



มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์

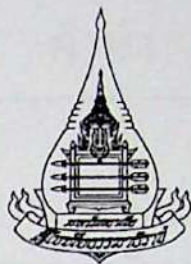
92311

ประมวลสาระชุดวิชา

หน่วยที่ 8 - 15

การจัดการสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ Strategic for Co-operatives Management





มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

92311

การจัดการสหกรณ์เชิงกลยุทธ์

Strategic for Co-operatives Management

หน่วยที่ 8-15

ประมวลสาระชุดวิชา

สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์

ISBN 978-616-16-1878-0

คณะกรรมการกลุ่มผลิตชุดวิชาการจัดการสหกรณ์เชิงกลยุทธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์วิลาวัลย์ ศิลปศร

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริลักษณ์ นามวงศ์

รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา

รองศาสตราจารย์เสาวภา มีถาวรกุล

รองศาสตราจารย์สงเสริม หอมกลิ่น

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปิยะดา พิตาลบุตร

ผู้ช่วยศาสตราจารย์วรชัย สิงหฤกษ์

อาจารย์วินัย กลีร์รักษ์

อาจารย์ ดร.ศิริรัตน์ จำแนกสาร

อาจารย์ดวงพร ทรัพย์ลักษณะ

นางสาวพิมพ์พันธุ์ สิงหนาท

ประธานกรรมการ

กรรมการและบรรณาธิการ

กรรมการด้านเนื้อหา

กรรมการด้านเนื้อหา

กรรมการด้านเนื้อหา

กรรมการด้านเนื้อหา

กรรมการด้านเนื้อหา

กรรมการด้านวัดผลการศึกษา

กรรมการด้านเทคโนโลยีการศึกษา

เลขานุการ

ผู้ร่วมผลิต

รองศาสตราจารย์พิเศษ พลโท ดร.วีระ วงศ์สรรค์

รองศาสตราจารย์สุชาติ สถาวรวงศ์

สงวนลิขสิทธิ์

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

จัดพิมพ์โดย

สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
พิมพ์ครั้งที่ 1 พ.ศ. 2562 จำนวนพิมพ์ 200 เล่ม

จัดจำหน่ายโดย

ศูนย์หนังสือ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ปากเกร็ด นนทบุรี 11120

ข้อมูลบัตรรายการ

ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ = Strategic for co-operatives management/
สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
หน่วยที่ 8-15

1. สหกรณ์-การจัดการ. 2. สหกรณ์การเกษตร-การจัดการ.

(1) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์.

HD1491.T5

334

STOU 92311 T

ISBN 978-616-16-1878-0

บรรณาธิการผู้ช่วย	นางสาววิไล ฤกษ์น้อย ฝ่ายวิชาการ สำนักพิมพ์
จัดพิมพ์ต้นฉบับ	หน่วยเตรียมต้นฉบับ สำนักพิมพ์
ออกแบบปก	นางสาวธนพรพรรณ เกษมสุข หน่วยศิลปะ สำนักพิมพ์
จัดหน้ารูปเล่ม	หน่วยจัดหน้าชุดวิชา สำนักพิมพ์
ถ่ายภาพ	หน่วยถ่ายภาพและไมโครฟอร์ม สำนักเทคโนโลยีการศึกษา
พิมพ์ที่	โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

คำนำ

ชุดวิชาการจัดการสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ เป็นชุดวิชาในหมวดวิชาเฉพาะในหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต แขนงวิชาสหกรณ์ หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. 2559 (หลักสูตรพหุวิทยาการ) สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์ เป็นชุดวิชาที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการสหกรณ์ แนวคิดการจัดการสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์ การปฏิบัติ การควบคุมและประเมินเชิงกลยุทธ์ บนพื้นฐานอุดมการณ์ หลักการ วิธีการสหกรณ์ คุณธรรมจริยธรรม และการประยุกต์การจัดการสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ ทั้งนี้ได้แบ่งประมวลสาระชุดวิชาออกเป็น 2 เล่ม สำหรับเล่มแรก จะครอบคลุมเนื้อหาหน่วยที่ 1-7 ซึ่งเป็นส่วนของเนื้อหาที่กล่าวถึง การจัดการสหกรณ์และธุรกิจสหกรณ์ การจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์การธุรกิจและสหกรณ์ การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมของสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์การของสหกรณ์ การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจของสหกรณ์ การกำหนดกลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์ และการกำหนดกลยุทธ์การผลิตและการบริการของสหกรณ์

ส่วนเล่มที่สอง จะครอบคลุมเนื้อหาหน่วยที่ 8-15 ซึ่งเป็นส่วนของเนื้อหาที่กล่าวถึง การกำหนดกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ การกำหนดกลยุทธ์การเงินของสหกรณ์ การนำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ไปปฏิบัติ การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ของสหกรณ์ แผนธุรกิจของสหกรณ์ ธรรมเนียมปฏิบัติ คุณธรรมและจริยธรรมในการจัดการสหกรณ์ กรณีศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์สหกรณ์การเกษตรท่าวังผาจำกัด และกรณีศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

สำหรับชุดการสอนทางไกลประจำชุดวิชาการจัดการสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย (1) คู่มือการศึกษา (Study Guide) ที่กำหนดแนวทางการศึกษาของชุดวิชา ประกอบด้วย แบบประเมินผลตนเอง ก่อนเรียน/หลังเรียน แผนการสอนประจำหน่วย/ตอน สาระสำคัญ และกิจกรรมประจำหัวเรื่องที่กำหนดให้นักศึกษาทำระหว่างเรียน และ (2) ประมวลสาระชุดวิชา (Course Comprehensive Text: CCT) ซึ่งเป็นตำราเรียนด้วยตนเองที่บรรจุเนื้อหา กรณีศึกษา ตลอดจนสาระที่สำคัญที่เกี่ยวข้องในการจัดการสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ (3) แผนกิจกรรมการศึกษาชุดวิชา (Course Bulletin) ซึ่งเป็นแผนกิจกรรมที่กำหนดให้นักศึกษาทำเพื่อประเมินความรู้

คณะกรรมการกลุ่มผลิตชุดวิชาการจัดการสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่านักศึกษาจะได้ตั้งใจศึกษาและทำความเข้าใจเนื้อหาสาระในแต่ละหน่วยให้เข้าใจอย่างลึกซึ้ง เพื่อจะได้นำความรู้ที่ได้รับนี้ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาตนเอง ในการปฏิบัติงาน และต่อยอดความรู้ไปใช้ในการพัฒนาสหกรณ์ต่อไป

คณะกรรมการกลุ่มผลิตชุดวิชา
การจัดการสหกรณ์เชิงกลยุทธ์

แผนการสอนตอนที่ 9.2 กลยุทธ์ด้านการจัดการสินทรัพย์ของสหกรณ์.....	9-22
เรื่องที่ 9.2.1 กลยุทธ์ด้านเงินทุนหมุนเวียนของสหกรณ์.....	9-23
เรื่องที่ 9.2.2 กลยุทธ์การลงทุนในหลักทรัพย์ของสหกรณ์.....	9-31
เรื่องที่ 9.2.3 กลยุทธ์การลงทุนในสินทรัพย์ถาวรของสหกรณ์.....	9-36
แผนการสอนตอนที่ 9.3 กลยุทธ์ด้านโครงสร้างทางการเงินของสหกรณ์.....	9-42
เรื่องที่ 9.3.1 กลยุทธ์การจัดการเงินทุนของสหกรณ์.....	9-43
เรื่องที่ 9.3.2 กลยุทธ์นโยบายเงินปันผลของสหกรณ์.....	9-47
บรรณานุกรม.....	9-51
ภาคผนวก.....	9-53

หน่วยที่ 10 การนำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ไปปฏิบัติ..... 10-1

แผนการสอนหน่วยที่ 10.....	10-2
แผนการสอนตอนที่ 10.1 แนวคิดเกี่ยวกับการนำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ไปปฏิบัติ.....	10-5
เรื่องที่ 10.1.1 ความหมายและความสำคัญของการนำแผนกลยุทธ์สหกรณ์ไปปฏิบัติ.....	10-7
เรื่องที่ 10.1.2 อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการนำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ไปปฏิบัติ.....	10-10
เรื่องที่ 10.1.3 ขั้นตอนการนำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ไปปฏิบัติ.....	10-14
แผนการสอนตอนที่ 10.2 การวางแผนปฏิบัติการของสหกรณ์.....	10-17
เรื่องที่ 10.2.1 แนวคิดของการวางแผนปฏิบัติการสหกรณ์.....	10-19
เรื่องที่ 10.2.2 ประเภทและองค์ประกอบของการวางแผนปฏิบัติการสหกรณ์.....	10-22
เรื่องที่ 10.2.3 การจัดทำแผนปฏิบัติการของสหกรณ์.....	10-24
แผนการสอนตอนที่ 10.3 เทคนิคการจัดทำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของสหกรณ์.....	10-29
เรื่องที่ 10.3.1 เครื่องมือในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของสหกรณ์.....	10-31
เรื่องที่ 10.3.2 ปัจจัยในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของสหกรณ์.....	10-42
บรรณานุกรม.....	10-50

หน่วยที่ 11 การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ของสหกรณ์..... 11-1

แผนการสอนหน่วยที่ 11.....	11-2
แผนการสอนตอนที่ 11.1 แนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมกลยุทธ์ของสหกรณ์.....	11-5
เรื่องที่ 11.1 ความหมาย ลักษณะและประเภทของการควบคุมกลยุทธ์สหกรณ์.....	11-7
เรื่องที่ 11.2 กระบวนการควบคุมกลยุทธ์ของสหกรณ์.....	11-11
เรื่องที่ 11.3 การควบคุมในแต่ละระดับของกลยุทธ์สหกรณ์.....	11-14

แผนการสอนตอนที่ 13.2	คุณธรรมและจริยธรรมในการจัดการสหกรณ์.....	13-22
เรื่องที่ 13.2.1	ความหมายของคุณธรรมและจริยธรรม	13-24
เรื่องที่ 13.2.2	ความสำคัญของคุณธรรมและจริยธรรมของทรัพยากรมนุษย์ ในสหกรณ์.....	13-28
เรื่องที่ 13.2.3	ปัจจัยที่มีผลต่อจริยธรรมของทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์.....	13-30
แผนการสอนตอนที่ 13.3	บูรณาการธรรมาภิบาล คุณธรรมจริยธรรม และการจัดการ สหกรณ์.....	13-34
เรื่องที่ 13.3.1	บูรณาการธรรมาภิบาลและคุณธรรมจริยธรรมในการจัดการ สหกรณ์.....	13-36
เรื่องที่ 13.3.2	บูรณาการการจัดการสหกรณ์ตามเกณฑ์มาตรฐาน.....	13-42
บรรณานุกรม	13-48

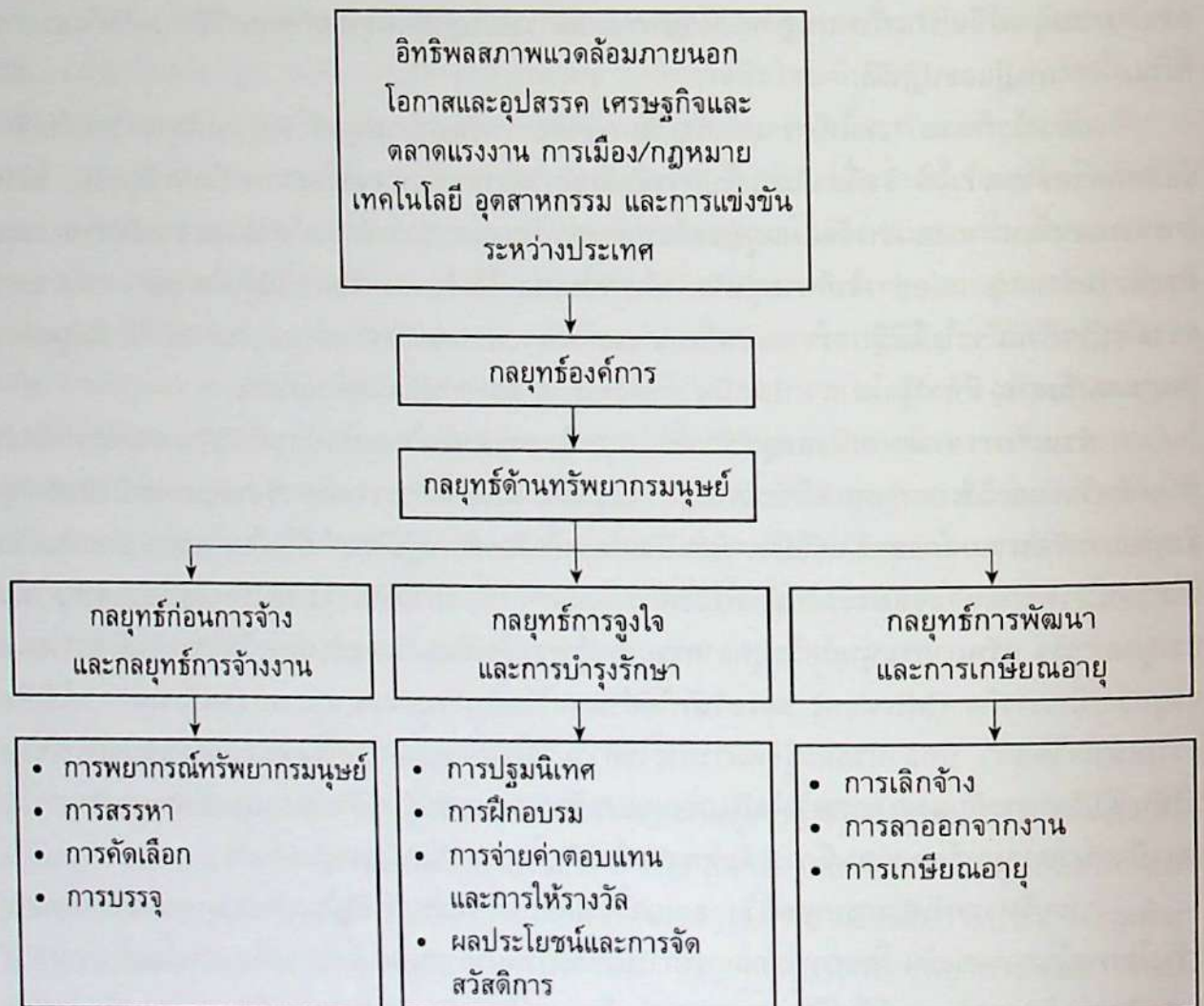
หน่วยที่ 14 กรณีศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด... 14-1

แผนการสอนหน่วยที่ 14.....	14-2	
แผนการสอนตอนที่ 14.1	สภาพทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด.....	14-4
เรื่องที่ 14.1.1	การดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด	14-5
เรื่องที่ 14.1.2	ผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด.....	14-17
แผนการสอนตอนที่ 14.2	การวางแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด	14-21
เรื่องที่ 14.2.1	การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมของสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด.....	14-23
เรื่องที่ 14.2.2	การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ การเกษตรทำวังผา จำกัด.....	14-30
เรื่องที่ 14.2.3	การกำหนดแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด.....	14-33
แผนการสอนตอนที่ 14.3	การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุม และการประเมิน กลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด	14-38
เรื่องที่ 14.3.1	การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด	14-40
เรื่องที่ 14.3.2	การควบคุมกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด.....	14-45
เรื่องที่ 14.3.3	การประเมินกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด	14-48
บรรณานุกรม	14-50

สรุปได้ว่า “กลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์” นั้น หมายถึง การกำหนดวิธีการในการวางแผนการดำเนินงานต่างๆ ของสหกรณ์ โดยเกี่ยวกับการเตรียมบุคลากรให้มีคุณภาพเหมาะสมกับงานและเวลาอย่างเพียงพอ รวมถึงการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

โดยรูปแบบของการวางแผนการขยายตัวและกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ เป็นการตั้งใจที่จะทำให้องค์กรสามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย เป็นการยอมรับหน้าที่ของทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นเสมือนหุ้นส่วนหรือส่วนประกอบสำคัญในกระบวนการของกลยุทธ์ระดับองค์การ

อย่างไรก็ตาม การสร้างกลยุทธ์เหล่านี้จะต้องผ่านกิจกรรมของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การให้รางวัลบุคคล และการเกษียณอายุ ดังภาพที่ 8.1



ภาพที่ 8.1 กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

ที่มา: ปรับปรุงจากสนั่น เตชาริ, 2552.

จากภาพที่ 8.1 ข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า องค์การธุรกิจจะประสบความสำเร็จในการแข่งขันในยุคโลกาภิวัตน์ที่กำลังทวีความรุนแรงได้นั้น องค์การธุรกิจจะต้องใช้การจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่าง ซึ่งจะต้องอาศัยการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจอย่างชาญฉลาด เพื่อให้เป็นฝ่ายสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์การทางธุรกิจนั้นอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

2. ความสำคัญของกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

สำหรับความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเป็นสิ่งที่จำเป็นและมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

2.1 สามารถทำให้สหกรณ์วางแผนพัฒนาการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และช่วยให้กิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์และเป้าหมายของสหกรณ์มีความสอดคล้องกัน

2.2 ช่วยทำให้กิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์เป็นไปอย่างมีระบบและมีความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องกัน

2.3 ช่วยในการปรับปรุงการใช้ทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ให้ดีขึ้นทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

2.4 เพื่อให้สหกรณ์มีความพร้อมและสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

2.5 ช่วยให้การจัดหาบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล และเป็นไปตามความต้องการของสหกรณ์

2.6 เพื่อเป็นการส่งเสริมและพัฒนาโอกาสของบุคลากรภายในฝ่ายต่างๆ ของสหกรณ์ให้มีความเท่าเทียมกัน

2.7 สามารถนำไปใช้ในการวางแผนบุคลากรให้สอดคล้องกับปริมาณงานอย่างแท้จริง และทำให้การโยกย้าย การสับเปลี่ยนบุคลากรในสหกรณ์เป็นไปอย่างเหมาะสม

2.8 สามารถช่วยลดหรือป้องกันปัญหาการขาดความเชื่อมั่นของบุคลากรที่มีต่อสหกรณ์

นอกจากนั้นแล้วกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ยังก่อให้เกิดประโยชน์และมีความเกี่ยวข้องกับหน้าที่อื่นๆ ในตัวอย่าง เช่น

1) ด้านการจัดหาบุคลากร กล่าวคือ ได้มีการวางแผนในการสรรหา คัดเลือกบุคลากรในตำแหน่งต่างๆ ให้มีคุณสมบัติครบถ้วนตาม Job Specification และตรงความต้องการของสหกรณ์

2) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือ มีการวางแผนในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรทั้งโดยส่วนรวมและส่วนบุคคลได้อย่างถูกต้อง ตรงจุด อีกทั้งเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรนั้นๆ และการปฏิบัติหน้าที่ทั้งในปัจจุบันและอนาคตอีกด้วย

3) ด้านการรักษาระเบียบวินัยในการทำงาน กล่าวคือ มีการวางแผนในการกำหนดกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ให้มีความเหมาะสมกับบุคลากรและลักษณะงานของแต่ละตำแหน่งหน้าที่ในสหกรณ์

- 4) ด้านการบริหารค่าตอบแทน กล่าวคือ การวางแผนในการกำหนดเกี่ยวกับค่าตอบแทนในการทำงานของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับค่าครองชีพและตลาดแรงงานในปัจจุบัน
- 5) ด้านการจัดการสิทธิประโยชน์และสวัสดิการ กล่าวคือ การวางแผนในการกำหนดและจัดสวัสดิการต่างๆ รวมทั้งสิทธิประโยชน์อื่นที่มีพึงได้ที่บุคลากรควรได้รับเพื่อเป็นสิ่งจูงใจในการทำงาน
- 6) ด้านการดูแลสุขภาพและความปลอดภัย กล่าวคือ การวางแผนในการควบคุมดูแลด้านสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงานให้กับบุคลากรเพื่อลดหรือป้องกันปัญหาต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน
- 7) ด้านแรงงานสัมพันธ์ กล่าวคือ การวางแผนในการสร้างความสัมพันธ์และสร้างความเข้าใจด้านแรงงานในสหกรณ์ทั้งฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้าง เพื่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน และจะส่งผลให้เกิดความสงบสุขในสหกรณ์

3. ประโยชน์ของแผนกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

การวางแผนกลยุทธ์ทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร เมื่อนำแผนกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติจะก่อให้เกิดประโยชน์ในหลายๆ แนวทาง ดังต่อไปนี้

3.1 การวางแผนการทำงานเชิงรุกที่ต้องคิดไปข้างหน้า โดยกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นกระบวนการทำงานเชิงรุกที่ต้องคิดไปข้างหน้า ซึ่งการปฏิบัติงานที่มีการกำหนดทิศทางเอาไว้ล่วงหน้าจะมีประสิทธิภาพดีกว่าการทำงานเชิงรับที่คอยแก้ปัญหาเฉพาะไปในแต่ละวัน

3.2 การกำหนดเป้าหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยแผนกลยุทธ์ทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จะบอกให้ทราบได้ว่าองค์กรมีเป้าหมาย หรือแนวทางในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างไร ซึ่งจะเป็นทิศทางให้การวางแผนปฏิบัติมีรูปธรรมที่ชัดเจนขึ้น

3.3 การกำหนดกลยุทธ์เป็นกระบวนการทำงานที่ต้องใช้ความคิดอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ กระบวนการวางแผนกลยุทธ์จะต้องคอยตรวจสอบวิธีการทำงานอยู่เสมอว่าจะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ หรือจะต้องมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง กลยุทธ์อย่างไรบ้าง ซึ่งขั้นตอนการปฏิบัติงานเหล่านี้จะต้องใช้ความคิดอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ และต้องการความคิดที่หลากหลาย

3.4 เป็นการกำหนดจุดอ่อน จุดแข็ง ขั้นตอนของการวางแผนกลยุทธ์ จะต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ซึ่งจะช่วยให้องค์กรทราบได้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีจุดอ่อน จุดแข็ง เป็นอย่างไรบ้าง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรต่อไป

3.5 สร้างการมีส่วนร่วมของผู้บังคับบัญชาตามสายงาน โดยการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในเรื่องทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรจะไม่ประสบความสำเร็จเลยถ้าปราศจากการมีส่วนร่วมของผู้บังคับบัญชาตามสายงาน การวางแผนกลยุทธ์จะช่วยกำหนดบทบาทที่ชัดเจนในเรื่องของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับหน่วยงานอื่นๆ ตามแนวคิดที่ว่า "ผู้บังคับบัญชาตามหน่วยงาน จะต้องเป็นผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานนั้นๆ"

3.6 สร้างความรู้สึกร่วม ความสามัคคี การวางแผนกลยุทธ์จะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมระดมความคิด บอกปัญหา บอกความต้องการ เป็นต้น ซึ่งจะเป็นการสร้างการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เมื่อถึงเวลาที่จะต้องนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะได้รับความร่วมมือร่วมใจอย่างเต็มที่ แผนกลยุทธ์นั้นๆ ก็จะประสบความสำเร็จได้โดยง่าย

สรุปได้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องคิดไปข้างหน้า เพื่อกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานตนเองให้มีส่วนในการสนับสนุนสอดคล้องกับกลยุทธ์ของหน่วยงานอื่นๆ ขององค์การ ทั้งนี้ก็เพื่อการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การที่มีส่วนร่วมในการผลักดันผลการปฏิบัติงานขององค์การให้สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และบรรลุวิสัยทัศน์ภารกิจ เป้าหมาย ที่องค์การกำหนดไว้

กิจกรรม 8.1.1

1. จงอธิบายความหมายของกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ มาพอเข้าใจ
2. จงอธิบายความสำคัญของกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ มาพอเข้าใจ

(โปรดทำกิจกรรม 8.1.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 8.1 เรื่องที่ 8.1.1)

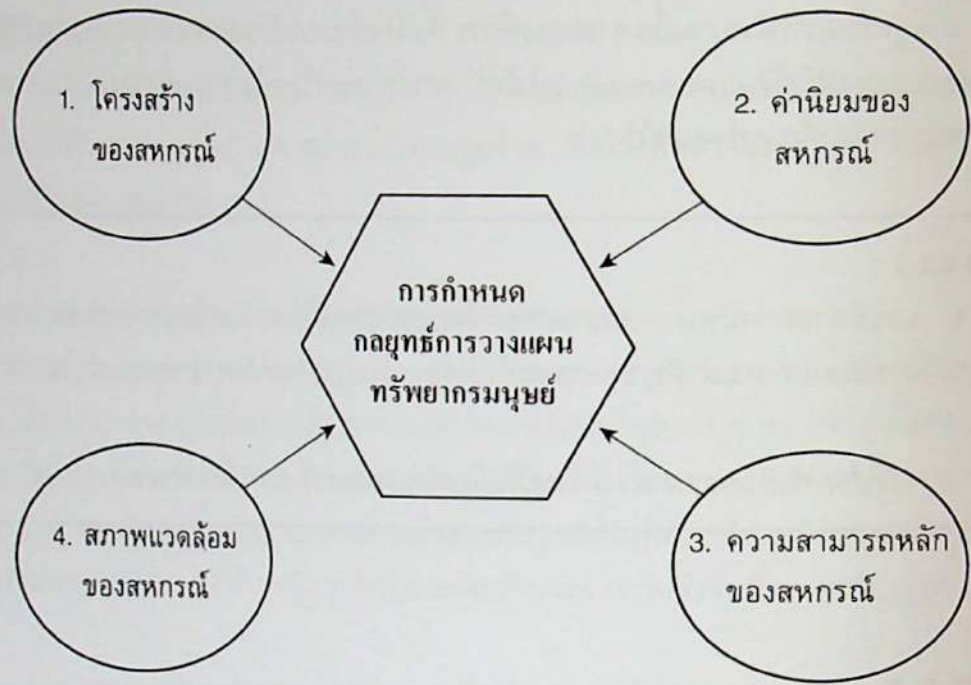
เรื่องที่ 8.1.2

การกำหนดกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์

การกำหนดกลยุทธ์ถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต กล่าวคือ เมื่อมีกลยุทธ์เปลี่ยนก็จะส่งผลต่อการบริหารจัดการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ก็ต้องเปลี่ยนตามไปด้วย โดยการบริหารองค์การจะต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ เมื่อองค์การจะดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจ ผู้บริหารระดับสูงควรจะมาศึกษาปัจจัยต่างๆ ก่อนจะดำเนินการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการนำไปประกอบการวางแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การด้วยเช่นกัน

การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นการพยากรณ์และกำหนดเป้าหมายทรัพยากรมนุษย์ต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ ในกรณีมุ่งเน้นกลยุทธ์ขององค์การมุ่งสู่คุณภาพจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องวางแผนทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพ โดยมุ่งสู่การเตรียมความพร้อมด้านผู้บริหารที่มีคุณภาพ เสริมความเป็นผู้นำ และการเตรียมทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ โดยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ โดยการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความเชื่อมโยงกับสหกรณ์ โดยเริ่มตั้งแต่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมของสหกรณ์ว่ามีกลยุทธ์หลักอะไรที่ได้วางไว้สำหรับ

ปีนั้นๆ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในเชิงธุรกิจ โดยเฉพาะการวางกลยุทธ์ด้านบุคลากรจะต้อง ออกแบบระบบการบริหารที่เกื้อหนุน เช่น การวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือก การบริหาร ผลตอบแทน และการบริหารสวัสดิการ ซึ่งจะต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์สหกรณ์ โดยกลยุทธ์สหกรณ์ จะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจด้วย ซึ่งในการวางแผนกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 8.2 การกำหนดกลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

จากภาพที่ 8.2 การกำหนดกลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ต้องคำนึงถึงปัจจัย 4 ประการคือ

1. โครงสร้างของสหกรณ์ (Organization Structure Strategy) การกำหนดกลยุทธ์ที่ผู้บริหารสหกรณ์จะต้องคำนึงถึงเป็นลำดับแรก และต้องมีความสอดคล้องกับโครงสร้างสหกรณ์ กล่าวคือ สหกรณ์ได้มีการจัดโครงสร้างในลักษณะใด เช่น แบบแบนราบ หรือแบบลำดับชั้น ถ้าเป็นแบบลำดับชั้นมีสายการบังคับบัญชาที่ยาว กลยุทธ์ที่กำหนดจะต้องพิจารณาว่าให้บุคลากรระดับใดให้เข้ามามีส่วนร่วมบ้าง เพราะการจัดองค์การในลักษณะนี้จะมีหัวหน้าค่อนข้างมาก การกำหนดกลยุทธ์จึงต้องมีระยะเวลาให้กับบุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมมากกว่าการจัดโครงสร้างแบบแบนราบ เป็นต้น

2. ค่านิยมของสหกรณ์ (Value Strategy) การกำหนดกลยุทธ์จะต้องพิจารณาค่านิยมและแนวปฏิบัติที่บุคลากรได้ปฏิบัติมาเป็นระยะเวลานานและเป็นสิ่งที่ดี ซึ่งไปเสริมวิสัยทัศน์ พันธกิจของสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ การกำหนดกลยุทธ์ด้านบุคลากร ถ้ามีความสอดคล้องกับค่านิยมหลักของสหกรณ์ด้วยแล้วจะเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดแรงผลักดันให้กลยุทธ์ดังกล่าวประสบความสำเร็จมากขึ้นตามไปด้วย

3. ความสามารถหลักของสหกรณ์ (Core Competency) เป็นจุดแข็งของสหกรณ์ที่จะทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจ การกำหนดกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปเสริมแรงกับความสามารถหลักของสหกรณ์ด้วยแล้วจะทำให้ความแข็งแกร่งของสหกรณ์มีเพิ่มมากขึ้น ซึ่งโอกาสของคู่แข่งจะเข้าในธุรกิจและตามทันค่อนข้างยาก

4. สิ่งแวดล้อมของสหกรณ์ (Environment) ในพื้นที่ชุมชนข้างเคียงของสหกรณ์ที่ได้ตั้งอยู่ สหกรณ์ต้องอาศัยชุมชน องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) หรือเทศบาลที่เป็นหน่วยงานที่ต้องติดต่อประสานงานอยู่กับสหกรณ์อยู่เป็นประจำ ถ้าสหกรณ์ได้กำหนดกลยุทธ์ไปแล้วและไม่สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมที่อยู่ภายนอกของสหกรณ์ก็จะก่อให้เกิดปัญหาตามมาได้ เช่น การเสียภาษีเพิ่มขึ้น เป็นต้น

จากการวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ได้อธิบายถึงปัจจัยสำคัญทั้ง 4 ข้อแล้วนั้น การกำหนดกลยุทธ์เป็นสิ่งที่ได้กำหนดไปนั้นมีทิศทางที่ชัดเจน และถูกต้องตามกลยุทธ์ของสหกรณ์ โดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้ทราบถึงเป้าหมายของสหกรณ์ว่าสหกรณ์กำหนดกลยุทธ์ในลักษณะใด กลยุทธ์ของสหกรณ์อาจจะเป็นเชิงรุกและเชิงรับ ซึ่งขึ้นอยู่กับการทำแผนเชิงธุรกิจของสหกรณ์ ซึ่งจะต้องทำการวิเคราะห์ SWOT เพื่อกำหนดทิศทางของสหกรณ์และสิ่งที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องทำในอันดับต่อไป คือ การตั้งภารกิจหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อะไรคือสิ่งที่บุคคลต้องตอบสนองความต้องการตามเป้าหมายของสหกรณ์ ซึ่งก่อนที่จะหาคำตอบสิ่งเหล่านี้จะต้องวิเคราะห์ว่า จุดอ่อน จุดแข็ง หรือสถานะของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันเป็นอย่างไร แล้วมาถึงขั้นตอนของการกำหนดกลยุทธ์ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยจะต้องหาคำตอบว่าจะทำอย่างไรให้โจทย์ที่ตั้งไว้บรรลุเป้าหมายของสหกรณ์

เมื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ออกมาได้ตามสิ่งที่สหกรณ์คาดหวังแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องทำความเข้าใจกับแผนกลยุทธ์ที่กำหนดออกมานั้นมาเป็นแผนงานและโครงการ โดยทำการมอบหมายให้แต่ละแผนกไปดำเนินการเขียนแผนงาน/โครงการ ซึ่งจะต้องประกอบไปด้วยวัตถุประสงค์ของแผนงาน ตัวชี้วัดความสำเร็จ ผู้รับผิดชอบ วันเวลาที่แล้วเสร็จ เป็นต้น เช่น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้วิเคราะห์กลยุทธ์ของสหกรณ์แล้ว ซึ่งมีแผนงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เรื่อง การพัฒนาศักยภาพและการสร้างความสุขในการทำงาน กลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของทางฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องกำหนดขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์สหกรณ์ เพื่อที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายของสหกรณ์

การกำหนดกลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์นั้น มีอยู่ 3 กลยุทธ์หลักๆ คือ

- 1) การพัฒนาทักษะและความสามารถของบุคลากร เพื่อให้สหกรณ์ได้ประสบความสำเร็จตามมาตรฐานที่ได้ตั้งไว้
- 2) การทำให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีโดยมีสุขภาพ พลานามัยแข็งแรง และบรรยากาศในการทำงานที่มีความสุข
- 3) การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีทักษะและความสามารถให้ได้ครบตามที่สหกรณ์ต้องการ

นั่นคือ การกำหนดกลยุทธ์หลักที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้วางแผนไว้ ซึ่งหัวหน้าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องกระจายแผนกลยุทธ์ดังกล่าวให้แต่ละแผนกไปดำเนินการจัดทำแผนและโครงการรองรับ เพื่อให้กลยุทธ์นั้นประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

กิจกรรม 8.1.2

การกำหนดกลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะต้องคำนึงถึงปัจจัยอะไรบ้าง จงอธิบาย

(โปรดทำกิจกรรม 8.1.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 8.1 เรื่องที่ 8.1.2)

เรื่องที่ 8.1.3**ปัจจัยในการกำหนดกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์**

ปัจจัยในการกำหนดกลยุทธ์ถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงานของสหกรณ์ทั้งในปัจจุบันและอนาคต กล่าวคือ เมื่อกลยุทธ์เปลี่ยนก็จะส่งผลต่อการบริหารการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ก็ต้องเปลี่ยนตามไปด้วยก่อนที่จะเข้าสู่กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์นั้น สำหรับการบริหารสหกรณ์ต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ซึ่งเมื่อสหกรณ์จะดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจผู้บริหารควรต้องศึกษาปัจจัยทั้ง 7 ประการก่อนที่จะดำเนินการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการนำไปประกอบการวางแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรด้วยเช่นกัน

โดยปัจจัยดังกล่าวเป็นปัจจัยซึ่งมีผลกระทบต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ดังต่อไปนี้คือ

1. โครงสร้าง (Structure) สหกรณ์มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กรจากองค์กรแบบสูง (Tall Organization) สู่องค์กรแนวราบ (Flat Organization) มากขึ้น โดยมีการลดขนาดของสหกรณ์ให้เล็กลง (Downsizing) เมื่อสหกรณ์มีขนาดเล็กแต่มีประสิทธิภาพและสมรรถนะในการทำงานที่สูงขึ้น
2. กลยุทธ์ (Strategy) สหกรณ์มีการบริหารเชิงกลยุทธ์มากขึ้น (Strategic Management) โดยมีการวิเคราะห์สถานการณ์ได้ถูกต้องแม่นยำมากขึ้น กลยุทธ์ของสหกรณ์ต้องมุ่งสู่ลูกค้า/สมาชิก และแข่งขันสู่ความเป็นเลิศ โดยกลยุทธ์เปลี่ยนไปทำให้ทรัพยากรมนุษย์ต้องเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย
3. ระบบ (System) สหกรณ์ต้องมีการปรับเปลี่ยนระบบงานให้มีความคล่องตัวรวดเร็วมากยิ่งขึ้น การปรับปรุงกระบวนการทำงานการไหลของงานให้คล่องตัวขึ้น ซึ่งจะต้องมีการวางแผนด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องดังกล่าว เช่น การรีอับระบบ (Re-Engineering) การทำงานให้ง่ายขึ้น (Work Simplification) การปรับปรุงงาน (Work Improvement) เป็นต้น
4. ทักษะ (Skill) สหกรณ์มุ่งเน้นบุคลากรที่มีความสามารถมากขึ้น โดยมุ่งเน้นความสามารถที่หลากหลาย ทำงานได้หลายอย่าง นอกจากนั้นจะมีความสามารถในการทำงานแล้วยังต้องมีความสามารถในการนำเสนอความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ ความสามารถด้านภาษาอังกฤษ เป็นต้น ซึ่งเป็นการเพิ่มมูลค่าเพิ่มของทรัพยากรมนุษย์ให้มีมากยิ่งขึ้น

5. **ค่านิยมร่วม (Shared Value)** สหกรณ์ที่มุ่งสร้างค่านิยมที่เกิดจากสหกรณ์และบุคลากรในสหกรณ์ที่มีความคิดความเชื่อในการทำงานเหมือนกันจะทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จได้ง่าย ค่านิยมที่มุ่งเน้นส่วนใหญ่มักจะมีเรื่องคุณภาพมาตรฐาน ประสิทธิภาพ รวดเร็ว ประทับใจ ความปลอดภัย ความจริงใจ ความเป็นเลิศ ยิ้มแย้ม ความร่วมมือ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการตรงต่อเวลา เป็นต้น

6. **การบริหาร (Style)** สหกรณ์มุ่งสู่การบริหารแบบประชาธิปไตยและมีส่วนร่วมมากขึ้น การบริหารในลักษณะดังกล่าวจำเป็นต้องได้ผู้ร่วมงานที่มีความรับผิดชอบและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การกระจายอำนาจ (Empowerment) จำเป็นที่จะต้องสร้างความพร้อมของทรัพยากรมนุษย์ให้มีความพร้อมอยู่ตลอดเวลา โดยการวางแผนทรัพยากรมนุษย์แต่ละด้านไว้อย่างชัดเจน

7. **บุคลากร (Staff)** สหกรณ์ในอนาคตมุ่งสู่แนวคิดทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ โดยเริ่มจากการมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Sense of Belonging) การเป็นหุ้นส่วน (Partnership) การมีอิสระในการทำงาน รวมทั้งการเพิ่มผลผลิตโดยใช้บุคลากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด กล่าวคือ เคยใช้บุคลากรทำงาน 4 คนใน 4 ขั้นตอนตามกระบวนการทำงาน ซึ่งในอนาคตจำเป็นต้องลดขั้นตอนการทำงานใหม่เหลือ 2 ขั้นตอน ซึ่งบุคลากรก็ลดเหลือ 2 คน ส่งผลทำให้ค่าใช้จ่ายลดลงด้วยการพัฒนาบุคลากร 2 คนเพื่อให้ทำงานได้เท่ากับ 4 คน จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญต้องกระทำให้ได้ บางสหกรณ์สามารถลดบุคลากรจาก 4 คน เหลือเพียง 1 คน โดยนำระบบบริการเบ็ดเสร็จ (One Stop Service) มาใช้ในการบริหารจัดการ เป็นต้น

สรุปได้ว่า ปัจจัยในการกำหนดกลยุทธ์ของทรัพยากรมนุษย์นั้น เป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยเมื่อกลยุทธ์สหกรณ์เปลี่ยนก็จะส่งผลต่อการบริหารการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ด้วยเช่นกัน

กิจกรรม 8.1.3

ปัจจัยเพื่อพิจารณาการกำหนดกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยปัจจัยใดบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 8.1.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 8.1 เรื่องที่ 8.1.3)

แผนการสอนตอนที่ 8.2

กลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 8.2 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

- 8.2.1 กลยุทธ์การวางแผน การสรรหา และการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์
- 8.2.2 กลยุทธ์การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 8.2.3 กลยุทธ์การจูงใจ ค่าตอบแทน และแรงงานสัมพันธ์ทรัพยากรมนุษย์
- 8.2.4 กลยุทธ์การประเมินผลการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์

แนวคิด

1. กลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นการกำหนดวิธีการในการวางแผนการดำเนินงานต่างๆ ขององค์กร เกี่ยวกับการเตรียมบุคลากรให้มีคุณภาพเหมาะสมกับงานและเวลาอย่างเพียงพอ รวมทั้งการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร การแข่งขันในปัจจุบันทั้งทางด้านสภาวะเศรษฐกิจและการดำเนินงานของธุรกิจของสหกรณ์มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ การจัดการเตรียมบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมในการแข่งขันของสหกรณ์นับว่ามีความสำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการวางแผนในการสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถ โดยกลยุทธ์การสรรหาทรัพยากรมนุษย์นั้นประกอบด้วย การสร้างแบรนด์ให้เกิดความสนใจ การพัฒนาคุณภาพเครื่องมือสรรหา และประเมินผู้สมัครงาน การบริหารการสรรหาบุคลากร การบริหารและสร้างเสริมเครือข่ายทางสังคม เป็นต้น
2. กลยุทธ์ในการฝึกอบรมสมัยใหม่สามารถทำให้บุคลากรในสหกรณ์เกิดการเรียนรู้จนสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในส่วนของความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้หลัก 6 ประการ คือ 1) การแลกเปลี่ยนความรู้ 2) การเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ 3) การเรียนรู้ตามความต้องการ 4) การเรียนรู้บนพื้นฐานของความสามารถ 5) การประเมินความคุ้มค่าในการลงทุนเพื่อการเรียนรู้ และ 6) การเป็นหุ้นส่วนกับสถาบันการศึกษา

3. การสร้างแรงจูงใจในการทำงานจำเป็นต้องสร้างแรงจูงใจให้ถูกต้องและเหมาะสมกับช่วงวัยต่างๆ และต้องอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรม โดยกลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในแต่ละช่วงวัยของบุคลากรในสหกรณ์ ประกอบด้วยกลยุทธ์ 1) กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจของช่วงวัยเบบี้บูมเมอร์ส 2) กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจของช่วงวัยเจนเนอร์เรชันเอ็กซ์ 3) กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจของช่วงวัยเจนเนอร์เรชันวาย สำหรับกลยุทธ์ค่าตอบแทนนั้นประกอบด้วย 1) กลยุทธ์ค่าตอบแทนต้องสนับสนุนกลยุทธ์ทางธุรกิจของสหกรณ์และปรับตัวกับสิ่งแวดล้อม 2) กลยุทธ์การจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจ กลยุทธ์การจัดรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทน 3) กลยุทธ์การส่งเสริมสนับสนุนการจ่ายค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น 4) กลยุทธ์การคำนึงถึงความยุติธรรม ความเสมอภาค และประสิทธิภาพ และ 5) กลยุทธ์การบริหารสหกรณ์
4. การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นเพื่อประโยชน์ในการบริหารงานงานบุคคลให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เช่น เพื่อพิจารณาความดีความชอบ เลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี หรือเพื่อพัฒนาบุคคล โดยเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นที่นิยมนำมาใช้ได้แก่ 1) ศูนย์การประเมินผล 2) ตัวชี้วัดผลงานหลัก 3) ความสามารถ 4) การประเมินผลแบบ 360 องศา และ 5) การประเมินผลแบบ 540 องศา

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 8.2.1 “กลยุทธ์การวางแผน การสรรหา และการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายกลยุทธ์การวางแผน การสรรหา และการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 8.2.2 “กลยุทธ์การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายกลยุทธ์การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 8.2.3 “กลยุทธ์การจูงใจ ค่าตอบแทน และแรงงานสัมพันธ์ทรัพยากรมนุษย์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายกลยุทธ์การจูงใจ ค่าตอบแทน และแรงงานสัมพันธ์ทรัพยากรมนุษย์ได้
4. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 8.2.4 “กลยุทธ์การประเมินผลการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายกลยุทธ์การประเมินผลการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์ได้

เรื่องที่ 8.2.1

กลยุทธ์การวางแผน การสรรหา และการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

กลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Strategic Human Resource Planning: SHRP) แต่เดิมจะใช้คำว่า “การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning)” แล้วเปลี่ยนเป็น “การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)” ปัจจุบันใช้กลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Strategic Human Resource Planning: SHRP) ทั้งนี้เพราะในการวางแผนจะต้องมีการกำหนดแนวทางหรือวิธีการ ซึ่งก็หมายถึง การกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เช่น การวางแผนเกี่ยวกับอัตรากำลังคนที่ต้องการ การวางแผนกำลังคนและกลยุทธ์ที่จะใช้การวิเคราะห์ปริมาณงาน (Work Load Analysis) การวิเคราะห์กำลังคน (Work Force Analysis) การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) รายละเอียดลักษณะงาน (Job Description) คุณสมบัติของผู้ที่จะทำงาน (Job Specification) เป็นต้น ถือได้ว่าเป็นงานที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นแม่แบบ (Master Plan) สำหรับงานด้านอื่นๆ ทั้งหมดในองค์กร

1. ความหมายของกลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการสำรวจความต้องการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ได้จำนวนบุคลากรและมีทักษะตามที่ต้องการ และสามารถจัดหาได้เมื่อจำเป็นต้องใช้ ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการต่อไปนี้ เช่น การพยากรณ์ความต้องการบุคลากร การเปรียบเทียบความต้องการกับกำลังแรงงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน การกำหนดรูปแบบของบุคลากรที่จะสรรหาเข้ามาหรือจำนวนบุคลากรที่จะต้องออกจากงาน เป็นต้น

การพยากรณ์และวางแผน เพื่อเตรียมทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า กลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นการกำหนดวิธีการในการวางแผนการดำเนินงานต่างๆ ขององค์กร เกี่ยวกับการเตรียมบุคลากรให้มีคุณภาพเหมาะสมกับงานและเวลาอย่างเพียงพอ รวมทั้งการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

2. สาเหตุของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การแข่งขันในปัจจุบันทั้งทางด้านสถานะเศรษฐกิจและการดำเนินงานของธุรกิจของสหกรณ์มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ ทั้งทางด้านกลยุทธ์การจัดการ กลยุทธ์การแข่งขัน การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย การจัดการเตรียมบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมในการแข่งขันของสหกรณ์นับว่ามีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการวางแผนในการสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถ มีการวิเคราะห์งาน (JA: Job Analysis) ในสหกรณ์ รวมถึงรายละเอียดของงาน (JD: Job Description) และทักษะของบุคลากรที่มีความสามารถตรงตามความต้องการ (JS: Job Specification) เพื่อที่จะนำมาเป็นข้อมูลในการวางแผน

