาชิกจะต้องอาศัยข้อมูลที่มีความถูกต้อง ชัดเจน เพื่อเป็นการสร้างมาตรฐานและสร้างความเชื่อมั่นให้กับสมาชิก ซึ่งตรงกับงานวิจัย สรวิศ รัตนพิไชย และธัญญา วสุศรี (2551) โดยใช้แบบจำลองสถานการณ์อ้างอิงการดำเนินงานโซ่อุปทาน (SCOR Model) วัดประสิทธิภาพระยะเวลาที่ใช้ในการจัดซื้อจัดหา ทำให้ลดระยะเวลาในการจัดซื้อจัดหาได้ และการนำสัญญาณระยะยาวมาใช้ทำให้ลดระยะเวลาการจัดซื้อจัดหาได้สูงสุด และงานวิจัยของ อนุมศรี เตมานูวัตร์ และไสว ศิริทองถาวร (2558) โดยประยุกต์ใช้มาตรฐานบริหารความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศISO/IEC27001 นำไปปรับปรุงการให้บริการสารสนเทศในองค์กร ซึ่งได้กระบวนการใหม่เพิ่ม 2 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นตอนการตรวจสอบระบบการให้บริการ 2) ขั้นตอนการรายงานต่อผู้บริหาร พบว่าการปรับปรุงการบริการสารสนเทศมีความสอดคล้องกับมาตรฐาน ISO/IEC27001 และข้อบกพร่องลดลงจากเดิม

การค้นคว้าแบบอิสระครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาถึงสถานการณ์ ปัญหาการตรวจสอบสิทธิ์ผู้ของสมาชิก สหกรณ์ออมทรัพย์ครูเชียงใหม่ จำกัด และศึกษาแนวคิดทฤษฎี SECI MODEL ซึ่ง SECI MODEL เป็นกระบวนการเปลี่ยนสถานะของความรู้ระหว่าง ความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวบุคคลและ ความรู้ที่ถ่ายทอดออกมาในรูปแบบของหนังสือ คู่มือ และตำรา ในงานวิจัยได้ออกแบบกระบวนการเปลี่ยนแปลงสถานะความรู้เหมือนกัน คือ ในกระบวนการสร้างสังคม (Socialization : S) เจ้าหน้าที่สินเชื่อกู้ยืมกลุ่มกันจัดประชุม พูดคุย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เรียกว่า “การจัดกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (COPs)” ในเรื่อง “กระบวนการทำงานสินเชื่อขั้นตอนการตรวจสอบสิทธิ์ผู้” และคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญในงาน โดยในการประชุมมีการแสดงความคิดเห็น และหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน ว่า จะสร้างชุดความรู้เพื่อใช้เป็นเครื่องมือช่วยในการปฏิบัติงาน ในกระบวนการอธิบายความรู้

(Externalization : E) ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญแล้วถอดความรู้ของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อหาเทคนิคพิเศษ ประสพการณ์ และตัวอย่างที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน และสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ถึงขอบเขตและหลักการที่สำคัญในการตรวจสอบสิทธิ์ จากนั้นในกระบวนการรวบรวมความรู้ (Combination : C) ผู้วิจัยได้ศึกษาระเบียบ หลักเกณฑ์ของสหกรณ์ฯ และศึกษาหลักการสร้างคู่มือ โดยเน้นส่วนที่สำคัญในการตรวจสอบสิทธิ์ที่ผู้มาจัดเรียงให้เป็นหมวดหรือกลุ่ม เป็นการวางแผนตามทฤษฎี Deming's cycle ต่อไปก็ออกแบบและจัดทำคู่มือ “งานสินเชื่อปี 2559” คู่มือปฏิบัติงานในงานวิจัยนี้จะเป็นลักษณะคู่มือที่เขียนให้ผู้ปฏิบัติงานอื่นถือเป็นแนวปฏิบัติ ที่นำเอาระเบียบและหลักการการกู้เงินสหกรณ์ฯ มาจัดเป็นหมวดหมู่ โดยจัดเรียงตามขั้นตอนการปฏิบัติงาน ผู้เชี่ยวชาญและเจ้าหน้าที่จะเป็นตรวจสอบคู่มือ จึงนำข้อเสนอแนะที่ได้ไปปรับปรุงแก้ไขคู่มือให้สมบูรณ์ ในกระบวนการสุดท้าย กระบวนการฝึกฝนซึมซับความรู้ (Internalization : I) นำคู่มือไปทดลองใช้งานเพื่อให้ได้คู่มือที่เหมาะสมกับความต้องการของผู้ใช้งาน

ผู้วิจัยจัดกิจกรรมทบทวนหรือประเมินผลการปฏิบัติงาน (After Action Review : ARR) เพื่อหาว่าเกิดเหตุอะไร สาเหตุของการเกิดปัญหา และจะสามารถดำเนินการแก้ไขให้ดีกว่าเดิมได้อย่างไร

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 นำปัญหาในขั้นตอนการตรวจสอบสิทธิ์ของสหกรณ์ฯ ที่ได้จากการศึกษามาเสนอแนะให้แก่กลุ่มงานบริหารธุรกิจและสินเชื่อ เพื่อให้ทราบและตระหนักถึงสภาพปัญหาที่แท้จริงในการปฏิบัติงาน

5.3.2 นำแนวทางในการแก้ไขปัญหา โดยการพัฒนา ปรับปรุง กระบวนการตรวจสอบสิทธิ์ของสหกรณ์ฯ ไปใช้ให้เกิดผลในระยะยาว

5.3.3 นำชุดความรู้ “คู่มืองานสินเชื่อ ปี 2559” ของกลุ่มบริหารธุรกิจและสินเชื่อ ของสหกรณ์ฯ ที่ได้ผ่านการศึกษาและทดสอบมาเสนอให้แก่ผู้บริหารของสหกรณ์ฯ ทราบ และนำไปใช้ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สินเชื่อ นอกจากนี้สหกรณ์ฯ ควรมีการวัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่อยู่เสมอ เพื่อให้สมาชิกได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง รวดเร็ว ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการให้บริการซึ่งส่งผลดีต่อเจ้าหน้าที่ กลุ่มบริหารธุรกิจและสินเชื่อ ตลอดจนสหกรณ์ออมทรัพย์ครู เชียงใหม่ จำกัด และควรได้รับการสนับสนุนทางด้าน IT โดยการสร้างให้เป็นคู่มือ Online สำหรับเจ้าหน้าที่สินเชื่อ เพื่อความสะดวก รวดเร็ว ใ้การใช้งาน