กำลังคนว่าในแต่ละงานจะต้องเพิ่มหรือลดจำนวนลงเท่าไร งานใดต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ มีทักษะอย่างไร มีอายุและประสบการณ์ในการทำงานอย่างไร จึงจะทำให้สหกรณ์นั้นสามารถใช้ประโยชน์สูงสุดจากทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ได้ ดังนั้นจำเป็นที่จะต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ซึ่งมีสาเหตุดังต่อไปนี้

2.1 การขยายตัว/ลดขนาดของสหกรณ์ การดำเนินธุรกิจถ้าธุรกิจของสหกรณ์ประสบความสำเร็จ ก็จะมีการขยายตัวจึงจำเป็นที่จะต้องมีการวางแผนในเรื่องจำนวนบุคลากร ซึ่งจะทำงานในตำแหน่งต่างๆ ที่เพิ่มขึ้นตามการขยายตัวของธุรกิจ แต่ถ้าการประกอบธุรกิจประสบความสำเร็จลดลงจำเป็นต้องลดขนาดขององค์กร (Downsizing) ก็จะต้องมีการวางแผน เรื่องจำนวนบุคลากรให้เหมาะสมกับสภาพของธุรกิจ เพื่อให้อยู่รอดในการประกอบธุรกิจได้

2.2 การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงนั้น จะต้องเผชิญผลกระทบทั้งโดยตรงและโดยอ้อม เช่น อาจจะต้องมีการให้ความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยี หรืออาจจะต้องมีการปรับจำนวนบุคลากรให้เหมาะสมการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี เป็นต้น ดังนั้นจึงเป็นสาเหตุที่จะต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

2.3 คุณภาพของบุคลากรที่มีอยู่ในสหกรณ์ ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจำเป็นที่จะต้องมีการศึกษาและวิเคราะห์ถึงคุณภาพ (Qualification) ของบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กรว่าเป็นอย่างไร มีความพร้อมที่จะเตรียมรับกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นหรือไม่ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากนโยบายขององค์กร หรือการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อม ซึ่งผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการพิจารณาในเรื่องนี้ให้ดี ดังนั้นจึงเป็นสาเหตุที่จะต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับคุณภาพของบุคลากรที่มีอยู่ทั้งหมดในองค์กร

2.4 การเกษียณ/การเลื่อนตำแหน่ง/การโยกย้าย ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจำเป็นที่จะต้องมีการศึกษาและวิเคราะห์เกี่ยวกับจำนวนบุคลากรที่มีอยู่ทั้งหมดในองค์กรว่ามีบุคลากรที่จะเกษียณอายุการทำงานในรอบปีแต่ละปีจำนวนมากน้อยเพียงไร ในตำแหน่งใดบ้าง มีบุคลากรที่สามารถจะเลื่อนตำแหน่งหรือโยกย้ายได้จำนวนเท่าไร ซึ่งผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการพิจารณาในเรื่องนี้เพื่อที่จะได้ไม่เกิดปัญหาในเรื่องการขาดแคลน หรือการทดแทนบุคลากร ดังนั้น จึงเป็นสาเหตุที่จะต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสม กับการเกษียณอายุ การเลื่อนตำแหน่ง หรือการโยกย้ายบุคลากรที่เหลืออยู่ทั้งหมดในองค์กร

2.5 อัตราการเข้าออกของบุคลากร ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจำเป็นที่จะต้องมีการศึกษาและวิเคราะห์ถึงจำนวนบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กรว่ามีอัตราการเข้าออก (Turnover) ของบุคลากรในแต่ละตำแหน่งอย่างไร เพื่อที่จะได้มีการวางแผนเกี่ยวกับจำนวนบุคลากรในแต่ละตำแหน่งได้อย่างถูกต้อง จะได้ไม่เกิดปัญหาในเรื่องการขาดแคลนบุคลากรในแต่ละฝ่ายแต่ละตำแหน่ง ดังนั้นจึงเป็นสาเหตุที่ต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับอัตราการเข้าออกของบุคลากรในองค์กร

2.6 การขยายตัว/ถดถอยทางเศรษฐกิจ การประกอบธุรกิจจะต้องมีการพิจารณาถึงปัจจัยด้านเศรษฐกิจด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะต้องมีการพิจารณาว่าเศรษฐกิจโดยทั่วๆ ไปเป็นอย่างไร มีแนวโน้ม

เป็นอย่างไร จะมีการขยายตัวหรือถดถอย ดังนั้น จึงเป็นสาเหตุที่ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับการขยายตัว หรือการถดถอยทางเศรษฐกิจที่อาจจะเกี่ยวข้องกับองค์กร

3. ปัจจัยที่ควรคำนึงในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีปัจจัยต่างๆ ที่ควรคำนึงถึงมีดังต่อไปนี้

3.1 ปัจจัยด้านนโยบายขององค์กร (Organization Policy) ปัจจัยด้านการกำหนดนโยบายขององค์กร ถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเพราะจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรด้วย ทั้งนี้ เพราะการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรโดยรวมจะต้องมีความสัมพันธ์กับเป้าหมายและนโยบายขององค์กร ซึ่งจะต้องกำหนดว่าองค์กรจะมีทิศทางไปทางไหน อย่างไร เพื่อให้ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะได้วางแผนทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กรได้อย่างเหมาะสม

3.2 ปัจจัยด้านโครงสร้างขององค์กร (Organization Structure) การวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจะต้องมีความสอดคล้องกับโครงสร้างขององค์กร กล่าวคือ องค์กรได้มีการจัดโครงสร้างในลักษณะใด เป็นแบบแบนราบหรือเป็นแบบลำดับชั้น เช่น ถ้าเป็นการจัดโครงสร้างแบบลำดับชั้นที่มีสายการควบคุมบังคับบัญชามาก การวางแผน ทรัพยากรมนุษย์ก็อาจจะมีความซับซ้อนมากกว่าการจัดโครงสร้างแบบแบนราบที่มีสายการควบคุมบังคับบัญชาน้อย เป็นต้น

3.3 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมขององค์กร (Organization Culture) การวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร จะต้องพิจารณาถึงวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร ซึ่งเป็นแนวปฏิบัติที่บุคลากรได้ปฏิบัติเป็นระยะเวลาอันนานและเป็นสิ่งที่ดี ซึ่งจะไปเสริมวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ถ้ามีความสอดคล้องกับค่านิยมและวัฒนธรรมหลักขององค์กรแล้ว จะเป็นตัวกระตุ้นที่ทำให้เกิดแรงผลักดันให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จมากขึ้นตามไปด้วย

3.4 ปัจจัยด้านบุคลากรในองค์กร (Organization Workforce) การวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจะต้องพิจารณาถึงบุคลากรโดยรวมทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นจำนวน เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในงาน หรืออื่นๆ ซึ่งผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ จะต้องนำมาใช้การวางแผนเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรโดยรวมทั้งหมด เช่น จำนวนผู้ที่เกษียณอายุหรือคิดจะลาออก จำนวนตำแหน่งที่จะว่างลง จำนวนและโอกาสของผู้ที่สามารถจะเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น เป็นต้น เพื่อให้ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะได้นำมาใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนและประเมินถึงแนวโน้มต่างๆ เกี่ยวกับบุคลากรขององค์กรได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

3.5 ปัจจัยด้านลักษณะงาน (Characteristic of Job) การวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจะต้องพิจารณาถึงลักษณะของงานที่จะปฏิบัติว่าจะต้องใช้บุคลากรที่มีคุณสมบัติอย่างไร งานนั้นมีความยากง่ายมากน้อยแค่ไหน ต้องใช้บุคลากรที่มีคุณลักษณะพิเศษอะไรบ้าง เพื่อให้ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์

จะได้ใช้ในการวางแผนเพื่อการสรรหาและการคัดเลือกให้เหมาะสมกับลักษณะของงาน และตรงกับความต้องการของหน่วยงาน

3.6 ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) การวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์การจะต้องพิจารณาถึงสิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับทั้งภายในและภายนอกองค์การ โดยเฉพาะสิ่งแวดล้อมภายนอกนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องคำนึงถึงชุมชนและสังคม รวมทั้งกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย เช่น การยอมรับของชุมชน ความหลากหลายของแรงงาน เป็นต้น

4. กลยุทธ์การสรรหาทรัพยากรมนุษย์

แนวโน้มการสรรหาบุคลากรกลายเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคแห่งการแข่งขัน ตลอดจนการเตรียมการรองรับการขยายการลงทุนของสหกรณ์ในประเทศ สำหรับในยุค AEC กลายเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจและการขยายการลงทุน เพราะไม่เพียงแต่จะทำให้การสรรหาบุคลากรที่ยากอยู่เดิมกลับกลายเป็นปัจจัยที่ยากยิ่งกว่า จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้กลยุทธ์การสรรหาและบูรณาการการสรรหาตลอดจนสร้างปัจจัยการดึงดูดบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยกลยุทธ์การสรรหาในโลกยุคใหม่นั้นสำหรับในโลกยุคใหม่งานด้านการสรรหาบุคลากรเป็นงานที่ท้าทาย ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์จึงควรที่จะเริ่มมาใส่ใจในกระบวนการสรรหาบุคลากรให้มากขึ้น โดยแนวทางในการสรรหาบุคลากรในยุคปัจจุบัน สามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นได้ ดังต่อไปนี้ (ปรับปรุงจาก กฤติน กุลเพ็ง, 2555)

4.1 การสร้างภาพลักษณ์องค์การให้เกิดความสนใจ ปัจจุบันค่านิยมของคนรุ่นใหม่ขององค์การที่มีรายได้สูงมักจะสนใจเรื่องเงินเดือนเป็นหลัก และไม่ค่อยสนใจเรื่องสวัสดิการ ขอบงานท้าทาย มีความก้าวหน้าเร็ว เช่น ตำแหน่ง อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ รายได้ และสถานที่ทำงานต้องอยู่ในกรุงเทพ โดยองค์การต้องให้การสนับสนุนการศึกษาต่อ/ดูงานในต่างประเทศ ตามที่ค่านิยมของคนรุ่นใหม่มีความต้องการโดยองค์การต้องสร้างและให้มีความรับผิดชอบ 3 ส่วน คือ

4.1.1 Attract สหกรณ์ต้องมีส่วนในการสร้างแรงดึงดูดให้บุคลากรรู้จักสหกรณ์ให้มากขึ้น โดยใช้สื่อทางอิเล็กทรอนิกส์ หรือการโฆษณาผ่านทางเว็บไซต์ ตลอดจนสินค้าสำคัญๆ ที่ติดตลาดอยู่อาจจะมีบางสหกรณ์ใช้สื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์การออกแบบยูนิฟอร์มของบุคลากรประจำปี เพื่อเป็นการสร้างกระแสให้กับคนรุ่นใหม่ ทำให้เยาวชนมีความรู้สึกที่ดีต่อสหกรณ์และเกิดแรงจูงใจที่อยากจะเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมหรือปฏิบัติงานด้วย

4.1.2 Retain สหกรณ์ต้องสนองความต้องการให้กับบุคลากรที่เข้ามามีส่วนร่วมในสหกรณ์แล้วไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการปรับเงินโดยไม่ต้องเรียกร้อง มีระบบการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ เช่น เมื่อมีการปรับตำแหน่งเกิดขึ้น บุคลากรจะได้ปรับอัตราค่าจ้างทันทีโดยไม่ต้องขออนุมัติ

4.1.3 Motivate สหกรณ์ต้องมีการสื่อสารทั้งทางบวกและทางลบ ในการที่สร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรทุกระดับเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่เหมือนกัน ไม่ใช่ได้ยินแค่ข่าวลือทั่วสหกรณ์จนทำให้เกิดความรู้สึกขวัญกำลังใจที่ไม่ดี เช่น การมีคำสั่งแต่งตั้งโยกย้ายบุคลากรในสหกรณ์ ถ้าผู้บริหารมาแจ้งบุคลากรเมื่อตอนที่ประกาศออกไปแล้วความรู้สึกบุคลากรที่ได้รับจากข้อมูลข่าวสารย่อมซ้ำกว่าข่าวลือที่ออกไป ซึ่ง

ข่าวลือดังกล่าวที่ออกจากบุคลากรย่อมเป็นไปในทางที่ไม่ดี เช่น “มีการกระทำความผิดจึงได้มีคำสั่งย้ายเร่งด่วนภายใน 24 ชั่วโมง” ในทางกลับกันถ้าผู้บริหารวางแผนตั้งแต่เริ่มต้น ก่อนประกาศคำสั่งออกเรียกบุคลากรมาทำความเข้าใจก่อนว่าจุดประสงค์ที่มีคำสั่งแต่งตั้งโยกย้ายนั้น เพื่อต้องการให้บุคลากรได้มีโอกาสได้ไปปฏิบัติงานตำแหน่งใหม่ที่มีหน้าที่การงานที่สูงขึ้น โดยจะมีการประเมินการเลื่อนตำแหน่งใหม่ภายใน 3 เดือน ความรู้สึกบุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกจะเกิดความรู้สึกที่ดีกว่าปล่อยให้ข่าวลือก่อนเป็นต้น

4.2 การรื้อฟื้นโครงการบุคลากรแนะนำบุคลากร (Employee Referral Program) โดยส่วนใหญ่แล้วโครงการนี้บุคลากรในแต่ละสหกรณ์ที่ทำงานมาสักระยะหนึ่ง เกิดความรักสหกรณ์ก็จะแนะนำคนในชุมชนมาทำงานร่วมกับสหกรณ์ ซึ่งการแนะนำก็จะมีการศึกษาข้อมูลประวัติส่วนตัวในระดับหนึ่งมาแล้ว จึงได้มีการเสนอชื่อและให้สามารถอ้างอิงในประวัติของบุคลากรได้ ในบางสหกรณ์อาจจะมีเงิน Incentive มาเป็นส่วนหนึ่งในการให้บุคลากรที่ได้แนะนำเข้ามาเป็นบุคลากรซึ่งก็เป็นอีกวิธีหนึ่งที่องค์กรนิยมใช้กัน

4.3 การพัฒนาคุณภาพเครื่องมือสรรหาและประเมินผู้สมัครงาน ในโลกไร้พรมแดนเครื่องมือการสรรหาและระบบประเมินผู้สมัครงาน โดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้นำแนวคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ได้ เช่น การอำนวยความสะดวกด้านเอกสารการสมัครงาน รูปถ่าย ปัจจุบันไม่จำเป็นต้องพกพาสามารถใช้เป็นข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ และระบบการประเมินเพียงกรอกข้อความโปรแกรมก็สามารถสรุปผลได้ว่าผู้สมัครมีพฤติกรรมเป็นแบบใดและเหมาะสมที่จะมาร่วมงานกับสหกรณ์ได้หรือไม่ โดยไม่ต้องมาซักถามในช่วงสัมภาษณ์

4.4 การบริหารการสรรหาบุคลากร เนื่องจากสภาพเศรษฐกิจแบบดิ่งตัวการใช้จ่ายต่างๆ ต้องใคร่ครวญถึงต้นทุนและผลลัพธ์ ดังนั้นฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรหารือและปรึกษากับฝ่ายการเงินเพื่อขอคำแนะนำในการสรรหาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้เรื่องการสรรหาคนเป็นเรื่องที่สามารถวัดผลงานออกมาเป็นตัวเลขได้ชัดเจน

4.5 การบริหารและสร้างเสริมเครือข่ายทางสังคม (Social Network) ของบุคลากรให้มากขึ้น แม้ว่าในวงการบริหารธุรกิจจะให้ความสำคัญและประโยชน์ของเครือข่ายทางสังคมกันมากขึ้น แต่ก็ยังไม่ได้นำแนวคิดนี้มาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ ทั้งนี้โดยมากจะนำมาใช้ในกิจการส่วนตัวหรือผลประโยชน์ส่วนตัว ซึ่งหากนักบริหารทรัพยากรมนุษย์รู้จักใช้ประโยชน์จากเครือข่ายสังคมของตนเองและของบุคลากรคนอื่น ๆ ในสหกรณ์แล้วก็จะมีส่วนช่วยในงานการสรรหาบุคลากรได้เป็นอย่างดี ดังนั้นฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จึงพึงใช้ประโยชน์จากการขอความร่วมมือจากบุคลากรในองค์กรทุกคนแสวงหากันดีให้กับองค์กร และนอกจากจะใช้ประโยชน์จากเครือข่ายทางสังคมของบุคลากรแล้ว ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ยังพึงช่วยขยายเครือข่ายให้บุคลากรอีกด้วย ทั้งนี้ให้ใช้อินเทอร์เน็ตเป็นสื่อในการสร้างเฟซบุ๊กให้บุคลากรหรือสร้างเว็บไซต์ขององค์กรที่มีลิงค์เกี่ยวกับบุคลากรให้บุคลากรมีเครือข่ายทางออนไลน์ด้วย

4.6 การยกระดับแผนการสืบทอดตำแหน่งบุคลากร (Succession Planning) ก่อนที่จะสามารถวางแผนการจัดจ้างบุคลากรได้อย่างถูกต้องในแง่ของจำนวนและคุณสมบัติของบุคลากรที่ต้องการ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ก็ต้องทำการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์กำลังคนภายในองค์กรก่อน โดยต้องมีตัวเลขเกี่ยวกับบุคลากรที่จะเกษียณการคาดการณ์จำนวนบุคลากรที่อาจลาออกจากองค์กร โดยตัวเลข

เหล่านี้จะทำให้ประเมินสถานการณ์ได้ค่อนข้างแน่นอนว่าต้องคิดหาจำนวนบุคลากรไว้คอยสืบทอดตำแหน่งต่าง ๆ ที่จะว่างลงและคาดว่าอาจจะว่างลงในอนาคตมากน้อยเพียงใด จากนั้นฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ทำรายการไว้ว่าสำหรับตำแหน่งต่าง ๆ ที่คาดว่าจะว่างลงนั้นจะสามารถหาบุคลากรที่จะมาสวมตำแหน่งนี้ได้จากแหล่งใด จากภายในหรือภายนอกองค์กร และถ้าหากเป็นบุคลากรภายในองค์กรจะต้องมีการฝึกอบรมพัฒนา เพื่อเร่งพัฒนาความพร้อมของบุคคลเหล่านี้ ทางฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะได้จัดโครงการ Fast-Track Leadership Development ได้ทันทั่วถึง

4.7 การสรรหากนผ่านบล็อก (Blogs) ของบุคลากร การลงโฆษณาในเว็บไซต์ของสหกรณ์หรือตามเว็บไซต์ของบริษัทสรรหาบุคลากรอื่นๆ ให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้มีโอกาสไปร่วมงานสังสรรค์ หรือทำกิจกรรมพูดคุยกับบุคลากรในบล็อกเพื่อสร้างความคุ้นเคยเป็นกันเอง และยังสามารถนำข่าวเกี่ยวกับการรับสมัครบุคลากรไปแพร่ในบล็อกได้ด้วย ดังนั้นฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จึงควรวางแนวทางในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์อีกวิธีหนึ่ง โดยองค์กรที่นิยมใช้วิธีการนี้ในการสื่อสารกับบุคลากรและการสรรหาบุคลากร คือ การใช้ Microsoft Google บนเว็บไซต์

4.8 การสรรหาบุคลากรผ่านมือถือ การโฆษณาประกาศรับสมัครงานผ่านทางมือถือจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญอีกช่องทางหนึ่งที่องค์กรใช้ วิธีการนี้ คือ บริษัท Google ทั้งนี้ยังสามารถออกแบบข้อมูลให้ทันสมัย เป็นที่สนใจดึงดูด และเป็นมัลติมีเดียเคลื่อนไหว

4.9 การสร้างวิดีโอเพื่อสรรหาบุคลากร (Recruiting Video) ปัจจุบันองค์กรชั้นนำหลายแห่งได้จัดสร้างวิดีโอหรือแผ่นซีดี เพื่อเป็นสื่อโฆษณาภาพลักษณ์ขององค์กรว่าเป็น “องค์กรในดวงใจ” อย่างไรก็ตามวิดีโอหรือซีดีนั้นจะเล่าถึงปณิธาน ค่านิยมขององค์กรที่ดำเนินธุรกิจที่มีความสำเร็จ วิธีการในการดูแลรักษาและพัฒนาบุคลากร รวมถึงแนวทางพัฒนาทางสายอาชีพและโอกาสต่างๆ ที่องค์กรมอบให้บุคลากร

4.10 การปรับปรุงหน้าโฆษณาเพื่อรับสมัครงานของสหกรณ์ หากองค์กรยังใช้โฆษณาที่มีดีไซน์ซ้ำซากแบบเดิมๆ จำเจ ไม่ทันสมัยก็ควรที่จะปรับปรุงดีไซน์หรือข้อความต่างๆ ให้เหมาะกับไลฟ์สไตล์ของประชากรที่เปลี่ยนไปเพื่อให้ผู้สมัครที่เข้ามาเยี่ยมชมหน้าโฆษณาการรับสมัครงานจะได้เกิดความรู้สึกว่าองค์กรให้ความสำคัญใส่บุคลากรตลอดเวลา

4.11 การสร้างนวัตกรรมในการสรรหาและจัดจ้างบุคลากร (Hiring Innovators) ส่งเสริมเชิญชวนให้บุคลากรทุกระดับช่วยกันเป็นผู้คัดเลือกบุคลากรให้องค์กรและช่วยแนะนำช่องทางและวิธีการใหม่ๆ ระบบกิจกรรมข้อเสนอแนะของบุคลากรในองค์กร เช่น การสร้างนวัตกรรมด้านการสรรหาบุคลากรให้มีทิศทางที่ใหม่อยู่เสมอ และอีกอย่างหนึ่ง ถ้าบุคลากรส่วนใหญ่เป็นผู้เสนอโครงการเข้ามา เมื่อผู้บริหารพิจารณาอนุมัติให้ดำเนินการจะทำให้บุคลากรที่เป็นผู้เสนอมีความภูมิใจ และตั้งใจจะทำงานนั้นให้สำเร็จในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร โดยองค์กรที่มีนวัตกรรมในการสรรหาคัดเลือกและจัดจ้างบุคลากร คือ บริษัท IBM และ Google

4.12 การปรับภูมิทัศน์สิ่งแวดล้อมในบริเวณสหกรณ์ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารสหกรณ์ควรต้องใส่ใจเป็นอย่างยิ่ง สภาพแวดล้อมในบริเวณส่วนที่ทำการมีส่วนสำคัญในการบ่มเพาะจิตใจบุคลากรด้วยเช่นกัน

สิ่งเหล่านี้จะส่งผลให้สมาชิกสหกรณ์/ผู้สมัครงานที่ได้มีโอกาสได้เข้ามาเยี่ยมบริเวณส่วนที่ทำการก็จะเกิดความรู้สึกที่ดีไปด้วย

สรุปได้ว่า ด้วยวิธีการทั้ง 12 วิธีนี้ คือ กลยุทธ์ที่เห็นว่างาน “กลยุทธ์การสรรหา” นั้น ได้พัฒนาก้าวหน้าไปจากเดิมมาก และมีนวัตกรรมใหม่ๆ ที่สามารถนำมาปรับใช้กับสหกรณ์ได้

5. กลยุทธ์การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

5.1 ความหมายของการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการที่ใช้ในการตัดสินใจว่าจ้างบุคคลที่พิจารณาแล้วเห็นว่าเป็นบุคคลที่มีความเหมาะสมและสามารถที่จะประสบความสำเร็จในการทำงาน เมื่อเข้ามาทำงานกับองค์กรแล้ว การคัดเลือกคน/บุคคลเข้าสู่องค์กรมีประวัติความเป็นมาอันยาวนานและมีการพัฒนาวิธีการใหม่ๆ เพื่อใช้ในการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุดกับงานที่องค์กรจะมอบหมายให้ปฏิบัติเมื่อเป็นบุคลากรแล้ว หรือการคัดเลือก คือ กระบวนการพิจารณาบุคคลที่ได้รับการสรรหามาแล้ว และมีการคัดเลือกที่มีความเหมาะสมทั้งคุณสมบัติและตรงตามความต้องการของสหกรณ์ไว้เพื่อปฏิบัติงานในสหกรณ์ต่อไปนั่นเอง

สรุปได้ว่า การคัดเลือกบุคลากรเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากเป็นแนวทางที่จะทำให้สหกรณ์ได้บุคลากรที่มีศักยภาพ มีความรู้ความสามารถในการทำงานและสร้างผลประโยชน์ให้เกิดแก่สหกรณ์ได้

5.2 หลักของการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่สหกรณ์พยายามกลั่นกรองบุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งเข้ามาทำงานในสหกรณ์ ดังนั้น หลักของการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์จึงควรพิจารณาคุณลักษณะต่างๆ ที่เป็นลักษณะเฉพาะที่เหมาะสมกับงานในแต่ละประเภทของสหกรณ์ คุณลักษณะต่างๆ ที่นำมาพิจารณา ได้แก่

5.2.1 *ร่างกาย* หมายถึง สุขภาพอนามัยของผู้ที่มาสสมัครว่ามีสุขภาพอนามัยเป็นอย่างไร มีร่างกายที่มีสุขภาพที่แข็งแรงมากน้อยเพียงใด

5.2.2 *ความรู้* เป็นความรู้ที่นอกเหนือไปจากความรู้สำคัญที่ได้รับมาจากสถาบันการศึกษา มาแล้ว มีความรู้พิเศษอย่างอื่นอีกหรือไม่ อาทิ ความรู้ทางด้านภาษา ทางด้านคอมพิวเตอร์ นวัตกรรมใหม่ๆ ของสังคม ขณะเดียวกันเป็นบุคคลที่ชอบแสวงหาความรู้หรือไม่อย่างไร

5.2.3 *ปฏิภาณไหวพริบ* เป็นปฏิภาณไหวพริบตลอดจนเชาวน์ปัญญาที่จะนำมาใช้ในการแก้ปัญหา ตลอดจนการตัดสินใจเฉพาะหน้าบางเรื่องเป็นเช่นไร คุณลักษณะในประการนี้ปัจจุบันถือว่ามีความสำคัญมาก โดยเฉพาะปฏิภาณไหวพริบในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่

5.2.4 *ความถนัดตามธรรมชาติ* เป็นความถนัดตามธรรมชาติที่มีหรือไม่ ถ้ามีมีมากน้อยแค่ไหน

5.2.5 *ความสนใจ ความเต็มใจ* ตลอดจนความตั้งใจในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ เป็นเช่นไร คุณลักษณะในข้อนี้เป็นคุณลักษณะที่มีความสำคัญ เพราะถ้าบุคลากรที่องค์กรคัดเลือกมาไม่มีความสนใจไม่มีความตั้งใจในการทำงาน การที่จะให้งานที่ได้รับมอบหมายบรรลุวัตถุประสงค์หรือมีประสิทธิภาพเป็นเรื่องไม่่ง่ายนัก

อย่างไรก็ตาม มีข้อสังเกตว่าการที่จะต้องมีการพิจารณาคุณลักษณะต่างๆ ดังกล่าว ก็เพราะต้องการให้การคัดเลือกได้คนดี ขณะเดียวกันมีความเหมาะสมกับตำแหน่งตามแนวคิดที่ว่า “Put the Right Man on the right Job”

นอกจากคุณลักษณะดังกล่าวข้างต้นแล้ว ในบางครั้งสหกรณ์ควรคำนึงถึงนโยบายหรือจุดมุ่งหมาย เฉพาะสำหรับการคัดเลือก ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย ขณะเดียวกันก็ควรคำนึงถึงการใช้งบประมาณในการคัดเลือกที่จะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้วย

กิจกรรม 8.2.1

1. สาเหตุของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยอะไรบ้าง
2. กลยุทธ์การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยอะไรบ้าง อธิบายพอสังเขป
3. การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์มีหลักการอย่างไรบ้าง จงอธิบายพอสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 8.2.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 8.2 เรื่องที่ 8.2.1)

เรื่องที่ 8.2.2

กลยุทธ์การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ปัจจุบันฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการจัดฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์หรือคนในหน่วยงานต่างๆ ให้มีความรู้และความชำนาญเพื่อให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ การจัดการฝึกอบรมนั้นนอกจากจะช่วยในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรให้ดีขึ้นแล้ว ยังมีส่วนช่วยเสริมสร้างทัศนคติและความรับผิดชอบในหน้าที่ของบุคลากรให้สูงขึ้นด้วย ซึ่งผลที่ได้จากการฝึกอบรมจะมีส่วนช่วยให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงขึ้น และลดค่าใช้จ่ายในการผลิตที่เป็นผลสืบเนื่องมาจากสาเหตุของความบกพร่องทางด้านเทคนิคการผลิต หรืออุบัติเหตุต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาและฝึกอบรมจะต้องสอดคล้องและสนับสนุนกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายหลักของสหกรณ์ด้วย เช่น ถ้าต้องการเป็นสหกรณ์ที่สร้างคุณภาพทั่วทั้งสหกรณ์ก็ต้องสร้างคนทุกคน ทุกระดับให้มีคุณภาพในตัวเองก่อน เป็นต้น

กลยุทธ์ในการฝึกอบรมสมัยใหม่ (Modern Training Strategies) ประกอบด้วย 6 ประเด็นที่สามารถทำให้บุคลากรในสหกรณ์เกิดการเรียนรู้จนสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในส่วนของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยกลยุทธ์ดังกล่าวนี้ได้ใช้แนวคิดการเรียนรู้ (Learning) เป็นหลักสำคัญดังต่อไปนี้ (ปรับปรุงจาก อำนาจ วัตจินดา, 2560)

1. การแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) บุคลากรต่างๆ ในสหกรณ์แต่ละคนมีการสะสมความรู้ประสบการณ์ทั้งจากที่สหกรณ์ได้จัดฝึกอบรมให้หรือเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (Learning by doing) ซึ่งเรียกว่า “ความรู้เฉพาะตัว” หรือความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) ซึ่งถ้านำมาแลกเปลี่ยนกันโดยผ่านกระบวนการที่เรียกว่า “การแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)” ซึ่งจะทำให้ได้ความรู้ที่เรียกว่า “ความรู้ทั่วไป” หรือความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) คือ ทุกคนที่เกี่ยวข้องสามารถรู้ เข้าใจ เข้าถึง และสามารถนำไปเก็บไว้ในรูปของเอกสารหรือสารสนเทศอื่นๆ ของสหกรณ์ ซึ่งเรียกว่า “คลังความรู้ (Data Warehouse)” ซึ่งกระบวนการดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของแนวคิดเรื่อง การจัดการความรู้ (Knowledge Management) หรือ KM ที่ได้รับความนิยมอย่างมากในยุคปัจจุบัน

2. การเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ (Informal Learning) มีคำกล่าวไว้ว่า “การเรียนรู้กับการทำงานเปรียบเหมือนเหรียญสองด้าน” ซึ่งหมายถึง ทั้งการเรียนรู้และการทำงานต้องควบคู่กันไป ไม่สามารถแยกออกจากกันได้ โดยการฝึกอบรมไม่ใช่การหยุดงานเพื่อไปเข้าห้องฝึกอบรมและนำเอาความรู้ในห้องฝึกอบรมมาใช้ในการทำงาน โดยพบว่าแท้จริงแล้วความรู้ที่ได้จากห้องฝึกอบรมอาจจะไม่สามารถนำไปใช้ในการทำงานได้ทั้งหมด ดังนั้นการฝึกอบรมที่ถือว่าดีที่สุดวิธีหนึ่ง คือ การฝึกอบรมที่ควบคู่ไปกับการทำงานจริง (On The Job Training) จะเห็นได้ว่าวิธีนี้ได้รับความนิยมมากในประเทศญี่ปุ่น โดยผู้ที่จะมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมวิธีนี้ คือ “หัวหน้างาน”

3. การเรียนรู้ตามสภาพจริง (Real-Time Learning) บุคลากรที่กำลังปฏิบัติงานอยู่เกิดความสงสัยไม่แน่ใจในวิธีการทำงานหรือต้องการความรู้เพิ่มเติมอย่างเร่งด่วนในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ทั้งที่อยู่ในที่ทำงานหรือนอกที่ทำงานก็ตาม ซึ่งสหกรณ์หรือหน่วยงานฝึกอบรมต้องหาวิธีการตอบสนองความต้องการดังกล่าวในรูปของสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการเรียนรู้ เช่น การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-learning) เช่น สื่อ VDO, CD และ DVD การเรียนรู้ผ่านเว็บไซต์ (Web-Base Learning) หรือการเรียนรู้ผ่านโทรศัพท์มือถือ (Mobile Learning) และสุดท้ายอาจต้องมีบุคลากรที่เรียกว่า ที่ปรึกษาการเรียนรู้ (Learning Consultant) ประจำอยู่เพื่อช่วยให้บุคลากรได้เรียนรู้ได้สะดวกเร็วยิ่งขึ้น

4. การเรียนรู้บนพื้นฐานของสมรรถนะ (Competency - Base Learning) ในสหกรณ์บุคลากรคนใดควรได้รับการฝึกอบรมและจะอบรมในเรื่องใดบ้างนั้น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Need) ซึ่งถือได้ว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งในการจัดการฝึกอบรมในสหกรณ์ กล่าวคือ ต้องมีการวิเคราะห์ว่าบุคลากรคนใดมีจุดที่ต้องปรับปรุงในการทำงานหรือมีการปรับเปลี่ยนองค์การในส่วนการโยกย้าย เลื่อนตำแหน่ง หรือมีการบรรจุบุคลากรใหม่ ซึ่งถือได้ว่าเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมทั้งสิ้น อย่างไรก็ตามบางองค์การใช้วิธีสอบถามบุคลากรว่าต้องการฝึกอบรมเรื่องใด พบว่า บุคลากรบางคนอยากฝึกอบรมในเรื่องที่ไม่เกี่ยวกับงานของตนที่เรียกว่า “Training Want” มากกว่า แต่ในปัจจุบันการฝึกอบรมสมัยใหม่มีการนำแนวคิดเรื่องของสมรรถนะ (Competency) มาใช้เพื่อกำหนดว่าบุคลากรแต่ละคนควรมีความสามารถในเรื่องใดบ้าง และในแต่ละปีจะมีการประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment) เพื่อหาว่าบุคลากรแต่ละคนมีจุดแข็งและจุดอ่อนในเรื่องใด ที่จะนำไปสู่การฝึกอบรมต่อไป ซึ่งจะทำให้การหางบประมาณ หรือทรัพยากรขององค์การไปใช้ได้อย่างคุ้มค่ามากที่สุด

5. การประเมินความคุ้มค่าในการลงทุนเพื่อการเรียนรู้ (Return on Investment: ROI Learning) ในการนำทรัพยากรของสหกรณ์ไปลงทุนเพื่อการดำเนินกิจกรรมต่างๆ มักต้องมีการประเมินความคุ้มค่าในการลงทุน (Return on Investment: ROI) ในการฝึกอบรมก็เช่นเดียวกันมักมีคำถามจากผู้บริหารอยู่เสมอว่าฝึกอบรมไปแล้วได้อะไร หรือคุ้มหรือไม่ในการจัดอบรมแต่ละครั้ง ดังนั้นในปัจจุบันเริ่มนำแนวคิดเรื่องประเมินความคุ้มค่าในการลงทุนมาใช้เพื่อตอบโจทย์ว่าองค์การได้ผลประโยชน์อะไรบ้างในการฝึกอบรมแต่ละครั้ง พบว่า ประเมินความคุ้มค่าในการลงทุนเป็นสิ่งที่จับต้องได้ยาก เพราะการฝึกอบรมแต่ละครั้งอาจไม่ส่งผลประโยชน์อย่างทันทีทันใดโดยจะต้องใช้ระยะเวลา หรือโอกาสที่จะนำไปใช้ในอนาคต

6. การเป็นหุ้นส่วนกับสถาบันการศึกษา (Academic Partnership) การฝึกอบรมในยุคที่มีองค์ความรู้ใหม่ๆ เกิดขึ้นอย่างมาก พบว่า สหกรณ์บางแห่งจะพยายามตามกระแสของความรู้ที่เกิดขึ้นใหม่ให้ทัน โดยเฉพาะหน่วยงานฝึกอบรมต้องรู้ว่าแนวโน้มในอนาคตจะมีองค์ความรู้ หรือเครื่องมือใหม่ๆ เกิดขึ้นบ้าง ซึ่งถือว่าเป็นภาระของสหกรณ์ ดังนั้นแนวโน้มการฝึกอบรมสมัยใหม่ควรมีการสร้างความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาที่เป็นแหล่งที่สร้างองค์ความรู้ เช่น สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยเน้นการทำวิจัย (Research) และการฝึกอบรม (Training) เพื่อให้ได้องค์ความรู้มาใช้พัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน โดยสหกรณ์มีการส่งบุคลากรเข้าไปฝึกอบรมในหลักสูตรระยะสั้นที่ออกแบบร่วมกับสถาบันการศึกษา เช่น หลักสูตรโครงการฝึกอบรมผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ออมทรัพย์ อย่างผู้อำนวยการ โครงการอบรมหลักสูตรนักบริหารสหกรณ์ระดับสูง โครงการอบรมหลักสูตร Smart Farmers เป็นต้น หรือมีการให้ทุนสถาบันการศึกษาวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ และถ่ายทอดให้กับบุคลากรในสหกรณ์ที่ถือได้ว่าเป็นวิธีหนึ่งในการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า การฝึกอบรมในยุคใหม่ถือว่าเป็นสิ่งท้าทายสหกรณ์ที่มุ่งประสบความสำเร็จในกระแสแห่งการแข่งขันที่รุนแรง โดยปัจจัยที่สำคัญ คือ ต้องเลือกใช้กลยุทธ์ที่ดีและเหมาะสมกับสหกรณ์เพื่อเป็นการสร้างความสามารถของบุคลากรทุกระดับให้มีการนำพาสหกรณ์ไปสู่ความสำเร็จ แต่อย่างไรก็ตาม การฝึกอบรมไม่ใช่วิธีการที่จะสามารถแก้ไขปัญหาทุกอย่างของสหกรณ์ได้ แต่เป็นเพียงแต่แนวทางหนึ่งที่จะช่วยแก้ไขปัญหาล้วนในส่วนของคุณความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) ของบุคลากร

กิจกรรม 8.2.2

จงอธิบายกลยุทธ์การฝึกอบรมและการพัฒนาว่าประกอบด้วยอะไรบ้าง อธิบายมาพอเข้าใจ

(โปรดทำกิจกรรม 8.2.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 8.2 เรื่องที่ 8.2.2)

เรื่องที่ 8.2.3

กลยุทธ์แรงจูงใจ ค่าตอบแทน และแรงงานสัมพันธ์ทรัพยากรมนุษย์

แรงจูงใจ (Motivation) นับว่ามีความสำคัญสำหรับคนทำงาน นอกจากทำให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น มีความตั้งใจในการทำงานแล้ว ยังทำให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน และรู้สึกรักในองค์กรสหกรณ์อีกด้วย หากบุคลากรขาดแรงจูงใจในการทำงานย่อมส่งผลให้บุคลากรมีทัศนคติในทางลบกับสหกรณ์และแสดงพฤติกรรมการทำงานด้านลบออกมา เช่น การมาสาย การขาดงานอย่างต่อเนื่อง หรือการทำงานผิดพลาด ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อสหกรณ์เป็นอย่างมาก ดังนั้นหากองค์กรใดไม่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้บุคลากรได้ แสดงถึงองค์กรนั้นอาจเกิดปัญหาภายในองค์กรได้ เพราะเมื่อบุคลากรขาดแรงจูงใจในการทำงาน บุคลากรผู้นั้นจะรู้สึกไม่มีชีวิตชีวา เกิดความหดหูเศร้าหมอง ไร้พลังในการทำงาน ไม่มีความตั้งใจในการทำงาน ไม่มีความกระตือรือร้น ไม่อยากทำงานหรือกิจกรรมใดๆ หรือทำงานให้ผ่านไปวันๆ ซึ่งพฤติกรรมที่เกิดขึ้น (Samuel and Chipunza, 2009) เกิดจากปัญหาดังกล่าวโดยส่งผลให้บุคลากรไม่สามารถสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพได้

1. ความหมายของแรงจูงใจ

คำว่า “แรงจูงใจ” (Motive) เป็นคำที่ได้ความหมายมาจากคำภาษาละตินที่ว่า Movere ซึ่งหมายถึง “เคลื่อนไหว (Move)” ดังนั้น คำว่าแรงจูงใจจึงได้มีผู้ให้ความหมายไว้ต่างๆ กันดังนี้

Walters (1978) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง “บางสิ่งบางอย่างที่อยู่ภายในตัวของบุคคลที่มีผลทำให้บุคคลต้องกระทำ หรือเคลื่อนไหว หรือมีพฤติกรรมในลักษณะที่มีเป้าหมาย” หรือ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ แรงจูงใจเป็นเหตุผลของการกระทำ

Loundon and Bitta (1988) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง “สภาวะที่อยู่ภายในตัวที่เป็นพลัง ทำให้ร่างกายมีการเคลื่อนไหวไปในทิศทางที่มีเป้าหมายที่ได้เลือกไว้แล้ว ซึ่งมักจะเป็นเป้าหมายที่มีอยู่สภาวะสิ่งแวดล้อม” จากความหมายนี้จะเห็นได้ว่า แรงจูงใจจะเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ คือ

- 1) เป็นกลไกที่ไปกระตุ้นพลังของร่างกายให้เกิดการกระทำ
- 2) เป็นแรงบังคับให้กับพลังของร่างกายที่จะกระทำอย่างมีทิศทาง

Steers and Porter (1991) กล่าวว่า เป็นแรงขับเคลื่อนที่ทำให้บุคคลเกิดพฤติกรรมอย่างถาวรหรือปัจจัยที่ขับเคลื่อนให้ผู้บริหารและปฏิบัติงานสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น โดยปัจจัยเหล่านั้นแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล เนื่องจากแรงจูงใจเป็นแรงขับที่อยู่ภายในตัวบุคคล จึงทำให้ไม่สามารถวัดและสังเกตได้ด้วยวิธีใดวิธีหนึ่งเพียงอย่างเดียว

Robbins (2003) กล่าวว่า แรงจูงใจถือเป็นแรงกระตุ้นหรือแรงแห่งความพยายามที่เข้มข้น (Intensity) ไม่ย่อท้อ (Persistence) และอย่างมีทิศทาง (Direction) เพื่อให้คนปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยการจูงใจนั้นเป็นกระบวนการภายในจิตใจที่ก่อให้เกิดพลังและเกิดทิศทางของการกระทำบางสิ่งบางอย่าง อย่างเต็มใจเพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าหมายตามที่ต้องการ

เสนาะ ดิยาวี (2553) กล่าวว่า แรงจูงใจ คือ แรงผลักดัน แรงกระตุ้นที่เกิดจากความต้องการที่จะได้รับการตอบสนองต่อสิ่งกระตุ้นที่องค์การจัดให้ ซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะประกอบไปด้วยปัจจัยแห่งความต้องการพื้นฐาน ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน ความเจริญเติบโตในการทำงาน ปัจจัยสุขอนามัย นโยบาย และการบริหารงานขององค์การ ค่าจ้างเงินเดือนที่ได้รับความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและความมั่นคงในการทำงาน

สรุปได้ว่า “แรงจูงใจ” หมายถึง แรงกระตุ้นหรือแรงขับเคลื่อนในการที่จะเป็นพลังในการขับเคลื่อนให้ผู้บริหารและปฏิบัติงานสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดพฤติกรรมในการทำงานที่เหมาะสม โดยประกอบด้วยปัจจัยพื้นฐาน คือ ความสำเร็จในการทำงาน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน นโยบาย และการบริหารงานขององค์การ ค่าตอบแทนที่ได้รับ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และความมั่นคงในการทำงาน

2. แรงจูงใจบุคลากร: การให้รางวัลตอบแทนและการปรับปรุงลักษณะการทำงาน

มนุษย์แต่ละคนมีความต้องการความสนใจและทัศนคติที่ไม่หยุดนิ่ง แรงจูงใจบุคลากรจึงจำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยและองค์ประกอบต่างๆ และมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับลักษณะของบุคลากรอยู่เสมอ กลยุทธ์การจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน โดยรูปแบบการให้รางวัลตอบแทนจะมีผลต่อแรงจูงใจและขวัญกำลังใจของบุคคล หรือไม่ก็ต้องอาศัยการวิเคราะห์และไตร่ตรองอย่างรอบคอบ มิฉะนั้นแล้วการให้รางวัลตอบแทนก็อาจจะไร้ประโยชน์ ดังนั้น ประการแรกสุดที่จะคำนึงถึงก็คือคุณลักษณะของรางวัลตอบแทนที่จะมอบให้แก่ผู้ทำงานเพื่อให้เกิดผลและมีคุณค่าตามต้องการ (ชูชัย สมิทธิไกร, 2555)

2.1 คุณลักษณะของรางวัลตอบแทน รางวัลและผลตอบแทนที่ดีและมีผลต่อการสร้างแรงจูงใจรวมทั้งขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร ควรจะมีลักษณะดังนี้

2.1.1 มีคุณค่า สำหรับผู้ได้รับจะต้องเป็นสิ่งที่บุคลากรต้องการจะได้รับอย่างมาก ดังนั้นผู้บริหารองค์การจะต้องทราบความต้องการของบุคลากรก่อน เพื่อให้การเสนอรางวัลตอบแทนเกิดผลดีที่สุด

2.1.2 มีความเป็นธรรม สิ่งที่บุคลากรได้รับมีความคุ้มค่ากับสิ่งที่บุคลากรได้ลงทุนลงแรงกระทำให้แก่องค์การ หากบุคลากรรู้สึกว่สิ่งที่ได้รับไม่เป็นธรรมแก่บุคลากรก็อาจจะส่งผลให้บุคลากรผู้นั้นเกิดท้อถอยหมดกำลังใจ

2.1.3 มีความเป็นไปได้ ความสามารถที่จะไขว่คว้าเอื้อมหยิบได้ ต้องไม่ตั้งเป้าหมายในการทำงานที่เป็นไปไม่ได้ในสายตาบุคลากร

2.1.4 มีความยืดหยุ่น การปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์และความต้องการของบุคลากรได้ สอดคล้องกับความต้องการและมีคุณค่ามากที่สุดในสายตาของบุคลากร

2.2 ชนิดของรางวัลตอบแทน

2.2.1 รางวัลตอบแทนในรูปเงิน

- 1) ค่าตอบแทน หมายถึง เงินซึ่งองค์กรมอบให้แก่บุคลากรเพื่อเป็นการตอบแทนการทำงานโดยตรง
- 2) ผลประโยชน์และบริการต่างๆ อาจจะมีได้จ่ายให้บุคลากรในรูปแบบตัวเงิน แต่ก็สามารถตีค่าออกมาเป็นตัวเงินได้
- 3) การเลื่อนขั้นเงินเดือนและเลื่อนตำแหน่งให้แก่บุคลากร

2.2.2 รางวัลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน เป็นสิ่งที่มีคุณค่าทางจิตใจต่อบุคลากร โดยบ่งบอกถึงชื่อเสียงเกียรติยศ สถานะทางสังคมของบุคลากร มีลักษณะ ดังนี้

- 1) รางวัลซึ่งส่งเสริมสถานภาพทางสังคม
- 2) รางวัลซึ่งส่งเสริมคุณค่าของบุคคล การยกย่องชมเชย รางวัลดีเด่น
- 3) รางวัลซึ่งส่งเสริมศักยภาพของบุคคล เช่น การส่งไปรับการฝึกอบรมเพิ่มเติมดูงาน

3. กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในแต่ละช่วงวัยของบุคลากรในสหกรณ์

การสร้างแรงจูงใจในการทำงานจำเป็นต้องสร้างแรงจูงใจให้ถูกต้องและเหมาะสมกับช่วงวัยต่างๆ และต้องอยู่บนพื้นฐานของความคิดริเริ่ม โดยกลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในแต่ละช่วงวัยของบุคลากรในสหกรณ์ประกอบด้วยกลยุทธ์ ดังต่อไปนี้ (ปรับปรุงจาก ศุภรัตน์ ถนอมแก้ว และคณะ, 2559)

3.1 กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจของช่วงวัยเบบี้บูมเมอร์ส หรือ เจน บี (พ.ศ. 2489-2507) เนื่องจากช่วงวัยนี้เป็นช่วงวัยที่มีความเจริญก้าวหน้าในชีวิตและเป็นช่วงวัยที่ได้รับการยกย่องนอกจากนี้ บุคลากรช่วงวัยเบบี้บูมเมอร์สเป็นช่วงอายุที่ต้องการความมั่นคง ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ยึดมั่น และภักดีกับองค์กร ดังนั้น กลยุทธ์ที่จะสร้างแรงจูงใจในการทำงานของช่วงวัยนี้ คือ การสร้างความมั่นคงในหน้าที่การงาน และการให้งานที่อาศัยความเชี่ยวชาญเชิงลึก และการให้เลื่อนตำแหน่งในตำแหน่งที่สูงขึ้น นอกจากนี้ไม่ควรให้งานในลักษณะที่ต้องอาศัยเทคโนโลยีมากเกินไปจนทำให้เบบี้บูมเมอร์สรู้สึกไม่มั่นคง นอกจากนี้ยังสามารถกำหนดกลยุทธ์จากคุณลักษณะ ลักษณะการทำงาน และงานที่พึงพอใจเพื่อให้เหมาะกับช่วงวัยเบบี้บูมเมอร์ส

3.2 กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจของช่วงวัยเจนเนอร์เรชันเอ็กซ์ หรือ เจน เอ็กซ์ (พ.ศ. 2508-2522) เนื่องจากช่วงวัยนี้เป็นช่วงวัยที่มีความพึงพอใจและกระตือรือร้นในการทำงานและเป็นช่วงวัยที่แสดงศักยภาพในการทำงาน เพื่อต้องการการยอมรับและการมีชื่อเสียง (Jurkiewicz, 2000) นอกจากนี้บุคลากรช่วงวัยเจนเนอร์เรชันเอ็กซ์เป็นช่วงอายุที่ชอบความเสี่ยง ยินดีรับการเปลี่ยนแปลง สามารถศึกษาและใช้เทคโนโลยีได้ ชอบงานท้าทายและใช้ทักษะที่หลากหลายมีความรู้ใหม่ๆ ให้ความสำคัญต่อสัมพันธภาพและยังต้องการค่าตอบแทนที่สูง

ดังนั้น กลยุทธ์ที่จะสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรช่วงวัยนี้ คือ การให้งานที่ท้าทายต้องใช้ความรู้ที่หลากหลาย ให้อิสระในการเลือกสถานที่ทำงาน และเวลาและให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม นอกจากนี้ยังสามารถกำหนดกลยุทธ์จากคุณลักษณะ ลักษณะการทำงานและงานที่พึงพอใจเพื่อให้เหมาะกับช่วงวัยเจนเนอร์เรชันเอ็กซ์

3.3 กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจของช่วงวัยเจนเนอร์เรชันวาย หรือ เจน วาย (พ.ศ. 2523-2540)
เนื่องจากช่วงวัยนี้เป็นช่วงที่มีพลังและกระตือรือร้นในการทำงาน มีความหวังกับโอกาสของงานในข้างหน้า ดังนั้นองค์กรจะต้องดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถสูง (High Talent) โดยการสร้างระบบการจูงใจและการสื่อสารที่ดีภายในองค์กร (Martin, 2005) นอกจากนี้ บุคลากรช่วงวัยนี้เป็นช่วงอายุที่เชื่อมั่นในตัวเองสูงมีความสามารถปรับตัวเก่งมีความคิดสร้างสรรค์ และสามารถใช้เทคโนโลยีได้ดี โดยต้องการงานที่ใช้เทคโนโลยี มีความสนุกสนานในงาน มีเวลาพักผ่อนและจัดการตัวเองได้ ดังนั้น กลยุทธ์ที่ใช้ในการจูงใจช่วงวัยนี้ คือ การให้งานมีความสนุกสนาน มีเวลาพักผ่อน ไม่กำหนดกฎเกณฑ์มากเกินไป และต้องการโอกาสเพื่อแสดงความคิดเห็น นอกจากนี้ยังสามารถกำหนดกลยุทธ์จากคุณลักษณะ ลักษณะการทำงานและงานที่พึงพอใจเพื่อให้เหมาะกับช่วงวัยเจนเนอร์เรชันวาย

3.4 กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจของช่วงวัยเจนเนอร์เรชันแซด หรือ เจน แซด (พ.ศ. 2540 ขึ้นไป)
เป็นรุ่นที่คาบเกี่ยวต่อเนื่องจาก Gen-Y บุคลากรรุ่นนี้เติบโตมาพร้อมกับเทคโนโลยี เติบโตมาในช่วงเศรษฐกิจเริ่มถดถอย มีการก่อการร้ายและการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อม และโครงสร้างครอบครัวต้องเรียนมากขึ้นและมีพฤติกรรมหนึ่งๆ นอนๆ มากขึ้น เนื่องจากเป็นวัยที่เติบโตมาพร้อมกับสิ่งอำนวยความสะดวกมากมายทั้งที่อยู่อาศัยและสิ่งแวดลอม จึงมีความสามารถในการใช้งานเทคโนโลยีต่างๆ และเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว สามารถทำงานได้คล่องแคล่วรวดเร็ว

สรุปได้ว่า แรงจูงใจและความแตกต่างระหว่างช่วงวัยสำหรับบุคลากรทุกคนมีความจำเป็นในการทำงานในการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรควรคำนึงถึงช่วงวัยที่แตกต่างกัน เนื่องจากช่วงวัยที่แตกต่างกัน คุณลักษณะ ลักษณะการทำงานและความพึงพอใจจึงแตกต่างกันไปไม่ว่าจะเป็นช่วงวัยเบบี้บูมเมอร์ส เจนเนอร์เรชันเอ็กซ์ และเจนเนอร์เรชันวาย ดังนั้น กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสมสำหรับช่วงวัยต่างๆ เพื่อให้สหกรณ์ทราบถึงธรรมชาติของแต่ละช่วงวัยและสามารถกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสมกับแต่ละช่วงวัยได้ ดังนั้น หากสหกรณ์สามารถกำหนดกลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจได้ตรงความต้องการของบุคลากร ย่อมทำให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสหกรณ์สามารถบรรลุเป้าหมายได้ นอกจากนี้ยังเป็นประโยชน์ให้กับผู้ปฏิบัติงานที่จะทำงานร่วมกันกับผู้ร่วมงานต่างช่วงวัยอย่างมีความสุข

4. ตัวอย่างกลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจ

ตัวอย่างกลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจของบริษัทการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย จำกัด (มหาชน) หรือ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินกลยุทธ์และนโยบายในการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรขององค์กรทั้งในรูปแบบของค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในการทำงาน และอื่นๆ ดังนี้

4.1 การปรับปรุงหลักเกณฑ์การแต่งตั้งและเลื่อนระดับให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยทั้งบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และเพื่อให้บุคลากรที่มีศักยภาพและผลการปฏิบัติงานดี มีโอกาสในการก้าวหน้า ได้แตกต่างจากบุคลากรกลุ่มอื่น

4.2 การปรับนโยบายขึ้นเงินเดือน เมื่อบุคลากรได้รับการเลื่อนระดับ ซึ่งเป็นหลักการที่เทียบเคียงได้กับธุรกิจชั้นนำ ส่งผลให้ในระยะยาวสามารถรักษาระดับเงินเดือนของบุคลากรให้เทียบเคียงได้กับตลาด และเกิดความเป็นธรรมกับบุคลากรที่มีประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญในการทำงานมากขึ้น หรือ มีหน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้น

4.3 การบริหารค่าตอบแทนที่เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานรายบุคคล ซึ่งกำหนดให้บุคลากรทุกระดับต้องตั้งเป้าหมายและดัชนีชี้วัดระดับบุคคล ที่มีความสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ทางธุรกิจ และสามารถสะท้อนความแตกต่างของผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยไม่เลือกปฏิบัติ

4.4 การศึกษาเปรียบเทียบและปรับปรุงการบริหารค่าตอบแทน โดยการเปรียบเทียบกับบริษัทชั้นนำทั้งในประเทศและต่างประเทศเป็นประจำทุกปี สะท้อนถึงผลประกอบการของบริษัท ซึ่งค่าตอบแทนจัดอยู่ในระดับชั้นนำของประเทศและเป็นไปตามผลการดำเนินงานอย่างแท้จริง

4.5 การจัดทำแผนพัฒนาสายอาชีพบุคลากร เพื่อเตรียมความพร้อมให้บุคลากรในการดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยจัดทำเป็นแผนพัฒนารายบุคคล สำหรับบุคลากรที่มีผลงานดีและสามารถพัฒนาศักยภาพได้ตรงตามตำแหน่งงานจะได้รับการพิจารณาเป็น Candidate เพื่อการแต่งตั้งโดยคณะกรรมการอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม

4.6 การจัดให้มีสวัสดิการและสิทธิประโยชน์หลากหลายรูปแบบมากกว่าที่กฎหมายกำหนด โดยออกแบบให้เหมาะสม ครอบคลุมทุกช่วงอายุของบุคลากร รวมถึงบุคลากรสามารถเลือกรับสวัสดิการได้ตามความต้องการของแต่ละบุคคล เช่น สวัสดิการทางเลือก และค่ารักษาพยาบาลของบุคคลในครอบครัว เป็นต้น

5. กลยุทธ์ค่าตอบแทน

5.1 ความหมายของกลยุทธ์ค่าตอบแทน คือ กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดและการนำกลยุทธ์ด้านการจ่ายค่าตอบแทนไปปฏิบัติ โดยการควบคุมกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน เพื่อให้สหกรณ์เกิดความได้เปรียบและมีความสามารถในการแข่งขัน รักษาความเจริญเติบโต ดึงดูดและจูงใจบุคลากรให้มีพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายของสหกรณ์โดยให้ต้นทุนค่าใช้จ่ายเหมาะสมกับความสามารถในการจ่ายของสหกรณ์เกิดความสอดคล้อง ทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์ในการแลกเปลี่ยนการจ้างงานระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายบุคลากรเป็นไปได้อย่างเสมอภาคและยุติธรรม

5.2 ลักษณะของกลยุทธ์ค่าตอบแทน โดยลักษณะของกลยุทธ์ค่าตอบแทนของแต่ละธุรกิจของสหกรณ์นั้นจะมีความแตกต่างกัน ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 5 ลักษณะดังนี้ คือ

5.2.1 กลยุทธ์ค่าตอบแทน ต้องสนับสนุนกลยุทธ์ทางธุรกิจของสหกรณ์และปรับตัวกับสิ่งแวดล้อม เช่น วัตถุประสงค์ของสหกรณ์ต้องการลดต้นทุนการผลิต กลยุทธ์การจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจ

5.2.2 กลยุทธ์การจัดรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทน ควรมีความสอดคล้องกับภายในสหกรณ์ คือ เหมาะสมกับหน้าที่และความสามารถของตำแหน่งงาน

5.2.3 กลยุทธ์การส่งเสริมสนับสนุนการจ่ายค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นบนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคนจากประสบการณ์

5.2.4 กลยุทธ์การคำนึงถึงความยุติธรรม ความเสมอภาค และประสิทธิภาพของบุคลากร ต่อค่าใช้จ่ายในการจ่ายค่าตอบแทน

5.2.5 กลยุทธ์การบริหารสหกรณ์ ไม่เพียงแต่บริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น แต่ต้องมีความโปร่งใส

สรุปได้ว่า กลยุทธ์ค่าตอบแทนเป็นกระบวนการที่นำกลยุทธ์ด้านการจ่ายค่าตอบแทนไปปฏิบัติ โดยการควบคุมกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน เพื่อให้สหกรณ์เกิดความได้เปรียบและมีความสามารถในการแข่งขัน รักษาความเจริญเติบโต ดึงดูดและจูงใจบุคลากรให้มีพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายของสหกรณ์

6. กลยุทธ์แรงงานสัมพันธ์

กลยุทธ์แรงงานสัมพันธ์เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารทรัพยากรบุคคล มีบทบาทค่อนข้างมากในการดำเนินนโยบายหรือกำหนดกลยุทธ์เพื่อการลดขนาดทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพราะเป้าหมายของการบริหารแรงงานสัมพันธ์ คือ การสร้างความเข้าใจที่ดีระหว่างนายจ้าง กับลูกจ้าง หรือลูกจ้างด้วยกัน ซึ่งความเข้าใจที่ดีต่อกันนั้น ต้องมีองค์ประกอบสำคัญ คือ การยอมรับไว้วางใจ มีความรู้สึกที่ดีต่อกัน การสร้างความเข้าใจจะต้องใช้ “การสื่อสาร” เป็นเครื่องมือที่สำคัญกิจกรรมการสื่อสาร จะต้องมียุทธศาสตร์เพื่อการอธิบาย ชี้แจงเหตุผล การรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ดังนั้นการสื่อสารสร้างความเข้าใจให้บุคลากรเกิดการยอมรับ หรือไม่เกิดปัญหาความวุ่นวาย จึงเป็นประเด็นภารกิจทางด้านแรงงานสัมพันธ์ที่จะต้องมีการบริหารจัดการ ให้เป้าหมายการลดขนาดองค์กรหรือการบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถขับเคลื่อนไปได้

7. เครื่องมือการแก้ไขปัญหาแรงงานสัมพันธ์ในภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

เมื่อสถานการณ์ของธุรกิจเผชิญกับปัญหาวิกฤติทางเศรษฐกิจ การดำเนินการซึ่งอาจจะมีผลต่อการใช้วิธีการลดกำลังคน จะต้องมีการจัดเตรียมการโดยการใช้เครื่องมือกลไกเหล่านี้ ซึ่งประกอบไปด้วย

7.1 แผนงานทางด้านแรงงานสัมพันธ์ การกำหนดแผนงานทางด้านแรงงานสัมพันธ์ ซึ่งเป็นแผนที่เน้นด้านการสื่อสาร เพื่อสร้างความเข้าใจแก่บุคลากรให้เห็นว่าสหกรณ์มีเหตุผล และความจำเป็นอย่างไร มีขั้นตอนที่จะสื่อสารอย่างไร มีแผนงานการป้องกันเหตุความวุ่นวายหรือความไม่สงบที่จะเกิดขึ้น รวมทั้งมีแผนงานที่จะให้บุคลากรกลุ่มต่างๆ ในสหกรณ์ ทำหน้าที่ในการเสริมสร้างความเข้าใจ หรือกำหนดบทบาทการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า

7.2 บทบาทของผู้บริหาร ผู้บริหารเป็นผู้มีอำนาจในการอนุมัติตัดสินใจในสถานการณ์ที่สำคัญ บุคลากรทุกคนรอการตัดสินใจของผู้บริหาร โดยผู้บริหารควรจะได้รับมาให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับมาตรการหรือวิธีการดำเนินการที่เหมาะสมถูกต้อง สอดคล้องกับข้อกำหนดของกฎหมาย

7.3 บทบาทของผู้บริหารในสายงาน และหัวหน้างาน โดยมีบทบาทในการควบคุมดูแลพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร การสื่อสารทำความเข้าใจให้กำลังใจ การจัดสรรกำลังคนในหน่วยงาน การเคลื่อนย้ายกำลังคนทดแทน การสอนงานพัฒนาความรู้แก่บุคลากรที่ได้รับมอบหมายงานใหม่ การประเมินผลงาน หรือกำหนดบุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่ควรจะเลิกจ้างงาน

7.4 บทบาทของคณะกรรมการตัวแทนบุคลากร โดยจะต้องได้รับการสื่อสารให้ทราบข้อมูลสถานการณ์ข้อเท็จจริงต่างๆ มีหน้าที่สื่อสารข้อมูลไปยังบุคลากร การสอบถามประเด็นปัญหาข้อสงสัยจากผู้บริหาร มีบทบาทในการสนับสนุนองค์การในการสื่อสาร และพัฒนาแรงงานสัมพันธ์ในองค์การ

7.5 โครงการกิจกรรมด้านแรงงานสัมพันธ์ โดยหน่วยงานทางด้านแรงงานสัมพันธ์ จะต้องมีการดำเนินโครงการกิจกรรมต่างๆ เช่น

- 1) การจัดประชุมผู้บริหาร หัวหน้างาน เพื่อรับทราบสถานการณ์ต่างๆ
- 2) การจัดประชุมคณะกรรมการตัวแทนบุคลากร
- 3) การจัดประชุมบุคลากรทั้งหมด ในกรณีที่องค์การมีบุคลากรจำนวนไม่มาก
- 4) การออกประกาศ จดหมายข่าว ข้อมูลแถลงการณ์ต่างๆ
- 5) การรับฟังปัญหา ความรู้สึก และความต้องการของบุคลากร
- 6) โครงการรับรู้ความคิดเห็นของบุคลากร การศึกษาวิเคราะห์ปัญหา ความต้องการของ

บุคลากร ตอบคำถาม หรือชี้แจงข้อสงสัยแก่บุคลากร

โดยโครงการดังกล่าวเพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ทศนคติที่ไม่เข้าใจหรือไม่เป็นที่ยอมรับ จะต้องให้ความสำคัญกับการสร้างความเข้าใจ การสร้างการยอมรับให้มีความร่วมมือ รวมทั้งการดำเนินการที่ให้ความเป็นธรรม สอดคล้องกับกฎหมาย ผู้บริหาร หัวหน้างาน ตลอดจนนักบริหารทรัพยากรบุคคล จะต้องให้ความสำคัญมีขั้นตอนที่จะปฏิบัติ คำนึงถึงผลกระทบต่างๆ เพื่อให้เป้าหมายการลดขนาดองค์การและการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ประสบความสำเร็จได้ในที่สุด

กิจกรรม 8.2.3

1. จงอธิบายกลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในแต่ละช่วงวัยของบุคลากรในสหกรณ์มาพอเข้าใจ
2. จงอธิบายลักษณะของกลยุทธ์ค่าตอบแทนมาพอเข้าใจ
3. จงอธิบายเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาแรงงานสัมพันธ์มาพอเข้าใจ

(โปรดทำกิจกรรม 8.2.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 8.2 เรื่องที่ 8.2.3)

เรื่องที่ 8.2.4

กลยุทธ์การประเมินผลการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์

การบริหารองค์การในปัจจุบันนิยมใช้แนวคิดของการบริหารงานในลักษณะของการบูรณาการความคาดหวัง ความต้องการของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การ ทั้งนี้ก็เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์การจึงควรนำเอาแนวคิดของการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารงานขององค์การ แต่ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การต่าง ๆ ส่วนใหญ่ยังขาดประสิทธิภาพในการบูรณาการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร หน่วยงาน และองค์การให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจากปัญหาดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานโดยภาพรวมขององค์การไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย ภารกิจ และวิสัยทัศน์ที่องค์การกำหนดไว้ได้ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องบริหารการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งนี้เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมีการบูรณาการซึ่งกันและกัน สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน และองค์การ ส่งผลให้การปฏิบัติงานขององค์การบรรลุเป้าหมายในการที่จะตอบสนองต่อความต้องการ ความคาดหวังของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การธุรกิจ

1. ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การวัดเพื่อให้ทราบว่าผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนนั้นได้ผลเป็นประการใด แล้วนำเอาผลที่วัดได้นั้นมาประเมินค่าว่ามีค่าเป็นอย่างไร เพื่อใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เช่น เพื่อพิจารณาความดีความชอบ เลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี หรือเพื่อพัฒนาบุคคล การแจ้งผลการประเมินให้ผู้ถูกประเมินทราบผลการปฏิบัติงานของตนว่ามีข้อเด่นข้อด้อยอย่างไร เพื่อจะได้ปรับปรุงการทำงานของตนให้ดีขึ้น และผลการประเมินยังเป็นเครื่องช่วยพิจารณาหาความต้องการในการฝึกอบรม

2. ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นมีความสำคัญทั้งต่อตัวบุคลากร ผู้บังคับบัญชา และสหกรณ์ ดังนี้ คือ

2.1 ความสำคัญต่อบุคลากร บุคลากรย่อมต้องการทราบว่าผลการปฏิบัติงานของตนเป็นอย่างไร มีคุณค่าหรือไม่เพียงใดในสายตาของผู้บังคับบัญชา มีจุดบกพร่องที่ควรจะต้องปรับปรุงหรือไม่ เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและแจ้งผลให้บุคลากรทราบก็จะได้รับรู้การปฏิบัติงานเป็นอย่างไร หากไม่มีการประเมินผล บุคลากรก็ไม่มีทางรู้ถึงผลการปฏิบัติงานของตนว่ามีส่วนใดที่ควรจะต้องปรับปรุง บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีอยู่แล้วก็จะได้เสริมสร้างให้มีผลการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น

2.2 ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน ย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมในความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจึงมีความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา เพราะจะทำให้รู้ว่าบุคลากรมีคุณค่าต่องานหรือต่อสหกรณ์มากน้อยเท่าใด จะหาวิธีส่งเสริม รักษา และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร ควรจะให้ทำหน้าที่เดิมหรือสับเปลี่ยนโอนย้ายหน้าที่ไปทำงานใด จึงจะได้ประโยชน์ต่อสหกรณ์ยิ่งขึ้น หากไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานก็ไม่สามารถจะพิจารณาในเรื่องเหล่านี้ได้

2.3 ความสำคัญต่อสหกรณ์ เนื่องจากผลสำเร็จของสหกรณ์มาจากผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจะทำให้รู้ว่าบุคลากรแต่ละคนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากสหกรณ์อยู่ในระดับใด มีจุดเด่นหรือจุดด้อยอะไรบ้าง เพื่อที่สหกรณ์จะได้หาทางปรับปรุงหรือจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับความสามารถซึ่งจะทำให้การดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3. จุดมุ่งหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมีจุดมุ่งหมาย ดังนี้

3.1 เพื่อทราบผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งหมดช่วยให้ผู้บริหารสหกรณ์สามารถตัดสินใจได้ว่าบุคลากรคนนั้น มีค่าควรแก่การปฏิบัติงานต่อในตำแหน่งเดิม หรือมีค่าควรแก่การให้ความดีความชอบหรือไม่

3.2 เพื่อทราบจุดเด่นจุดด้อยของบุคลากร ในผลการปฏิบัติงานผู้ประเมินสามารถระบุจุดเด่นจุดด้อยของบุคลากรได้ ทั้งนี้เพื่อนำมาส่งเสริมและพัฒนาความสามารถของบุคลากรและพิจารณามาตรการแก้ไขปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร

3.3 เพื่อทราบคุณสมบัติที่จำเป็นในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ผลการปฏิบัติงานแสดงให้เห็นว่าบุคลากรผู้นั้นพร้อมที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้รับผิดชอบสูงขึ้นหรือไม่

3.4 เพื่อทราบระดับศักยภาพของบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้ทราบระดับความสามารถที่แฝงอยู่ของบุคลากร ซึ่งจะนำมาพัฒนาและใช้ประโยชน์ให้ได้อย่างเต็มที่ ทั้งยังช่วยให้วางแผนและพัฒนาแนวอาชีพของบุคลากรได้อย่างดีอีกด้วย

3.5 เพื่อเสริมสร้างและรักษาสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับบุคลากร การปรึกษาหารือกันในการแก้ไขปรับปรุงจุดอ่อนและข้อบกพร่องต่างๆ ในการปฏิบัติงานการโยกย้ายบุคลากรอย่างเหมาะสมและการให้ความดีความชอบ ตลอดจนการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งด้วยความเป็นธรรม โดยการใช้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นหลักในการพิจารณายอมรับนำมาซึ่งความเข้าใจอันดีระหว่างบุคลากรกับผู้บังคับบัญชา

3.6 เพื่อเสริมสร้างและรักษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสหกรณ์ โดยเป็นจุดมุ่งหมายที่สำคัญยิ่งประการหนึ่ง โดยการนำผลการประเมินไปใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสหกรณ์ให้ดีขึ้น และรักษาระดับของผลการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับมาตรฐานที่ต้องการเสมอ

4. เครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นเครื่องมือการประเมินที่นิยมและนำมาใช้ที่สำคัญ ได้แก่ 1) ศูนย์การประเมินผล (Assessment Center) 2) ตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators (KPIs)) 3) ความสามารถ (Competencies) และ 4) การประเมินผลแบบ 360 องศา (360 Degree Feedback) โดยมีรายละเอียดดังนี้ (ปรับปรุงจาก สนั่น เกษชาวี, 2556)

4.1 ศูนย์การประเมินผล (Assessment Center) เป็นเทคนิคและกระบวนการที่ใช้ในการประเมินศักยภาพของบุคลากรเพื่อเข้าสู่สายงานในระดับบริหาร โดยรวมเทคนิคการประเมินผลหลายๆ อย่างเข้าด้วยกัน การประเมินผลโดยวิธีนี้ ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินต้องใช้เวลาร่วมกันหลายวัน การใช้แบบทดสอบขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์การ งานหรือตำแหน่งนั้นๆ วัตถุประสงค์เพื่อให้ได้คนที่มีศักยภาพสูงและมีคุณสมบัติตรงกับความต้องการขององค์การ

4.2 ตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators (KPIs)) เป็นตัวบ่งชี้ถึงผลงานหลักที่มีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของผลงานที่ต้องการในตำแหน่งงานนั้นๆ กระบวนการกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs) มีดังต่อไปนี้

4.2.1 ระบุกิจกรรมของตำแหน่งงาน เพื่อให้ทราบตำแหน่งงานนั้น ๆ มีกิจกรรมใดบ้าง ซึ่งสามารถพิจารณาจากลักษณะงาน

4.2.2 กำหนดผลงานที่ต้องการ การพิจารณาผลงานที่องค์กรต้องการจากงานหรือกิจกรรมนั้นๆ คืออะไร งานหนึ่งๆ อาจมีผลงานที่ต้องการมากกว่าหนึ่งอย่างก็ได้

4.2.3 การจัดกลุ่มของผลงาน จัดกลุ่มผลงานที่มีลักษณะใกล้เคียงกันเป็น 3-7 กลุ่ม

4.2.4 การกำหนดชื่อของกลุ่มผลงาน เป็นการกำหนดชื่อ KPIs สำหรับกลุ่มผลงานนั้นๆ โดยใช้คำหรือข้อความที่สะท้อนให้เห็นถึงผลงานในภาพรวม

4.2.5 การกำหนดตัวชี้วัดย่อย (Objectives) ของ KPIs โดยใช้หลักดังต่อไปนี้ คือ ความเฉพาะเจาะจง สามารถวัดได้ ความเป็นไปได้ เวลา และตรวจสอบได้

4.2.6 กำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานประจำปี การนำ KPIs และตัวชี้วัดย่อยไปตั้งเป็นเป้าหมายในการประเมินผลงานประจำปี

ทั้งนี้ KPIs ของแต่ละตำแหน่งงานและตัวชี้วัดย่อยสามารถเปลี่ยนแปลงได้ขึ้นอยู่กับยุทธศาสตร์กลยุทธ์ และเป้าหมายของแต่ละองค์กร

4.3 ความสมรรถนะ (Competencies) ของบุคลากร ประกอบด้วย ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม ทักษะ แรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของเป้าหมายในตำแหน่งงานนั้นๆ แนวคิดของการจัดทำ Competencies ที่สำคัญมีดังต่อไปนี้

4.3.1 การวิจัย (Research Based Approach) การจัดทำ Competencies โดยการวิจัยพฤติกรรมของผู้ประสบความสำเร็จมาแล้ว เพื่อค้นหาพฤติกรรมที่ทำให้เขาประสบความสำเร็จ โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก

4.3.2 กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy Based Approach) การจัดทำ Competencies โดยพิจารณาจากกลยุทธ์ขององค์กรในอนาคตว่า Competencies ใดสำคัญ และจำเป็น จากการเก็บข้อมูลโดยสัมภาษณ์ผู้บริหาร หรือนำข้อมูลพฤติกรรมในอดีตมาทำนายอนาคต

4.3.3 คุณค่าขององค์กร (Value Based Approach) การกำหนด Competencies โดยพิจารณาจากคุณค่าขององค์กร ผู้บริหารระดับสูงอาจเป็นผู้กำหนดเพียงคนเดียว โดยวิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้บริหารนำไปสู่กรอบของภารกิจ (Mission) และกลยุทธ์ขององค์กร

4.4 การประเมินผลแบบ 360 องศา (360 Degree Feedback) เป็นวิธีการประเมินผลของความสามารถ (Competencies) ผู้ปฏิบัติงาน โดยอาศัยมุมมองของบุคคลรอบข้างที่เกี่ยวข้อง เช่น หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ปฏิบัติงาน ประเภทของการประเมินผลแบบ 360 องศา มีดังนี้

4.4.1 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Competencies Based Performance) ใช้สำหรับการประเมินพฤติกรรมและผลสำเร็จงานของบุคคลนั้นๆ โดยเฉพาะ จึงไม่มีผู้ใต้บังคับบัญชามาเกี่ยวข้อง

4.4.2 การประเมินภาวะผู้นำ (Competencies Based Leadership) เป็นการประเมินพฤติกรรมหรือความสามารถของหัวหน้าตั้งแต่ระดับหัวหน้างานขึ้นไป เพื่อประเมินภาวะผู้นำแล้วนำไปเป็นข้อมูลการพัฒนาภาวะผู้นำ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง โดยบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการประเมินจะประกอบไปด้วยหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา

4.4.3 การประเมินผู้นำทีม (Competencies Based Team Leader) เป็นการประเมินพฤติกรรมหรือความสามารถของผู้นำทีมงานของโครงการหรือคณะกรรมการ แล้วนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินไปพัฒนาภาวะผู้นำทีมและแต่งตั้งหัวหน้าโครงการต่อไปในอนาคต

4.4.4 การประเมินความสัมพันธ์ของทีมงาน (Competencies Based Team Relationship) เหมาะสำหรับการวัดระดับความสามารถของทีมงานโดยมุ่งเน้นความสัมพันธ์ของสมาชิกในทีมงานนั้น เป็นการประเมินภาพรวมของทีมงาน ความแข็งแกร่งของทีมงาน จุดอ่อนที่ต้องปรับปรุงแก้ไขเพื่อประโยชน์ต่อโครงการในอนาคต โดยบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการประเมินจะประกอบไปด้วย ผู้บริหาร หัวหน้าทีม ผู้ปฏิบัติงาน และสมาชิกในทีมงาน

5. องค์กรประกอบแห่งความสำเร็จของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน

จากแนวคิดของการบริหารผลการปฏิบัติงานที่เป็นการบูรณาการเป้าหมาย และดัชนีชี้วัดขององค์กร หน่วยงาน และบุคลากรให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน โดยร่วมมือกันปฏิบัติงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและบุคลากร ด้วยการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างจริงจัง ต่อเนื่องสม่ำเสมอ ทั้งนี้กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานจะประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

5.1 ความชัดเจนและความมุ่งมั่นขององค์กรในวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และดัชนีชี้วัดที่องค์กรกำหนดขึ้น

5.2 กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานต้องเน้นการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องอย่างจริงจัง

5.3 ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ

5.4 ผู้บังคับบัญชาต้องให้ความสำคัญในการให้ข้อมูลย้อนกลับ ตลอดจนการเป็นที่ปรึกษาแก่บุคลากรด้วยความจริงใจและจริงใจอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

5.5 เน้นกระบวนการบริหารงานในลักษณะบรรษัทภิบาลที่ต้องมีจรรยาบรรณโปร่งใส ถูกต้อง ยุติธรรม และสามารถอธิบายแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องได้

6. ประโยชน์ของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

สำหรับประโยชน์ที่องค์กรธุรกิจจะได้รับจากการบริหารผลการปฏิบัติงานนั้น สามารถสรุปได้ดังนี้

6.1 สามารถปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์กร หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และตัวบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6.2 บุคลากรในองค์กรธุรกิจสามารถรับรู้ถึงเป้าหมาย ตัวชี้วัด และมาตรฐานในการปฏิบัติงานขององค์กรได้

6.3 สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สอดคล้องกับวัฒนธรรม และค่านิยมขององค์กรได้

6.4 สามารถหลีกเลี่ยงปัจจัยที่อาจก่อให้เกิดความผิดพลาดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือจากการประเมินที่สูงหรือต่ำเกินไปอย่างจงใจได้ในระดับหนึ่ง และลดความขัดแย้งในองค์กร โดยอันเนื่องมาจากการมุ่งเน้นกระบวนการทำงานแบบร่วมมือกันเป็นสำคัญ

6.5 สามารถนำไปเป็นกระบวนการพัฒนาองค์กรและสามารถนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ได้

6.6 ทำให้บุคลากรในองค์กรทำงานโดยใช้ทักษะ ความรู้ และความสามารถอย่างเต็มที่ โดยได้รับผลตอบแทนที่คุ้มค่า

6.7 ทำให้การปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลในองค์กร มีดัชนีชี้วัดในการปฏิบัติงานซึ่งแสดงถึงผลงานที่เกิดขึ้นจริง โดยผลการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นมีความถูกต้อง และยุติธรรมในระดับที่ค่อนข้างสูง

6.8 ทำให้ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรบรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรธุรกิจกำหนดขึ้น

6.9 สามารถนำผลการปฏิบัติงานของบุคลากรไปใช้ประโยชน์ในกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การพัฒนา การฝึกอบรม การให้ประโยชน์ตอบแทน การวางแผนอาชีพ และการโยกย้ายเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

6.10 องค์กรสามารถรักษาไว้ซึ่งความมั่งคั่งและความมั่นคงทั้งในแง่ของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย และในแง่ผลประกอบการ และสามารถพัฒนาธุรกิจมีศักยภาพสูงในการแข่งขันในยุคกระแสโลกาภิวัตน์

สรุปได้ว่า ประโยชน์ที่องค์กรธุรกิจจะได้รับจากการบริหารผลการปฏิบัติงานนั้น องค์กรสามารถนำไปปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน ทราบถึงเป้าหมาย ตัวชี้วัด และมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรสามารถสอดคล้องกับวัฒนธรรม และค่านิยมขององค์กร สามารถพัฒนาองค์กรและสามารถนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และพัฒนาธุรกิจให้มีศักยภาพสูงในการแข่งขันในยุคกระแสโลกาภิวัตน์ได้

กิจกรรม 8.2.4

1. จงอธิบายเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานมาพอเข้าใจ
2. จงอธิบายองค์ประกอบแห่งความสำเร็จของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานมาพอเข้าใจ

(โปรดทำกิจกรรม 8.2.4 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 8.2 เรื่องที่ 8.2.4)

แผนการสอนตอนที่ 8.3

เครื่องมือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 8.3 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

- 8.3.1 การจัดการความรู้ของสหกรณ์
- 8.3.2 การบริหารจัดการคนเก่งของสหกรณ์
- 8.3.3 องค์การแห่งการเรียนรู้ของสหกรณ์

แนวคิด

1. การจัดการความรู้เป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด โดยที่ความรู้มี 2 ประเภท คือ ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน และความรู้ทั่วไปหรือความรู้ชัดแจ้ง โดยเครื่องมือสำหรับการจัดการความรู้ ได้แก่ การเป็นที่ปรึกษา การเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ การเสวนา และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นต้น
2. การบริหารจัดการคนเก่งเป็นกระบวนการวิเคราะห์ วางแผน การกำหนดตำแหน่งบุคคลที่มีทักษะ ความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน สามารถสร้างผลการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นเลิศได้ด้วยตนเองอย่างเป็นระบบ ช่วยทำให้องค์กรมีขีดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน และมีความผูกพันกับองค์กรอย่างต่อเนื่องและยาวนาน
3. องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดในการพัฒนาสหกรณ์โดยเน้นการพัฒนาเรียนรู้สถานะของการเป็นผู้นำในองค์กร และการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์กร โดยมีลักษณะเป็นพลวัต ทุกคนสามารถแสดงศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง มีการสร้างการแสวงหา และถ่ายทอดความรู้ทำให้เกิดกระบวนการคิด วิเคราะห์ เพื่อสร้างนวัตกรรมทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 8.3.1 “การจัดการความรู้ของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการจัดการความรู้ของสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 8.3.2 “การบริหารจัดการคนเก่งของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการบริหารจัดการคนเก่งของสหกรณ์ได้

2) **ความรู้ทั่วไป/ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge)** เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวมถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่างๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่างๆ และบางครั้งเรียกว่า “เป็นความรู้แบบรูปธรรม”

สำหรับการจัดการความรู้นั้น สำหรับนักปฏิบัติการจัดการความรู้ คือ เครื่องมือเพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการไปพร้อมๆ กัน คือ

- 1) บรรลุเป้าหมายของงาน
- 2) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน
- 3) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรเรียนรู้ และ
- 4) บรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน

การจัดการความรู้เป็นการดำเนินการ อย่างน้อย 6 ประการต่อความรู้ คือ

- 1) การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็น หรือสำคัญต่องาน หรือกิจกรรมของกลุ่มหรือองค์กร
- 2) การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ
- 3) การปรับปรุง ดัดแปลง หรือสร้างความรู้บางส่วนให้เหมาะต่อการใช้งานของตน
- 4) การประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจการงานของตน
- 5) การนำประสบการณ์จากการทำงาน และการประยุกต์ใช้ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสกัด “ขุมความรู้” ออกมาบันทึกไว้
- 6) การจัดบันทึก “ขุมความรู้” และ “แก่นความรู้” สำหรับไว้ใช้งาน และปรับปรุงเป็นชุดความรู้ที่ครบถ้วน ลุ่มลึกและเชื่อมโยงมากขึ้น เหมาะต่อการใช้งานมากยิ่งขึ้น

โดยที่การดำเนินการ 6 ประการนี้ บูรณาการเป็นเนื้อเดียวกัน ความรู้ที่เกี่ยวข้องเป็นทั้งความรู้ที่ชัดแจ้งอยู่ในรูปของตัวหนังสือ หรือรหัสอย่างอื่นที่เข้าใจได้ทั่วไป (Explicit Knowledge) และความรู้ฝังลึกอยู่ในสมอง (Tacit Knowledge) ที่อยู่ในคน ทั้งที่อยู่ในใจ (ความเชื่อ ค่านิยม) อยู่ในสมอง (เหตุผล) และอยู่ในมือ และส่วนอื่นๆ ของร่างกาย (ทักษะในการปฏิบัติ) การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่คนจำนวนหนึ่งทำร่วมกันไม่ใช่กิจกรรมที่ทำโดยคนคนเดียว เนื่องจากเชื่อว่า “จัดการความรู้” จึงมีคนเข้าใจผิดเริ่มดำเนินการโดยเริ่มเข้าไปที่ความรู้ คือ เริ่มที่ความรู้ นี่คือการผิดพลาดที่พบบ่อยมาก การจัดการความรู้ที่ถูกต้องจะต้องเริ่มที่งานหรือเป้าหมายของงาน เป้าหมายของงานที่สำคัญ คือ การบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินการตามที่กำหนดไว้ ที่เรียกว่า “Operation Effectiveness” และนิยามผลสัมฤทธิ์ ออกเป็น 4 ส่วน คือ

1) **การสนองตอบ (Responsiveness)** ซึ่งรวมทั้งการสนองตอบความต้องการของลูกค้า สนองตอบความต้องการของเจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้น สนองตอบความต้องการของบุคลากร และสนองตอบความต้องการของสังคมส่วนรวม

2) **การมีนวัตกรรม (Innovation)** ทั้งที่เป็นนวัตกรรมในการทำงาน และนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์หรือบริการ

3) **ขีดความสามารถ (Competency)** ขององค์กร และของบุคลากรที่พัฒนาขึ้น ซึ่งสะท้อนสภาพการเรียนรู้ขององค์กร และ

4) **ประสิทธิภาพ (Efficiency)** ซึ่งหมายถึง สัดส่วนระหว่างผลลัพธ์กับต้นทุนที่ลงไป “การทำงานที่ประสิทธิภาพสูง” หมายถึง การทำงานที่ลงทุนลงแรงน้อย แต่ได้ผลมากหรือคุณภาพสูง เป้าหมายสุดท้ายของการจัดการความรู้ คือ การที่กลุ่มคนที่ดำเนินการจัดการความรู้ร่วมกัน มีชุดความรู้ของตนเอง ที่ร่วมกันสร้างเอง สำหรับใช้งานของตน คนเหล่านี้จะสร้างความรู้ขึ้นใช้เองอยู่ตลอดเวลา โดยที่การสร้างนั้นเป็นการสร้างเพียงบางส่วน เป็นการสร้างผ่านการทดลองเอาความรู้จากภายนอกมาปรับปรุงให้เหมาะสมต่อสภาพของตน และทดลองใช้งาน จัดการความรู้ไม่ใช่กิจกรรมที่ดำเนินการเฉพาะหรือเกี่ยวกับเรื่องความรู้ แต่เป็นกิจกรรมที่แทรก/แฝง หรือในภาษาวิชาการเรียกว่า “บูรณาการอยู่กับทุกกิจกรรมของการทำงาน” และที่สำคัญตัวการจัดการความรู้เองก็ต้องการการจัดการด้วย

2. เครื่องมือในการจัดการความรู้

เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ถูกสร้างขึ้นมาจากมีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อนำไปใช้ในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งเครื่องมือต่างๆ มีรายละเอียดดังนี้

2.1 **การใช้ที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยง (Mentoring System)** เป็นวิธีการถ่ายทอดความรู้แบบตัวต่อตัว ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งในการสอนงานและให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด นอกจากจะให้คำปรึกษาในด้านการงานแล้ว ยังเป็นที่ปรึกษาในเวลามีปัญหาหรือสับสนที่สำคัญพี่เลี้ยงจะต้องเป็นตัวอย่งที่ดีในเรื่องพฤติกรรม จริยธรรม และการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

2.2 **ฐานความรู้บทเรียน (Lessons Learned Databases)** เป็นการเก็บข้อมูลความรู้ต่างๆ ที่องค์กรมีไว้ในระบบฐานข้อมูล โดยสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ตลอดเวลาผ่านระบบอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต หรือระบบอื่นๆ ได้อย่างสะดวกรวดเร็วและถูกต้อง

2.3 **การถอดบทเรียน (Lesson Learned)** เป็นทั้งแนวคิดและเครื่องมือเพื่อสร้างการเรียนรู้ ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งของการจัดการความรู้ โดยเป็นกระบวนการดึงความรู้จากการทำงานออกมาใช้เป็นทุนในการทำงานเพื่อยกระดับให้ดียิ่งขึ้น การถอดบทเรียน จึงเป็นการสกัดความรู้ที่มีอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ออกมาเป็นบทเรียน/ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ซึ่งผลที่ได้จากการถอดบทเรียน ทำให้ได้บทเรียนในรูปแบบชุดความรู้ (ที่เป็นรูปธรรม) และเกิดการเรียนรู้ร่วมกันของผู้เข้าร่วมกระบวนการ อันนำมาซึ่งการปรับวิธีคิด และเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานที่สร้างสรรค์และมีคุณภาพยิ่งขึ้น

2.4 **วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice - BP)** เป็นการจัดเก็บความรู้และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในรูปของเอกสาร ซึ่งจัดเก็บข้อมูลขององค์กรในรูปแบบต่างๆ เพื่อความสะดวกในการค้นหาและนำไปใช้ โดยจัดทำฐานความรู้ของวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ อาจได้จากการทำการเทียบเคียง (Benchmarking)

2.5 **แหล่งผู้รู้ในองค์กร (Center of Excellence - CoE)** เป็นการกำหนดแหล่งผู้รู้ในองค์กร ซึ่งจะทำให้สามารถทราบว่าจะติดต่อสอบถามผู้รู้ได้ที่ไหน อย่างไร (Expertise Locators) โดยระบุเป็นผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้าน

2.6 การเสวนา (Dialogue) การทำ Dialogue เป็นการปรับฐานความคิดโดยการฟังจากผู้อื่นและความหลากหลายทางความคิดที่เกิดขึ้น ทำให้สมาชิกเห็นภาพที่ใกล้เคียงกัน หลังจากนั้นจึงจัดประชุมหรืออภิปรายเพื่อแก้ปัญหาหรือหาข้อยุติต่อไปได้โดยง่าย และผลหรือข้อยุติที่เกิดขึ้นจะเกิดจากการที่เห็นภาพในองค์รวมเป็นที่ตั้ง

2.7 ตารางแห่งอิสรภาพ เป็นตารางสำหรับประเมินตนเอง (หมายถึง ประเมินขีดความสามารถของกลุ่ม) ว่ามีขีดความสามารถหลัก เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่พึงประสงค์ในระดับใด ตารางแบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ ขีดความสามารถระดับเริ่มต้น (1) ไปจนถึงระดับสูงยิ่ง (5)

2.8 ธารปัญญา (River Diagram) เป็นผังแสดงการกระจายของระดับขีดความสามารถหลักของครูผู้สอนที่มาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระดับขีดความสามารถหลักที่นำมาลงในผัง มาจาก “ตารางแห่งอิสรภาพ” หรือตารางระดับขีดความสามารถหลักเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่พึงประสงค์ ความกว้างของลำธาร เป็นตัวบอกความแตกต่างในระดับขีดความสามารถ ระดับขีดความสามารถด้านใดของกลุ่มอยู่ก่อนมาทาง “ฝั่งเหนือ” กลุ่มนั้นก็อยู่ในฐานะ “ผู้แบ่งปัน” ความรู้ด้านนั้น ระดับขีดความสามารถด้านที่อยู่ก่อนมาทาง “ฝั่งใต้” บอกให้รู้ว่าในด้านนั้น กลุ่มอยู่ในฐานะ “ผู้เรียนรู้”

2.9 บันไดแห่งการแลกเปลี่ยน (Ladder Diagram) เป็นผังแสดงระดับความสามารถปัจจุบัน กับระดับความปรารถนาที่จะเพิ่มขีดความสามารถของแต่ละกลุ่ม ที่มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในขีดความสามารถหลัก (Core Competence) เรื่องใดเรื่องหนึ่ง

นอกจากนี้เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ยังมีอีกหลายประเภท เช่น การจัดเวทีกลุ่มเฉพาะ (Focus Group) การศึกษาดูงาน (Study Tour) การเรียนรู้ร่วมกันหลังงานสำเร็จ (Retrospect) การค้นหาสิ่งดีรอบตัวหรือสุนทรียสาธก (Appreciative Inquiring) การสอนงาน (Coaching) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) ฟอรัม ตาม-ตอบ (Forum) ซึ่งเครื่องมือแต่ละประเภทมีลักษณะข้อดี ข้อควรคำนึงและผลที่ได้จากการจัดการความรู้แตกต่างกัน ผู้ที่นำไปใช้ควรเลือกให้เหมาะกับกิจกรรมที่ปฏิบัติและจุดมุ่งหมายของกิจกรรมที่ต้องการจึงจะเป็นการใช้เครื่องมือจัดการความรู้เพื่อให้เกิดประสิทธิผลมากที่สุด

3. บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการจัดการความรู้

ในองค์การโดยทั่วไปรวมถึงสหกรณ์บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีส่วนในการจัดการความรู้ ดังต่อไปนี้

3.1 การจัดการความรู้สามารถบริหารจัดการได้โดยระบบทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาความรู้ด้านการบริหารจัดการด้วยทรัพยากรมนุษย์เป็นการช่วยให้สหกรณ์กำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน ในการกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการองค์ความรู้ จำเป็นต้องมีการลงทุนทำระบบการสะสมองค์ความรู้ ด้วยการรวบรวมปัญหาที่ยุ่งยากในการทำระบบรวบรวมองค์ความรู้ ข้อผิดพลาดที่พบในการรวบรวมทรัพยากรองค์ความรู้จากบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญ หลังจากนั้นให้วิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดว่าจำเป็นจะต้องลงทุนด้วยอะไร จึงจะสามารถเก็บรวบรวมทรัพยากรที่จำเป็นในการลงทุนในวิธีการแก้ไขปัญหาที่แท้จริง ได้อย่างมีประสิทธิภาพของกรอบปัญหาการจัดการความรู้ก่อนที่จะตัดสินใจในหลักสูตรของการดำเนินการเป็นสิ่งที่จำเป็นสำคัญต่อความสำเร็จในการเก็บรวบรวมองค์ความรู้

3.2 ต้องมั่นใจว่าผู้บริหารระดับสูงมุ่งมั่นและบุคลากรทุกคนเข้าใจความสำคัญของการสะสมข้อมูลองค์ความรู้ที่มีลักษณะร่วมกันในภารกิจของสหกรณ์ ด้วยการกำหนดเป็นนโยบายที่ชัดเจน ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะต้องพุ่งเป้าไปที่การสร้างสภาพแวดล้อมของการแบ่งปันและการใช้องค์ความรู้ด้วยความเข้าใจอย่างเต็มรูปแบบของผลกระทบที่มีการแข่งขัน นอกจากนี้จะต้องหมั่นบำรุงวัฒนธรรมที่รวบรวมข้อมูลที่ถูกต้องในเวลาที่เหมาะสม

3.3 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ควรสร้าง “ประสบการณ์ร่วมกันของบุคลากรที่มีความรู้สึกร่วมกัน” นั่นคือการเปลี่ยนทัศนคติเกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ ความสามารถในลักษณะรุ่นพี่สอนรุ่นน้อง เพื่อนสอนเพื่อน นายสอนลูกน้อง แบบเจตนาดี ด้วยการสร้างทายาทโดยตำแหน่งก่อนที่ตนจะเกษียณอายุ เป็นการถ่ายทอดวิทยาการความรู้ที่ได้ฝึกมาหลายสิบปีให้กับบุคคลรุ่นหลังๆ ซึ่งการทำงานในลักษณะนี้จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างเจียบๆ เป็นการทำงานแบบค่อยๆ สร้างให้เป็นวัฒนธรรมผ่านการสร้างทักษะให้กับบุคลากรรุ่นต่อรุ่น การแลกเปลี่ยนสมรรถนะและการประกอบอาชีพสร้างความคิดใหม่ๆ การฝึกอบรมแบบดั้งเดิมจะเป็นการโอนงานทั้งหมดมาให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์รับผิดชอบในการพัฒนาทูนมนุษย์ทั่วทั้งองค์กร ซึ่งในความเป็นจริงแล้วหน่วยงานต่างๆ จำเป็นจะต้องมีการประชุมร่วมกันแบบนอกรอบ และสรุปว่าจะบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างไร สร้างระบบการสะสมองค์ความรู้ได้อย่างไร การสร้างระบบทายาทในตำแหน่งต่างๆ แก่บุคลากรรุ่นหลังๆ จำเป็นต้องมาจากผู้เชี่ยวชาญทุกแผนกร่วมกันเสนอปัญหาและนำประเด็นปัญหาต่างๆ วิเคราะห์ สังเคราะห์ ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล และทำการประเมินหลักสูตรที่ต้องการจะนำมาพัฒนาทักษะของบุคลากรร่วมกัน หน่วยงานใดที่จำเป็นจะต้องมีการพัฒนาหลักสูตรอะไร พัฒนาในด้านใด ต้องการวัตถุประสงค์และผลลัพธ์อะไรที่ได้จากการฝึกอบรม เป็นต้น

3.4 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการบูรณาการและแบ่งปันแนวคิดด้านการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และการบริหารงานในประจำวัน คือ การแบ่งปันความรู้ที่หน่วยงานต่างๆ คาดหวังเพื่อให้เกิดการยอมรับ และการจัดกระดานประกาศบุคลากรดีเด่นประจำเดือนและรางวัลที่ได้รับ จำเป็นจะต้องสร้าง “ครูผู้สร้าง” ให้จัดแบ่งเวลาแก่บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญพิเศษเฉพาะด้านขององค์กร จัดฝึกอบรมบุคลากรภายในสหกรณ์ และมีการจ่ายเงินพิเศษเป็นค่าเบี่ยงเสี่ยงเพิ่มจากเงินเดือน ด้วยการจัดหลักสูตรฝึกอบรมในเชิงปฏิบัติการ อย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 วัน ก่อนที่บุคลากรท่านนั้นจะเกษียณอายุ เพื่อเป็นการถ่ายทอดองค์ความรู้ภายในองค์กรเป็นระยะๆ นอกจากนี้จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดการยอมรับและจัดกิจกรรมส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมแห่งการแบ่งปันองค์ความรู้ระหว่างแผนก/หน่วยงานแบบบูรณาการ

3.5 การผ่อนคลายการควบคุมและอนุญาต ด้วยการจัดวันประชุมแลกเปลี่ยนปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างแผนก/หน่วยงาน กันภายในแผนกหรือภายในสหกรณ์ แต่เป็นที่วิพากษ์วิจารณ์ แบบสบายๆ รวมทั้งการจัดการทรัพยากรมนุษย์ยังต้องมีจัดการการไว้คอยปรับบทบาท การพูดจาในลักษณะทำลายมากกว่าการสร้างสรรค์ ดังนั้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องปรับมุมมองของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (ก่อนการปฏิบัติกิจกรรมจริง) และขอความเห็นจากผู้บริหาร หรือบุคคลที่เป็นตัวแทนบุคลากรที่ถือความคิดในลักษณะล้าสมัย ก่อนการปฏิบัติจริง

3.6 การใช้วิธีการเชิงกลยุทธ์ที่จะช่วยให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นผ่านสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต ไลน์ เฟซบุ๊ก อีเมลแอดเดรส จดหมายข่าวภายในสหกรณ์ และการประชาสัมพันธ์ผ่านเว็บไซต์ เป็นต้น

กิจกรรม 8.3.1

1. จงอธิบายเครื่องมือในการจัดการความรู้มีอะไรบ้าง ยกตัวอย่างมาพอสังเขป
2. บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการจัดการความรู้ ประกอบด้วยอะไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 8.3.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 8.3 เรื่องที่ 8.3.1)

เรื่องที่ 8.3.2

การบริหารจัดการคนเก่งของสหกรณ์

ปัจจุบันสหกรณ์กำลังเผชิญอยู่กับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยสหกรณ์แต่ละประเภทต่างมีความมุ่งมั่นที่จะเป็นผู้นำจึงต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อสภาพการเปลี่ยนแปลง โดย “การบริหารจัดการบุคลากรที่มีความสามารถสูง” หรือ “การบริหารจัดการคนเก่ง” (Talent Management) จะเป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับการแข่งขันของสหกรณ์ เมื่อมีการสรรหาบุคลากรคนเก่งเข้ามาในสหกรณ์แล้ว สหกรณ์จะต้องบริหารจัดการเพื่อให้คนเก่งอยู่กับสหกรณ์และทำงานได้มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล และสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนได้

1. ความหมายของการบริหารจัดการคนเก่ง

สำหรับการบริหารจัดการคนเก่งนั้น ได้มีนักวิชาการต่างๆ ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2554) กล่าวว่า คือ บุคคลที่มีทักษะ (Skills) และความมุ่งมั่นตั้งใจ (Wills) ในการทำงานสูง และสามารถสร้างผลการปฏิบัติงาน (Work Performance) ที่ดีเลิศได้ด้วยตนเอง รวมทั้งเป็นผู้ที่มีศักยภาพส่วนตัว (Potential) ซึ่งองค์การสามารถพัฒนาให้รับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไป

David and Kamel (2009) กล่าวว่า เป็นกิจกรรมและกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดยุทธศาสตร์ของตำแหน่งงานที่สำคัญอย่างเป็นระบบซึ่งจะมีส่วนช่วยหลายๆ ด้านในการทำให้องค์การมีขีดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน การพัฒนากลุ่มของผู้มีศักยภาพและผู้ที่มีตำแหน่งที่มีบทบาทและศักยภาพในการปฏิบัติงานสูง และการพัฒนาสถาปัตยกรรมในการบริหารงานบุคคลที่มีความ

แตกต่างกันที่จะช่วยสนับสนุนในการเติมเต็มตำแหน่งเหล่านี้ด้วยบุคลากรที่มีความสามารถและทำให้แน่ใจว่าผู้ดำรงตำแหน่งเหล่านี้มีความผูกพันอย่างต่อเนื่องกับองค์กร

Schweyer (2004) ได้กล่าวว่า เป็นกระบวนการวิเคราะห์และวางแผนที่มีความสอดคล้องกันในการหาแหล่งที่มา (Sourcing) การกลั่นกรอง (Screening) การคัดเลือก (Selecting) การนำมาใช้ (Deployment) การพัฒนา (Development) และการทำให้คงอยู่ (Retention) ของทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงและสามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุด

สรุปได้ว่า การบริหารจัดการคนเก่ง หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์ วางแผน การกำหนดตำแหน่งบุคคลที่มีทักษะ ความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน สามารถสร้างผลการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นเลิศได้ด้วยตนเองอย่างเป็นระบบ ช่วยทำให้องค์กรมีขีดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน และมีความผูกพันกับองค์กรอย่างต่อเนื่องและยาวนาน

2. ความสำคัญของการบริหารจัดการคนเก่ง

ในการบริหารงานของสหกรณ์ในหลายๆ ประเภท โดยมุ่งแสวงหาผลกำไรจากการดำเนินธุรกิจ มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลโดยรวมในการดำเนินกิจกรรม ผลการดำเนินงานที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิก และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย สหกรณ์จึงมีความจำเป็นต้องมีระบบของการบริหารจัดการทั้งระบบงานและการบริหารคนที่ดีเพื่อหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กรที่ดีที่มุ่งสู่เป้าหมาย คือ ความสำเร็จของสหกรณ์ให้มีความยั่งยืน จากเป้าหมายดังกล่าวสหกรณ์จึงมีความต้องการ คนดี คนเก่ง เข้ามาร่วมงาน

ดังนั้นการบริหารจัดการคนเก่ง จึงเป็นงานที่มีความสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคน และกลุ่มคนภายในสหกรณ์ จึงเป็นงานด้านบริหารที่สำคัญของผู้บริหารสหกรณ์ และฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล (ปรับปรุงจาก Douglas and Jay, 2007) ในการทำงานที่จะบริหารจัดการคนเก่งให้อยู่กับสหกรณ์นานๆ โดยเริ่มตั้งแต่การสรรหาบุคลากรคนเก่งเข้ามาในสหกรณ์ การฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรคนเก่ง การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่จะดึงความสามารถของบุคลากรคนเก่งมาใช้ในงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการระบบการประเมินผลที่ดี รวมถึงการให้รางวัลที่จูงใจ เพื่อที่จะรักษาบุคลากรคนเก่งให้อยู่กับสหกรณ์ (ปรับปรุงจาก อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล, 2558)

สำหรับสหกรณ์ที่ต้องการที่ให้คนกลุ่มบุคลากรที่มีความสามารถสูง เข้ามาร่วมงานและอยู่กับสหกรณ์อย่างยาวนาน สหกรณ์จะต้องมีการวางแผนในการบริหารบุคลากร กลุ่มบุคลากรที่มีความสามารถสูงเอาไว้ล่วงหน้าตั้งแต่กระบวนการสรรหา และการคัดเลือกอย่างไรให้ได้คนดี คนเก่ง และเมื่อได้บุคลากรคนเก่ง เข้ามาร่วมงานแล้ว บุคลากรคนเก่งจะต้องได้รับการพัฒนาอย่างไรบ้าง รวมไปถึงสิ่งที่สำคัญ คือ การทำอย่างไรจึงจะรักษาบุคลากรกลุ่มนี้ไว้ให้ได้ จึงเป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารสหกรณ์ ซึ่งจะต้องวางแผน กำหนด กลยุทธ์ และทิศทางในการบริหารคนเก่ง ทำอย่างไรจะให้กลุ่มของคนเก่งมีความผูกพันกับสหกรณ์ การสร้างยุทธศาสตร์ในการรักษาคนเก่ง และสร้างกลุ่มคนเก่ง (Talent Pool) จำเป็นต้องมีความเข้าใจพื้นฐานในเรื่องค่านิยมร่วม วัฒนธรรมที่หล่อหลอม และการกำหนดพฤติกรรมของบุคลากรคนเก่ง รวมถึงการสร้างให้เกิดพันธะด้านจิตใจ ที่เรียกว่า “Engagement” ระหว่างกลุ่มคนเก่งในสหกรณ์กับ

สหกรณ์ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์เป้าหมายและวัฒนธรรมของสหกรณ์ (ปรับปรุงจาก David and Kamel, 2009, p. 306)

สรุปได้ว่า สหกรณ์ต้องพิจารณาในเรื่องการบริหารจัดการคนเก่ง ที่เกิดจาก 1) การแข่งขันในด้านการสรรหามูลค่าที่มีศักยภาพและมีความรุนแรง 2) ความจำเป็นในการบริหารค่าใช้จ่ายในการสรรหาพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ 3) การรักษามูลค่าของบุคลลและองค์การ 4) ลดผลกระทบทางจิตวิทยาที่มีต่อองค์การ ทีมงาน ซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพได้ลาออกไป 5) เพื่อการรักษาเสถียรภาพทางธุรกิจ และการดำเนินงาน 6) เพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพอย่างเป็นระบบ 7) เพื่อเสริมแผนการทดแทนตำแหน่งงาน 8) เพื่อให้ผลตอบแทนในลักษณะสิ่งจูงใจที่นอกเหนือจากตัวเงิน (Emotional Rewards)

3. กลยุทธ์ในการบริหารจัดการคนเก่ง

กลยุทธ์ในการบริหารจัดการคนเก่งนั้นจะต้องสร้างความผูกพันของบุคลากรต่อสหกรณ์ ซึ่งเป็นเรื่องที่ทำหาย แต่สามารถทำกันได้ทุกสหกรณ์ แต่สิ่งที่ยาก คือ การสร้างความผูกพันของคนเก่งที่เป็นดาวเด่น (Talent Engagement) โดยคนเก่งนั้นจะจัดการตนเองได้ โดยไม่รอให้สหกรณ์มาจัดการตามแนวทางของ Talent Management ที่สหกรณ์สร้างขึ้นมา ถ้าหากพิจารณาว่าสิ่งที่สหกรณ์จัดให้ตอบสนองความต้องการได้ไม่ดีพอ บุคลากรนั้นก็เลยจะไม่มีความผูกพันกับสหกรณ์ ดังนั้น ปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบที่จะทำให้สหกรณ์มีกลยุทธ์การผูกพัน รักษาคนเก่งไว้กับสหกรณ์ได้ ซึ่งจะประกอบไปด้วยดังนี้ (ปรับปรุงจาก กฤติน กุลเพ็ง, 2555)

สำหรับกลยุทธ์ที่สำคัญที่จะช่วยให้สหกรณ์สามารถดึงดูดและรักษาคนเก่งให้อยู่กับสหกรณ์ และสร้างผลงานให้กับสหกรณ์ได้อย่างต่อเนื่อง มีดังนี้

3.1 การให้รางวัล (Quick Reward) การที่บุคลากรทำดีได้ดีมีผลงานต้องได้รับรางวัล การให้ผลตอบแทนระยะสั้นแต่ให้บ่อยครั้ง ไม่จำเป็นต้องเป็นรางวัลใหญ่จะช่วยให้คนที่ทำงานดีมีความสามารถรับรู้ได้ว่าสิ่งที่ทำอยู่เป็นสิ่งที่ถูกต้อง สหกรณ์ต้องให้ความสำคัญซึ่งรางวัลที่ง่ายและต้นทุนต่ำที่สุดก็คือ การชมเชย และคำขอบคุณ สหกรณ์อาจประยุกต์ใช้ได้ในเรื่องของการคิดโปรโมชัน การจ่ายค่าตอบแทนแบบโปรโมชันการตลาดได้

3.2 งานที่มีความท้าทาย (Challenge Job) คนเก่งมีความสามารถต้องได้รับมอบหมายให้ทำงานที่มีความท้าทายที่คนอื่นทำไม่ได้ หรืองานที่มีความสำคัญสูง มีผลกระทบต่อสหกรณ์ในทางบวกเป็นอย่างมาก สามารถชี้ชะตาอนาคตของสหกรณ์ได้ งานที่มีความท้าทายนี้จะต้องเป็นงานที่บุคลากรในสหกรณ์ฝากความหวังไว้ว่า ถ้าหากคนเก่งปฏิบัติภารกิจได้สำเร็จจะทำให้บุคลากรคนอื่น ๆ ที่เหลือได้รับประโยชน์โดยก็จะทำให้คนเก่งได้รับคำชมอีกด้วย

3.3 การเรียนรู้อย่างเข้มข้น (Intensive Learning) ถ้าบุคลากรในสหกรณ์เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถจำเป็นจะต้องมีการพัฒนา ดังนั้นจึงต้องพยายามส่งเสริมการเรียนรู้ ประสบการณ์ ให้มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างเข้มข้น เรียนรู้วิธีลัดอย่างรวดเร็วโดยตรงจากผู้เชี่ยวชาญและผู้มีประสบการณ์ตรง

มีหลักสูตรพิเศษให้โดยเฉพาะ ความรู้และทักษะบางอย่าง สามารถเรียนรู้และฝึกฝนได้จากสถานการณ์จำลอง โดยไม่ต้องรอให้เกิดสถานการณ์จริงหรือปัญหาจริง

3.4 การจ้างงานแบบยืดหยุ่น (Flexible Employment) คนเก่งที่อยู่นอกสหกรณ์ส่วนใหญ่ก็มีหน่วยงานต้นสังกัด แต่บางส่วนยังไม่มี เพราะชอบการทำงานอิสระ หรือทำธุรกิจของตนเอง หรืออาจกล่าวได้ว่า “คนเก่งนั้นมีอยู่ทั้งในระบบและนอกระบบ” แต่ถ้าหากต้องการดึงคนเก่งนอกระบบเข้ามาร่วมงานกับสหกรณ์ก็ต้องมีรูปแบบการจ้างงานแบบยืดหยุ่นที่สามารถปรับให้มีข้อตกลงร่วมกันได้ ซึ่งอาจไม่ใช่การจ้างเป็นบุคลากรประจำหรือถาวร แต่เป็นสัญญาจ้างที่มีกำหนดระยะเวลา หรืองานพาร์ทไทม์ ซึ่งคนเก่งเหล่านี้สามารถบริหารจัดการเวลาได้ บางองค์การมีวันทำงานจันทร์-เสาร์ ซึ่งทำให้ยากต่อการดึงดูดคนทำงานที่ต้องการปัจจัยด้านความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน สำหรับชีวิตการทำงาน ซึ่งก็เป็นแนวโน้มหนึ่งซึ่งมีความสำคัญในยุคปัจจุบัน

3.5 การเติบโตอย่างรวดเร็ว (Speed Growth) ในบางสหกรณ์มีระบบ Fast Track ที่เป็นเส้นทางการเติบโตก้าวหน้าอย่างรวดเร็วสำหรับคนเก่งโดยเฉพาะ ซึ่งการสร้างความก้าวหน้าในอาชีพนี้จะต้องวางโครงสร้างให้ชัดเจน และมีทางเลือกที่มากกว่าหนึ่งเสมอ เพื่อสื่อสารให้เห็นและเข้าใจได้อย่างชัดเจนว่าคนเก่งจะมีอนาคตในสหกรณ์อย่างไร

3.6 การให้อำนาจ และความมั่นใจ (Empower Confident) คนเก่งต้องการความเป็นอิสระในการตัดสินใจ อำนาจในการดำเนินงานภายใต้ความเชื่อมั่นที่จะทำในสิ่งที่ดีกว่า เร็วกว่า และมีประสิทธิภาพสูงกว่า สหกรณ์จะต้องทำอย่างไรที่จะได้คนเก่งมาทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ ไม่ควรไปทำลายความหวังหรือทำลายขวัญกำลังใจของคนดีมีฝีมือ

3.7 ภาวะผู้นำที่ยิ่งใหญ่ (G2G Leadership) หมายถึง ภาวะผู้นำที่เป็น Good to Great นั่นคือผู้นำในสหกรณ์หรือผู้บังคับบัญชาของคนเก่งจะต้องมีความเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีได้ สามารถสร้างแรงบันดาลใจ สร้างบรรยากาศ สร้างผู้นำรุ่นต่อไปได้ คนเก่งเลือกได้ ฉะนั้น คนเก่งจะไม่ยอมเป็นลูกน้องหรือผู้นำที่แย่ๆ ถ้าไม่ยอมให้ผู้นำสหกรณ์ทำหน้าที่ไล่คนเก่งทางอ้อม สหกรณ์จะต้องสร้างผู้นำที่ยิ่งใหญ่ให้ได้

4. ขั้นตอนการจัดทำระบบการบริหารจัดการคนเก่ง

ระบบการบริหารจัดการคนเก่ง หรือบุคลากรผู้ที่มีความสามารถสูง (Talent Management System) ซึ่งมีประโยชน์ในหลายด้านในการบริหารคนให้มีความสามารถ และเป็นกำลังสำคัญของสหกรณ์ที่จะสร้างผลงานและสร้างความสำเร็จให้กับธุรกิจของสหกรณ์ได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งระบบการจัดการคนเก่งนี้ยังช่วยสร้างความพึงพอใจให้กับคนเก่งที่มีความสามารถสูง ให้มีความจงรักภักดี ผูกพันกับสหกรณ์ และช่วยลดอัตราการลาออกของบุคลากรที่มีความสามารถสูง เพราะมีระบบช่วยเหลือให้เขาเหล่านั้นเก่งขึ้นสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น มีความเจริญเติบโตก้าวหน้ามากยิ่งขึ้นในสายอาชีพ ซึ่งหมายถึง จะทำให้สหกรณ์มีความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนในระยะยาวอีกด้วย

สำหรับขั้นตอนและกิจกรรมในโครงการจัดทำระบบบริหารคนเก่ง (Talent Management) นั้นมีกระบวนการดังต่อไปนี้

4.1 กำหนดกลยุทธ์การบริหารบุคลากรผู้มีความสามารถสูงของสหกรณ์ โดยการกำหนดความหมาย นิยามคำจำกัดความของ Talent ให้ชัดเจน รวมทั้งผลการปฏิบัติงาน ศักยภาพ และสมรรถนะของบุคลากรผู้มีความสามารถสูง

4.2 ออกแบบและจัดหาเครื่องมือสำหรับวิเคราะห์และประเมินบุคลากรผู้มีความสามารถสูง เพื่อระบุได้ว่าใครจะเป็นผู้ที่มีความสามารถสูง หรือ Talent ในสหกรณ์

4.3 เลือกกลุ่มเป้าหมายในตำแหน่งที่ต้องการจะประเมิน เช่น กลุ่มบุคลากรที่มีบทบาทในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ของสหกรณ์ หัวหน้างาน ผู้จัดการ ผู้เชี่ยวชาญ เป็นต้น

4.4 จัดตั้งคณะกรรมการเพื่อเป็นผู้ประเมิน

4.5 จัดอบรมคณะกรรมการเพื่อให้มีความเข้าใจกลยุทธ์การบริหารบุคลากรผู้มีความสามารถสูง รวมทั้งวิธีการใช้เครื่องมือในการประเมิน

4.6 รวบรวมและเรียบเรียงผลการประเมินเพื่อจัดทำรายชื่อบุคลากรผู้มีความสามารถสูง

4.7 ออกแบบและจัดทำหลักสูตรเพื่อพัฒนาบุคลากรผู้มีความสามารถสูงตามหลักสมรรถนะ

4.8 จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

4.9 ออกแบบและวางระบบการจ่ายค่าตอบแทน และการให้รางวัลบุคลากรผู้มีความสามารถสูง โดยใช้ข้อมูลการสำรวจ Employee Engagement Survey มาประกอบการพิจารณา

4.10 การวางแผน และรักษาบุคลากรผู้มีความสามารถสูงเหล่านั้นให้ปฏิบัติงานกับสหกรณ์ ตลอดจนสร้างความเข้มแข็งให้กับสหกรณ์ต่อไป

5. การประยุกต์การบริหารจัดการคนมีความสามารถสูง/มีความโดดเด่นไปใช้ในสหกรณ์

สำหรับการนำการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) เข้ามาใช้ในองค์กรสหกรณ์นั้น จะต้องศึกษาและออกแบบให้เหมาะสมกับสหกรณ์แต่ละประเภท โดยศึกษาจากองค์กรอื่นที่ประสบความสำเร็จในการนำการบริหารจัดการคนเก่งไปประยุกต์ใช้แล้วมาปรับให้เป็นของสหกรณ์ หรือศึกษาหลักการ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องแล้วออกแบบมาเป็นของสหกรณ์ขึ้นมา ซึ่งไม่สามารถนำหลักและวิธีการขององค์กรอื่นมาใช้ โดยในแต่ละองค์กรก็มีความแตกต่างกัน การนำหลักและวิธีการขององค์กรอื่นมาใช้ นั้น นอกจากจะไม่ช่วยแก้ปัญหาหรือไม่ช่วยให้องค์กรพัฒนาแล้ว อาจจะทำให้เกิดปัญหาเพิ่มขึ้นได้อีกด้วย

โดยการนำการบริหารจัดการคนเก่งควรดำเนินตามกระบวนการอย่างเป็นระบบ โดยให้ความสำคัญทุกขั้นตอน สิ่งสำคัญคือ เมื่อได้คนที่เป็นคนเก่ง (Talent) มาแล้ว สหกรณ์จะต้องดูแลความก้าวหน้าในอาชีพ และพัฒนาให้เกิด Action Learning ซึ่งมีหลากหลายรูปแบบ เช่น การ Coaching, Mentoring System, การมอบหมายโครงการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว รวมไปถึงการสร้างคนเก่งเหล่านี้ให้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งงาน มีการจัดทำ Succession Planning ซึ่งถือได้ว่าเป็นระบบงานที่สร้างขึ้นเพื่อการจูงใจ รักษาคนเก่งเอาไว้ให้อยู่กับสหกรณ์ได้อีกทางหนึ่ง ส่วนอีกแนวทางที่ใช้ระยะเวลา แต่สามารถให้ผลดีในระยะยาว คือ การสร้างความผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement) โดยเน้นการปลูกฝัง สอดแทรกกิจกรรมต่างๆ ที่ส่งเสริมความจงรักภักดีต่อสหกรณ์ให้กับคนเก่งจะช่วยให้คนเก่ง ค่อยๆ รักรู้ และเกิดสิ่งนั้นในจิตใจ ทั้งนี้การบริหารจัดการคนเก่งที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะเป็นจริงได้ถ้า “ผู้นำ

สหกรณ์” มีส่วนสำคัญในการผลักดันและส่งเสริมอย่างจริงจังให้มีการดำเนินการและปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยการพยายามเข้าร่วมในทุกกระบวนการ เพื่อช่วยในเรื่องของการตัดสินใจและขวัญกำลังใจ นอกจากนี้แล้วหัวหน้างานซึ่งมีส่วนสำคัญที่จะต้องเป็นแม่แบบให้ลูกน้องที่เป็นคนเก่งคอยให้คำปรึกษา และสอนงาน ซึ่งจะช่วยให้คนเก่งผ่อนคลายความตึงเครียด และมีความสุขในการทำงานในฐานะคนเก่งมากยิ่งขึ้น

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า การนำการบริหารจัดการคนเก่งจะเป็นประโยชน์มากต่อสหกรณ์ เพราะนอกจากจะบริหารจัดการคนเก่งได้ดีแล้ว ยังส่งผลทางอ้อมให้คนที่ไม่ได้เป็นคนเก่งมีความพยายามในการพัฒนาตนเองมากขึ้น เพื่อที่จะได้เป็นคนเก่งบ้าง ซึ่งคนเก่งในปัจจุบันจะต้องช่วยเหลือให้คนอื่นเก่งขึ้น พัฒนาขึ้นไปพร้อมๆ กับตนเองด้วย ซึ่งหากเกิดการช่วยเหลือซึ่งกันและกันแล้วในลักษณะนี้ก็จะลดการเอารอดเอาเปรียบกันที่บุคลากรอื่นมีต่อคนเก่งได้ และส่งผลดีต่อสหกรณ์ในที่สุดที่มีบุคลากรร่วมมือร่วมใจกันทำงาน เพื่อให้สหกรณ์บรรลุเป้าหมาย แต่สิ่งสำคัญที่สุดที่สหกรณ์ควรตระหนัก คือ คนเก่งจะมีความสามารถเป็นพิเศษในการมีผลการปฏิบัติงานที่สูง (High Performance) และมีศักยภาพในการทำงานสูง (High Potential) แต่เท่านั้นไม่เพียงพอ ควรจะต้องมีความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Quotient: EQ) ด้วย หรือที่เรียกกันว่า “เป็นทั้งคนเก่งและคนดี” ในคนคนเดียวกัน (ปรับปรุงจาก ปิยฉัตร ไตละนันท์, 2555)

สรุปได้ว่า สหกรณ์ที่มีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีทักษะในการปฏิบัติงานสูง มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ที่เรียกว่า “บุคลากรที่มีความสามารถสูง” ผู้บริหารของสหกรณ์จะต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนแนวทางการบริหารจัดการบุคลากรที่มีความสามารถสูง ซึ่งมีขั้นตอนและกระบวนการ เริ่มจากสหกรณ์ต้องระบุว่าใครคือ บุคลากรที่มีความสามารถสูงในสหกรณ์ สหกรณ์มีการบริหารจัดการอย่างไรเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรที่มีความสามารถสูง และเพื่อที่จะรักษาบุคลากรกลุ่มนี้ไว้ได้ สหกรณ์ต้องมีความสามารถในการสรรหา การคัดเลือก การสร้างแรงจูงใจ การวัดผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและพัฒนา และการให้ผลตอบแทนทั้งในรูปของตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน ซึ่งจะเป็นวิธีการที่จะช่วยให้สหกรณ์สามารถรักษาบุคลากรที่มีความสามารถสูงไว้กับสหกรณ์ต่อไปได้

กิจกรรม 8.3.2

1. จงอธิบายกลยุทธ์ในการบริหารจัดการคนเก่งประกอบด้วยอะไรบ้าง
2. จงอธิบายขั้นตอนในการจัดทำระบบการบริหารจัดการคนเก่ง ประกอบด้วยอะไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 8.3.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 8.3 เรื่องที่ 8.3.2)

เรื่องที่ 8.3.3

องค์การแห่งการเรียนรู้ของสหกรณ์

การเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้สิ่งมีชีวิตทุกชนิดมีการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม เพื่อที่จะสามารถดำรงชีวิตอยู่ในโลกนี้ได้สิ่งมีชีวิตใดก็ตามที่ไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมก็ไม่สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ โดยเปรียบเทียบองค์การหนึ่งที่กำลังดำเนินธุรกิจอยู่ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงบนกระแสแห่งโลกาภิวัตน์ (Globalization) ซึ่งถ้าองค์การใดมีการเรียนรู้ มีการปรับตัวที่ดีก็สามารถดำรงอยู่ได้ โดยปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว องค์การจึงต้องมีการพัฒนาเพื่อเตรียมพร้อมรับความเปลี่ยนแปลง ซึ่งกระแสของความต้องการพัฒนาองค์การดูเหมือนจะมีอิทธิพลแผ่ไปทั่วโลก มีนักคิดหลายสำนักได้เสนอแนวคิดอธิบายปรากฏการณ์ (Phenomenology) และความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อให้สามารถดำรงอยู่และสืบทอดจุดหมายขององค์การต่อไปเพื่อก้าวเข้าสู่ศตวรรษที่ 21

1. ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

สำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น ได้มีนักวิชาการต่างๆ ได้ให้ความหมายไว้ ซึ่งเริ่มตั้งแต่การเป็นการเรียนรู้ขององค์การ (Organizational Learning) มาสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งมุมมองของนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

Senge (1990) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง สถานที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เป็นที่ซึ่งเกิดรูปแบบการคิดใหม่ๆ หลากหลายมากมาย ที่ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจ และเป็นที่ยังทุกคนต่างเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน

Marquardt (1996) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ กลุ่มของคนที่ได้รับมอบพลังในการสร้างความรู้ สินค้าและบริการใหม่ เครือข่ายของชุมชนซึ่งมีความคิดสร้างสรรค์ทั้งภายในและภายนอกองค์การ และทำงานเพื่อตอบสนองในการให้บริการและเพื่อทำให้โลกสว่างไสวด้วยปัญญา

Gavin (2000) กล่าวว่า คือ องค์การที่มีลักษณะในการสร้าง แสวงหา และถ่ายโยงความรู้ และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ และการเข้าใจในสิ่งต่างๆ อย่างถ่องแท้

Vera and Crossan (2003) กล่าวว่า เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงในแต่ละบุคคลและการแลกเปลี่ยนความคิด รวมถึงการกระทำซึ่งเป็นผลกระทบจากการได้เรียนรู้จากสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์การ

วิจารณ์ พานิช (2550) กล่าวว่า องค์การเอื้อการเรียนรู้ มีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamics) มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของพัฒนาการด้านๆ คล้ายมีชีวิต มีผลงานดีขึ้นเรื่อยๆ ทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) รวมทั้งมีบุคลิกขององค์การในลักษณะที่เรียกว่า วัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture) ที่ผู้เกี่ยวข้องสัมพันธ์สามารถรู้สึกได้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) (2557) กล่าวว่า การมีองค์การแห่งการเรียนรู้จะทำให้องค์การและบุคลากรมีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล โดยมีการเชื่อมโยงรูปแบบของการทำงานเป็นทีม (Team Working) สร้างกระบวนการในการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจเตรียมรับมือกับความเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้ทีมทำงานและมีการให้อำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่ม (Initiative) และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งจะก่อให้เกิดองค์การที่เข้มแข็ง พร้อมเผชิญกับสภาวะการแข่งขันที่รุนแรง

สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร (2558) กล่าวว่า องค์การเรียนรู้เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์การโดยเน้นการพัฒนาการเรียนรู้สภาวะของการเป็นผู้นำในองค์การ (Leadership) และการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์การ (Team Learning) เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะร่วมกัน และพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน

สรุปได้ว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้” เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์การโดยเน้นการพัฒนาเรียนรู้สภาวะของการเป็นผู้นำในองค์การ และการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์การ โดยมีลักษณะเป็นพลวัต ทุกคนสามารถแสดงศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง มีการสร้าง การแสวงหา และถ่ายโยงความรู้ทำให้เกิดกระบวนการคิด วิเคราะห์ เพื่อสร้างนวัตกรรม ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้

สำหรับองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ตามแนวคิดของ Michael J. Marquardt นั้นประกอบไปด้วย (ปรับปรุงจาก กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ, 2557)

2.1 การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) ระบบขององค์การต้องมีการวางรากฐานไว้เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ (Vision) เปรียบเสมือนเข็มทิศนำองค์การไปยังเป้าหมายที่พึงประสงค์ 2) กลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการที่จะทำให้ไปถึงยังเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ 3) โครงสร้างองค์การ (Structure) เป็นปัจจัยที่สนับสนุนให้มีการทำหน้าที่ในทุกฝ่ายอย่างเหมาะสม และ 4) วัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) ซึ่งเป็นความเชื่อ หรือค่านิยมของคนในองค์การที่ต้องเอื้อต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เช่น ค่านิยมการทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการตนเอง การมอบอำนาจ กระจายอำนาจ เป็นต้น ดังนั้น การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) จะเป็นการที่องค์การจะพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้ นั้น จะต้องมีการปรับเปลี่ยนสิ่งต่างๆ ในองค์การดังนี้ คือ

2.1.1 **วิสัยทัศน์องค์การ** หรือภาพในอนาคตที่ทุกคนในองค์การปรารถนาที่จะไปถึงร่วมกัน

2.1.2 **วัฒนธรรมองค์การ** ซึ่งถือว่าเป็นความเชื่อ ความคิด และวิธีการปฏิบัติของคนในองค์การร่วมกัน

2.1.3 **กลยุทธ์องค์การ** ซึ่งเป็นวิธีการออกแบบให้เหมาะสมกับการกำหนดจุดหมายปลายทางในอนาคต

2.1.4 โครงสร้างองค์การ ต้องมีความเหมาะสม มีการติดต่อสัมพันธ์กัน มีการกระจายข้อมูล ข่าวสาร สามารถติดต่อสื่อสารร่วมมือกันทั้งภายในและภายนอกองค์การ

2.2 การเพิ่มอำนาจ (People Empowerment) ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำและมีทักษะทางด้านการบริหาร เช่น การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง และที่สำคัญต้องเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา บุคลากรระดับปฏิบัติต้องมีนิสัยใฝ่รู้ และพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ ลูกค้ำที่ใช้บริการก็ต้องมีการให้ข้อมูลย้อนกลับในด้านของความต้องการแก่องค์การเช่นเดียวกับพันธมิตรทางธุรกิจ ที่ต้องให้ความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันอย่างจริงจัง และรวมทั้งชุมชนที่ต้องให้การสนับสนุนการพัฒนาองค์การที่ตั้งอยู่ในบริเวณชุมชน ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าผู้เกี่ยวข้องฝ่ายต่างๆ ก็มีส่วนในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้งสิ้น การเพิ่มอำนาจให้แก่บุคคล (People Empowerment) เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนในองค์การ รวมถึงลูกค้ำและชุมชนได้มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีความสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายและทำประโยชน์ร่วมกันเพื่อสังคมและชุมชนรวมถึงการที่ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ผู้สอนและมีการทำงานร่วมกันกับผู้ปฏิบัติงานเป็นทีม โดยมีการเรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน

2.3 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application) เป็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์การ สำหรับการจัดการความรู้ การเรียนรู้ในองค์การสำหรับสมาชิกทุกระดับและผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์การในการใช้เทคโนโลยีนั้นๆ การมีเครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่ทันสมัยถือเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกที่ช่วยให้การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสะดวกมากยิ่งขึ้น เทคโนโลยีที่ช่วยในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้มี 2 ประเภท คือ

2.3.1 เทคโนโลยีสำหรับการบริหารจัดการความรู้ (Manage Knowledge) คือ การใช้เพื่อการจัดเก็บและแลกเปลี่ยนความรู้แก่กัน

2.3.2 เทคโนโลยีที่ใช้ในการเพิ่มพูนความรู้ (Enhance Learning) คือ การใช้เครื่องมืออุปกรณ์ในการสร้างการเรียนรู้แก่ผู้เรียนได้อย่างสะดวกมากขึ้น เช่น Computer-Based Training, E-Learning, Web-Based Learning เป็นต้น

2.4 การจัดการกับองค์ความรู้ (Knowledge Management) ความรู้ที่มีในองค์การจำเป็นอย่างยิ่ง ต้องมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบทั้งนี้เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ โดยกระบวนการให้การจัดการความรู้ (Knowledge Management) มีกระบวนการเริ่มตั้งแต่การระบุมุมมองที่จำเป็นต่อองค์การ การเสาะแสวงหาหรือสร้างความรู้ขึ้นมาใหม่ การจัดเก็บความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน ซึ่งแนวคิดนี้เองคงเป็นการสร้างความกระจ่างถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) กับการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพราะในแนวคิดของ Michael J. Marquardt ถือว่าการจัดการความรู้เป็นระบบย่อยระบบหนึ่งที่มีความสำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น

2.5 พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) การเรียนรู้ถือเป็นระบบหลักที่เป็นแกนสำคัญของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งสามารถจำแนกการเรียนรู้ได้ 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ ซึ่งในแต่ละระดับของการเรียนรู้นั้นต้องเริ่มที่ทักษะของตัวบุคลากรแต่ละคนซึ่งต้องมี 5 ประการ เพื่อสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ความคิดเชิงระบบ (Systematic Thinking)

การมีตัวแบบทางความคิด (Mental Model) ความเชี่ยวชาญรอบรู้ (Personal Mastery) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Directed Learning) และการสนทนาสื่อสารกัน (Dialogue) โดยวิธีในการเรียนรู้ที่มีความสำคัญในการสร้างการเรียนรู้ในบริบทขององค์การแห่งการเรียนรู้มี 3 ประเภท คือ

2.5.1 การเรียนรู้เพื่อการปรับตัว (Adaptive Learning) คือ การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตเพื่อการปรับปรุงในอนาคต

2.5.2 การเรียนรู้โดยการกระทำ (Action Learning) คือ การเรียนรู้ที่นำเอาสถานการณ์หรือสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงมาเป็นฐานของการเรียนรู้

2.5.3 ระบบการเรียนรู้เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์การ (Anticipatory Learning) คือ การเรียนรู้ที่มุ่งสนองตอบความสำเร็จของเป้าหมายองค์การ เช่น วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นต้น

3. แนวทางในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

Peter Senge (1990) ได้เสนอแนวความคิดของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ The Five Disciplines ด้วยกรอบความรู้ 5 ด้าน ที่เรียกว่า “The Five Disciplines” ซึ่งจะเป็นแนวทางหลักในการสร้างองค์การ การเรียนรู้ให้เกิดขึ้น สำหรับ The Five Disciplines หรือแนวทางสำคัญ 5 ประการที่จะผลักดันและสนับสนุนให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้นนั้น มีดังนี้

3.1 การเรียนรู้ส่วนบุคคลในองค์การ (Personal Mastery) เป็นลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์การซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์การได้สมาชิกขององค์การที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นั้นจะมีลักษณะสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตัวมุ่งสู่จุดหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

3.2 แบบแผนทางความคิด (Mental Model) เป็นแบบแผนทางจิตสำนึกของคนในองค์การซึ่งจะต้องสะท้อนถึงพฤติกรรมของคนในองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อ สมาชิกในองค์การมีแบบแผนทางจิตสำนึกหรือความมีสติที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน และมีการจำแนกแยกแยะโดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกและปรกฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นรวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระจ่างชัด เพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องหรือมีวิธีการที่จะตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏอยู่ได้อย่างเหมาะสม มี Mental Ability ไม่ผันแปรเร็วหรือทอดยอเมื่อเผชิญกับวิกฤตการณ์ต่างๆ ซึ่งการที่จะปรับ Mental model ของคนในองค์การให้เป็นไปในทางที่ถูกต้อง

3.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์การ (Shared Vision) เป็นการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนทั้งองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์การที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์การซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไป ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์การ

3.4 การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์การโดยอาศัยความรู้และความคิดของมวลสมาชิกในการแลกเปลี่ยน และพัฒนาความฉลาดรอบรู้และความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งขึ้น เรียกว่า “การอาศัยความสามารถของสมาชิกแต่ละบุคคล” องค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดได้เมื่อมีการรวมพลังของกลุ่มต่างๆ ภายในองค์การเป็นการรวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง

ซึ่งเกิดจากการที่สมาชิกในทีมมีการเรียนรู้ร่วมกันมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กันอย่าง ต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

3.5 การคิดเชิงระบบของคนในองค์กร (Systems Thinking) เป็นกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นเห็นแบบแผน เห็นขั้นตอนของการพัฒนา โดยทุกคนควรมีความสามารถในการเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่างๆ ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบ นอกจากมองภาพรวมแล้วต้องมองรายละเอียดของส่วนประกอบย่อย โดยระบบการคิดของคนในองค์กรนี้สามารถแก้ไขปัญหาที่สลับซับซ้อนต่างๆ ได้เป็นอย่างดี

ดังนั้น การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เป็นรูปธรรมจึงจำเป็นที่จะต้องใช้แนวทางของระบบ เข้ามาประยุกต์ใช้ในทุกขั้นตอน เช่น การพัฒนาวิสัยทัศน์ขององค์กร (Corporate Vision) อย่างเป็นระบบพัฒนาระบบการวางแผน (Business Planning) พัฒนาระบบการเรียนรู้ตามความเหมาะสมระหว่าง พื้นฐานของการเรียนรู้โดยองค์กร (Organization Learning) กับระดับของทักษะ (Skills) ในแต่ละสายงาน กล่าวคือ ให้แต่ละคน แต่ละตำแหน่ง แต่ละสายอาชีพควรได้รับการพัฒนาทั้งองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรทุกระดับให้เกิดการเรียนรู้ การคิดวิเคราะห์ การใช้ข้อมูลต่างๆ อย่างเปิดกว้าง และมีทักษะในการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ บุคลากรในองค์กรมีความรู้ และความเข้าใจในทิศทางเดียวกันที่ถูกต้องและมีประโยชน์ บุคลากรในองค์กรเกิดความร่วมมือกันสร้างวิสัยทัศน์ และกำหนดเป้าหมาย สิ่งที่สำคัญ คือ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยทุกคนจะต้องมีจิตสำนึกในการมีส่วนร่วมในการพัฒนางานให้ดีขึ้น มีการเสวนา แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และเรียนรู้ร่วมกันแก้ไขปัญหาและพัฒนางานโดยมองภาพรวมขององค์กรทั้งหมด และเชื่อมโยงกับหน่วยงานต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์และพึ่งพากันต่อการสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายขององค์กรในระดับการเรียนรู้

4. กลยุทธ์ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

การที่สหกรณ์จะสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ได้ดี สหกรณ์จำเป็นต้องมีกลยุทธ์ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยกลยุทธ์ที่นำมาใช้แบ่งเป็น 3 กลยุทธ์ (ปรับปรุงจาก วีระวัฒน์ ปันนิดาภัย, 2543, น. 89) คือ 1) การรู้จักวิธีการเรียนรู้ ซึ่งเป็นการนำเสนอตัวแบบของการเรียนรู้ 2) การสร้างความยึดมั่นผูกพัน เห็นความสำคัญของการเรียนรู้ทุกระดับ และ 3) การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และให้สมาชิกในสหกรณ์คิดและทำอย่างเป็นระบบ โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.1 การรู้จักวิธีการเรียนรู้ สหกรณ์ต้องทำให้บุคลากรสามารถรู้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีการเปิดใจกว้าง มีการศึกษาค้นคว้าอยู่เสมอ เรียนรู้จากประสบการณ์จริงเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นระบบ และสามารถบูรณาการได้อย่างเป็นกระบวนการ

4.2 การสร้างความยึดมั่น ผูกพัน เห็นความสำคัญต่อการเรียนรู้ทุกระดับ การที่สหกรณ์จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีผู้บริหารของสหกรณ์จะต้องมีนโยบายที่ชัดเจน และส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีจุดหมาย โดยสหกรณ์ควรมีนโยบายการให้รางวัลการเรียนรู้ให้กับหน่วยงานภายในที่มีความโดดเด่น ควรได้รับการยกย่อง รวมไปถึงการมีระบบฐานข้อมูลที่เอื้อต่อการแบ่งปันข้อมูล มีการแจกจ่าย เผยแพร่แนวคิด และการปฏิบัติ อีกทั้งยังต้องมีระบบการติดตามประเมินผลที่เชื่อมโยงข้อมูลที่เป็นความรู้

อย่างไม่เป็นทางการที่เพิ่มขึ้นมีการใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการสนับสนุนการเรียนรู้ นอกจากนี้สหกรณ์จำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมให้เป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในสหกรณ์ได้

4.3 การส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและให้สมาชิกคิดและทำอย่างเป็นระบบ การคิดอย่างเป็นระบบจะมีความสัมพันธ์กับระบบย่อยต่างๆ ในสหกรณ์ โดยใช้วินัย 5 ประการที่ Senge ได้เสนอไว้มาใช้ให้เหมาะสมกับระดับต่างๆ ของการเรียนรู้ก็จะทำให้เกิดค่านิยมทางความคิด การปฏิบัติ และสมรรถนะใหม่ๆ ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพการแข่งขันในปัจจุบัน

5. ประโยชน์ของการจัดทำองค์การแห่งการเรียนรู้

สำหรับประโยชน์ของการจัดทำองค์การแห่งการเรียนรู้นั้นมีประโยชน์หลายประการ ซึ่งจะขอสรุปได้ดังนี้

5.1 เพื่อกำหนดกลยุทธ์ ทิศทาง และแนวทางใหม่ๆ เพื่อใช้ค้นหาทางเลือกในการแก้ปัญหาที่เพิ่มขึ้น สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันและความอยู่รอดของสหกรณ์

5.2 เพื่อป้องกันการสูญหายของภูมิปัญญาในตัวบุคลากร กรณีที่บุคลากรนั้นเกษียณอายุ ลาออกจากสหกรณ์หรือเสียชีวิต

5.3 การลงทุนในทุนมนุษย์ (Human Capital) เพื่อพัฒนาความสามารถแบ่งปันความรู้ที่ได้เรียนรู้มาให้กับบุคลากรอื่นๆ ในองค์การ และนำความรู้ไปปรับใช้กับงานที่ทำอยู่ให้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังเป็นการพัฒนาคน และพัฒนาองค์การอีกด้วย

5.4 เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการตัดสินใจและวางแผนในการดำเนินงานให้รวดเร็วยิ่งขึ้น เพราะมีสารสนเทศ หรือแหล่งความรู้เฉพาะที่มีหลักการเหตุผล และน่าเชื่อถือช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ เมื่อพบข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงานสามารถหาวิธีแก้ไขได้ทันที่

5.5 ผู้บังคับบัญชาสามารถทำงานเชื่อมโยงกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ใกล้ชิดกันมากขึ้น และยังช่วยเพิ่มความกลมเกลียวภายในหน่วยงาน

5.6 สามารถเปลี่ยนวัฒนธรรมจากวัฒนธรรมอำนาจในแนวตั้งไปสู่วัฒนธรรมความรู้ในแนวราบ ซึ่งทุกคนมีสิทธิในการเรียนรู้ได้เท่าเทียมกัน

การฝึกกระบวนการคิด การค้นหาคำตอบ การแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน การทำงานเป็นทีม เป็นการทำงานร่วมกับผู้อื่นที่มีประสบการณ์และความรู้พื้นฐานที่ต่างกัน และการยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น หรือการได้รับการยอมรับจากผู้อื่นอีกด้วย

สรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้มีประโยชน์ต่อสหกรณ์ โดยช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ ทิศทาง และแนวทางใหม่ๆ อันเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนิน และพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขัน อีกทั้งช่วยฝึกการคิดอย่างเป็นกระบวนการ การค้นหาคำตอบ การแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน การทำงานเป็นทีม และเป็นการพัฒนาคน และพัฒนาสหกรณ์อีกด้วย

กิจกรรม 8.3.3

1. จงอธิบายองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้มาพอเข้าใจ
2. จงอธิบายแนวทางในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้มาพอเข้าใจ
3. จงอธิบายกลยุทธ์ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้มาพอเข้าใจ

(โปรดทำกิจกรรม 8.3.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 8.3 เรื่องที่ 8.3.3)

บรรณานุกรม

- จินตนิย ไพโรสณฑ์ และคณะ. (2556). *การจัดการการผลิตและการปฏิบัติการ*. นนทบุรี: กรีนแอปเปิ้ล กราฟฟิค.
- ชัยทวิ เสนะวงศ์. (2557). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์*. [Online]. Available: URL: <http://www.consultthai.com/>
- ณัฐพันธ์ เขจรันท์. (2552). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ (ฉบับปรับปรุงใหม่)*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- พัทตร์ผจง วัฒนสินธุ์, และพสุ เดชะรินทร์. (2552). *การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มหาวิทยาลัยรามคำแหง. (2559). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์*. สืบค้นเมื่อ 20 สิงหาคม 2561 จาก <http://isc.ru.ac.th/data/PS0000542.doc>
- วิจิต อุ๋อัน. (2552). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 1)*. กรุงเทพฯ: SR Printing.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2543). *การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท.
- ศุภรัตน์ ถนอมแก้ว, เกษราภรณ์ สดุดาพงศ์ และยุวดี ลิเบิน. (2559). *วารสารการจัดการสมัยใหม่*, ปีที่ 14 ฉบับที่ 1 มกราคม-มิถุนายน 2559.
- สกล บุญสิน. (2555). *การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจการให้บริการ กรณีศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)*. *วารสารบริหารธุรกิจ*, ปีที่ 35 ฉบับที่ 133 มกราคม-มีนาคม 2555.
- สนั่น เกชาจารี. (2556). *กลยุทธ์การบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร*. สืบค้นเมื่อ 20 กันยายน 2561 จาก http://www.thailandindustry.com/indust_newweb/articles_preview.php?cid=19250
- สมยศ นาวิการ. (2559). *การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: นำอักษรการพิมพ์.
- สุกัญญา รัชมีธรรมโชติ. (2554). *พัฒนาดาวเด่นเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศด้วย Talent Management by Competency-Based Career Development and Succession Planning*. กรุงเทพฯ: บริษัท พรินท์ ซิตี จำกัด.
- เสนาะ ดีเยาว์. (2553). *แรงจูงใจกับความสำเร็จในงาน*. สืบค้นเมื่อ 22 กันยายน 2561 จาก <http://www.swk.ac.th/stech/pictureslupload1/LANG52.pfd>.
- อำนาจ วัดจินดา. (2560). *กลยุทธ์การฝึกอบรมสมัยใหม่*. สืบค้นเมื่อ 20 กันยายน 2561 จาก https://www.hrcenter.co.th/file/columns/hr_f_20170512_162126.pdf
- David, G.C., & Kamel, M. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19, 304-313.
- Douglas, A. R. & Jay A. C. (2007). Make Your Company a Talent Factory. *Harvard Business Review*, (6) 1-10.
- Garvin, D. A. (2000). *Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization Work*. Boston: Harvard Business School Press.
- Jurkiewicz, C. L. (2000). Generation X and the Public Employee. *Public Personnel Management*, 29(1), 55-74.

- Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization: a systems approach to quantum improvement and global success*. New York: McGraw-Hill.
- Martin, C. A. (2005). From High Maintenance to High Productivity: What Managers Need to Know about Generation Y. *Industrial and commercial training*, 37(1), 39-44.
- Samuel, M. O., & Chipunza, C. (2009). Employee Retention and Turnover: Using Motivational Variables as a Panacea. *African Journal of Business Management*, 3 (9), 410.
- Schweyer, A. (2004). *Talent Management System*. Canada: Wiley.

หน่วยที่ 9

การกำหนดกลยุทธ์การเงินของสหกรณ์

รองศาสตราจารย์สุชาดา สถาวรวงศ์



ชื่อ
วุฒิ

รองศาสตราจารย์สุชาดา สถาวรวงศ์
บช.บ. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
บช.ม. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
M.B.A. (Finance) Tennessee State University, U.S.A.

ตำแหน่ง

ข้าราชการบำนาญ อดีตรองศาสตราจารย์ประจำ
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

หน่วยที่เขียน

หน่วยที่ 9

แผนการสอนหน่วยที่ 9

การกำหนดกลยุทธ์การเงินของสหกรณ์

ตอนที่

- 9.1 แนวคิดเกี่ยวกับกำหนดกลยุทธ์การเงินของสหกรณ์
- 9.2 กลยุทธ์ด้านการจัดการสินทรัพย์ของสหกรณ์
- 9.3 กลยุทธ์ด้านโครงสร้างทางการเงินของสหกรณ์

แนวคิด

1. การกำหนดกลยุทธ์การเงินของสหกรณ์เกี่ยวข้องกับการจัดการสินทรัพย์และการจัดโครงสร้างทางการเงิน โดยต้องพิจารณาปัจจัยต่างๆ ทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้อง และวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือทางการเงินเพื่อกำหนดกลยุทธ์ให้เหมาะสมสอดคล้องกับกลยุทธ์ในระดับสหกรณ์ ทั้งนี้ สหกรณ์ต้องใช้เครื่องมือในการป้องกันความเสี่ยงทางการเงินเพื่อการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด
2. การกำหนดกลยุทธ์การจัดการสินทรัพย์ของสหกรณ์เกี่ยวข้องกับการจัดการด้านสินทรัพย์หมุนเวียน การลงทุนในหลักทรัพย์และการลงทุนในสินทรัพย์ถาวร โดยต้องวิเคราะห์เพื่อประเมินสภาพที่คล่องและกำไร รวมทั้งเปรียบเทียบผลตอบแทน ต้นทุน และความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดที่มีความเหมาะสม
3. การกำหนดกลยุทธ์ด้านโครงสร้างทางการเงินของสหกรณ์ เกี่ยวข้องกับการจัดหาเงินทุนจากหนี้สินและส่วนทุนของสหกรณ์ ซึ่งแหล่งเงินทุนต่างๆ มีต้นทุนของเงินทุนแตกต่างกัน ดังนั้น สหกรณ์จึงต้องกำหนดระดับของหนี้สินเมื่อเทียบกับส่วนทุน และกำหนดนโยบายเงินปันผลให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาตอนที่ 9.1 “แนวคิดเกี่ยวกับกำหนดกลยุทธ์การเงินของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายลักษณะทั่วไปเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์การเงินของสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาตอนที่ 9.2 “กลยุทธ์ด้านการจัดการสินทรัพย์ของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการกำหนดกลยุทธ์ด้านการจัดการสินทรัพย์ของสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาตอนที่ 9.3 “กลยุทธ์ด้านโครงสร้างทางการเงินของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการกำหนดกลยุทธ์ด้านโครงสร้างทางการเงินของสหกรณ์ได้

กิจกรรมระหว่างเรียน

1. ทำแบบประเมินผลตนเองก่อนเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 9
2. อ่านแผนการสอนประจำหน่วยที่ 9 และอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 9.1-9.3
3. อ่านสาระสำคัญประจำตอนที่ 9.1-9.3 หรือสาระสำคัญประจำหัวเรื่อง
4. ดำเนินกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 9 ของแต่ละตอนหรือหัวเรื่อง
5. ตรวจสอบคำตอบจากแนวตอบของแต่ละกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 9
6. ทำแบบประเมินกิจกรรมภาคปฏิบัติเสริมประสบการณ์เพื่อเก็บคะแนน (ถ้ามี)
7. เข้ารับการสอนเสริมแบบเผชิญหน้าหรือผ่านดาวเทียม (ถ้ามี)
8. ทำแบบประเมินผลตนเองหลังเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 9

สื่อการสอน

1. คู่มือการศึกษาหน่วยที่ 9
2. ประมวลสาระชุดวิชาหน่วยที่ 9
3. ซีดีเสียงประจำชุดวิชา (ถ้ามี)
4. รายการสอนทางวิทยุกระจายเสียง (ถ้ามี)
5. รายการสอนทางวิทยุโทรทัศน์ (ถ้ามี)
6. วีดิทัศน์ (ถ้ามี)
7. การสอนเสริม ณ ศูนย์บริการการศึกษา (ถ้ามี)

การประเมินผล

1. ประเมินความก้าวหน้าระหว่างเรียนโดยการประเมินผลตนเองก่อนเรียนและหลังเรียน (ไม่มีคะแนน)
2. ประเมินผลจากกิจกรรมภาคปฏิบัติ 20 คะแนน (ถ้ามี)
3. การสอบไล่ 80 คะแนน (ถ้ามีกิจกรรม) หรือ 100 คะแนน (ถ้าไม่มีกิจกรรม)

แผนการสอนตอนที่ 9.1

แนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์การเงินของสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 9.1 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

- 9.1.1 ความหมายและความสำคัญของการกำหนดกลยุทธ์การเงินของสหกรณ์
- 9.1.2 ปัจจัยที่ใช้ในการวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์การเงินของสหกรณ์
- 9.1.3 เครื่องมือในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์การเงินของสหกรณ์
- 9.1.4 เครื่องมือในการป้องกันความเสี่ยงทางการเงินของสหกรณ์

แนวคิด

1. การกำหนดกลยุทธ์การเงินของสหกรณ์เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการด้านสินทรัพย์ และกลยุทธ์จัดโครงสร้างทางการเงิน เพื่อให้สหกรณ์มีเงินทุนพอเพียงที่จะใช้ในการดำเนินงาน การลงทุนในสินทรัพย์มีทั้งสภาพที่คล่องและกำไร สหกรณ์มีต้นทุนเงินทุนต่ำและมีความยืดหยุ่นเพียงพอ มีโครงสร้างทางการเงินในระดับที่เหมาะสม
2. ปัจจัยที่ใช้ในการวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์การเงินของสหกรณ์ แบ่งได้เป็นปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในสหกรณ์ ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ภาวะเศรษฐกิจ ตลาดการเงิน สถาบันการเงิน นโยบายการเงินการคลัง และภาวะการณ์ของสหกรณ์อื่นๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกัน ส่วนปัจจัยภายใน ได้แก่ ระบบบัญชีของสหกรณ์ การกำหนดหน่วยกลยุทธ์ระดับธุรกิจ นโยบายของสหกรณ์ ความรู้ความสามารถของบุคลากร รวมทั้งฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของสหกรณ์
3. การวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์การเงินของสหกรณ์เป็นการวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือต่างๆ ได้แก่ การวิเคราะห์โดยใช้อัตราร้อยละ อัตราส่วนทางการเงิน และการวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือทางการเงินอื่นๆ
4. ความเสี่ยงเป็นเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อสหกรณ์ ทำให้เกิดความเสียหายและไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่สหกรณ์กำหนดความเสี่ยงแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ 1) ความเสี่ยงจากลักษณะธุรกิจ 2) ความเสี่ยงจากการควบคุมภายใน และ 3) ความเสี่ยงจากการตรวจสอบไม่พบข้อผิดพลาด เครื่องมือการป้องกันความเสี่ยงทางการเงินของสหกรณ์ ได้แก่ แผนที่ความเสี่ยง เทคนิคการตอบสนองความเสี่ยง และการใช้กิจกรรมควบคุม

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 9.1.1 “ความหมายและความสำคัญของการกำหนดกลยุทธ์การเงินของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมายและความสำคัญของการกำหนดกลยุทธ์การเงินของสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 9.1.2 “ปัจจัยที่ใช้ในการวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์การเงินของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายปัจจัยที่ใช้ในการวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์การเงินของสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 9.1.3 “เครื่องมือในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์การเงินของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายเครื่องมือในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์การเงินของสหกรณ์ได้
4. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 9.1.4 “เครื่องมือในการป้องกันความเสี่ยงทางการเงินของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายเครื่องมือในการป้องกันความเสี่ยงทางการเงินของสหกรณ์ได้

เรื่องที่ 9.1.1

ความหมายและความสำคัญของการกำหนดกลยุทธ์การเงินของสหกรณ์

การเงินเป็นหน้าที่อย่างหนึ่งขององค์กร ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ทั้งระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับหน้าที่

1. ความหมายของการกำหนดกลยุทธ์การเงิน

การกำหนดกลยุทธ์การเงิน หมายถึง การกำหนดกลยุทธ์ในระดับหน้าที่เพื่อการจัดการด้านสินทรัพย์หรือการใช้เงินทุน และด้านการจัดโครงสร้างทางการเงินหรือการจัดหาแหล่งเงินทุน โดยมุ่งหวังที่จะให้สหกรณ์ได้รับประโยชน์เพิ่มขึ้น

การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการตลาด การผลิต การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ย่อมเกี่ยวข้องกับการใช้เงินทุนและการได้มาของเงินทุน ดังนั้น การวางแผนทางการเงินจึงต้องดำเนินการไปพร้อมๆ กับการวางแผนด้านอื่นๆ โดยรวมของสหกรณ์ ตัวอย่างความสัมพันธ์ของกลยุทธ์การเงินกับกลยุทธ์ด้านอื่นๆ เช่น กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายโดยเพิ่มระยะเวลาการให้เครดิตและเพิ่มค่าใช้จ่ายด้านโฆษณาในทางการเงินต้องพิจารณาถึงแหล่งที่มาของเงินทุนที่จะนำมาใช้จ่ายซึ่งมีผลกระทบต่อโครงสร้างทางการเงิน รวมถึงรายได้จากยอดขายที่เพิ่มขึ้น หากเป็นการขายเชื่อจะทำให้สหกรณ์มีสินทรัพย์ที่เป็นลูกหนี้เพิ่มขึ้นซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการจัดเก็บหนี้จากลูกหนี้ต่อไป หรือตัวอย่างกลยุทธ์การขยายกำลังการผลิต ทำให้ต้องลงทุนในเครื่องจักรและอุปกรณ์ รวมทั้งการเตรียมวัตถุดิบและพนักงานฝ่ายผลิต ดังนั้นในทางการเงินจึงต้องพิจารณาทั้งในส่วนของเงินลงทุนสุทธิในโครงการ และกระแสเงินสดที่จะได้รับเพื่อวิเคราะห์การลงทุนในโครงการต่อไป แต่บ่อยครั้งที่กลยุทธ์ในแต่ละหน้าที่อาจไม่สอดคล้องกัน เช่น กลยุทธ์ในการเพิ่มกำไรของสหกรณ์ โดยมีผลต่อกลยุทธ์การตลาดซึ่งต้องเพิ่มยอดขาย ซึ่งทำให้ขายได้เพิ่มขึ้นและต้องอาศัยกลยุทธ์การเงินในการจัดหาแหล่งเงินทุน หากใช้กลยุทธ์ในการจัดหาแหล่งเงินทุนจากหนี้สิน จะมีผลทำให้ดอกเบี้ยจ่ายเพิ่มขึ้น ซึ่งส่งผลต่อกำไรด้วย เป็นต้น ดังนั้น เมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่ารายได้ที่เพิ่มสูงกว่าค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นแล้ว การกำหนดกลยุทธ์การเงินจะต้องส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อกลยุทธ์ในระดับธุรกิจและระดับองค์กรต่อไป

2. ความสำคัญของการกำหนดกลยุทธ์การเงิน

การกำหนดกลยุทธ์การเงินมีความสำคัญต่อการจัดการธุรกิจของสหกรณ์ดังนี้

2.1 ทำให้มีเงินทุนเพียงพอที่จะใช้ในการดำเนินงาน สหกรณ์จำเป็นต้องมีเงินทุนเพียงพอเพื่อใช้ในการดำเนินงานด้านต่างๆ เช่น การจ่ายค่าจ้างแรงงาน การโฆษณา การซื้อสินค้ามาเพื่อขาย เป็นต้น

2.2 ทำให้การลงทุนในสินทรัพย์มีทั้งสภาพที่คล่องและกำไร เงินทุนที่ได้มาจากแหล่งต่างๆ นั้น จะถูกใช้ไปในรูปของสินทรัพย์ กลยุทธ์การเงินในการจัดการสินทรัพย์จึงต้องกำหนดระดับของสินทรัพย์ที่

เหมาะสมที่จะลงทุน เช่น กรณีของเงินสด การมีเงินสดจำนวนมากจะทำให้เกิดสภาพคล่องสูง แต่หากมีมากเกินไปก็เสียโอกาสนำเงินสดนั้นมาลงทุนเพื่อหากำไร เป็นต้น

2.3 ทำให้สหกรณ์มีโครงสร้างทางการเงินในระดับที่เหมาะสม โครงสร้างทางการเงิน หมายถึง แหล่งเงินทุนของสหกรณ์ซึ่งแบ่งได้เป็น

1) **หนี้สิน** สหกรณ์สามารถจัดหาเงินทุนจาก

- หนี้สินระยะสั้น เช่น จากการเบิกเกินบัญชี เจ้าหนี้การค้า การกู้เงินระยะสั้น เป็นต้น
- หนี้สินระยะปานกลาง เช่น การกู้เงินระยะปานกลาง การเช่าสินทรัพย์ เป็นต้น
- หนี้สินระยะยาว เช่น การรับฝากเงินระยะยาว การกู้เงินระยะยาว เป็นต้น

2) **ส่วนของผู้ถือหุ้น** ได้แก่ ทุนเรือนหุ้นที่สมาชิกถือหุ้นในสหกรณ์ รวมทั้งแหล่งเงินทุนภายใน คือ ทุนสำรอง และทุนสะสมตามข้อบังคับและระเบียบอื่นของสหกรณ์

สหกรณ์จะต้องกำหนดสัดส่วนของหนี้สินกับส่วนของผู้ถือหุ้นให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม เพื่อให้ทำกำไรต่อหุ้นหรือผลตอบแทนต่อส่วนทุนสูงสุด ทั้งนี้เพราะหากกำหนดสัดส่วนของหนี้สินสูงเกินไปจะทำให้มีภาระผูกพันที่ต้องชำระในจำนวนที่สูง ส่งผลต่อดอกเบี้ยจ่ายที่สูงขึ้น และกระทบต่อกำไรของสหกรณ์ แต่หากจัดหาเงินทุนจากส่วนทุน เช่น การมีทุนเรือนหุ้นมากเกินไป ทำให้หุ้นมีจำนวนมากขึ้น ซึ่งส่งผลต่อกำไรต่อหุ้นของสหกรณ์เช่นกัน

2.4 ทำให้เงินทุนที่นำไปใช้ในสหกรณ์มีต้นทุนต่ำและมีความยืดหยุ่นเพียงพอ เงินทุนที่สหกรณ์จัดหามาเพื่อลงทุนในสินทรัพย์นั้นอาจมาจากแหล่งเดียวหรือจากหลายแหล่ง ซึ่งแต่ละแหล่งจะมีต้นทุนแตกต่างกัน การจัดหาเงินทุนจากหนี้สิน สหกรณ์ต้องจ่ายดอกเบี้ยให้แก่เจ้าหนี้ ในขณะที่การจัดหาเงินทุนจากทุนเรือนหุ้นทำให้สหกรณ์ต้องจ่ายตอบแทนให้สมาชิกผู้ถือหุ้นในรูปของเงินปันผล โดยทั่วไปต้นทุนเงินทุนจากทุนเรือนหุ้นมักจะสูงกว่าต้นทุนของการก่อหนี้ เนื่องจากผู้ถือหุ้นจะได้รับผลตอบแทนก็ต่อเมื่อสหกรณ์มีกำไร ในขณะที่การจ่ายดอกเบี้ยให้กับเจ้าหนี้เป็นสิ่งที่สหกรณ์จะต้องกระทำไม่ว่าจะมีกำไรหรือไม่ก็ตาม ดังนั้น ผู้ถือหุ้นจึงมีความเสี่ยงกว่าเจ้าหนี้ อัตราผลตอบแทนที่ผู้ถือหุ้นคาดหวังจึงย่อมสูงกว่าอัตราดอกเบี้ย อย่างไรก็ตาม การก่อหนี้ทำให้สหกรณ์มีภาระผูกพันที่จะต้องชำระคืนทำให้มีความยืดหยุ่นน้อยกว่าการออกหุ้นทุน ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์การเงินจึงต้องพิจารณาถึงต้นทุนและความยืดหยุ่นของเงินทุนจากแหล่งต่างๆ ด้วย

2.5 ทำให้มูลค่าของสหกรณ์สูงขึ้น ซึ่งมูลค่านั้นวัดในรูปของผลตอบแทน เช่น อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ อัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้น กำไรต่อหุ้น เป็นต้น

กิจกรรม 9.1.1

1. จงอธิบายความหมายของการกำหนดกลยุทธ์การเงิน
2. จงบอกความสำคัญของการกำหนดกลยุทธ์การเงิน

(โปรดทำกิจกรรม 9.1.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 9.1 เรื่องที่ 9.1.1)

เรื่องที่ 9.1.2

ปัจจัยที่ใช้ในการวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์การเงินของสหกรณ์

การกำหนดกลยุทธ์การเงินจะต้องพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้สหกรณ์มีสภาพคล่อง มีผลกำไร มีต้นทุนทางการเงินที่เหมาะสม ณ ระดับความเสี่ยงที่สหกรณ์ยอมรับได้ ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กรและระดับธุรกิจ ปัจจัยที่ใช้ในการวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์การเงินแบ่งได้เป็นปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในสหกรณ์

1. ปัจจัยภายนอกสหกรณ์

ปัจจัยภายนอกที่ใช้ในการวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ทางการเงินของสหกรณ์ ได้แก่

1.1 อัตราดอกเบี้ย สหกรณ์ที่มีผลการดำเนินงานและโครงสร้างทางการเงินต่างกันย่อมมีความเสี่ยงและความสามารถชำระหนี้ต่างกัน การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยมีผลกระทบต่อการบริหารงานทั้งในด้านการจัดหาเงินทุน และการตัดสินใจลงทุนในสินทรัพย์ ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์การเงินจึงต้องมีความรู้ความเข้าใจในอัตราดอกเบี้ยและแนวโน้มในอนาคต

1.2 ตลาดการเงิน ตลาดการเงินเป็นตลาดที่เชื่อมโยงระหว่างผู้ที่มีเงินออมกับผู้ที่ต้องการเงิน ซึ่งเป็นการช่วยระดมเงินทุนจากแหล่งเงินทุนต่างๆ โดยผ่านสถาบันการเงิน ทำให้ผู้ต้องการเงินสามารถนำไปลงทุนได้ โดยผู้มีเงินออมจะได้รับผลตอบแทนในรูปของดอกเบี้ย เงินปันผล และส่วนต่างของราคาหลักทรัพย์ ในการกำหนดกลยุทธ์การเงินจึงพิจารณาถึงภาวะของตลาดการเงินว่าสหกรณ์ควรจัดหาเงินทุนโดยระดมเงินทุนจากสมาชิกในรูปของเงินฝาก การกู้ยืม หรือการออกตราสารทุนในรูปของหุ้นเรือนหุ้น

1.3 สถาบันในตลาดการเงิน สถาบันที่เกี่ยวข้องกับตลาดการเงินหากแบ่งตามหน้าที่ของสถาบันต่างๆ จะแบ่งได้เป็นหลายกลุ่ม ได้แก่

1.3.1 สถาบันที่เป็นคนกลางในการระดมเงินทุนจากผู้มีเงินออมไปยังผู้ต้องการเงิน เป็นสถาบันการเงินซึ่งหน้าที่หลัก คือ การรับฝากและให้กู้เงินรวมทั้งให้บริการการเงินในด้านอื่นๆ ตัวอย่างสถาบันเหล่านี้ เช่น

- ธนาคารพาณิชย์
- ธนาคารออมสิน
- ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
- ธนาคารอาคารสงเคราะห์
- ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย
- บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมขนาดย่อม
- บริษัทเงินทุน เป็นต้น

1.3.2 **สถาบันที่เป็นคนกลางในการค้าหลักทรัพย์** เป็นสถาบันที่ให้บริการจัดจำหน่ายและประกันการจำหน่ายหลักทรัพย์ ได้แก่ บริษัทหลักทรัพย์ นอกจากนี้ธนาคารพาณิชย์ก็มีบทบาทในการจัดจำหน่ายหลักทรัพย์ที่ออกใหม่ (ตลาดแรก) เช่นกัน

1.3.3 **สถาบันที่เป็นตลาดรองสำหรับการซื้อขายหลักทรัพย์** สถาบันที่เป็นศูนย์กลางการซื้อขายหลักทรัพย์ที่เคยออกจำหน่ายในตลาดแรกมาแล้ว การซื้อขายในตลาดรองจึงเป็นการเปลี่ยนมือระหว่างผู้ถือหลักทรัพย์นั่นเอง สถาบันดังกล่าวนี้ได้แก่

1) ตลาดรองที่จัดตั้งขึ้นอย่างเป็นทางการ (Organized Market) ได้แก่

- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (Securities Exchange of Thailand)

ซึ่งเป็นศูนย์กลางในการซื้อขายหลักทรัพย์ของสหกรณ์ที่จดทะเบียนกับตลาดหลักทรัพย์ดังกล่าว ซึ่งหลักทรัพย์ที่ทำการซื้อขายจะต้องมีคุณสมบัติตามที่กำหนด เช่น เป็นบริษัทมหาชนจำกัด มีทุนจดทะเบียนและเรียกชำระแล้วไม่ต่ำกว่า 200 ล้านบาท มีจำนวนผู้ถือหุ้นหลักจากการกระจายหุ้นแล้วอย่างน้อย 600 ราย ผู้ถือหุ้นแต่ละรายจะถือหุ้นไม่เกินร้อยละ 0.5 ของทุนจดทะเบียนและเรียกชำระแล้วและไม่ต่ำกว่า 100 หุ้น เป็นต้น

- ตลาดหลักทรัพย์ใหม่ (Market for Alternative Investment: MAI) เป็น

ศูนย์กลางการซื้อขายหลักทรัพย์ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนด เช่น มีทุนจดทะเบียนและเรียกชำระแล้วไม่เกิน 200 ล้านบาท มีส่วนของผู้ถือหุ้นไม่น้อยกว่า 40 ล้านบาท มีจำนวนผู้ถือหุ้นหลักจากการกระจายหุ้นแล้วอย่างน้อย 150 ราย เป็นต้น

2) ตลาดรองที่จัดตั้งขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ (Over the Counter – OTC) เป็นการซื้อขายหลักทรัพย์โดยไม่มีการเสนอราคาซื้อขายอย่างเป็นระบบ เช่น การซื้อขายตราสารหนี้ผ่านบริษัทหลักทรัพย์ เป็นต้น

1.3.4 **สถาบันที่สนับสนุนการให้สินเชื่อเมื่อซื้อสินค้า** ในปัจจุบันผู้บริโภคสามารถซื้อสินค้าอุปโภคบางอย่าง เช่น เครื่องจักร อุปกรณ์ ยานพาหนะ เฟอร์นิเจอร์ เป็นต้น โดยได้รับสินเชื่อจากบริษัทการเงินที่ให้กับผู้ซื้อสามารถผ่อนชำระเป็นงวดได้ สถาบันดังกล่าว ได้แก่ บริษัทเงินทุน บริษัทให้สินเชื่อเชิงพาณิชย์ เป็นต้น

การกำหนดกลยุทธ์การเงินของสหกรณ์ต้องคำนึงถึงสถาบันการเงิน เนื่องจากสหกรณ์ต้องจัดหาเงินทุนจึงต้องพิจารณาว่าจะจัดหาผ่านสถาบันการเงินลักษณะใด หรือจะลงทุนในหลักทรัพย์ หรือในบางกรณีที่สหกรณ์ต้องการเพิ่มยอดขาย การขายเงินเชื่อก็จำเป็นต้องพิจารณาสถาบันการเงินที่จะสนับสนุนเงินทุนด้วยเช่นกัน

1.4 **นโยบายการเงินการคลัง** นโยบายการเงินเป็นแนวทางการดำเนินงานของภาครัฐเพื่อรักษาเสถียรภาพการเงินเพื่อให้ปริมาณเงินของประเทศ อัตราดอกเบี้ยและระดับราคาอยู่ในระดับที่เหมาะสม ซึ่งส่งผลต่อการขยายตัวทางเศรษฐกิจ การจ้างงาน และค่าของเงินของประเทศ ส่วนนโยบายการคลังเกี่ยวข้องกับการกำหนดมาตรการด้านรายรับและรายจ่ายของภาครัฐ ซึ่งต้องมีการจัดหางบประมาณและควบคุมดูแลการรับจ่ายให้เป็นไปตามงบประมาณที่วางไว้ หากรายรับน้อย ภาครัฐจำเป็นต้องจัดหาเงินทุนเพิ่ม โดยใช้มาตรการต่าง ๆ เช่น มาตรการด้านภาษีอากร การกู้เงินในรูปการออกพันธบัตรรัฐบาล เป็นต้น นโยบาย

การเงินการคลังมีผลกระทบในด้านต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งระดับราคา อัตราดอกเบี้ย ซึ่งมีผลต่อเนื่องต่อด้านทุนทางการเงินของสหกรณ์

1.5 ภาวะการณ์ของสหกรณ์ต่างๆ ที่ประกอบธุรกิจเดียวกัน การกำหนดกลยุทธ์การเงินจะต้องพิจารณาภาวะการณ์ของสหกรณ์ต่างๆ ที่ดำเนินธุรกิจหรืออยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน เช่น ภาวะการแข่งขันด้านราคา การเรียกเก็บเงิน การให้สินเชื่อ เป็นต้น เพราะภาวะการณ์เหล่านี้จะส่งผลต่อยอดขายและฐานะการเงินของสหกรณ์

2. ปัจจัยภายในสหกรณ์

ปัจจัยภายในที่ใช้ในการวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ทางการเงินของสหกรณ์ ได้แก่

2.1 ระบบบัญชีของสหกรณ์ เป็นการกำหนดขั้นตอน วิธีการและแบบฟอร์มที่จะใช้บันทึกข้อมูลการเงินที่เกิดขึ้นกับสหกรณ์ เพื่อจัดทำรายงาน หากระบบบัญชีสามารถให้รายงานที่ต้องการได้ทันเวลา และมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ ฝ่ายบริหารก็สามารถนำข้อมูลไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์การเงินได้อย่างเหมาะสม

2.2 ความรับผิดชอบของหน่วยงานต่าง ๆ ธุรกิจที่จัดตั้งในรูปแบบต่างๆ เช่น บริษัทจำกัด บริษัทมหาชนจำกัด บริษัทเหล่านี้จะมีการควบคุมการดำเนินงานของหน่วยงานย่อยต่างๆ โดยจัดหน่วยงานให้อยู่ในรูปของหน่วยกลยุทธ์ ซึ่งต้องดำเนินการให้ได้ตามแผนที่ได้วางไว้ตามความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน แตกต่างกันตามศูนย์ความรับผิดชอบที่กำหนดขึ้น ซึ่งมีอยู่ 4 รูปแบบ คือ ศูนย์ต้นทุน ศูนย์รายได้ ศูนย์กำไร และศูนย์การลงทุน

2.2.1 ศูนย์ต้นทุน (Cost Center) เป็นศูนย์ที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องเฉพาะการก่อให้เกิดรายจ่าย โดยไม่มีความรับผิดชอบต่อรายได้ของสหกรณ์ ดังนั้น การวางแผน การควบคุม และการวัดผล การดำเนินงานจะเน้นที่รายจ่าย หน่วยงานที่จัดเป็นศูนย์ต้นทุน เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายซ่อมบำรุง ฝ่ายบัญชี เป็นต้น การวัดผลการดำเนินงานจะเป็นการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายจริงที่เกิดขึ้นกับงบประมาณหรือต้นทุนมาตรฐานต่างๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งอาจสูงหรือต่ำกว่างบประมาณ ฝ่ายบริหารจะสนใจเฉพาะผลต่างที่มีความสำคัญหรือผลต่างที่เกิดขึ้นบ่อย ดังนั้น หน่วยงานที่ถูกจัดเป็นศูนย์ต้นทุนจะพยายามประหยัดต้นทุนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

2.2.2 ศูนย์รายได้ (Revenue Center) เป็นศูนย์ความรับผิดชอบที่ผู้บริหารรับผิดชอบเฉพาะการหารายได้เท่านั้น เช่น ฝ่ายขายของผลิตภัณฑ์ที่ขายตรง ซึ่งต้องหารายได้ให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นต้น

2.2.3 ศูนย์กำไร (Profit Center) เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการก่อให้เกิดรายได้และค่าใช้จ่าย เช่น สาขาของร้านค้า แผนกภัตตาคารหรือร้านอาหาร เป็นต้น ซึ่งต้องรับผิดชอบในผลกำไร จึงต้องมีระบบการรายงานผลกำไรที่ได้รับจริงกับผลกำไรตามเป้าหมาย หรือกำไรตามงบประมาณที่วางไว้ การวัดผลการดำเนินงานในรูปของกำไรจะทำให้ผู้จัดการหน่วยงานหรือสาขามีความเป็นอิสระและการปฏิบัติจะมุ่งเน้นกำไร นั่นคือการพยายามสร้างรายได้ให้กับหน่วยงานของตน ขณะเดียวกันก็หาทางลดต้นทุนไปด้วย นอกจากนี้ยังเป็นการพัฒนาบุคลากร เนื่องจากผู้บริหารศูนย์กำไรจะมีประสบการณ์และความชำนาญ

ในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ทำให้ผู้บริหารระดับต้น หรือระดับกลางสามารถก้าวไปในระดับที่สูงขึ้นในอนาคตได้ การวัดผลการดำเนินงานของศูนย์กำไร ควรมีการกำหนดเป้าหมายที่เป็นไปได้ และควรมีการจูงใจ กำหนดรางวัลหรือผลงานแทนการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม

2.2.4 ศูนย์การลงทุน (Investment Center) เป็นหน่วยงานที่ผู้บริหารมีความรับผิดชอบเต็มที่ในการลงทุนในสินทรัพย์ การหารายได้ และการควบคุมค่าใช้จ่าย ทั้งนี้การวัดผลการดำเนินงานของศูนย์การลงทุน จะทำโดยวัดอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนเปรียบเทียบกับอัตราผลตอบแทนตามเป้าหมาย โดยทั่วไปกิจการโดยรวมจะจัดเป็นศูนย์ลงทุนซึ่งคณะกรรมการและผู้บริหารมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่จะทำกิจการมีผลการดำเนินงานที่เหมาะสม และมีฐานะการเงินที่มั่นคงเป็นที่น่าเชื่อถือแก่ผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสียอื่น

การกำหนดศูนย์ความรับผิดชอบทำให้การจัดสรรเงินทุนเพื่อการใช้ไปในสินทรัพย์มีความสอดคล้องกับการจัดหาเงินทุน เพื่อสนับสนุนหน่วยงานเชิงกลยุทธ์ให้ดำเนินงานไปได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

สำหรับสหกรณ์โดยทั่วไปไม่มีการจัดหน่วยงานย่อยตามความรับผิดชอบ อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานของสหกรณ์ขนาดใหญ่อาจพิจารณากำหนดหน่วยงานย่อยให้เป็นศูนย์ความรับผิดชอบต่างๆ ตามความเหมาะสมได้ ซึ่งจะเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้สหกรณ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน ส่งผลให้สหกรณ์สามารถควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

2.3 นโยบายของสหกรณ์ นโยบายของสหกรณ์มีผลต่อกลยุทธ์ด้านการจัดการสินทรัพย์และการจัดหาเงินทุน เช่น

- นโยบายการขยายโรงงาน ทำให้ต้องมีการวิเคราะห์โครงการลงทุนและจัดหาเงินทุนเพิ่ม
- นโยบายการให้สินเชื่อ ทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้น ขณะเดียวกันก็ต้องมีการจัดหาสินค้าและต้นทุนการให้สินเชื่อและเรียกเก็บเงินเพิ่มขึ้น ส่งผลต่อสภาพคล่องของสหกรณ์ เป็นต้น

2.4 ความรู้ความสามารถของบุคลากร การที่สหกรณ์มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถจะช่วยให้การกำหนดกลยุทธ์การเงินสนับสนุนกลยุทธ์ด้านอื่นๆ รวมทั้งส่งเสริมให้เกิดประโยชน์ต่อการกำหนดกลยุทธ์ในระดับบริษัท

2.5 ฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน ฐานะการเงินของสหกรณ์แสดงได้ในรูปของงบแสดงฐานะการเงิน ส่วนผลการดำเนินงานแสดงในรูปของงบกำไรขาดทุน สหกรณ์ที่มีผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิผลย่อมส่งผลดีต่อฐานะการเงินของสหกรณ์ สหกรณ์ที่มีโครงสร้างทางการเงินที่แข็งแกร่ง เช่น มีผลกำไรต่อเนื่องโดยตลอด ทำให้ส่วนทุนของสหกรณ์มีสัดส่วนที่สูงเมื่อเทียบกับหนี้สิน ดังนั้น หากมีการขยายธุรกิจในอนาคตโดยจัดหาเงินทุนจากการกู้หนี้ยาวก็สามารถทำได้โดยไม่มียาก

กิจกรรม 9.1.2

ปัจจัยที่ใช้ในการวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์การเงิน มีอะไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 9.1.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 9.1 เรื่องที่ 9.1.2)

เรื่องที่ 9.1.3

เครื่องมือในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์การเงินของสหกรณ์

การวิเคราะห์ทางการเงินเพื่อกำหนดกลยุทธ์การเงินของสหกรณ์ เป็นการวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือต่างๆ ได้แก่

1. การวิเคราะห์งบการเงินโดยใช้อัตราร้อยละ
2. การวิเคราะห์งบการเงินโดยใช้อัตราส่วนทางการเงิน
3. การวิเคราะห์โดยใช้งบประมาณ
4. การวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมืออื่น

1. การวิเคราะห์งบการเงินโดยใช้อัตราร้อยละ

งบการเงินแสดงข้อมูลเป็นหน่วยเงินตรา การที่จะนำข้อมูลในงบการเงินมาใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้นนั้น จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์งบการเงินโดยการเปรียบเทียบ เพื่อฝ่ายบริหารจะได้ทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นเนื่องจากการเปรียบเทียบทำให้สามารถทราบได้ว่าผลการดำเนินงานปีปัจจุบันดีขึ้นจากปีที่ผ่านมาหรือไม่ ซึ่งช่วยให้การควบคุมผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ต่อไป

การเปรียบเทียบงบการเงินอาจเปรียบเทียบเป็นจำนวนเงินหรืออัตราร้อยละ นอกจากนี้สหกรณ์อาจเปรียบเทียบงบการเงินของสหกรณ์เอง กับอัตราเฉลี่ยของอุตสาหกรรมนี้ก็ได้ ในกรณีที่มีการเปรียบเทียบงบการเงินของงวดต่างๆ แล้วพบว่าบางรายการเปลี่ยนแปลงไป เช่น สินค้าคงเหลือเพิ่มขึ้น 200,000 บาท จำนวนเงินนี้อาจถือว่าเป็นจำนวนเงินเล็กน้อยก็ได้ ถ้าเทียบกับขนาดของสหกรณ์ แต่หากเปรียบเทียบกันแล้วพบว่าสินค้านคงเหลือเพิ่มขึ้นร้อยละ 45 จากปีที่ผ่านมา อัตราร้อยละดังกล่าวจะให้ความหมายมากกว่าการแสดงเป็นจำนวนเงิน การวิเคราะห์งบการเงินอาจวิเคราะห์โดยใช้อัตราร้อยละในงวดเดียวกัน และการเปรียบเทียบหลายๆ งวด

การวิเคราะห์งบการเงินโดยเปรียบเทียบรายการในงวดเดียวกัน เป็นการเปรียบเทียบแต่ละรายการที่กล่าวในงบการเงินด้วยยอดรวม โดยใช้ยอดรวมเป็นร้อยละ แล้วคำนวณว่าแต่ละรายการเป็นสัดส่วนเท่าใดของร้อยละ

1.1 การเปรียบเทียบรายการในงบแสดงฐานะการเงิน โดยทั่วไปจะให้สินทรัพย์รวมเป็น 100 หรือการเปรียบเทียบเฉพาะรายการที่จัดเป็นสินทรัพย์หมุนเวียน ก็อาจให้ยอดรวมของสินทรัพย์หมุนเวียนเป็น 100 แล้วคำนวณรายการแต่ละรายการในสินทรัพย์หมุนเวียนเป็นร้อยละเท่าไรของยอดรวม

1.2 การเปรียบเทียบรายการในงบกำไรขาดทุน เป็นการเปรียบเทียบส่วนประกอบของงบกำไรขาดทุนโดยเปรียบเทียบรายการต่างๆ เป็นร้อยละของรายได้ โดยรายการที่นำมาคำนวณโดยทั่วไป ได้แก่ ต้นทุนสินค้าขาย กำไรขั้นต้น ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน และรายได้ ค่าใช้จ่ายอื่นๆ การวิเคราะห์งบกำไรขาดทุนนี้มักให้ยอดรายได้หลักหรือยอดขายเป็น 100 และเปรียบเทียบว่ารายการอื่นเป็นอัตราร้อยละเท่าไรของยอดรายได้หลักหรือยอดขาย

สำหรับการเปรียบเทียบงบการเงินของหลายงวดนั้น อาจเปรียบเทียบโดยใช้อัตราร้อยละ หรืออาจคำนวณผลต่างรายการของ 2 งวดมาเปรียบเทียบกันก็ได้

2. การวิเคราะห์งบการเงินโดยใช้อัตราส่วนทางการเงิน

อัตราส่วนทางการเงินเป็นการแสดงความสัมพันธ์ของรายการในงบการเงิน โดยเปรียบเทียบกันในลักษณะอัตราส่วน รายการที่มาเปรียบเทียบกันนั้นจะต้องมีความเกี่ยวข้องกัน เช่น การเปรียบเทียบสินทรัพย์หมุนเวียนกับหนี้สินหมุนเวียน หรือการเปรียบเทียบลูกหนี้กับยอดขาย เป็นต้น หน่วยที่คำนวณได้อาจแสดงในรูปของสัดส่วน อัตราร้อยละ ครั้งหรือรอบ ตัวเลขที่คำนวณได้จากอัตราส่วนใดๆ จะไม่ได้แสดงว่าน่าพอใจหรือไม่น่าพอใจ เช่น อัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือเท่ากับ 5 รอบ ซึ่งตัวเลข 5 รอบดังกล่าวไม่ได้แสดงว่าการดำเนินงานเป็นที่น่าพอใจเพียงไร แต่จะมีความหมายก็ต่อเมื่อนำตัวเลขที่คำนวณได้ไปเปรียบเทียบกับอัตราส่วนทางการเงินที่ใช้เป็นมาตรฐานต่อไป

อัตราส่วนทางการเงินที่ใช้เปรียบเทียบ มีหลายลักษณะดังนี้

- อัตราส่วนเฉลี่ยของสหกรณ์ต่างๆ ในประเภทเดียวกัน เป็นการนำข้อมูลทางการเงินของสหกรณ์ต่างๆ ในประเภทมาเฉลี่ยกัน เช่น สหกรณ์ผลิตนมสด เป็นต้น อัตราส่วนเฉลี่ยนี้ได้มาจากสหกรณ์มากมายหลายระดับซึ่งมีความต่างกันในแง่ขนาด ลักษณะการดำเนินงาน ยอดขาย สินทรัพย์ ทำเลที่ตั้ง สภาพภูมิศาสตร์ เป็นต้น ดังนั้น การเปรียบเทียบกับอัตราส่วนเฉลี่ยนี้ อาจให้เห็นเพียงภาพกว้างๆ ว่าสหกรณ์นั้นแตกต่างจากการดำเนินงานเฉลี่ยของสหกรณ์ต่างๆ อย่างไร

- อัตราส่วนของสหกรณ์คู่แข่งกัน เป็นการเปรียบเทียบสหกรณ์ที่มีความใกล้เคียงกัน ทั้งในแง่ขนาด ทำเลที่ตั้ง ระดับของยอดขายและสินทรัพย์รวม เป็นต้น ทำให้เห็นได้ชัดเจนว่าผลการดำเนินงานดีหรือด้อยกว่าคู่แข่งในด้านใด

การวิเคราะห์โดยใช้อัตราส่วนทางการเงินในมุมมอง 6 มิติ (CAMELS Analysis) ประกอบด้วย

C - Capital Strength: ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง

A - Asset Quality: คุณภาพของสินทรัพย์

M - Management Ability: ชีตความสามารถในการบริหาร

E - Earning Sufficiency: การทำกำไร

L - Liquidity: สภาพคล่อง

S - Sensitivity: ผลกระทบต่อธุรกิจ

อัตราส่วนแต่ละกลุ่มมีรายละเอียดดังนี้

2.1 ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง เป็นการวิเคราะห์แหล่งเงินทุนที่สหกรณ์ได้มาว่ามีความเสี่ยงมากน้อยเพียงไร ที่มาของเงินทุนของสหกรณ์ได้มาจากทุนของสหกรณ์เองและจากการก่อหนี้ผูกพัน การมีส่วนทุนในสัดส่วนที่สูงเป็นหลัก แม้ว่าจะทำให้โครงสร้างเงินทุนมีความแข็งแกร่งก็ตาม สหกรณ์ควรสร้างผลตอบแทนที่คุ้มค่าให้กับสมาชิก แต่หากแหล่งที่มาของเงินทุนมาจากการก่อหนี้เป็นจำนวนมาก สหกรณ์จะมีความเสี่ยงในการชำระคืนตามกำหนด สหกรณ์ต้องบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพโดยมีแหล่งเงินทุนที่เหมาะสม อัตราส่วนที่ใช้วัดความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง ได้แก่

- 1) อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน
- 2) อัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์
- 3) อัตราการเติบโตของทุนสหกรณ์
- 4) อัตราการเติบโตของหนี้
- 5) อัตราผลตอบแทนของส่วนทุน

2.2 คุณภาพของสินทรัพย์ เป็นการวิเคราะห์ว่าสินทรัพย์ของสหกรณ์ก่อให้เกิดรายได้ หรือ ประโยชน์เชิงเศรษฐกิจแก่สหกรณ์ และการบริหารสินทรัพย์มีประสิทธิภาพหรือไม่ อัตราส่วนที่ใช้วัดคุณภาพของสินทรัพย์ ได้แก่

- 1) อัตราการค้างชำระของลูกหนี้
- 2) อัตราหมุนของสินทรัพย์
- 3) อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์
- 4) อัตราการเติบโตของสินทรัพย์

2.3 ชีตความสามารถในการบริหาร เป็นการวิเคราะห์ความสามารถของฝ่ายบริหารในการบริหารงาน เพื่อบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด อัตราส่วนที่ใช้วัดขีดความสามารถในการบริหาร ได้แก่ อัตราการเติบโตของธุรกิจ

2.4 การทำกำไร เป็นการวิเคราะห์ถึงความสามารถของสหกรณ์ในการสร้างรายได้และการควบคุม ต้นทุนและค่าใช้จ่าย ซึ่งส่งผลต่อกำไร อย่างไรก็ตามหลักการของระบบสหกรณ์มิได้มุ่งเน้นกำไรเป็นสิ่งสำคัญสูงสุด หากแต่มุ่งสร้างประโยชน์ให้แก่สมาชิก การบริหารงานที่ดีมีผลกำไรย่อมส่งผลต่อเนื่องถึงสมาชิกด้วย อัตราส่วนที่ใช้วัดการทำกำไร ได้แก่

- 1) กำไรต่อสมาชิก
- 2) เงินออมต่อสมาชิก
- 3) หนี้สินต่อสมาชิก
- 4) อัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงานอัตราการเติบโตของทุนสำรอง
- 5) อัตราการเติบโตของทุนสะสมอื่น
- 6) อัตราการเติบโตของกำไรสุทธิ
- 7) อัตรากำไรสุทธิ

2.5 สภาพคล่อง เป็นการวัดความสามารถในการชำระหนี้สินหมุนเวียนจากการเปลี่ยนสินทรัพย์ หมุนเวียนให้เป็นเงินสด สหกรณ์จะสามารถชำระหนี้สินระยะสั้นได้ดีเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับว่า สหกรณ์มีสินทรัพย์หมุนเวียนที่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดจำนวนมากน้อยเพียงใด ซึ่งหากเปลี่ยนได้เร็วถือว่ามีสภาพคล่องทางการเงินที่จะชำระหนี้ระยะสั้นได้ แต่หากมีสภาพคล่องมากเกินไปทำให้เงินทุนที่จมอยู่ในรูปของสินทรัพย์หมุนเวียนไม่ได้ใช้ประโยชน์เต็มที่ในการสร้างรายได้ อัตราส่วนทางการเงินที่ใช้วัดสภาพคล่องของสหกรณ์ ได้แก่

- 1) อัตราส่วนทุนหมุนเวียน
- 2) อัตราหมุนของสินค้า

- 3) อายุเฉลี่ยของสินค้า
- 4) อัตราลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนด

2.6 ผลกระทบต่อธุรกิจ เป็นการวัดผลความอ่อนไหวของสหกรณ์เมื่อมีกระทบด้านลบเกิดขึ้น ซึ่งเป็นการพิจารณาปัจจัยเสี่ยงจากสภาวะการณ์ต่างๆ เช่น ภัยธรรมชาติ ภาวะการแข่งขันทางธุรกิจ นโยบายการเงินของรัฐ อัตราดอกเบี้ย เป็นต้น

3. การวิเคราะห์โดยใช้งบประมาณ

งบประมาณ (Budget) หมายถึง แผนของสหกรณ์ที่เป็นลายลักษณ์อักษรสำหรับระยะเวลาหนึ่ง ในภายหน้า โดยแสดงในรูปของตัวเลข ซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบต่างๆ ได้แก่

- จำนวนเงิน เช่น งบประมาณรายได้ งบประมาณค่าใช้จ่ายของหน่วยงานต่างๆ
- จำนวนหน่วยของบริการ เช่น งบประมาณหน่วยของสินค้าที่ขาย
- จำนวนพนักงาน เช่น งบประมาณของฝ่ายผลิต เป็นต้น

การจัดทำงบประมาณมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

- ทำให้สหกรณ์ทราบถึงประมาณการต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ประมาณการต่างๆ รวมถึงรายได้ ค่าใช้จ่าย จำนวนบุคลากรที่ต้องการ จำนวนเครื่องมือ เครื่องใช้และอุปกรณ์ โดยประมาณการตามระยะเวลาและตามแผนงาน
- ทำให้เกิดการประสานงานของหน่วยงานต่างๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่สหกรณ์กำหนดไว้

- เพื่อเป็นเครื่องมือในการควบคุมโดยการเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นจริงกับประมาณการที่กำหนด ผลต่างที่เกิดขึ้น ฝ่ายจัดการจะได้นำไปวิเคราะห์เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว

การวิเคราะห์โดยใช้งบประมาณ แบ่งได้หลายลักษณะ ดังนี้

3.1 งบประมาณระยะยาวและงบประมาณระยะสั้น (Long-Term and Short-Term Budgets)

งบประมาณระยะยาวเป็นแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ซึ่งมีระยะเวลาเกินกว่า 1 ปีข้างหน้าถึง 5 ปี โดยแสดงถึงแผนหลักในรูปแบบต่างๆ เช่น การขยายสหกรณ์ การจัดหาตลาดใหม่ๆ การจัดหาเงินทุนระยะยาว เป็นต้น จากงบประมาณระยะยาวจะแบ่งย่อยออกเป็นแผนดำเนินงานหรืองบประมาณระยะสั้น ซึ่งมีระยะเวลา น้อยกว่า 1 ปี โดยอาจเป็นรายสัปดาห์ รายเดือน รายไตรมาส หรืองบประมาณประจำปีก็ได้ เพื่อให้ฝ่าย บริหารระดับกลางและระดับต้นใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

3.2 งบประมาณการลงทุน (Capital Budget) เป็นแผนการดำเนินงานระยะยาว ซึ่งเกี่ยวข้องกับ

การลงทุนในสินทรัพย์ที่ต้องใช้เงินจำนวนมากและให้ผลตอบแทนในหลายๆ ปีในอนาคต เช่น การลงทุน ในเครื่องจักร การขยายโรงงาน เป็นต้น การตัดสินใจลงทุนนับเป็นเรื่องสำคัญเนื่องจากจะก่อให้เกิด การผูกพันในระยะยาว จึงต้องมีการวิเคราะห์โครงการเพื่อตัดสินใจว่าควรลงทุนหรือไม่

3.3 งบประมาณดำเนินงานและงบประมาณการเงิน (Operating and Financial Budgets)

งบประมาณดำเนินงานจะเกี่ยวข้องกับการประมาณการรายได้และค่าใช้จ่าย ซึ่งงบประมาณนี้จะเกี่ยวข้อง กับรายการที่ปรากฏในงบกำไรขาดทุน เช่น การพยากรณ์รายได้ หรือการประมาณการเงินเดือนและค่าแรง

ของพนักงาน เป็นต้น ส่วนงบประมาณการเงินจะเกี่ยวข้องกับแผนการเงิน ซึ่งได้แก่ งบประมาณการลงทุน งบประมาณเงินสด และงบแสดงฐานะการเงินโดยประมาณ

3.4 งบประมาณของแต่ละแผนก (Department Budget) เป็นการจัดทำงบประมาณของแต่ละส่วนงาน หรือตามความรับผิดชอบ เช่น สหกรณ์โคนม จะจัดทำงบประมาณของแต่ละแผนก ได้แก่ แผนกผลิต แผนกขาย แผนกจัดซื้อ เป็นต้น

3.5 งบประมาณคงที่และงบประมาณผันแปร (Fixed and Flexible Budgets) งบประมาณคงที่จะกำหนดบนฐานของกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งโดยเฉพาะ เช่น สหกรณ์แห่งหนึ่ง ประเมินว่าจะมีความต้องการสินค้า 10,000 หน่วย ดังนั้น ค่าใช้จ่ายที่กำหนดในงบประมาณจึงประมาณจาก 10,000 หน่วย หากต่อมาเกิดสภาวะผันผวนของเศรษฐกิจทำให้ความต้องการสินค้าลดลง ถ้าสหกรณ์ยังคงใช้งบประมาณคงที่ก็จะไม่ปรับเปลี่ยนไปตามการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม ในขณะที่งบประมาณผันแปรจะมีการปรับงบประมาณเพื่อให้สอดคล้องกับความเป็นจริง เช่น เมื่อปริมาณสินค้าที่ขายได้จริง คือ 8,000 หน่วย งบประมาณค่าใช้จ่ายต่างๆ จึงต้องปรับเพื่อให้ต้องสอดคล้องกับจำนวน 8,000 หน่วยด้วย ดังนั้น งบประมาณผันแปรจึงกำหนดจากสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้น

4. การวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมืออื่น

การวิเคราะห์ทางการเงินเพื่อกำหนดกลยุทธ์การเงินของสหกรณ์ โดยใช้เครื่องมืออื่น ได้แก่

4.1 การวิเคราะห์เชิงสถิติ เช่น การวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยใช้ความเบี่ยงเบนมาตรฐานหรือวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน

4.2 การวิเคราะห์ภายใต้ความไม่แน่นอน เช่น การวิเคราะห์ความไว การวิเคราะห์ตัวแบบจำลองสถานการณ์ เป็นต้น

กิจกรรม 9.1.3

1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์การเงินมีอะไรบ้าง
2. อัตราส่วนใดที่ใช้วิเคราะห์สภาพคล่องของสหกรณ์

(โปรดทำกิจกรรม 9.1.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 9.1 เรื่องที่ 9.1.3)

เรื่องที่ 9.1.4

เครื่องมือในการป้องกันความเสี่ยงทางการเงินของสหกรณ์

สหกรณ์ไม่ว่าจะดำเนินกิจการประเภทใด จะมีขนาดใหญ่หรือเล็กเพียงไร ก็ย่อมต้องเผชิญความเสี่ยงทางธุรกิจ เพราะการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ย่อมมีโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ความผิดพลาดร้ายใหญ่หรือเกิดเหตุการณ์ซึ่งไม่พึงประสงค์ ดังนั้นสหกรณ์จึงต้องประเมินความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น และมีเครื่องมือในการป้องกันความเสี่ยงอย่างเพียงพอ

1. ความหมายของความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นและหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อสหกรณ์ ทำให้เกิดความเสียหายและไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่สหกรณ์กำหนด ระดับของผลกระทบของเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงของแต่ละสหกรณ์นั้นจะแตกต่างกัน หากรุนแรงอาจถึงขั้นทำให้สหกรณ์นั้นๆ ไม่สามารถดำรงอยู่ได้อีกต่อไป ตัวอย่างของความเสี่ยงของสหกรณ์ เช่น เงินสดและเงินฝากธนาคารสูญหาย สินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่ผลิตไม่มีคุณภาพ วัสดุอุปกรณ์สูญหาย ลูกหนี้เงินกู้ไม่ชำระเงินตามกำหนด อัตราดอกเบี้ยโดยทั่วไปมีแนวโน้มสูงขึ้นทำให้ต้นทุนทางการเงินสูงขึ้น เป็นต้น

2. ประเภทของความเสี่ยง

สำหรับการจัดประเภทความเสี่ยงในที่นี้แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ ความเสี่ยงจากลักษณะธุรกิจ ความเสี่ยงจากการควบคุมภายใน และความเสี่ยงจากการตรวจสอบไม่พบข้อผิดพลาด

2.1 ความเสี่ยงจากลักษณะธุรกิจ (Inherent Risk) คือ ความเสี่ยงที่มีอยู่โดยธรรมชาติของการดำเนินธุรกิจกิจการแต่ละประเภท เมื่อใดที่ต้องตัดสินใจทำธุรกิจของสหกรณ์ก็ย่อมมีความเสี่ยงเกิดขึ้น เช่น

- สหกรณ์ออมทรัพย์ มีความเสี่ยงในการที่อัตราดอกเบี้ยในตลาดการเงินจะสูงขึ้นซึ่งส่งผลกระทบต่ออัตราดอกเบี้ยที่สหกรณ์กู้เงิน และอัตราดอกเบี้ยสำหรับการรับฝากเงิน นอกจากนี้ยังมีความเสี่ยงจากการปล่อยสินเชื่อให้ลูกหนี้ด้อยคุณภาพ ซึ่งอาจทำให้ไม่ได้รับคืนครบตามจำนวนที่ให้กู้

- สหกรณ์การเกษตรที่ผลิตพืชผลและรวบรวมผลผลิตส่งไปขายต่างประเทศ จะมีความเสี่ยงในเรื่องอัตราแลกเปลี่ยน

- สหกรณ์ประมงจะมีความเสี่ยงจากภัยจากธรรมชาติและจากการมลภาวะ เช่น ปัญหามลพิษทางน้ำจากการใช้สารเคมีในการทำการเกษตรต่างๆ ทั้งการปลูกพืช การเลี้ยงสัตว์ และสารเคมีจากภาคอุตสาหกรรมส่งผลต่อการเกิดสภาพน้ำเสียในแหล่งน้ำ เป็นต้น

- สหกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้ามีความเสี่ยงที่สินค้าที่ผลิตไม่ได้คุณภาพ ทำให้ขาดความน่าเชื่อถือ นอกจากนี้อาจมีความเสี่ยงด้านสินค้าวัสดุอุปกรณ์สูญหายได้ เป็นต้น

- สหกรณ์ทุกประเภทมีความเสี่ยงจากการสูญหายหรือทุจริตต่อเงินสด การรับชำระหนี้จากลูกหนี้ไม่ครบตามจำนวน เป็นต้น

2.2 ความเสี่ยงจากการควบคุมภายใน (Control Risk) เป็นความเสี่ยงที่ระบบการควบคุมภายในของสหกรณ์ที่ได้กำหนดไว้ไม่สามารถป้องกันข้อผิดพลาดหรือความเสียหายในส่วนที่เกิดจากความเสี่ยงทางธุรกิจได้ทั้งหมด แม้สหกรณ์จัดให้มีระบบการควบคุมภายในแล้วก็ตามก็ยังมีความเสี่ยงเกิดขึ้นได้ ทั้งนี้เป็นเพราะระบบการควบคุมภายในที่จัดให้มีขึ้นนั้น เป็นการสร้างความมั่นคงได้พอควร มิใช่ความครบถ้วนสมบูรณ์ ทำให้เกิดช่องว่างที่จะสร้างความเสียหายให้แก่สหกรณ์ได้ ความเสี่ยงดังกล่าวเกิดจาก

- ฝ่ายจัดการสหกรณ์ใช้อำนาจหรืออภิสิทธิ์หรือสั่งการเป็นอย่างอื่น โดยไม่ปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่
- พนักงาน 2 คนขึ้นไปร่วมมือกันกระทำการทุจริตฉ้อโกง
- ผู้ปฏิบัติงานขาดความเข้าใจในกลไกของการควบคุมที่จัดให้มีขึ้น
- การตัดสินใจบางเรื่องไม่มีกฎระเบียบรองรับทำให้ผู้บริหารต้องใช้ดุลพินิจส่วนตัว
- ผู้ปฏิบัติงานไม่ปฏิบัติตามระบบการควบคุมที่กำหนด
- การควบคุมภายในบางด้านอาจมีต้นทุนที่สูง ไม่คุ้มกับประโยชน์ที่ได้รับ เป็นต้น

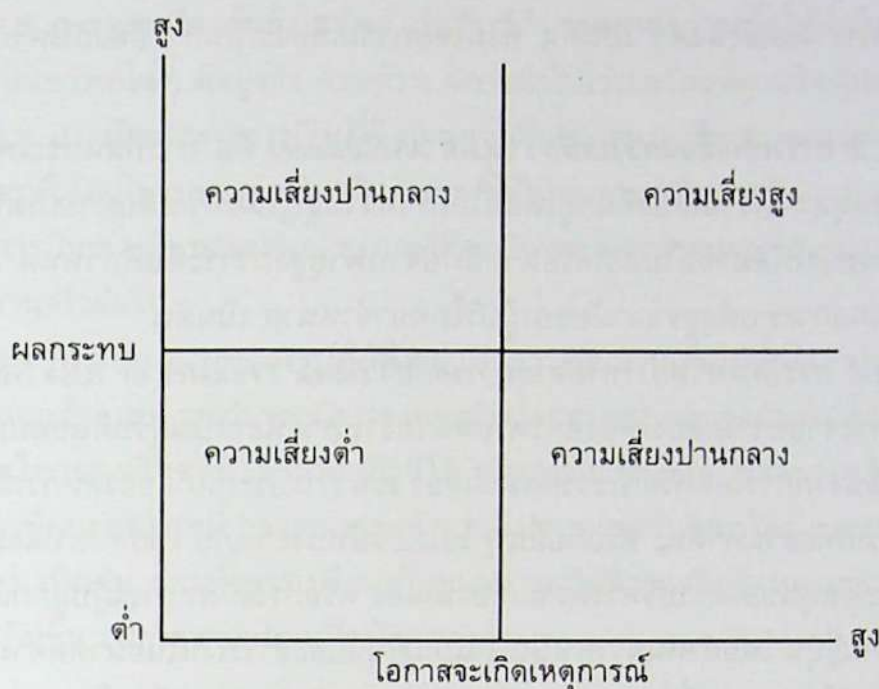
2.3 ความเสี่ยงจากการตรวจสอบไม่พบข้อผิดพลาด (Detective Risk) เป็นความเสี่ยง หรือโอกาสที่การตรวจสอบของสหกรณ์ไม่อาจพบข้อผิดพลาดของรายการที่เกิดขึ้น ทั้งนี้เพราะการตรวจสอบใช้วิธีการสุ่มตัวอย่าง เพราะไม่สามารถตรวจสอบทุกสิ่งได้ครบถ้วนสมบูรณ์ ด้วยข้อจำกัดด้านอัตรากำลังเวลาที่ใช้ และค่าใช้จ่าย นอกจากนี้การตรวจสอบอาจมีข้อจำกัด ในกรณีที่โครงสร้างองค์กรที่ทำให้ผู้ตรวจสอบภายในขาดความเป็นอิสระและต้องอยู่ภายใต้หน่วยงานเฉพาะ เช่น ขึ้นกับผู้บริหารด้านบัญชีและการเงิน ผู้ตรวจสอบภายในจึงไม่อาจตรวจสอบการบริหารของผู้บริหารระดับสูงนั้นได้ เป็นต้น

ผู้บริหารสหกรณ์ต้องประเมินว่าความเสี่ยงมีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงไร หากมีความเสี่ยงสูงจะลดความเสี่ยงได้อย่างไร และความเสี่ยงในระดับใดที่กิจการยอมรับได้เพื่อบริหารความเสี่ยง (Risk Management) และจัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสม

3. การใช้เครื่องมือเพื่อป้องกันความเสี่ยงทางของสหกรณ์

เครื่องมือเพื่อป้องกันความเสี่ยงทางการเงินของสหกรณ์มีหลายลักษณะ ในที่นี้จะแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะใหญ่ๆ คือ แผนที่ความเสี่ยง เทคนิคการตอบสนองความเสี่ยง และการใช้กิจกรรมควบคุม

3.1 แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) เป็นเทคนิคการประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้นว่าอยู่ในตำแหน่งใด และอยู่ในระดับใด โดยการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยงซึ่งพิจารณาจากความน่าจะเป็น (Probability) หรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงจากผลกระทบของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น (Impact) ซึ่งส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ ดังภาพที่ 9.1



ภาพที่ 9.1 แผนที่ความเสี่ยง

จากภาพที่ 9.1 ความเสี่ยงจะมากน้อยเพียงไรพิจารณาจากโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ และผลกระทบ สหกรณ์แต่ละสหกรณ์จึงต้องมีการประเมินว่ามีโอกาสจะเกิดเหตุการณ์ที่ส่งผลทางลบมากน้อยเพียงไร และเมื่อเกิดขึ้นแล้วจะมีผลกระทบเพียงไร ถ้าโอกาสจะเกิดมีสูงและผลกระทบหรือความเสียหายสูง จะถือว่า เหตุการณ์นั้นมีความเสี่ยงสูง เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์แห่งหนึ่งมีโอกาสที่เกิดการทุจริตในเงินสดสูงและ ผลกระทบสูง กรณีนี้จะถือว่ามีความเสี่ยงสูง ในขณะที่บางสหกรณ์โอกาสต่ำแต่ผลกระทบสูงจะถือว่ามีความ เสี่ยงระดับปานกลาง ดังนั้น แผนที่ความเสี่ยงจึงเป็นการวิเคราะห์ว่าความเสี่ยงมีอะไรบ้าง โดยมุ่งกำหนด หรือจัดระดับความเสี่ยงให้ทราบชัดว่าแต่ละความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงต่ำเพียงใด และสหกรณ์จะต้องกำหนด ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เปรียบเทียบกับค่าระดับความเสี่ยงที่ประเมินตามแผนที่ความเสี่ยง เพื่อ ตัดสินใจว่าความเสี่ยงใดต้องบริหารให้ลดลงหรือไม่ให้มีความเสี่ยงเหลืออยู่อีกต่อไป

3.2 เทคนิคตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) คือ การที่สหกรณ์เลือกใช้วิธีในการรับมือ หรือตอบสนองความเสี่ยงให้เหมาะสมกับลักษณะของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยเทคนิคตอบสนองความเสี่ยง มี 4 วิธีคือ

3.2.1 การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) คือ การที่สหกรณ์หาทางแก้ไขหรือลดความเสี่ยง ที่มีอยู่ โดยอาจกำหนดมาตรการควบคุมภายในขึ้น หรือเน้นให้มีการปฏิบัติตามมาตรการควบคุมภายใน ที่กำหนดมีอยู่แล้วนั้นอย่างเข้มงวด โดยอาจจัดทำแผนงานเพื่อมุ่งลดผลกระทบของภัยจากความเสี่ยงที่มี อยู่ นั้น เช่น สหกรณ์การเกษตรจัดทำแผนป้องกันภัยจากน้ำท่วมพืชที่ปลูกไว้ และแผนกู้ภัยในกรณีที่เกิด เหตุการณ์ฉุกเฉินขึ้น หรือสหกรณ์ต่างๆ จัดให้มีระบบสัญญาณเตือนภัย หรือสัญญาณเตือนภัย รูปแบบ ต่างๆ เช่น ระบบการรายงานข้อมูลที่มีความผิดปกติอย่างสม่ำเสมอ การติดตั้งระบบสัญญาณเตือนภัยจาก

อัตรากำไรภายในอาคาร ในคลังสินค้า เป็นต้น ทั้งนี้โดยความเชื่อจะเป็นการป้องกันหรือลดความเสียหายที่เกิดขึ้น เป็นต้น

3.2.2 การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) คือ การที่สหกรณ์พยายามเสาะหาวิธีหลีกเลี่ยงหรือยุติเหตุแห่งความเสี่ยงที่มีอยู่เพื่อมิให้เกิดความสูญเสียหรือเสียหายเกิดขึ้น เช่น สหกรณ์ประมงกำหนดแนวทางให้สมาชิกไม่ออกเรือหากมีภัยจากพายุสูงกว่าระดับที่กำหนด สหกรณ์ร้านค้าจะไม่นำสินค้าที่จะส่งผลกระทบต่อสุขภาพอนามัยของผู้บริโภคมาจำหน่าย เป็นต้น

3.2.3 การโอนหรือการกระจายความเสี่ยง (Risk Transfer or Risk Sharing) คือ การที่สหกรณ์โอนหรือกระจายความเสี่ยงให้องค์กรหรือหน่วยงานภายนอกเป็นผู้รับผิดชอบแทน โดยสหกรณ์จะมีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้นจากการโอนหรือกระจายความเสี่ยง เช่น การประกันภัยของสหกรณ์เป็นการโอนความเสี่ยงจากอัตรากำไร ภัยต่อยานพาหนะ หรือภัยอื่นๆ ไปให้บริษัทประกันภัย โดยสหกรณ์จะมีค่าใช้จ่ายค่าเบี้ยประกันภัย ซึ่งก็คือต้นทุนของการบริหารความเสี่ยงนั่นเอง หรือกรณีที่สหกรณ์ผู้ปลูกกล้วยหอมได้ส่งออกสินค้าไปยังประเทศญี่ปุ่น โดยกำหนดราคาเป็นเงินเยนญี่ปุ่นและชำระเงินในอนาคตตามระยะเวลาที่ตกลงกัน สหกรณ์สามารถโอนความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราแลกเปลี่ยนโดยการทำสัญญาล่วงหน้า (Forward Contract) กับธนาคารเพื่อขายเงินตราต่างประเทศที่จะได้รับ การโอนความเสี่ยงจะช่วยลดความเสี่ยงจากการผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน หรืออีกตัวอย่างหนึ่ง คือ การที่สหกรณ์ขายสินค้าที่ผลิตได้ทั้งหมดให้กับลูกค้าเพียงรายเดียว หรือซื้อวัตถุดิบทั้งหมดจากผู้จำหน่ายเพียงรายเดียวการพึ่งพาผู้ค้าเพียงรายใดรายหนึ่งรายเดียวนับว่าเสี่ยงสูง หากลูกค้ามีปัญหาด้านธุรกิจในวันข้างหน้าจะส่งผลเสียอย่างมากต่อสหกรณ์ ดังนั้นสหกรณ์จึงต้องโอนหรือกระจายความเสี่ยงโดยการมีลูกค้ามากมาย

3.2.4 การรับความเสี่ยงไว้เอง (Risk Acceptance) คือ การที่สหกรณ์ยอมรับความเสี่ยงที่มีหรือที่เผชิญอยู่โดยไม่ดำเนินการลดความเสี่ยงใดๆ การรับความเสี่ยงไว้เองเป็นเพราะความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ หรือในระดับที่สหกรณ์ยอมรับได้อยู่แล้ว หรือเป็นเพราะการจัดการกับความเสี่ยงมีค่าใช้จ่ายสูงมาก และไม่คุ้มค่ากับความคุ้มครองความเสี่ยงที่จะได้รับ สหกรณ์จึงไม่ใช้มาตรการใดๆ เพื่อลดความเสี่ยง โดยพร้อมที่จะยอมรับผลกระทบหรือโอกาสที่จะประสบความเสียหายจากการเกิดขึ้นของเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงนั้น

3.3 การใช้กิจกรรมควบคุม (Control Activities) หมายถึง การกำหนดนโยบายและวิธีการต่างๆ เพื่อให้บุคลากรของสหกรณ์ปฏิบัติเพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยง กิจกรรมควบคุมต้องมีอยู่ในทุกหน่วยงาน ในทุกหน้าที่และทุกระดับของการปฏิบัติงาน กล่าวคือ สหกรณ์ต้องมีกิจกรรมควบคุมที่องค์กร กิจกรรมควบคุมที่สำคัญได้แก่

3.3.1 การแบ่งแยกหน้าที่งาน โดยไม่มอบหมายให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ทำหน้าที่เป็นผู้รับผิดชอบปฏิบัติงานที่สำคัญหรืองานที่เสี่ยงต่อความเสียหายตั้งแต่ต้นจนจบ แต่หากมีความจำเป็นให้กำหนดกิจกรรมควบคุมอื่นที่เหมาะสมทดแทน

3.3.2 การอนุมัติรายการ มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ในการอนุมัติสำหรับผู้บริหารกิจการในแต่ละระดับอย่างชัดเจน

3.3.3 การดูแลป้องกันสินทรัพย์ เป็นการกำหนดมาตรการเพื่อให้มั่นใจว่าสินทรัพย์ไม่ว่าจะเป็นเงินสดหรือสินทรัพย์ใดๆ มีอยู่จริง ครบถ้วน มีการนำไปใช้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

3.3.4 การมีแผนทางการเงินที่ดี แผนการเงินของสหกรณ์มาจากแผนงานในภาพรวมของทุกส่วนงาน และสรุปให้อยู่ในรูปของตัวเงินหรือตัวเลขที่ใช้เป็นแนวทางในการจัดการของหน่วยงานต่างๆ ของสหกรณ์ แผนการเงินจะอยู่ในรูปของงบประมาณที่มีการวิเคราะห์อย่างรอบคอบและสามารถใช้เปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานจริงต่อไป

3.3.5 การสอบทานผลการปฏิบัติงาน เป็นการสอบทานเพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรของสหกรณ์ทุกระดับปฏิบัติงานถูกต้อง เช่น การรับจ่ายเงินสด สอบทานโดยการกระทบยอดเงินฝากธนาคารเปรียบเทียบกับยอดการเคลื่อนไหวของเงินสดที่ได้บันทึกบัญชีไว้ หรือการเปรียบเทียบยอดรวมของบัญชีย่อยลูกหนี้เปรียบเทียบกับบัญชีคุมยอดลูกหนี้ การสอบทานยังรวมถึงการตรวจนับสินทรัพย์ และการสอบทานความถูกต้องของเอกสาร เป็นต้น รวมทั้งการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับงบประมาณที่วางไว้ ทำให้ทราบถึงผลต่างที่เกิดขึ้น เพื่อจะสามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวต่อไป

กิจกรรม 9.1.4

1. ความเสี่ยงทางการเงินของสหกรณ์มีกี่ประเภท อะไรบ้าง
2. เครื่องมือในการป้องกันความเสี่ยงของสหกรณ์มีอะไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 9.1.4 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 9.1 เรื่องที่ 9.1.4)

แผนการสอนตอนที่ 9.2

กลยุทธ์ด้านการจัดการสินทรัพย์ของสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 9.2 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

- 9.2.1 กลยุทธ์ด้านเงินทุนหมุนเวียนของสหกรณ์
- 9.2.2 กลยุทธ์การลงทุนในหลักทรัพย์ของสหกรณ์
- 9.2.3 กลยุทธ์การลงทุนในสินทรัพย์ถาวรของสหกรณ์

แนวคิด

1. กลยุทธ์ด้านเงินทุนหมุนเวียนของสหกรณ์เกี่ยวข้องกับการวางแผนในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การกำหนดจำนวนเงินลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียน การกำหนดส่วนประกอบของสินทรัพย์หมุนเวียน และการจัดหาเงินทุนสำหรับสินทรัพย์หมุนเวียน
2. กลยุทธ์การลงทุนในหลักทรัพย์ของสหกรณ์เกี่ยวข้องกับการวางแผนในการเลือกประเภทของหลักทรัพย์ โดยพิจารณาถึงผลตอบแทนจากการลงทุนที่คาดว่าจะได้รับกับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนในสินทรัพย์แต่ละประเภท
3. กลยุทธ์การลงทุนในสินทรัพย์ถาวรของสหกรณ์เกี่ยวข้องกับการจัดหาสินทรัพย์ถาวรมาใช้ในการดำเนินงาน ซึ่งมีวิธีการจัดการหลายวิธี ได้แก่ การซื้อสินทรัพย์ การสร้างสินทรัพย์ขึ้นใช้เอง การเช่าสินทรัพย์ระยะยาว และการขายสินทรัพย์และเช่ากลับ การกำหนดกลยุทธ์นั้นจะต้องวิเคราะห์โครงการโดยใช้เครื่องมือต่างๆ ได้แก่ ระยะเวลาคืนทุน ค่าปัจจุบันสุทธิ และอัตราผลตอบแทนของโครงการ โดยจะเลือกโครงการที่คุ้มค่ากับการลงทุน

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 9.2.1 “กลยุทธ์ด้านเงินทุนหมุนเวียนของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายกลยุทธ์ด้านเงินทุนหมุนเวียนของสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 9.2.2 “กลยุทธ์การลงทุนในหลักทรัพย์ของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายกลยุทธ์การลงทุนในหลักทรัพย์ของสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 9.2.3 “กลยุทธ์การลงทุนในสินทรัพย์ถาวรของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายกลยุทธ์การลงทุนในสินทรัพย์ถาวรของสหกรณ์ได้

เรื่องที่ 9.2.1

กลยุทธ์ด้านเงินทุนหมุนเวียนของสหกรณ์

เงินทุนหมุนเวียน (Working Capital) หมายถึง สินทรัพย์หมุนเวียนทั้งหลายที่ใช้ในการดำเนินงานของสหกรณ์ รายการที่ถือว่าเป็นสินทรัพย์หมุนเวียน ได้แก่ เงินสด เงินลงทุนระยะสั้น ตัวเงินรับ ลูกหนี้การค้า สินค้าคงเหลือ และสินทรัพย์หมุนเวียนอื่น ซึ่งสหกรณ์จะต้องวางแผนกลยุทธ์เพื่อให้การดำเนินงานมีทั้งสภาพคล่อง (Liquidity) หรือความเสี่ยง (Risk) และมีผลกำไร (Profitability) ซึ่งกลยุทธ์ด้านเงินทุนหมุนเวียนจะเกี่ยวข้องกับการวางแผนใน 3 เรื่องคือ

1. จำนวนเงินลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียนควรเป็นอย่างไร
 2. ส่วนประกอบของสินทรัพย์หมุนเวียนควรมีรายการใดและแต่ละรายการควรมีจำนวนเท่าใด
 3. การจัดหาเงินทุนสำหรับสินทรัพย์หมุนเวียนควรจัดหาจากแหล่งใด
- การตัดสินใจดังกล่าวสหกรณ์จะต้องเปรียบเทียบสภาพคล่องกับกำไรว่าเหมาะสมหรือไม่

1. การกำหนดจำนวนเงินลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียน

การกำหนดจำนวนเงินลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียน แบ่งได้เป็น 3 แนวทาง คือ นโยบายแบบระมัดระวัง (Conservative Policy) นโยบายแบบปานกลาง (Moderate Policy) และนโยบายแบบแข็งกร้าว (Aggressive Policy) ทั้งนี้เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน การวิเคราะห์อัตราร้อยละ และการใช้งบประมาณเพื่อการวิเคราะห์

1.1 นโยบายแบบระมัดระวัง เป็นการกำหนดให้มีสินทรัพย์หมุนเวียนในสัดส่วนที่สูงทำให้สามารถจ่ายชำระหนี้ได้คล่อง ซึ่งจัดว่ามีความเสี่ยงน้อย แต่การใช้นโยบายนี้ทำให้สหกรณ์ต้องลงทุนในสินทรัพย์ด้วยจำนวนที่สูง

ตัวอย่างที่ 9.1 สหกรณ์พร้อมมิตร จำกัด มีระดับการผลิตปกติ 10,000 หน่วยต่อปี มีหนี้สินหมุนเวียน 200,000 บาท สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน 500,000 บาท และกำไรสุทธิ 100,000 บาท สหกรณ์มีทางเลือกในการกำหนดจำนวนเงินลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียนเป็น 3 ทางเลือก

ทางเลือกที่	จำนวนสินทรัพย์หมุนเวียน (บาท)
1	500,000
2	400,000
3	300,000

จากข้อมูลข้างต้น สรุปได้ดังนี้

1) ในด้านสภาพคล่อง พิจารณาข้อมูลในตารางที่ 9.1

ตารางที่ 9.1 สินทรัพย์ หนี้สิน และกำไรในแต่ละทางเลือก

ทางเลือก	สินทรัพย์			หนี้สิน หมุนเวียน (บาท)	กำไร (บาท)	อัตราส่วน ทุนหมุนเวียน (เท่า)	อัตรา ผลตอบแทน จากการลงทุน
	หมุนเวียน (1)	ไม่หมุนเวียน (2)	รวม (3)				
1	500,000	500,000	1,000,000	200,000	100,000	2.5	10%
2	400,000	500,000	900,000	200,000	100,000	2.0	11.11%
3	300,000	500,000	800,000	200,000	100,000	1.5	12.5%

จะเห็นได้ว่าทางเลือกที่ 1 มีสภาพคล่องสูงสุด เนื่องจากอัตราส่วนทุนหมุนเวียนเท่ากับ 2.5

2) ในด้านผลกำไร ผลกำไรแสดงในรูปของอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ซึ่งทางเลือกที่ 1 จะมีจำนวนน้อยที่สุด คือร้อยละ 10

1.2 นโยบายแบบสายกลาง เป็นการกำหนดสินทรัพย์หมุนเวียนในระดับที่ไม่สูงและไม่ต่ำจนเกินไป ดังแสดงในทางเลือกที่ 2 ซึ่งจากตารางที่ 9.1 สรุปได้ว่า

1) สภาพคล่อง ทางเลือกที่ 2 มีสินทรัพย์หมุนเวียนในระดับปานกลาง ทำให้อัตราส่วนทุนหมุนเวียนเท่ากับ 2.0 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลางเช่นกันโดยมีสภาพคล่องน้อยกว่าทางเลือกที่ 1

2) ผลกำไร ทางเลือกที่ 2 มีผลตอบแทนร้อยละ 11.11 ซึ่งมากกว่าทางเลือกที่ 1

1.3 นโยบายแบบกล้าเสี่ยง เป็นการกำหนดสินทรัพย์หมุนเวียนให้อยู่ในระดับต่ำ กล่าวคือ สหกรณ์จะลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียนในจำนวนที่ประหยัดที่สุดทำให้สภาพคล่องต่ำ ทำให้จำนวนเงินที่ใช้ลงทุนในสินทรัพย์มีจำนวนน้อย ในขณะที่ประมาณการกำไรยังคงเท่ากับทางเลือกอื่นๆ ดังแสดงในทางเลือกที่ 3 ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1) สภาพคล่อง ทางเลือกที่ 3 มีสภาพคล่องต่ำสุด คือ มีอัตราส่วนทุนหมุนเวียนเพียง 1.5 ซึ่งมีความเสี่ยงในการชำระหนี้ระยะสั้นมากกว่าทางเลือกอื่น

2) ผลกำไร ทางเลือกที่ 3 มีผลกำไรสูงสุด กล่าวคือ มีอัตราส่วนผลตอบแทนจากการลงทุนร้อยละ 12.5

จากข้อมูลข้างต้น จะเห็นได้ว่าการกำหนดกลยุทธ์การเงินในด้านจำนวนเงินลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียนจะเป็นอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับความเสี่ยงของสหกรณ์ สหกรณ์ที่ยอมรับความเสี่ยงสูง ซึ่งจะมีสภาพคล่องต่ำ สหกรณ์ดังกล่าวย่อมคาดหวังว่าจะมีผลกำไรในระดับสูง ขณะเดียวกันหากเหตุการณ์ไม่เป็นไปดังที่คาดไว้ก็อาจเกิดผลเสียหายโดยไม่อาจชำระหนี้ระยะสั้นได้

2. การกำหนดส่วนประกอบของสินทรัพย์หมุนเวียน

ส่วนประกอบของสินทรัพย์หมุนเวียน แบ่งได้เป็น เงินสด เงินลงทุนระยะสั้น ตัวเงินรับ ลูกหนี้การค้า สินค้าคงเหลือ และสินทรัพย์หมุนเวียนอื่น

การกำหนดส่วนประกอบว่าสหกรณ์ควรมีรายการใดที่เป็นสินทรัพย์หมุนเวียน และมีสัดส่วนเท่าใด ย่อมเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่างๆ ได้แก่ นโยบายของสหกรณ์ กับการเปรียบเทียบอัตราส่วนสินทรัพย์หมุนเวียนของสหกรณ์กับอัตราเฉลี่ยของอุตสาหกรรม

นโยบายของสหกรณ์มีหลายที่เกี่ยวกับ การวางแผนกลยุทธ์การเงินที่สำคัญ ได้แก่

2.1 นโยบายการให้สินเชื่อ สหกรณ์ควรขายเงินเชื่อแก่ลูกค้าหรือไม่ พิจารณาได้โดยเปรียบเทียบรายได้ส่วนเพิ่มกับค่าใช้จ่ายส่วนเพิ่ม หากรายได้ส่วนเพิ่มสูงกว่าค่าใช้จ่ายส่วนเพิ่มสหกรณ์ควรตัดสินใจขายเชื่อเพราะทำให้มีผลกำไรสูงขึ้น แต่ผลต่อเนื่อง คือ จำนวนลูกหนี้ย่อมสูงขึ้น ซึ่งสหกรณ์จะต้องจัดหาเงินทุนมาให้เพียงพอเพื่อรองรับการซื้อสินค้ามาขายเชื่อดังกล่าว

ตัวอย่างที่ 9.2 สหกรณ์เกษตรพัฒนา จำกัด ขายเครื่องจักรเพื่อการเกษตรเครื่องละ 10,000 บาท โดยมีต้นทุนเครื่องละ 8,000 บาท สหกรณ์กำลังพิจารณาการขายเชื่อ ซึ่งคาดว่าจะยอดขายจะเพิ่มขึ้น 50 เครื่อง เงินทุนที่จัดหามา นั้นมาจากการกู้ยืม โดยเสียดอกเบี้ย ค่าใช้จ่ายการวิเคราะห์ลูกหนี้และค่าติดตามหนี้ เป็นจำนวนร้อยละ 20 ของต้นทุนเครื่องจักร

รายได้ส่วนเพิ่ม	$50 \times (10,000 - 8,000)$	100,000	บาท
ค่าใช้จ่ายส่วนเพิ่ม	$20\% (8,000 \times 50)$	<u>80,000</u>	บาท
ผลต่าง		<u>20,000</u>	บาท

จากข้อมูลทางการเงินเป็นการสนับสนุนให้สหกรณ์ควรใช้นโยบายการขายเป็นเงินเชื่อ เพราะผลประโยชน์ที่เพิ่มขึ้น คือ 20,000 บาท แต่ขณะเดียวกันสหกรณ์จำเป็นต้องมีลูกหนี้เพิ่มขึ้นและสินค้าเพิ่มขึ้นเช่นกัน ทั้งนี้จำนวนที่จะเพิ่มขึ้นเท่าไรนั้นขึ้นอยู่กับระยะเวลาให้สินเชื่อ และระยะเวลาเรียกเก็บเงินได้จริงด้วย

สำหรับการให้สินเชื่อของลูกค้าแต่ละรายนั้น สหกรณ์ต้องพิจารณาข้อมูลเพื่อทำการวิเคราะห์ตัดสินใจ โดยข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้ามาจากแหล่งต่างๆ ได้แก่

- ลักษณะทางธุรกิจ ข้อมูลทางการเงิน ความน่าเชื่อถือเกี่ยวกับการชำระเงิน
- การตรวจสอบข้อมูลลูกค้าจากเครดิตบูโรหรือบริษัทข้อมูลเครดิต (National Credit Bureau) ซึ่งเป็นบริษัทที่ทำหน้าที่รวบรวมข้อมูลเครดิตจากสถาบันการเงินหลายๆ แห่งที่เป็นสมาชิกของเครดิตบูโร นำมารวบรวมประมวลผลเป็นข้อมูลเครดิต

- การตรวจสอบข้อมูลลูกค้าจากแควงการค้า โดยสอบถามจากผู้อำนวยการรายอื่นๆ
- ประวัติการติดต่อลูกค้าของสหกรณ์เอง การที่สหกรณ์มีรายการข้อมูลที่ดีทำให้สามารถทราบถึงประวัติการให้สินเชื่อ การชำระเงิน และข้อมูลอื่นๆ เกี่ยวกับลูกค้าได้

ทั้งนี้ สหกรณ์จะนำข้อมูลต่างๆ มาวิเคราะห์ ซึ่งมักใช้ระบบการให้คะแนน (Credit Scoring System) โดยกำหนดคะแนนเต็มของปัจจัยต่างๆ เช่น จำนวนปีที่อยู่ในธุรกิจ ยอดขาย กำไร สินทรัพย์รวม

อัตราส่วนหนี้สินต่อสินทรัพย์รวม ประวัติการชำระหนี้ เป็นต้น และวิเคราะห์ว่าลูกค้านั้นจะมีคะแนนในแต่ละปัจจัยเท่าไร จากนั้นจึงตัดสินใจว่าควรให้สินเชื่อลูกค้ารายดังกล่าวหรือไม่

2.2 นโยบายการกำหนดวงเงินสินเชื่อ การกำหนดวงเงินสินเชื่อเป็นจำนวนเท่าไรนั้น สหกรณ์ต้องพิจารณาถึงข้อมูลทางการเงินต่าง ๆ เช่นกัน เช่น ยอดขาย หลักประกัน สินทรัพย์รวม รวมทั้งข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์โดยใช้ระบบการให้คะแนน อย่างไรก็ตาม บางสหกรณ์ได้กำหนดวงเงินการให้สินเชื่อโดยพิจารณาจากเงินทุนหมุนเวียนสุทธิ เช่น วงเงินสินเชื่อเท่ากับร้อยละ 20 ของเงินทุนหมุนเวียนสุทธิ เป็นต้น

2.3 นโยบายเรียกเก็บเงิน หากสหกรณ์ขยายระยะเวลาการเรียกเก็บเงิน ก็ย่อมคาดหวังว่ายอดขายจะเพิ่มขึ้น ขณะเดียวกันค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องก็ย่อมเพิ่มขึ้นด้วย เช่น ค่าใช้จ่ายในการเรียกเก็บหนี้ ดอกเบี้ยเงินกู้จากการต้องซื้อสินค้าเพิ่ม เพิ่มเป็นร้อยละ 4 ของยอดขาย สหกรณ์ก็ต้องเปรียบเทียบรายได้ส่วนเพิ่มกับค่าใช้จ่ายส่วนเพิ่ม หากรายได้ส่วนเพิ่มมากกว่าสหกรณ์ก็ควรเลือกใช้นโยบายดังกล่าว สำหรับวิธีการเรียกเก็บเงินนั้นอาจใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น การให้ลูกค้าชำระเงินผ่านธนาคาร การใช้หน่วยงานภายนอกเรียกเก็บ การเรียกเก็บเอง เป็นต้น ทั้งนี้ต้องวิเคราะห์ถึงค่าใช้จ่าย ระยะเวลาการเรียกเก็บและปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้อง

2.4 นโยบายการลงทุนในสินค้าคงเหลือ จำนวนสินค้าคงเหลือที่กำหนดจะมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับ

- 1) จุดสั่งซื้อที่ประหยัด เป็นการคำนวณจำนวนสินค้าที่สหกรณ์สั่งซื้อ
- 2) อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนอย่างรวดเร็ว โดยเปรียบเทียบอัตราส่วนของสหกรณ์กับอัตราส่วนเฉลี่ยของอุตสาหกรรม ทำให้ทราบว่าสหกรณ์มีสินค้าคงเหลือมากเกินไปหรือไม่

$$\text{อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนอย่างรวดเร็ว} = \frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน} - \text{สินค้าคงเหลือ}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}}$$

$$\text{ระยะเวลาการถือสินค้า} = \frac{360}{\text{อัตราหมุนของสินค้า}}$$

หากสหกรณ์มีการหมุนเวียนของสินค้าในอัตราที่ต่ำ คือ ถือไว้นานกว่าจะขายออกไปได้ จะทำให้การถือสินค้าจะมีระยะยาวนาน บางกรณีการขายเป็นเงินเชื่อจะช่วยให้อัตราการหมุนของสินค้าเร็วขึ้น แต่ต้องมีนโยบายการให้สินเชื่อที่เหมาะสม ทั้งนี้ การกำหนดระยะเวลาที่เหมาะสมควรพิจารณาโดยเปรียบเทียบกับระยะเวลาเฉลี่ยของสหกรณ์ที่อยู่ในธุรกิจเดียวกัน

นอกจากสหกรณ์จะใช้อัตราส่วนทางการเงินเพื่อกำหนดส่วนประกอบแล้ว สหกรณ์ยังสามารถใช้การคำนวณอัตราร้อยละ (Common Size) โดยเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรม เช่น เงินสดเป็นร้อยละ 8 หรือสินค้าคงเหลือเป็นร้อยละ 10 ของสินทรัพย์รวมได้อีกด้วย นอกจากนี้ การจัดทำงบประมาณจะทำให้ทราบว่าจำนวนสินทรัพย์หมุนเวียนควรเป็นเท่าไร เช่น

จำนวนสินค้าที่ควรซื้อ = จำนวนที่ต้องใช้ในการผลิตหรือขาย + สินค้าคงเหลือปลายงวด - สินค้าคงเหลือต้นงวด

ทั้งนี้ เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์จะใช้หลายเครื่องมือประกอบกัน

3. การจัดหาเงินทุนสำหรับสินทรัพย์หมุนเวียน

สหกรณ์ต้องจัดหาเงินทุนเพื่อใช้ไปในสินทรัพย์ ทั้งสินทรัพย์หมุนเวียนและสินทรัพย์ถาวร ในส่วนของการลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียนควรพิจารณาว่าเงินทุนควรมาจากแหล่งใด ทั้งนี้ สินทรัพย์หมุนเวียนสามารถแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ สินทรัพย์หมุนเวียนถาวร และสินทรัพย์หมุนเวียนชั่วคราว

สินทรัพย์หมุนเวียนถาวร (Permanent Current Assets) เป็นจำนวนสินทรัพย์หมุนเวียนขั้นต่ำที่สหกรณ์ควรมีให้เพียงพอกับความต้องการระยะยาว เช่น

- เงินสดขั้นต่ำ 100,000 บาท ซึ่งกำหนดมาจากทางเลือกที่ทำให้ต้นทุนรวมของการถือเงินสด และการจัดหาเงินสดมีต้นทุนรวมต่ำที่สุด
- สินค้าคงเหลือขั้นต่ำ 100,000 บาท เป็นสินค้าที่สหกรณ์ควรมีไว้เผื่อขาด ทำให้ลูกค้าที่ต้องการสินค้าสามารถซื้อได้ในทันที สหกรณ์จึงไม่ต้องสูญเสียกำไร แต่การมีสินค้าเผื่อขาดทำให้สหกรณ์ต้องลงทุนในสินค้าจึงมีค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสินค้าเพิ่มขึ้น ดังนั้น จำนวนสินค้าคงเหลือขั้นต่ำจึงกำหนดจากทางเลือกจำนวนที่ทำให้ผลรวมของการสูญเสียกำไรกับค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาค่าที่ต่ำที่สุด

สินทรัพย์หมุนเวียนชั่วคราว (Temporary Current Assets) เป็นสินทรัพย์หมุนเวียนที่สหกรณ์จะถือไว้เป็นจำนวนมากหรือน้อยขึ้นกับฤดูกาล เช่น

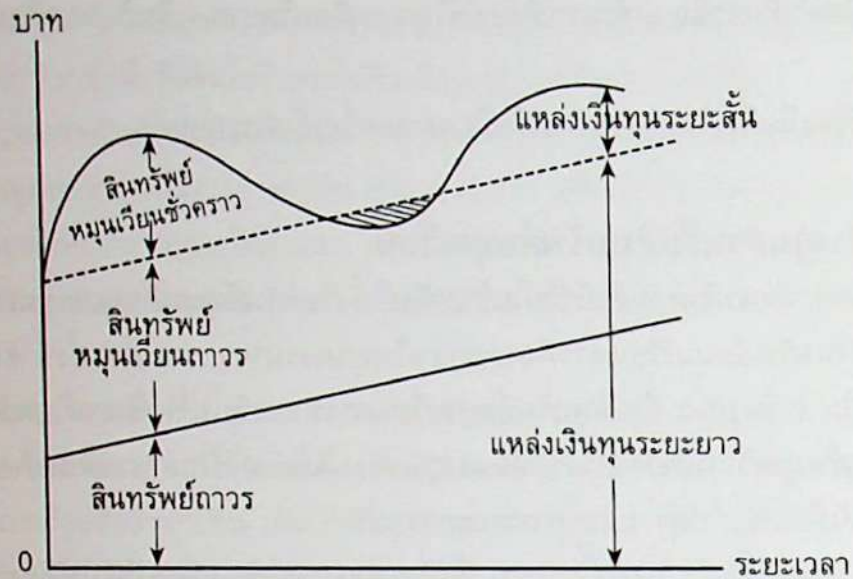
- ฤดูฝน สหกรณ์ที่ขายเครื่องสูบน้ำย่อมต้องซื้อสินค้ามาไว้เพื่อขายเป็นจำนวนที่สูง
- ช่วงใกล้เปิดภาคการศึกษาของนักเรียน สหกรณ์ที่ขายหนังสือและอุปกรณ์การเรียนย่อมต้องมีสินค้าให้เพียงพอกับความต้องการในช่วงนั้นๆ เป็นต้น

สำหรับการจัดหาเงินทุนเพื่อใช้ในสินทรัพย์หมุนเวียน จะจัดหาจากแหล่งระยะยาวหรือแหล่งระยะสั้น ย่อมขึ้นอยู่กับนโยบายการยอมรับความเสี่ยงของแต่ละสหกรณ์ดังนี้

3.1 นโยบายแบบระมัดระวัง นโยบายแบบนี้จะไม่ชอบเสี่ยง ดังนั้นเพื่อความปลอดภัยจึงจัดหาเงินทุนจากแหล่งเงินทุนระยะยาวในสัดส่วนที่สูงซึ่งจะชำระคืนในระยะยาว การใช้นโยบายนี้สรุปได้ดังนี้

- สินทรัพย์หมุนเวียนชั่วคราว ส่วนหนึ่งจัดหาจากแหล่งเงินทุนระยะสั้น และอีกส่วนหนึ่งจัดหาจากแหล่งเงินทุนระยะยาว

- สินทรัพย์หมุนเวียนถาวร (รวมทั้งสินทรัพย์ถาวร) จัดหาจากแหล่งเงินทุนระยะยาว
- การจัดการเงินทุนตามนโยบายแบบระมัดระวัง แสดงดังภาพที่ 9.2

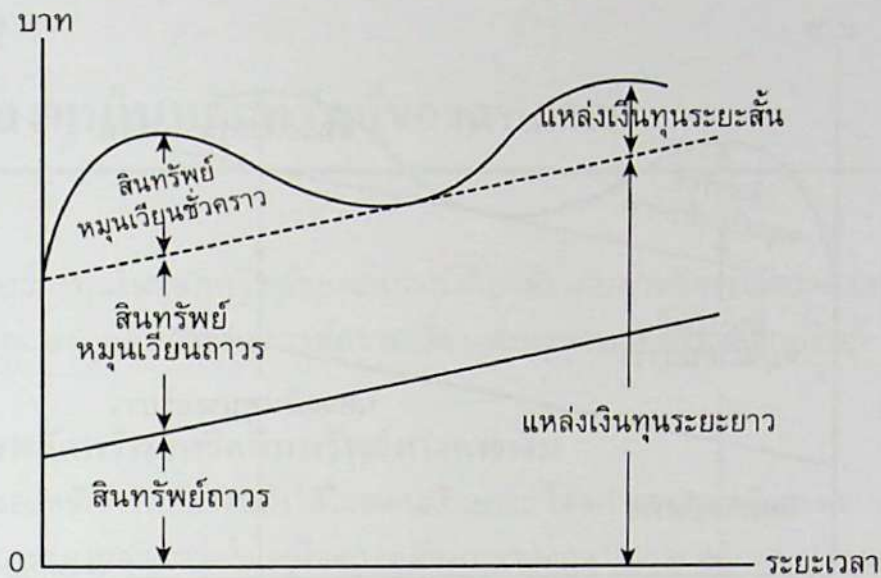


ภาพที่ 9.2 การจัดหาเงินทุนตามนโยบายแบบระมัดระวัง

จะเห็นได้ว่า ในช่วงที่ความต้องการสินค้าน้อยในระดับปกติ (ที่ไม่ใช่ช่วงฤดูกาล) สหกรณ์จะจัดหาเงินทุนจากแหล่งเงินทุนระยะยาวเท่านั้น แต่ในช่วงฤดูกาลจำนวนเงินที่ความต้องการเพิ่มจะจัดหาจากแหล่งระยะสั้น อย่างไรก็ตาม การจัดหาเงินทุนจากแหล่งระยะสั้นมีความเสี่ยงมากกว่าแหล่งระยะยาว เพราะมีข้อผูกพันที่ต้องชำระในเวลาอย่างรวดเร็ว แต่ข้อดีของแหล่งเงินทุนระยะสั้นก็คือ มีต้นทุนที่ต่ำกว่าแหล่งระยะยาว เช่น การจัดหาเงินทุนจากสินเชื่อการค้า การกู้ระยะสั้น เป็นต้น การที่มีต้นทุนต่ำกว่าทำให้ผลกำไรดีกว่า ดังนั้น สหกรณ์จึงต้องเปรียบเทียบระหว่างความเสี่ยงกับผลตอบแทนดังกล่าว

จากภาพที่ 9.2 สินทรัพย์หมุนเวียนชั่วคราวบางส่วนจัดหาจากแหล่งเงินทุนระยะยาว (ส่วนที่เป็น \\\) ทำให้ลดความเสี่ยงที่ต้องชำระหนี้ในระยะเวลานับรวดเร็ว แต่การใช้เงินทุนระยะยาวมากขึ้นทำให้ต้นทุนของเงินทุนเพิ่มขึ้น ส่งผลให้กำไรลดลง

3.2 นโยบายแบบสายกลาง เป็นการจับคู่ระยะเวลาการถือสินทรัพย์หมุนเวียนกับระยะเวลาของเงินทุนที่จัดหามาให้สอดคล้องกัน วิธีนี้เรียกว่า "Hedging" หรือ "Maturity Matching" การจัดหาเงินทุนตามนโยบายแบบสายกลาง แสดงได้ดังภาพที่ 9.3



ภาพที่ 9.3 การจัดหาเงินทุนตามนโยบายแบบสายกลาง

จากภาพที่ 9.3 สรุปได้ดังนี้

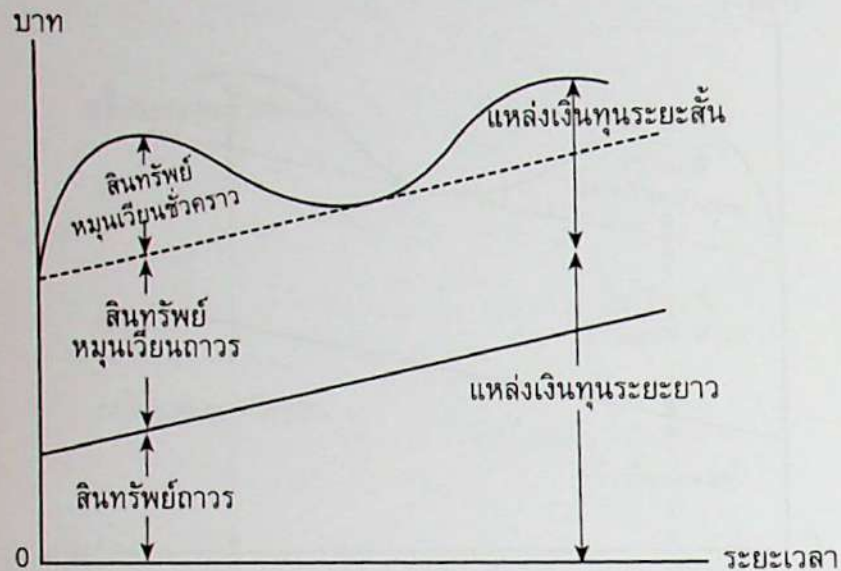
- สินทรัพย์หมุนเวียนถาวร (รวมทั้งสินทรัพย์ถาวร) จะจัดหาจากแหล่งเงินทุนระยะยาว
- สินทรัพย์หมุนเวียนชั่วคราว จะจัดหาจากแหล่งเงินทุนระยะสั้น

3.3 นโยบายแบบกล้าเสี่ยง นโยบายแบบนี้จะยอมรับความเสี่ยงที่สูง เพราะคาดว่าผลตอบแทนที่ได้จะสูงเช่นกัน โดยจัดหาเงินทุนจากแหล่งระยะสั้นในสัดส่วนที่สูง ซึ่งสรุปได้ดังนี้

- สินทรัพย์หมุนเวียนชั่วคราว จัดหาจากแหล่งเงินทุนระยะสั้น
- สินทรัพย์หมุนเวียนถาวร ส่วนหนึ่งจัดหาจากเงินทุนระยะสั้น สินทรัพย์หมุนเวียนอีกส่วนหนึ่ง

รวมทั้งสินทรัพย์ถาวรจัดหาจากแหล่งเงินทุนระยะยาว

นโยบายแบบกล้าเสี่ยงแสดงได้ดังภาพที่ 9.4



ภาพที่ 9.4 การจัดหาเงินทุนตามนโยบายกล้าเสี่ยง

จากภาพที่ 9.4 จะเห็นได้ว่า สินทรัพย์หมุนเวียนถาวรส่วนหนึ่งใช้เงินทุนจากแหล่งเงินทุนระยะสั้น ซึ่งมีความเสี่ยงกว่า เพราะสินทรัพย์ดังกล่าวเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ต้องใช้เวลาไม่นาน ในขณะที่เงินทุนมาจากแหล่งระยะสั้นต้องชำระหนี้คืนในระยะเวลาที่สั้น ทำให้ไม่เกิดความสัมพันธ์กันของระยะเวลา อย่างไรก็ตาม นโยบายแบบนี้มีต้นทุนที่ต่ำกว่านโยบายแบบอื่น เพราะแหล่งเงินทุนระยะสั้นมีต้นทุนต่ำกว่าแหล่งเงินทุนระยะยาว

กิจกรรม 9.2.1

1. กลยุทธ์ด้านเงินทุนหมุนเวียนเกี่ยวข้องกับเรื่องใด
2. จงเปรียบเทียบการลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียนกับแหล่งที่มาของเงินทุนตามระยะเวลา โดยพิจารณาถึงความเสี่ยงและผลตอบแทน

(โปรดทำกิจกรรม 9.2.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 9.2 เรื่องที่ 9.2.1)

เรื่องที่ 9.2.2

กลยุทธ์การลงทุนในหลักทรัพย์ของสหกรณ์

กลยุทธ์การลงทุนในหลักทรัพย์ของสหกรณ์เกี่ยวข้องกับการพิจารณาประเภทของหลักทรัพย์ที่สหกรณ์ควรพิจารณาลงทุนกับการวิเคราะห์ความเสี่ยงและผลตอบแทนของหลักทรัพย์

1. ประเภทของหลักทรัพย์หรือสินทรัพย์ทางการเงิน

ประเภทของหลักทรัพย์อาจแบ่งได้ในหลายลักษณะ ได้แก่ ตราสารหนี้และตราสารทุน หลักทรัพย์ที่อยู่ในความต้องการของตลาดหรือไม่อยู่ในความต้องการของตลาด และหลักทรัพย์ระยะสั้นหรือระยะยาว

1.1 ตราสารหนี้และตราสารทุน (Debt Securities and Equity Securities) ตราสารหนี้ คือ หลักฐานหรือสัญญาที่ผู้ขอตราสารหรือผู้กู้ได้ระบุรายละเอียดในการกู้ยืมเงิน เช่น ระบุจำนวนเงินที่ต้องชำระคืน อัตราดอกเบี้ย วันครบกำหนด อายุของตราสารหนี้ หลักประกัน เป็นต้น ตราสารหนี้ที่ออกโดยรัฐบาลหรือรัฐวิสาหกิจจะเรียกว่า “พันธบัตร” ส่วนตราสารหนี้ระยะยาวที่ออกโดยภาคเอกชนจะเรียกว่า “หุ้นกู้ และตั๋วสัญญาใช้เงินระยะยาว” ส่วนตราสารหนี้ระยะสั้นมักอยู่ในรูปของตั๋วสัญญาใช้เงิน ดังนั้น ผู้ลงทุนในตราสารหนี้จึงมีฐานะเป็น “เจ้าหนี้” ซึ่งจะได้รับผลตอบแทนในรูปของดอกเบี้ย

สำหรับตราสารทุน เป็นตราสารที่ผู้ออกต้องการระดมเงินทุนในรูปของหุ้นสามัญหรือหุ้นบุริมสิทธิ โดยแบ่งทุนเป็นหุ้น หุ้นละเท่าๆ กัน ผู้ถือหุ้นหรือผู้ลงทุนในตราสารทุนจะมีฐานะเป็น “เจ้าของกิจการ” สำหรับตราสารทุนที่อยู่ในรูปของหุ้นสามัญนั้น ผู้ถือหุ้นจะมีสิทธิออกเสียงในการประชุมผู้ถือหุ้น และหากมีจำนวนหุ้นมากพอก็มีสิทธิควบคุมการบริหารกิจการนั้นๆ ได้ และได้รับผลตอบแทนในรูปของเงินปันผล ส่วนตราสารทุนที่อยู่ในรูปของหุ้นบุริมสิทธิโดยทั่วไปผู้ถือหุ้นจะไม่มีสิทธิในการออกเสียงเพื่อเลือกคณะกรรมการบริหารกิจการ แต่มีสิทธิได้รับผลตอบแทนในรูปของเงินปันผล ซึ่งถือเป็นส่วนแบ่งกำไรที่ได้รับก่อนผู้ถือหุ้นสามัญ หากมีผลกำไรเหลืออยู่หลังจากจ่ายเงินปันผลให้แก่ผู้ถือหุ้นบุริมสิทธิแล้ว กำไรดังกล่าวจึงจะตกเป็นของผู้ถือหุ้นสามัญ

1.2 หลักทรัพย์ที่อยู่ในความต้องการของตลาดหรือไม่อยู่ในความต้องการของตลาด (Marketable Securities and Non-Marketable Securities) หลักทรัพย์หรือตราสารที่อยู่ในความต้องการของตลาดเป็นหลักทรัพย์ที่สามารถซื้อขายได้ในตลาดรอง เช่น ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ตลาดหลักทรัพย์ใหม่ ตลาดรองตราสารหนี้ เป็นต้น ทำให้สามารถซื้อขายได้ทันทีที่ต้องการ ส่วนหลักทรัพย์ที่ไม่อยู่ในความต้องการของตลาดเป็นหลักทรัพย์ที่ไม่มีตลาดรองรับ ทำให้การซื้อขายหลักทรัพย์ต้องติดต่อกันโดยตรง ซึ่งเป็นเรื่องที่ยุ่งยากในทางปฏิบัติ

1.3 หลักทรัพย์ระยะสั้นหรือหลักทรัพย์ระยะยาว (Short-Term Securities and Long-Term Securities) หลักทรัพย์ระยะสั้นเป็นหลักทรัพย์ที่เปลี่ยนเป็นเงินสดได้ในระยะเวลาไม่เกิน 1 ปี เช่น ตั๋วสัญญาใช้เงิน ตราสารหนี้ระยะสั้นอื่นๆ เป็นต้น ส่วนหลักทรัพย์ระยะยาวเป็นหลักทรัพย์ที่ผู้ถือมีความตั้งใจจะถือไว้เป็นระยะเวลานาน เช่น หุ้นกู้ หุ้นสามัญ หุ้นบุริมสิทธิ เป็นต้น

2. ข้อกำหนดตามกฎหมายเกี่ยวกับการลงทุนของสหกรณ์

เงินของสหกรณ์นั้น สหกรณ์อาจฝากหรือลงทุนได้ดังต่อไปนี้

2.1 ฝากในชุมนุมสหกรณ์หรือสหกรณ์อื่น

2.2 ฝากในธนาคาร หรือฝากในสถาบันการเงินที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่สหกรณ์

2.3 ชื่อหลักทรัพย์ของรัฐบาลหรือรัฐวิสาหกิจ

2.4 ชื่อหุ้นของธนาคารที่วัตถุประสงค์เพื่อให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่สหกรณ์

2.5 ชื่อหุ้นของชุมนุมสหกรณ์หรือสหกรณ์อื่น

2.6 ชื่อหุ้นของสถาบันที่ประกอบธุรกิจอันทำให้เกิดความสะดวก หรือส่งเสริมความเจริญแก่กิจการของสหกรณ์โดยได้รับความเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์

2.7 ฝากหรือลงทุนอย่างอื่นตามที่คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติกำหนด ซึ่งตามประกาศคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ เรื่อง ข้อกำหนดการฝากหรือลงทุนอย่างอื่นของสหกรณ์ พ.ศ. 2558 ได้กำหนดการนำเงินของสหกรณ์ฝากหรือลงทุนอย่างอื่นตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 เพื่อให้เกิดความมั่นคงกับสหกรณ์มากยิ่งขึ้น ซึ่งการฝากหรือลงทุนอย่างอื่นมีดังนี้

1) บัตรเงินฝากที่ธนาคารเป็นผู้ออก

2) ตัวแลกเงินที่ธนาคารรับรอง สลากหลังหรือรับอาวัล หรือตัวสัญญาใช้เงินที่ธนาคารเป็นผู้สลักหลังหรือรับอาวัล โดยไม่มีข้อจำกัดความรับผิด

3) ตราสารแสดงสิทธิในหนี้ที่ธนาคารซึ่งมีใช้รัฐวิสาหกิจเป็นผู้ออก

4) บัตรเงินฝากหรือใบรับฝากเงินที่ออกโดยบริษัทเงินทุนหรือบริษัทเครดิตฟองซิเอร์ ซึ่งสถาบันคุ้มครองเงินฝากประกันชำระคืนเงินต้นและดอกเบี้ย

5) ตราสารแสดงสิทธิในหนี้ที่นิติบุคคลเฉพาะกิจเป็นผู้ออกภายใต้โครงการแปลงสินทรัพย์เป็นหลักทรัพย์ ที่ได้รับอนุญาตตามพระราชกำหนดนิติบุคคลเฉพาะกิจ เพื่อการแปลงสินทรัพย์เป็นหลักทรัพย์ พ.ศ. 2540 และตราสารแสดงสิทธิในหนี้ที่นั้นได้รับการจัดอันดับความน่าเชื่อถือตั้งแต่ระดับ A- ขึ้นไป จากบริษัทจัดอันดับความน่าเชื่อถือที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์

6) หุ้นกู้ที่มีหลักประกันหรือหุ้นกู้ไม่ด้อยสิทธิที่ได้รับการจัดอันดับความน่าเชื่อถือตั้งแต่ระดับ A- ขึ้นไป จากบริษัทจัดอันดับความน่าเชื่อถือที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์

7) หน่วยลงทุนของกองทุนรวมที่รัฐวิสาหกิจจัดตั้งขึ้นโดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี และอยู่ในการกำกับดูแลของคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์

ทั้งนี้ การนำฝากหรือลงทุนที่กำหนดไว้ตาม 1) ถึง 7) รวมกันต้องไม่เกินทุนสำรองของสหกรณ์ และต้องผ่านการอนุมัติจากที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ก่อนจึงจะดำเนินการได้

3. การวิเคราะห์ความเสี่ยงและผลตอบแทนจากการลงทุน

ความเสี่ยงของหลักทรัพย์ หมายถึง ความไม่แน่นอนที่จะได้รับผลตอบแทนที่ได้คาดหวังไว้ หลักทรัพย์บางประเภท เช่น พันธบัตรรัฐบาลจะเป็นหลักทรัพย์ที่ไม่มีความเสี่ยง เนื่องจากผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับนั้นมีความแน่นอน ประกอบกับการชำระคืนเงินต้นก็มีความแน่นอนเช่นกัน หลักทรัพย์ที่ไม่มีความเสี่ยงหรือมีความเสี่ยงน้อย ผลตอบแทนมักจะต่ำ ในขณะที่หลักทรัพย์บางประเภท เช่น หุ้นสามัญ ซึ่งผู้ถือหุ้นจะได้รับผลตอบแทนก็ต่อเมื่อสหกรณ์มีผลกำไรซึ่งมีความไม่แน่นอนมาเกี่ยวข้อง ดังนั้น หุ้นสามัญจึงเป็นหุ้นที่มีความเสี่ยงสูงขณะเดียวกันผู้ถือหุ้นก็คาดหวังว่าจะได้รับผลตอบแทนในอัตราที่สูงด้วย

เครื่องมือที่ใช้ในการวัดความเสี่ยงมีหลายประเภท ในที่นี้จะยกตัวอย่างเครื่องมือที่สำคัญ 4 ประเภท ได้แก่ ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน สัมประสิทธิ์เบต้า และการพิจารณการจัดอันดับตราสาร

3.1 ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) หมายถึง การกระจายความน่าจะเป็นของอัตราผลตอบแทนของหลักทรัพย์ ซึ่งอัตราผลตอบแทนอยู่ในรูปต่างๆ เช่น ตราสารหนี้ผลตอบแทนจะอยู่ในรูปของดอกเบี้ย และส่วนต่างของราคาหุ้นกับราคาตลาด ส่วนตราสารทุนผลตอบแทนจะอยู่ในรูปของกำไรต่อหุ้นหรือเงินปันผลและส่วนต่างของราคาเช่นกัน ดังนั้นหากผลตอบแทนดังกล่าวมีความเบี่ยงเบนจากค่าคาดหวังมาก หลักทรัพย์นั้นจะมีความเสี่ยงสูง เช่น

- หลักทรัพย์ ก. และหลักทรัพย์ ข. ให้ผลตอบแทนคาดหวังว่าเท่ากัน คือ ร้อยละ 15
- หลักทรัพย์ ก. มีความเบี่ยงเบนมาตรฐานร้อยละ 28
- หลักทรัพย์ ข. มีความเบี่ยงเบนมาตรฐานร้อยละ 35

ดังนั้น หลักทรัพย์ ข. จึงมีความเสี่ยงมากกว่าหลักทรัพย์ ก.

3.2 สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (Coefficient of Variation) หมายถึง ค่าความเสี่ยงต่ออัตราผลตอบแทนคาดหวัง นั่นคือเปรียบเทียบสัมประสิทธิ์ความเบี่ยงเบนมาตรฐานกับผลตอบแทนคาดหวังนั่นเอง เช่น

- หลักทรัพย์ ค. ให้ผลตอบแทนร้อยละ 30 โดยมีความเบี่ยงเบนมาตรฐานร้อยละ 15
- หลักทรัพย์ ง. ให้ผลตอบแทนร้อยละ 10 โดยมีความเบี่ยงเบนมาตรฐานร้อยละ 3

เนื่องจากหลักทรัพย์ทั้ง 2 ให้ผลตอบแทนไม่เท่ากันและความเบี่ยงเบนมาตรฐานก็ไม่เท่ากัน ดังนั้นการวัดความเสี่ยงจึงวัดในรูปของสัมประสิทธิ์ความแปรปรวนดังนี้

$$\text{หลักทรัพย์ ค.} = \frac{15}{30} = 0.5$$

$$\text{หลักทรัพย์ ง.} = \frac{3}{30} = 0.3$$

ดังนั้นหลักทรัพย์ ค. จึงมีความเสี่ยงมากกว่าหลักทรัพย์ ง. เมื่อพิจารณาสองหลักทรัพย์ดังกล่าวนี้ สหกรณ์ควรเลือกลงทุนในหลักทรัพย์ ง.

3.3 สัมประสิทธิ์เบต้า (Beta Coefficient - β) เป็นเครื่องมือที่ใช้วัดความเสี่ยงที่มีระบบของหลักทรัพย์โดยเปรียบเทียบกับตลาด ความเสี่ยงที่มีระบบเกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกต่างๆ ที่สหกรณ์

ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น อัตราดอกเบี้ย อัตราเงินเฟ้อ เป็นต้น ตัวอย่างเช่น สหกรณ์ถือหุ้นกู้ของธนาคาร ก. โดยได้รับดอกเบี้ยร้อยละ 6 ต่อมาอัตราดอกเบี้ยในตลาดสูงขึ้น แต่สหกรณ์ที่ถือหุ้นก้วยังคงได้รับดอกเบี้ยในอัตราเดิม หากสหกรณ์ดังกล่าวจะขายหุ้นกู้ต่อให้ผู้อื่นก็ย่อมทำให้ราคาขายได้ลดลง เนื่องจากอัตราดอกเบี้ยที่ระบุไว้ในหุ้นกู้ไม่จูงใจเมื่อเทียบกับอัตราของตลาด ในทางกลับกันหากอัตราดอกเบี้ยทั่วไปในตลาดลดลงย่อมทำให้หุ้นกุดังกล่าวเป็นที่ต้องการของตลาด ซึ่งมีผลทำให้ราคาขายสูงขึ้น ผู้ถือหุ้นก็จะได้รับผลตอบแทนมากขึ้น ดังนั้นการที่ดอกเบี้ยในตลาดเปลี่ยนแปลงจึงทำให้เกิดความเสี่ยงต่อผู้ลงทุนในหลักทรัพย์ที่จะได้ผลตอบแทนต่างจากที่คาดไว้ โดยมีปัจจัยภายนอกหลายประการซึ่งมีผลต่อสัมประสิทธิ์เบต้าของหลักทรัพย์

ถ้า $\beta = 1$ หมายถึง หุ้นนั้นมีความเสี่ยงเท่ากับตลาดโดยเฉลี่ย

ถ้า $\beta > 1$ หมายถึง หุ้นนั้นมีความเสี่ยงมากกว่าตลาดโดยเฉลี่ย

ถ้า $\beta < 1$ หมายถึง หุ้นนั้นมีความเสี่ยงน้อยกว่าตลาดโดยเฉลี่ย

3.4 การพิจารณาการจัดอันดับอันความน่าเชื่อถือของตราสารหนี้ (Credit Rating) เป็นการประเมินความน่าเชื่อถือของผู้ออกตราสารหนี้ โดย “สถาบันจัดอันดับความน่าเชื่อถือ (Credit Rating Agencies)” ที่ได้รับการรับรองจากสำนักงานกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ซึ่งได้แก่ บริษัท ทริสเรทติ้ง จำกัด และ บริษัท ฟีทช์ เรทติ้งส์ (ประเทศไทย) จำกัด โดยบริษัทจัดอันดับเครดิตจะวิเคราะห์จากผลการดำเนินงานและความเสี่ยงต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อบริษัท ความน่าเชื่อถือนั้นจะพิจารณาถึงความสามารถในการชำระหนี้ทั้งเงินต้นและดอกเบี้ยภายในระยะเวลาที่กำหนดของตราสารนั้น เพื่อเป็นประโยชน์แก่ผู้ลงทุนที่จะใช้ในการตัดสินใจ ซึ่งนักลงทุนจะต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงอันดับเครดิตตลอดระยะเวลาการลงทุน ตัวอย่างสัญลักษณ์ของการจัดอันดับตราสารหนี้ระยะยาวแสดงได้ดังตารางที่ 9.2 ดังนี้

ตารางที่ 9.2 การจัดอันดับความน่าเชื่อถือของตราสารหนี้

อันดับเครดิต	ความหมาย
AAA	อันดับเครดิตสูงที่สุด มีความเสี่ยงต่ำที่สุดที่จะไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนด
AA	อันดับเครดิตรองลงมา และถือว่ามีความเสี่ยงต่ำมากที่จะไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนด
A	ความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ
BBB	ถือว่ามีความเสี่ยงและความสามารถในการชำระหนี้ในระดับปานกลาง
BB	มีความเสี่ยงในระดับสูง
B	มีความเสี่ยงในระดับสูงมาก
C	มีความเสี่ยงในระดับสูงที่สุด
D	อยู่ในสถานะของการผิดนัดชำระหนี้

จากตารางที่ 9.2 จะเห็นได้ว่า ตราสารหนี้ที่อันดับเครดิตยิ่งสูง ความเสี่ยงในการผิดนัดชำระหนี้ก็ยิ่งต่ำ อันดับความน่าเชื่อถือจะถูกแบ่งเป็นสองกลุ่ม คือกลุ่มนำลงทุน (Investment Grade) ซึ่งมีสัญลักษณ์ AAA ถึง BBB- และกลุ่มเก็งกำไร (Speculative Grade) ซึ่งมีสัญลักษณ์ BB+- ลงไปจนถึง D ตราสารที่มีความเสี่ยงสูงหรือความสามารถในการชำระหนี้ต่ำ มักจะเสนออัตราดอกเบี้ยให้กับนักลงทุนในอัตราที่สูงเพื่อจูงใจให้เกิดการลงทุนในตราสารดังกล่าว

ทั้งนี้ สหกรณ์สามารถลงทุนในหลักทรัพย์ประเภทหุ้นกู้ที่มีหลักประกัน หรือหุ้นกู้ไม่ด้อยสิทธิที่ได้รับการจัดอันดับความน่าเชื่อถือ ตั้งแต่ระดับ A- ขึ้นไปเท่านั้น

4. การกำหนดกลยุทธ์การลงทุนในหลักทรัพย์

หลักทรัพย์ที่มีความเสี่ยงสูง ผู้ลงทุนย่อมคาดหวังว่าจะได้รับผลตอบแทนที่สูง แต่ขณะเดียวกันก็อาจทำให้เกิดผลขาดทุนสูงเช่นกัน การกำหนดกลยุทธ์การลงทุนในหลักทรัพย์ของสหกรณ์ จึงต้องวิเคราะห์ความเสี่ยงของการลงทุนในหลักทรัพย์เพื่อเปรียบเทียบกับผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับ ทั้งนี้ ต้องพิจารณาถึงแหล่งเงินทุนที่ใช้ในการซื้อหลักทรัพย์และต้นทุนของเงินทุนดังกล่าว รวมทั้งพิจารณาสภาพคล่องกล่าวคือ หลักทรัพย์ในความต้องการของตลาดย่อมมีสภาพคล่องกว่าหลักทรัพย์ที่ไม่อยู่ในความต้องการของตลาด นอกจากนี้ ระยะเวลาการถือหลักทรัพย์ควรสอดคล้องกับระยะเวลาของเงินทุนที่สหกรณ์ต้องการนำไปลงทุนด้วยว่าจะถือไว้ระยะสั้นหรือระยะยาว โดยขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นๆ เช่น ความต้องการเงินทุนเพื่อขยายธุรกิจสหกรณ์หรือขยายโรงงานในอนาคต เป็นต้น

กิจกรรม 9.2.2

1. เครื่องมือในการวิเคราะห์ความเสี่ยงของหลักทรัพย์มีอะไรบ้าง
2. การกำหนดกลยุทธ์การลงทุนในหลักทรัพย์พิจารณาอย่างไร

(โปรดทำกิจกรรม 9.2.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 9.2 เรื่องที่ 9.2.2)

เรื่องที่ 9.2.3

กลยุทธ์การลงทุนในสินทรัพย์ถาวรของสหกรณ์

ในด้านการบริหารการเงินนั้น การจัดการสินทรัพย์ถาวรก็คือการตัดสินใจลงทุนในโครงการ ซึ่งมีได้หลายลักษณะ โดยทั่วไป ได้แก่ โครงการผลิตสินค้าใหม่ โครงการสร้างโรงงานใหม่ โครงการขยายกำลังการผลิต โครงการจัดหาสินทรัพย์ถาวรใหม่แทนของเก่า การซื้อเครื่องจักรใหม่ และโครงการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ตัวอย่างของการลงทุนในสินทรัพย์ถาวร เช่น สหกรณ์โคนมพิจารณาลงทุนจัดตั้งโรงงานใหม่ หรือสหกรณ์ผลิตอาหารกระป๋องพิจารณาเปลี่ยนเครื่องจักรใหม่แทนเครื่องจักรเก่า ซึ่งทำให้เกิดการประหยัดแรงงานและไฟฟ้า เป็นต้น

1. ความสำคัญของการลงทุนในสินทรัพย์ถาวรของสหกรณ์

การตัดสินใจลงทุนในสินทรัพย์ถาวร มีความสำคัญต่อกิจการในด้านต่างๆ ดังนี้

1.1 จำนวนเงินลงทุนสูง การลงทุนในสินทรัพย์ถาวรต้องใช้เวลาเป็นจำนวนมาก เนื่องจากสินทรัพย์ถาวรโดยทั่วไปมักมีมูลค่าสูง

1.2 ผูกพันต่อการดำเนินงานในระยะยาว ผลของการตัดสินใจจะผูกพันต่อการดำเนินงานของกิจการเป็นระยะเวลานานหลายปี นอกจากนี้เมื่อตัดสินใจลงทุนแล้วจะแก้ไขหรือเปลี่ยนแปลงได้ยาก เช่น เมื่อกิจการตัดสินใจสร้างโรงงานผลิตสินค้า กิจการจะต้องดำเนินการต่อเนื่องในระยะยาว

1.3 ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสหกรณ์ การตัดสินใจลงทุนอาจมีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสหกรณ์ได้ กล่าวคือ หากตัดสินใจถูกต้องก็จะมีผลทำให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ แต่ในทางตรงกันข้ามหากตัดสินใจลงทุนผิดพลาดในโครงการใดโครงการหนึ่ง ก็อาจมีผลทำให้สหกรณ์ประสบความล้มเหลว ขาดสภาพคล่อง เกิดการล้มละลายจนถึงกับต้องเลิกกิจการไปเลยก็ได้

1.4 มีผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายและกำไร การตัดสินใจลงทุนในสินทรัพย์ถาวร มีผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง เช่น หากสหกรณ์ตัดสินใจลงทุนสร้างโรงงานเพื่อผลิตสินค้า หรือลงทุนในเครื่องจักรต่างๆ ก็ย่อมมีค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ค่าวัสดุทางตรง ค่าแรงงานทางตรง และค่าใช้จ่ายการผลิตเพิ่มขึ้น ขณะเดียวกันเมื่อขายสินค้าย่อมมีรายได้เพิ่มขึ้น ซึ่งจะมีผลกระทบต่อกำไรของกิจการ

ดังนั้น การกำหนดกลยุทธ์การลงทุนในสินทรัพย์ถาวร จึงต้องมีการวิเคราะห์ว่าการลงทุนคุ้มค่าหรือไม่ ซึ่งกลยุทธ์การลงทุนในสินทรัพย์ถาวรอาจแบ่งได้เป็น

- การซื้อสินทรัพย์
- การสร้างสินทรัพย์ขึ้นใช้เอง
- การเช่าสินทรัพย์ระยะยาว
- การขายสินทรัพย์และเช่ากลับ

2. การวิเคราะห์การลงทุนในสินทรัพย์ถาวร

การวิเคราะห์สามารถใช้เครื่องมือต่างๆ ในที่นี้จะกล่าวเฉพาะเครื่องมือที่ใช้กันโดยทั่วไป ได้แก่ ระยะเวลาคืนทุน ค่าปัจจุบันสุทธิ ดัชนีกำไร และอัตราผลตอบแทนของโครงการ

2.1 ระยะเวลาคืนทุน (Payback Period: PB) การคำนวณจะใช้วิธีการรวมกระแสเงินสดที่ได้ในแต่ละปีจนกว่าผลรวมจะเท่ากับเงินลงทุนจ่ายพอดี จำนวนปีดังกล่าวถือเป็นระยะเวลาคืนทุน

เกณฑ์ในการตัดสินใจ จะเลือกโครงการที่มีการคืนทุนเร็ว

ตัวอย่างที่ 9.3 สหกรณ์พร้อมมิตร จำกัด ได้พิจารณาที่ลงทุนในโครงการผลิตสินค้าที่มีส่วนผสมของสมุนไพร โดยเงินลงทุนจ่าย คือ 6 ล้านบาท และคาดว่าจะได้รับกระแสเงินสดรับสุทธิจากการดำเนินงานทุกปี ปีละ 1 ล้านบาท

$$\begin{aligned} \text{ระยะเวลาคืนทุน} &= \frac{6}{1} \\ &= 6 \text{ ปี} \end{aligned}$$

ข้อดีข้อเสียของการประเมินค่าโครงการโดยใช้ระยะเวลาคืนทุน ข้อดี คือ เป็นวิธีที่ง่าย ไม่ซับซ้อน แต่มีข้อเสีย คือ ไม่ได้คำนึงถึงกระแสเงินสดสุทธิจากการดำเนินงานภายหลังระยะเวลาคืนทุน และไม่ได้คำนึงถึงมูลค่าของเงินตามเวลา กิจการจึงอาจเสียโอกาสหากกระแสเงินสดที่จะได้รับภายหลังมีจำนวนมาก

2.2 ค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value หรือ NPV) คือ ผลต่างของค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดรับสุทธิจากการดำเนินงาน กับค่าปัจจุบันของเงินลงทุนจ่าย วิธีนี้จะคำนวณกระแสเงินสดที่คาดว่าจะได้รับในอนาคตให้เป็นค่าปัจจุบัน คือ $PV_{\text{รับ}}$ รวมทั้งคำนวณค่าปัจจุบันของเงินสดที่จ่ายไปหรือเงินลงทุนจ่าย คือ $PV_{\text{จ่าย}}$ โดยใช้อัตราส่วนลด (i) ที่เหมาะสม

$$\begin{aligned} \text{ค่าปัจจุบันสุทธิ} &= \text{ค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดรับสุทธิจากการดำเนินงาน} - \text{ค่าปัจจุบันของเงินลงทุนจ่าย} \\ &= PV_{\text{รับ}} - PV_{\text{จ่าย}} \end{aligned}$$

สำหรับอัตราส่วนลดที่นำมาคิดค่าในอนาคตให้กลับมาเป็นค่าปัจจุบันนั้น ควรเป็นอัตราตามต้นทุนของเงินทุนที่กิจการจัดหา มา ซึ่งอัตราดังกล่าวนี้เป็นอัตราขั้นต่ำสุดที่โครงการควรจะได้รับจากการลงทุนนั้นๆ และสำหรับระยะเวลาที่นำมาคิดค่าปัจจุบัน (n) ก็คือ อายุของโครงการนั่นเอง

นอกจากจะคำนวณค่าปัจจุบันสุทธิตามสูตรข้างต้นแล้ว กิจการยังสามารถคำนวณโดยใช้ตารางค่าปัจจุบัน (ตาราง PVIF และตาราง PVIFA) ดังที่แสดงไว้ในภาคผนวกท้ายเล่มได้อีกด้วย

เกณฑ์ในการตัดสินใจ การใช้วิธีค่าปัจจุบันสุทธิ สรุปได้ดังนี้

ค่าของ NPV	ความหมาย	การตัดสินใจ
มากกว่า 0 หรือเป็น +	$PV_{\text{รับ}} > PV_{\text{จ่าย}}$	ควรลงทุน
น้อยกว่า 0 หรือเป็น -	$PV_{\text{รับ}} < PV_{\text{จ่าย}}$	ไม่ควรลงทุน
= 0	$PV_{\text{รับ}} = PV_{\text{จ่าย}}$	จะลงทุนหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับนโยบายของกิจการ

การใช้วิธีค่าปัจจุบันสุทธิ สหกรณ์จะตัดสินใจลงทุนเมื่อค่าปัจจุบันสุทธิมากกว่าศูนย์ หรือ NPV มีค่าเป็นบวก นั่นคือ อัตราผลตอบแทนของโครงการสูงกว่าอัตราส่วนลดหรือต้นทุนของเงินทุนนั่นเอง ในกรณีที่กิจการมีเงินลงทุนจำกัด ซึ่งจำเป็นต้องเลือกเพียงโครงการเดียว ก็จะเลือกโครงการที่มีค่าปัจจุบันสุทธิเป็นบวกและมีค่าสูงสุด

ตัวอย่างที่ 9.4 สหกรณ์พร้อมมิตร จำกัด ได้พิจารณาที่ลงทุนในโครงการผลิตสินค้าที่มีส่วนผสมของสมุนไพร โดยเงินลงทุนจ่ายคือ 12 ล้านบาท และคาดว่าจะได้รับเงินสดจากการดำเนินงานทุกปี ปีละ 2 ล้านบาท เป็นเวลา 10 ปี อัตราส่วนลดคือต้นทุนเงินทุนถัวเฉลี่ยเท่ากับ 7%

$$\begin{aligned}
 \text{ค่าปัจจุบันของเงินลงทุนจ่าย (PVจ่าย)} &= 6 \quad \text{ล้านบาท} \\
 \text{ค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดที่ได้รับ (PVรับ)} &= 1 \text{ (PVIFA ที่ } n = 10, i = 7\%) \\
 &= 1 (7.0236) \\
 &= 7.0236 \quad \text{ล้านบาท} \\
 \text{ค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV)} &= 7.0236 - 6 \\
 &= 1.02 \quad \text{ล้านบาท}
 \end{aligned}$$

ค่าปัจจุบันสุทธิที่คำนวณได้มีค่าเป็นบวก คือ 1.02 ล้านบาท จึงควรลงทุนในโครงการนี้

ข้อดีข้อเสียของการประเมินค่าโครงการโดยใช้ค่าปัจจุบันสุทธิ การประเมินค่าโครงการโดยใช้ค่าปัจจุบันสุทธิมีข้อดี คือ เป็นการนำมูลค่าของเงิน ณ เวลาต่างๆ กันมาพิจารณา ทั้งนี้เพราะเงินที่ได้รับในอนาคตย่อมมีจำนวนน้อยลงเมื่อคิดลดมาเป็นค่า ณ เวลาปัจจุบัน ซึ่งเป็นเวลาเดียวกับเงินลงทุนของโครงการที่จ่ายออกไป การใช้ค่าปัจจุบันสุทธิจึงเป็นการเป็นการเปรียบเทียบค่าของเงินทั้งด้านรับและด้านจ่ายให้อยู่ในเวลาเดียวกัน นอกจากนี้ ยังนำต้นทุนเงินทุนและระยะเวลาของโครงการมาใช้ในการคำนวณอีกด้วย

ส่วนข้อเสียของการใช้วิธีค่าปัจจุบันสุทธิ คือ การประมาณการกระแสเงินสดรับอาจขาดความแม่นยำ เนื่องจากเหตุการณ์ในอนาคตอาจเปลี่ยนแปลงจากที่คาดการณ์ไว้ นอกจากนี้ ต้นทุนเงินทุนที่นำมาใช้เป็นอัตราคิดลดมักใช้อัตราเดียวตลอดโครงการ ซึ่งในทางปฏิบัติ ต้นทุนเงินทุนโดยเฉพาะอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ระยะยาวขึ้นอยู่กับภาวะเศรษฐกิจที่สหกรณ์ไม่สามารถควบคุมได้ อย่างไรก็ตาม การใช้เครื่องมือทางคณิตศาสตร์และสถิติจะช่วยลดความเสี่ยงจากการประมาณการได้ สำหรับข้อเสียอีกประการหนึ่ง คือ ค่าปัจจุบันสุทธิแสดงเป็นจำนวนเงิน ดังนั้น จึงไม่สามารถนำไปใช้เปรียบเทียบโครงการที่มีขนาดต่างกัน

2.3 ดัชนีกำไร (Profitability Index: PI) คือ อัตราส่วนของค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดรับสุทธิจากการดำเนินงาน กับค่าปัจจุบันของเงินลงทุนจ่าย ข้อมูลที่นำมาใช้คำนวณดัชนีกำไรจะมีแนวทางเช่นเดียวกับการคำนวณ NPV โดย NPV คือ $PV_{\text{รับ}} - PV_{\text{จ่าย}}$ แต่ดัชนีกำไรเป็นการนำ $PV_{\text{รับ}} \div PV_{\text{จ่าย}}$

$$\begin{aligned} \text{ดัชนีกำไร} &= \frac{\text{ค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดรับสุทธิจากการดำเนินงาน}}{\text{ค่าปัจจุบันของเงินลงทุนจ่าย}} \\ &= \frac{PV_{\text{รับ}}}{PV_{\text{จ่าย}}} \end{aligned}$$

เกณฑ์ในการตัดสินใจ การประเมินค่าโครงการลงทุนด้วยใช้ดัชนีกำไร สรุปได้ดังนี้

ค่าของ PI	ความหมาย	การตัดสินใจ
มากกว่า 1	$PV_{\text{รับ}} > PV_{\text{จ่าย}}$	ควรลงทุน
น้อยกว่า 1	$PV_{\text{รับ}} < PV_{\text{จ่าย}}$	ไม่ควรลงทุน
= 1	$PV_{\text{รับ}} = PV_{\text{จ่าย}}$	จะลงทุนหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับนโยบายของกิจการ

ตัวอย่างที่ 9.5 จากตัวอย่างที่ 9.4 สหกรณ์พร้อมมิตร จำกัด

ค่าปัจจุบันของเงินลงทุนจ่าย ($PV_{\text{จ่าย}}$)	= 6	ล้านบาท
ค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดที่ได้รับ ($PV_{\text{รับ}}$)	= 7.0236	ล้านบาท
ดัชนีกำไร (PI)	= $\frac{7.0236}{6}$	
	= 1.17	

ดัชนีกำไรที่คำนวณได้มีค่ามากกว่า 1 จึงควรลงทุนในโครงการนี้

ข้อดีข้อเสียของการประเมินค่าโครงการโดยใช้ดัชนีกำไร การประเมินค่าโครงการโดยใช้ดัชนีกำไรจะมีข้อดีข้อเสียเหมือนกับการใช้ค่าปัจจุบันสุทธิ เนื่องจากทั้ง 2 วิธี มีแนวคิดที่ใกล้เคียงกัน

2.4 อัตราผลตอบแทนของโครงการ (Internal Rate of Return: IRR) หมายถึง อัตราผลตอบแทนที่แท้จริงของโครงการลงทุนตลอดระยะเวลาการลงทุน หลักการหาอัตรานี้ก็คือ คำนวณหาอัตราส่วนลดที่จะทำให้ค่าปัจจุบันของเงินลงทุนจ่ายเท่ากับค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดรับสุทธิ หรืออีกนัยหนึ่ง อัตราผลตอบแทนของโครงการก็คือ อัตราส่วนลดที่ทำให้ค่าปัจจุบันสุทธิเป็นศูนย์นั่นเอง

อัตราผลตอบแทนของโครงการ (IRR) คือ อัตราที่ทำให้ค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดรับสุทธิ = ค่าปัจจุบันของเงินลงทุนจ่าย
 หรือ อัตราที่ทำให้ค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดรับ - ค่าปัจจุบันของเงินลงทุนจ่าย = 0
 หรือ อัตราที่ทำให้ $PV_{\text{รับ}} = PV_{\text{จ่าย}}$

วิธีหาอัตราผลตอบแทนของโครงการจะทดลองสมมติค่าอัตราส่วนลด (i) หลายๆ ค่า และคำนวณตามสูตรข้างต้นจนกว่าจะได้ค่า i ที่ทำให้ค่าปัจจุบันสุทธิ คือ $PV_{\text{รับ}} - PV_{\text{จ่าย}}$ เป็น 0 หรือค่า i ที่ทำให้ $PV_{\text{รับ}} = PV_{\text{จ่าย}}$ ค่า i ดังกล่าวก็คือ อัตราผลตอบแทนของโครงการ (IRR นั้นเอง)

เกณฑ์ในการตัดสินใจ กิจการจะยอมรับการลงทุนในโครงการก็ต่อเมื่อ IRR ที่คำนวณได้สูงกว่าอัตราขั้นต่ำที่กำหนด เช่น นโยบายของสหกรณ์กำหนดว่าจะลงทุนในโครงการก็ต่อเมื่อให้ผลตอบแทนเกินร้อยละ 15 ดังนั้น ถ้า IRR ที่คำนวณได้เกินร้อยละ 15 จึงจะตัดสินใจลงทุน

ตัวอย่างที่ 9.6 จากตัวอย่างที่ 9.4 สหกรณ์พร้อมมิตร จำกัด

จากตาราง PVIFA ทดลอง ณ อัตราส่วนลด 10%

$$\begin{aligned} \text{ค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดรับ} &= 1 \text{ (PVIFA ที่ } (n = 10, i = 10\%) \\ &= 1 (6.1446) \\ &= 6.15 \text{ ล้านบาท} \end{aligned}$$

จะเห็นว่าค่าที่คำนวณได้เท่ากับ 6.15 ล้านบาท ซึ่งยังไม่เท่ากับเงินลงทุนจ่าย 6 ล้านบาท จึงต้องทดลองใหม่ ณ อัตราที่เพิ่มขึ้น

จากตาราง PVIFA ทดลอง ณ อัตราส่วนลด 12%

$$\begin{aligned} \text{ค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดรับ} &= 2 \text{ (PVIFA ที่ } n = 10, i = 12\%) \\ &= 1(5.6502) \\ &= 5.65 \text{ ล้านบาท} \end{aligned}$$

$$\text{จะเห็นว่า ณ อัตรา 10\% จะได้ค่าปัจจุบัน} = 6.15 \text{ ล้านบาท}$$

$$\text{และ ณ อัตรา 12\% จะได้ค่าปัจจุบัน} = 5.65 \text{ ล้านบาท}$$

เนื่องจากเงินลงทุน คือ 6 ล้านบาท ดังนั้น อัตราผลตอบแทนของโครงการนี้จะอยู่ระหว่าง 10% ถึง 12% หรือประมาณ 11% ซึ่งหากเทียบบัญญัติไตรยางค์ ค่าที่ได้ คือ 10.6% ทั้งนี้ กิจการจะยอมรับโครงการหรือไม่ขึ้นอยู่กับอัตราผลตอบแทนขั้นต่ำที่กำหนด เช่น ถ้ากิจการกำหนดว่าจะลงทุนก็ต่อเมื่อโครงการให้อัตราผลตอบแทนเกิน 10% ก็ควรลงทุนในโครงการนี้ แต่ถ้าอัตราผลตอบแทนขั้นต่ำที่ต้องการเป็น 15% ก็ไม่ควรลงทุนในโครงการดังกล่าวนี้เนื่องจากได้ผลตอบแทนเพียง 10.6% เท่านั้น

ข้อดีข้อเสียของการใช้อัตราผลตอบแทนของโครงการ (IRR) การประเมินค่าโครงการโดยใช้ IRR มีข้อดี คือ เป็นการนำมูลค่าของเงิน ณ เวลาต่างๆ กันมาพิจารณา เพื่อให้ค่าของเงินทั้งด้านรับและด้านจ่ายให้อยู่ในเวลาเดียวกัน นอกจากนี้ IRR แสดงเป็นอัตราร้อยละ ทำให้สามารถเปรียบเทียบกับต้นทุนเงินทุนและอัตราที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจเลือกโครงการ นอกจากนี้ยังสามารถเปรียบเทียบกับโครงการอื่นที่มีขนาดต่างกันได้

3. การกำหนดกลยุทธ์การลงทุนในสินทรัพย์ถาวร

สำหรับการกำหนดกลยุทธ์การลงทุนในสินทรัพย์ถาวร มีประเด็นสำคัญที่ควรพิจารณาดังนี้

3.1 การซื้อหรือสร้างสินทรัพย์ขึ้นใช้เอง ทำให้สหกรณ์มีกรรมสิทธิ์ในสินทรัพย์ สามารถนำสินทรัพย์ไปค้ำประกันการจัดหาเงินทุนได้ และเมื่อครบอายุการใช้งานราคาซากของสินทรัพย์ก็เป็นของสหกรณ์ แต่ทั้งนี้สหกรณ์ต้องจัดหาเงินทุนทั้งจำนวนเพื่อซื้อสินทรัพย์ดังกล่าว หรืออาจจัดหาเงินทุนโดยการผ่อนชำระ

3.2 การเช่าสินทรัพย์ระยะยาว ทำให้สหกรณ์มีความยืดหยุ่น กล่าวคือ สัญญาเช่าบางลักษณะสหกรณ์สามารถเปลี่ยนเครื่องจักรให้ทันสมัยได้ นอกจากนี้การเช่ายังทำให้สหกรณ์ไม่ต้องใช้จ่ายเงินทั้งจำนวนเพื่อซื้อสินทรัพย์ ทำให้สภาพคล่องดีขึ้น และในกรณีที่ผู้เช่าไม่สามารถชำระค่าเช่าได้ ผู้ให้เช่าจะเรียกร้องจากมูลค่าที่ค้างชำระ และนำสินทรัพย์ที่ให้เช่ากลับคืน โดยไม่สามารถฟ้องร้องให้ผู้เช่าล้มละลาย

3.3 การขายแล้วเช่ากลับ คือ การที่สหกรณ์ขายสินทรัพย์ของตนและทำสัญญาเช่ากลับ เป็นการจัดหาเงินทุนอย่างหนึ่งซึ่งเป็นการเพิ่มสภาพคล่องให้กับสหกรณ์ โดยจ่ายค่าเช่าเป็นงวดๆ ตามสัญญา แต่กรรมสิทธิ์และราคาซากนั้นจะเป็นของผู้ให้เช่า

กลยุทธ์การลงทุนในสินทรัพย์ถาวรไม่ว่าจะเป็นการซื้อ สร้างสินทรัพย์ขึ้นใช้เอง การเช่า หรือการขายสินทรัพย์แล้วเช่ากลับ สหกรณ์ควรวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้น เช่น การพิจารณาว่าจะซื้อเครื่องจักรโดยการผ่อนชำระหรือจะเช่าเครื่องจักร สหกรณ์ก็ควรวิเคราะห์ค่าปัจจุบันของเงินสดที่จ่ายไปในแต่ละทางเลือก แล้วเลือกทางเลือกที่ทำให้ค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) ของเงินสดจ่ายต่ำที่สุด เป็นต้น นอกจากนี้การวิเคราะห์อาจใช้เครื่องมือหลายอย่างประกอบกัน เช่น การคำนวณระยะเวลาคืนทุน ค่าปัจจุบันสุทธิ และอัตราผลตอบแทนของโครงการ เป็นต้น เพื่อให้ทราบข้อมูลในภาพที่กว้างซึ่งจะช่วยให้การตัดสินใจเหมาะสมยิ่งขึ้น

กิจกรรม 9.2.3

1. กลยุทธ์การลงทุนในสินทรัพย์ถาวรมีอะไรบ้าง
2. การวิเคราะห์การลงทุนในสินทรัพย์ถาวรสามารถใช้เครื่องมือใด

(โปรดทำกิจกรรม 9.2.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 9.2 เรื่องที่ 9.2.3)

แผนการสอนตอนที่ 9.3

กลยุทธ์ด้านโครงสร้างทางการเงินของสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 9.3 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

- 9.3.1 กลยุทธ์การจัดการหาเงินทุนของสหกรณ์
- 9.3.2 กลยุทธ์นโยบายเงินปันผลของสหกรณ์

แนวคิด

1. โครงสร้างทางการเงินเกิดจากการจัดหาเงินทุนทั้งจากแหล่งเงินทุนระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว การกำหนดกลยุทธ์การจัดการหาเงินทุนเป็นการกำหนดสัดส่วนของหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น ซึ่งการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์การจัดการหาเงินทุนจะใช้เครื่องมือต่างๆ ที่สำคัญ ได้แก่ อัตราส่วนทางการเงิน และการวิเคราะห์ต้นทุนของเงินทุน
2. กลยุทธ์การกำหนดนโยบายเงินปันผลเกี่ยวข้องกับการกำหนดอัตราเงินปันผลที่จ่าย และวิธีการจ่ายหุ้นปันผล โดยพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องซึ่งได้แก่ เงินสดที่สหกรณ์มีข้อกำหนดตามกฎหมายและข้อกำหนดในสัญญา โอกาสของการลงทุน และปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง และวิเคราะห์อัตราส่วนเงินปันผลเปรียบเทียบกับอัตราเฉลี่ยของสหกรณ์อื่นที่ประกอบธุรกิจเดียวกัน รวมทั้งเปรียบเทียบอัตราผลตอบแทนที่ผู้ถือหุ้นต้องการกับอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนต่อ

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 9.3.1 “กลยุทธ์การจัดการหาเงินทุนของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายกลยุทธ์การจัดการหาเงินทุนของสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 9.3.2 “กลยุทธ์นโยบายเงินปันผลของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายกลยุทธ์นโยบายเงินปันผลของสหกรณ์ได้

เรื่องที่ 9.3.1

กลยุทธ์การจัดการเงินทุนของสหกรณ์

การกำหนดโครงสร้างทางการเงินเป็นการกำหนดสัดส่วนของแหล่งเงินทุน คือ หนี้สินต่อส่วนทุนของสหกรณ์ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ดังนั้นการจัดการเงินทุนจากแหล่งต่างๆ จึงต้องพิจารณาแหล่งที่มาของเงินทุนรวมทั้งวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

1. แหล่งที่มาของเงินทุน

แหล่งที่มาของเงินทุนแบ่งได้เป็น แหล่งเงินทุนระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว การจัดการเงินทุนจากหนี้สินสามารถจัดหาได้จากแหล่งเงินทุนทั้งระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว ส่วนการจัดการเงินทุนจากส่วนของผู้ถือหุ้น ซึ่งเป็นการจัดหาจากทุนเรือนหุ้นของสมาชิกสหกรณ์ ซึ่งถือว่าเป็นการจัดการเงินทุนจากแหล่งเงินทุนระยะยาวเท่านั้น

1.1 แหล่งเงินทุนระยะสั้น มีรายละเอียดดังนี้

1.1.1 เงินรับฝากระยะสั้น เป็นเงินรับฝากที่มีระยะเวลาไม่เกิน 1 ปี จึงเป็นเงินฝากประเภทออมทรัพย์ที่สมาชิกสามารถถอนเงินได้เมื่อต้องการ การกำหนดกลยุทธ์ในการนำเงินรับฝากไปใช้ประโยชน์ คือ การให้กู้ยืมจะต้องสอดคล้องกับระยะเวลาและจำนวนเงินที่รับฝาก

1.1.2 สินเชื่อทางการค้า เป็นแหล่งเงินทุนระยะสั้นที่เกิดจากการซื้อสินค้าเป็นเงินเชื่อ โดยจะชำระเงินให้แก่ผู้ขายภายหลังตามเงื่อนไขที่กำหนด การมีสินเชื่อการค้าทำให้สหกรณ์ยังไม่ต้องจัดหาเงินสดทันทีที่รับสินค้า จึงสามารถใช้จ่ายเงินไปในทางที่จำเป็นอย่างอื่นก่อน แต่เมื่อถึงกำหนดชำระแล้วสหกรณ์ก็ต้องปฏิบัติตามเงื่อนไข

1.1.3 ตัวเงินจ่าย คือ ตัวสัญญาใช้เงินซึ่งสหกรณ์ที่ต้องการเงินเป็นผู้ออกจำหน่าย เมื่อครบกำหนดเวลาตัวสัญญาใช้เงิน สหกรณ์ผู้ออกตัวจะชำระคืนเงินต้นพร้อมดอกเบี้ยจ่าย เช่น หากสหกรณ์กู้เงินจากธนาคารจะต้องจ่ายดอกเบี้ยในอัตราร้อยละ 5 แต่การที่สหกรณ์ออกตัวสัญญาใช้เงินจากกำหนดอัตราดอกเบี้ยเป็นร้อยละ 4 ก็สามารถระดมเงินทุนได้ หากผลประกอบการของสหกรณ์เป็นที่น่าเชื่อถือ ทั้งนี้คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ (คพช.) จะมีข้อกำหนดให้เฉพาะบางสหกรณ์เท่านั้นที่สามารถออกตัวเงินจ่ายได้ เช่น ชุมชุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด เป็นต้น

1.1.4 เงินกู้ระยะสั้น เป็นแหล่งเงินทุนซึ่งสหกรณ์กู้ยืมไม่เกิน 1 ปี โดยอาจมีหลักทรัพย์ค้ำประกัน หรือไม่มีหลักทรัพย์ค้ำประกัน เงินกู้ระยะสั้น ได้แก่

1) วงเงินกู้ธรรมดา (Line of Credit) เป็นเงินกู้ที่สถาบันการเงินกำหนดวงเงินได้โดยพิจารณาจากการประเมินความสามารถในการชำระหนี้ของสหกรณ์ แต่มีใช้สัญญาผูกพันตามกฎหมายว่าสถาบันการเงินจะให้สหกรณ์กู้ยืมตามวงเงินดังกล่าวเสมอไป ทั้งนี้สถาบันการเงินอาจเรียกคืนได้ ถ้าเห็นว่าฐานะการเงินของลูกค้านั้นไม่เป็นไปตามที่ได้ประเมินไว้

2) เงินกู้ชนิดหมุนเวียน (Revolving Credit) เป็นการกำหนดวงเงินที่ให้กับโดยสถาบันการเงินจะต้องให้ลูกค้าหรือสหกรณ์กู้เงินเมื่อต้องการ トラバドที่จำนวนเงินนั้นไม่เกินวงเงินที่ตกลงกัน ซึ่งถือเป็นข้อตกลงตามกฎหมาย และเป็นหน้าที่ของสถาบันการเงินที่จะต้องเตรียมเงินให้พร้อมเมื่อสหกรณ์ต้องการ ตัวอย่างของเงินกู้ชนิดหมุนเวียน เช่น วงเงินกู้สำหรับเลตเตอร์ออฟเครดิต (Letter of Credit) เมื่อสั่งซื้อสินค้าต่างประเทศ เป็นต้น

3) เงินกู้เฉพาะกรณี (Transaction Loans) เป็นเงินกู้เพื่อวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่ง โดยเฉพาะซึ่งสถาบันการเงินจะพิจารณาฐานะการเงินและความสามารถในการชำระหนี้แต่ละกรณี ในเงินกู้ระยะสั้นอาจใช้สินทรัพย์หมุนเวียน เช่น บัญชีลูกหนี้และสินค้าคงเหลือ หรืออาจใช้สินทรัพย์ถาวรเป็นหลักประกันขึ้นอยู่กับเงื่อนไขที่ตกลงกัน

1.2 แหล่งเงินทุนระยะปานกลาง แหล่งเงินทุนระยะปานกลาง เป็นแหล่งเงินทุนซึ่งมีระยะเวลาเกิน 1 ปี แต่โดยทั่วไปไม่เกิน 5 ปี การจัดหาเงินทุนระยะปานกลาง ได้แก่

1.2.1 เงินกู้ระยะปานกลางจากสถาบันการเงิน

1.2.2 การจัดหาเงินทุนจากการซื้อเครื่องจักรอุปกรณ์โดยการผ่อนชำระ

1.2.3 การเช่าสินทรัพย์ถาวร

1.3 แหล่งเงินทุนระยะยาว เป็นแหล่งเงินทุนซึ่งมีระยะเวลายาวเกินกว่า 5 ปี โดยทั่วไปเงินทุนระยะยาวจะนำไปใช้เพื่อพัฒนาธุรกิจในระยะยาว เช่น การขยายโรงงาน การสร้างโรงงานแห่งใหม่ การลงทุนในเครื่องจักรอุปกรณ์เพื่อใช้ในงานระยะยาว เป็นต้น แหล่งเงินทุนระยะยาว ได้แก่

1.3.1 เงินรับฝากระยะยาว เป็นเงินรับฝากที่มีระยะเวลาเกิน 1 ปี ซึ่งอยู่ในรูปแบบต่างๆ เช่น เงินฝากออมทรัพย์พิเศษระยะยาว เงินฝากประจำ เป็นต้น

1.3.2 การกู้ยืมจากธนาคาร เป็นการกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินเป็นจำนวนหนึ่ง โดยระยะเวลาชำระเงินเกินกว่า 5 ปี

1.3.3 การจัดหาเงินทุนจากส่วนทุน ส่วนทุนของสหกรณ์ ประกอบด้วย ทุนเรือนหุ้นของสมาชิก ทุนสำรอง ทุนสะสมตามข้อบังคับและระเบียบอื่น และทุนอื่น ซึ่งส่วนทุนก็คือส่วนของผู้ถือหุ้น โดยสมาชิกที่ถือหุ้นมีสภาพเป็นเจ้าของสหกรณ์ที่แท้จริง คือ ได้รับผลตอบแทนจากกำไรซึ่งจ่ายในรูปของเงินปันผล

ทุนเรือนหุ้นของสมาชิก คือ การที่สหกรณ์จัดหาเงินทุนที่สมาชิคนำมาลงทุน โดยคาดหวังว่าจะได้รับผลตอบแทนในรูปของเงินปันผล ส่วนทุนสำรอง ทุนสะสม และทุนอื่นๆ เป็นการกันกำไรไว้เพื่อวัตถุประสงค์ที่กฎหมายหรือที่สหกรณ์กำหนด โดยทุนสำรองเป็นเงินทุนที่กฎหมายกำหนดให้สหกรณ์ที่ได้จากการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีของสหกรณ์เป็นทุนสำรองไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ของกำไรสุทธิ และเป็นค่าบำรุงสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยตามอัตราที่กำหนดในกฎกระทรวง แต่ต้องไม่เกินกว่าร้อยละ 5 ของกำไรสุทธิ สำหรับทุนสะสมเป็นไปตามข้อบังคับและระเบียบอื่นของสหกรณ์ที่แต่ละสหกรณ์กำหนดไว้ เช่น ทุนสาธารณะประโยชน์ ทุนเพื่อขยายงาน เป็นต้น และทุนอื่นตามที่สหกรณ์กำหนด เช่น ทุนรักษาระดับเงินปันผล ทุนเพื่อการจัดสร้างสำนักงาน ทุนประกันชีวิตสำหรับสมาชิก เป็นต้น

2. การวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ด้านโครงสร้างทางการเงิน

การวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ด้านโครงสร้างทางการเงินจะใช้เครื่องมือต่างๆ ที่สำคัญ ได้แก่ อัตราส่วนทางการเงิน และการวิเคราะห์ต้นทุนของเงินทุน

2.1 อัตราส่วนทางการเงิน อัตราส่วนทางการเงินที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ อัตราส่วนแสดงโครงสร้างทางการเงิน ได้แก่

$$2.1.1 \text{ อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน} = \frac{\text{หนี้สิน}}{\text{ส่วนทุน}}$$

$$2.1.2 \text{ อัตราส่วนหนี้สินต่อสินทรัพย์รวม} = \frac{\text{หนี้สิน}}{\text{สินทรัพย์รวม}}$$

$$2.1.3 \text{ อัตราส่วนแสดงความสามารถในการชำระดอกเบี้ย} = \frac{\text{กำไรก่อนหักดอกเบี้ย}}{\text{ดอกเบี้ยจ่าย}}$$

$$2.1.4 \text{ กำไรต่อหุ้น} = \frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{จำนวนหุ้น}}$$

ตัวอย่างที่ 9.7 สหกรณ์วิงศ์ไทย จำกัด มีสินทรัพย์รวม 100 ล้านบาท โดยมีหนี้สินรวม 60 ล้านบาท อัตราดอกเบี้ยร้อยละ 4 ส่วนทุน 40 ล้านบาท ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นทุนเรือนหุ้น 300,000 หุ้นราคาตามมูลค่าหุ้นละ 100 บาท อัตราเงินปันผลที่จ่ายให้สมาชิก คือ ร้อยละ 6 ของทุนเรือนหุ้น ส่วนทุนที่เหลือเป็นทุนสำรองและทุนสะสม กำไรก่อนดอกเบี้ย คือ 12 ล้านบาท สหกรณ์กำลังพิจารณาแหล่งเงินทุนเพื่อใช้ในการขยายโรงงาน ซึ่งทำให้ต้องลงทุนเพิ่ม 20 ล้านบาท และกำไรก่อนดอกเบี้ยเพิ่มขึ้นเป็น 18 ล้านบาท ทางเลือกในการจัดหาเงินทุน ได้แก่

- 1) จากหนี้สิน อัตราดอกเบี้ยร้อยละ 5
 - 2) จากส่วนทุน คือ ทุนเรือนหุ้นของสมาชิก 200,000 หุ้น
- การวิเคราะห์อัตราส่วนแสดงโครงสร้างทางการเงินเป็นดังนี้

อัตราส่วน	กรณีกู้เงินระยะยาว	กรณีเพิ่มทุนจากสมาชิก
1. อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนทุน (%)	$\frac{60 + 20}{40} = 200\%$	$\frac{60}{40 + 20} = 100\%$
2. อัตราส่วนหนี้สินต่อสินทรัพย์รวม (%)	$\frac{60 + 20}{120} = 66.67\%$	$\frac{60}{120} = 50\%$
3. อัตราส่วนความสามารถในการชำระดอกเบี้ย (เท่า)	$\frac{12}{(60 \times 4\%) + (20 \times 6\%)} = 3.33$	$\frac{12}{60 \times 4\%} = 5.00$
4. กำไรต่อหุ้น (บาท)	$\frac{12 - (2.4 + 0.8)}{300,000} = 29.33$	$\frac{12 - 2.4}{300,000 + 200,000} = 19.20$

จากการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินตามตัวอย่างข้างต้น จะเห็นได้ว่าหากสหกรณ์เลือกกลยุทธ์การจัดหาเงินทุนโดยการกู้ยืม ซึ่งจะทำให้โครงสร้างเงินทุนมีสัดส่วนของหนี้สินเพิ่มขึ้น สหกรณ์จะมีความเสี่ยงมากกว่า เพราะอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้นและอัตราส่วนหนี้สินต่อสินทรัพย์รวมเป็น 200% และ 66.67% ตามลำดับ ในขณะที่การจัดหาเงินทุนโดยเพิ่มทุนหุ้นสามัญ อัตราส่วนดังกล่าวเป็นเพียง 100% และ 50% ตามลำดับ นอกจากนี้ การจัดหาเงินทุนจากหนี้สินยังทำให้สหกรณ์ต้องมีภาระในการจ่ายดอกเบี้ยเพิ่มขึ้น ซึ่งทำให้อัตราส่วนแสดงความสามารถในการชำระดอกเบี้ยเป็น 3.33 เท่า ในขณะที่การจัดหาเงินทุนจากส่วนทุนนั้น อัตราส่วนดังกล่าวเป็น 5.00 เท่า อย่างไรก็ตาม แม้ว่าการจัดหาเงินทุนจากหนี้สินมีความเสี่ยงมากกว่า แต่หากพิจารณาถึงกำไรต่อหุ้นแล้ว การจัดหาเงินทุนจากหนี้สินทำให้ไม่ต้องเพิ่มทุน ดังนั้นจำนวนหุ้นจึงไม่ได้เพิ่มขึ้น ทำให้กำไรต่อหุ้นเป็น 29.33 บาท ซึ่งสูงกว่าการจัดหาเงินทุนจากหุ้นสามัญซึ่งกำไรต่อหุ้นเป็นเพียง 19.20 บาท (ทั้งนี้ตามตัวอย่างข้างต้นนั้น ระดับของกำไรก่อนดอกเบี้ยและภาษีเป็น 12 ล้านบาท แต่ถ้าระดับกำไรเปลี่ยนก็อาจทำให้กำไรต่อหุ้นเปลี่ยนไปด้วย)

2.2 การวิเคราะห์ต้นทุนของเงินทุน เงินทุนที่สหกรณ์จัดหามาจากหลายแหล่ง ซึ่งแต่ละแหล่งจะมีต้นทุนของเงินทุน หรือค่าของหุ้นแตกต่างกัน เช่น การจัดหาเงินทุนจากหนี้สินโดยการกู้เงิน ต้องเสียค่าใช้จ่ายในรูปของดอกเบี้ย และค่าธรรมเนียมต่างๆ จึงต้องคำนวณอัตราร้อยละของค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น ซึ่งก็คือค่าของทุนของหนี้ ส่วนการจัดหาเงินทุนจากส่วนทุนให้กับผู้ถือหุ้นในรูปของเงินปันผล ซึ่งก็เป็นค่าของทุนเรือนหุ้นนั่นเอง ดังนั้น ต้นทุนของเงินทุนของสหกรณ์จึงเป็นการคำนวณค่าของทุนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักตามโครงสร้างเงินทุนของสหกรณ์

3. การกำหนดกลยุทธ์ด้านโครงสร้างทางการเงิน

การกำหนดกลยุทธ์ด้านโครงสร้างทางการเงินนั้น สหกรณ์จะต้องพิจารณาถึงผลการวิเคราะห์ซึ่งในเชิงปริมาณจากการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินจะทำให้ทราบว่าทางเลือกใดมีความเสี่ยง และผลตอบแทนเป็นเช่นใด สหกรณ์อาจจัดหามาจากหลายแหล่ง ซึ่งแต่ละแหล่งจะมีต้นทุนของเงินทุนหรือค่าของแตกต่างกัน

จากตัวอย่างสหกรณ์วงศ์ไทย จำกัด ทางเลือกในการจัดหาเงินทุนจากหนี้สินทำให้สหกรณ์มีความเสี่ยงมากกว่า เนื่องจากมีภาระผูกพันที่ต้องใช้คืนในจำนวนและระยะเวลาที่แน่นอน แต่การจัดหาเงินทุนจากหนี้สินจะมีผลตอบแทนในรูปของกำไรต่อหุ้นสูงกว่าการจัดหาเงินทุนจากส่วนทุน เป็นต้น การที่จะเลือกทางเลือกใดนั้น สหกรณ์ควรเปรียบเทียบอัตราส่วนที่วิเคราะห์กับค่าเฉลี่ยของสหกรณ์อื่นๆ ที่ดำเนินธุรกิจเดียวกัน ซึ่งทำให้ทราบได้ว่าความเสี่ยงและผลตอบแทนมากน้อยเพียงใด กลยุทธ์ที่กำหนดนั้นขึ้นอยู่กับ การรับความเสี่ยงและผลตอบแทนของแต่ละสหกรณ์ สหกรณ์ที่ใช้หลักการระมัดระวังจะจัดหาเงินทุนจากส่วนทุนเพราะความเสี่ยงน้อยกว่า แต่ผลตอบแทนในรูปของกำไรต่อหุ้นก็น้อยกว่าเช่นกัน ในขณะที่บางสหกรณ์อาจจัดหาเงินทุนจากหนี้สินจึงมีความเสี่ยงมากกว่า แต่มีผลกำไรในรูปของกำไรต่อหุ้นสูงกว่า ซึ่งเหมาะกับสหกรณ์ที่ยอมรับความเสี่ยงได้ในระดับที่สูงกว่า นอกจากนี้สหกรณ์ยังต้องพิจารณาถึงต้นทุนเงินทุนหรือค่าของทุนที่เกี่ยวข้องด้วย

ทั้งนี้ การจัดหาเงินทุนของสหกรณ์ไม่ว่าจะจัดหาจากการมีหนี้สินหรือจากส่วนทุน สหกรณ์จะต้องนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ เช่น การกู้เงินเพื่อสร้างโรงงานผลิตสินค้า จะต้องคุ้มค่าเมื่อเปรียบเทียบกับต้นทุน

เงินทุน หรือการจัดหาเงินทุนจากส่วนทุนซึ่งมีต้นทุนเงินทุน คือ เงินปันผลที่ต้องจ่ายให้สมาชิก เงินทุนนั้นจะต้องนำมาหาประโยชน์ได้สูงกว่าต้นทุนเงินทุน ซึ่งจะทำให้สหกรณ์มีผลกำไรและทำให้ส่วนทุนเพิ่มขึ้นส่งผลให้โครงสร้างเงินทุนมีความมั่นคง และสามารถจ่ายเงินปันผลให้สมาชิกได้ตามเป้าหมายที่วางไว้

นอกจากปัจจัยเชิงปริมาณแล้ว สหกรณ์ควรคำนึงถึงปัจจัยเชิงคุณภาพด้วย เช่น ภาวะของตลาดการเงิน นโยบายการให้กู้ยืมของสถาบันการเงิน แนวโน้มของอัตราดอกเบี้ยในอนาคต เป็นต้น เพราะปัจจัยดังกล่าวนี้จะมีส่วนต่อภาวะผูกพันทางการเงินของสหกรณ์

กิจกรรม 9.3.1

1. เงินทุนของสหกรณ์สามารถจัดหาจากแหล่งใดบ้าง
2. เครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์ในการกำหนดกลยุทธ์ด้านโครงสร้างทางการเงินมีอะไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 9.3.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 9.3 เรื่องที่ 9.3.1)

เรื่องที่ 9.3.2

กลยุทธ์นโยบายเงินปันผลของสหกรณ์

นโยบายเงินปันผล คือ การกำหนดอัตราเงินปันผลที่จะจ่ายเมื่อเปรียบเทียบกับกำไรสุทธิ รวมทั้งวิธีการจ่ายว่าเป็นเงินสด หรือจ่ายในรูปแบบอื่น นโยบายเงินปันผลเกี่ยวข้องกับการจัดหาเงินทุนจากส่วนของผู้ถือหุ้น เนื่องจากผลตอบแทนที่ผู้ถือหุ้นได้รับแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ส่วนแรก คือ ผลต่างของราคาตลาดของหุ้นกับราคาทุน อีกส่วนหนึ่งก็คือ เงินปันผลที่จ่ายให้กับผู้ถือหุ้น

กลยุทธ์การจ่ายเงินปันผลเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การกำหนดอัตราการจ่ายเงินปันผล ซึ่งเป็นการกำหนดว่าจะจ่ายเงินปันผลเป็นอัตราร้อยละเท่าใดของกำไรสุทธิ กับกลยุทธ์การกำหนดวิธีการจ่ายเงินปันผลเป็นการกำหนดว่าจะจ่ายเงินปันผลโดยวิธีใด จึงมีทางเลือกต่างๆ ในที่นี้ได้สรุปทางเลือกที่สำคัญ คือ การจ่ายเป็นเงินสด การจ่ายเป็นหุ้นปันผล และการจ่ายเป็นตั๋วสัญญาใช้เงิน

1. ปัจจัยในการกำหนดนโยบายเงินปันผล

ปัจจัยในการกำหนดนโยบายเงินปันผลมีดังนี้

1.1 เงินสดที่สหกรณ์มี โดยทั่วไปก่อนจะจ่ายเงินปันผลในรูปของเงินสด ต้องพิจารณาถึงเงินสดที่สหกรณ์มีเพียงพอสำหรับเงินปันผลหรือไม่ เพราะในกรณีที่สหกรณ์มีผลกำไร แต่เมื่อจัดทำงบกระแสเงินสดแล้ว อาจจะทำให้เงินสดลดลงก็เป็นได้ ดังนั้นหากสหกรณ์มีเงินสดไม่เพียงพอ ก็ต้องคำนึงถึงความสามารถในการกู้ยืมระยะสั้นด้วย

1.2 ข้อกำหนดตามกฎหมายและข้อกำหนดในสัญญา เงินปันผลจะจ่ายจากกำไรสะสม ซึ่งกฎหมายกำหนดให้สหกรณ์ที่มีกำไรสุทธิจะต้องจัดสรรกำไรสุทธิแต่ละปี เพื่อเป็นการสำรองตามกฎหมาย ในอัตราร้อยละ 5 ส่วนที่เหลือจึงจะจ่ายเป็นเงินปันผลได้ และสหกรณ์ต้องสำรองทุกปี จนกว่าสำรองตามกฎหมายในอัตราร้อยละ 10 ของทุน สหกรณ์จึงไม่จำเป็นต้องสำรองอีกต่อไป ดังนั้นเงินปันผลที่จะจ่ายได้ ต้องเป็นจำนวนของกำไรหลังจากสำรองตามกฎหมายและสำรองอื่นๆ แล้ว นอกจากนี้ การจ่ายเงินปันผล ยังขึ้นกับข้อกำหนดตามสัญญาอีกด้วย เช่น สัญญาการกู้เงินจากสถาบันการเงิน ผู้กู้ อาจมีข้อกำหนดไม่ให้จ่ายเงินปันผลในระยะเวลาหนึ่ง หรือในระยะเวลาของสัญญาเงินกู้ เพื่อผูกพันสหกรณ์ผู้กู้ให้ต้องชำระหนี้ ก่อนจะจ่ายผลตอบแทนให้กับผู้ถือหุ้น

1.3 โอกาสของการลงทุน ในช่วงของการขยายสหกรณ์ซึ่งต้องการเงินทุน สหกรณ์อาจจะลดการกู้ยืม หรือลดการออกหุ้นสามัญได้ด้วยการนำกำไรสะสมไปลงทุนโดยคาดว่าผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุน เป็นที่น่าพอใจ กรณีดังกล่าวสหกรณ์ไม่ควรจ่ายเงินปันผล

1.4 ปัจจัยอื่น ๆ การจ่ายเงินปันผลยังขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นๆ เช่น

- แนวโน้มของกำไร หากกำไรในอนาคตมีแนวโน้มลดลง ซึ่งจะมีผลกระทบต่อกำไรสะสมในอนาคตและมีผลต่อเนื่องถึงค่าสหกรณ์ (Book Value) ดังนั้น การจ่ายเงินปันผลในแต่ละงวด จึงควรคำนึงถึงแนวโน้มของกำไรในอนาคตนี้ด้วย

- อำนาจในการควบคุมสหกรณ์ ในกรณีที่สหกรณ์จัดหาเงินทุนโดยการเพิ่มทุนหุ้นสามัญ หากผู้ถือหุ้นเดิมไม่สามารถถือหุ้นส่วนที่เพิ่มทุนได้ ก็จะทำให้อำนาจในการควบคุมสหกรณ์น้อยลง ดังนั้น การที่สหกรณ์ไม่จ่ายเงินปันผล โดยนำเงินทุนจากกำไรสะสมไปใช้แทนการเพิ่มทุนจะทำให้รักษาอำนาจในการควบคุมสหกรณ์ได้ เป็นต้น

2. การวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ด้านนโยบายเงินปันผล

การวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ด้านนโยบายเงินปันผลของสหกรณ์จะใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 อัตราส่วนทางการเงิน เป็นการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินและเปรียบเทียบกับอัตราเฉลี่ยของสหกรณ์อื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน อัตราส่วนทางการเงินที่เกี่ยวข้องได้แก่

$$\text{อัตราการจ่ายเงินปันผล (Dividend Payout Ratio)} = \frac{\text{เงินปันผลต่อหุ้น}}{\text{กำไรต่อหุ้น}}$$

$$\text{อัตราเงินปันผลต่อราคา (Dividend Yield)} = \frac{\text{เงินปันผลต่อหุ้น}}{\text{ราคาต่อหุ้น}}$$

ตัวอย่างที่ 9.8 สหกรณ์วงศิไทย จำกัดมีกำไรต่อหุ้น 10 บาท จ่ายเงินปันผลหุ้นละ 5 บาท และราคาตามมูลค่าต่อหุ้น คือ 100 บาท โดยอัตราเฉลี่ยของสหกรณ์อื่นๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกันเป็นดังนี้

$$\text{อัตราการจ่ายเงินปันผล} = 60\%$$

$$\text{อัตราเงินปันผลต่อราคา} = 7\%$$

การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์วงค์ไทย จำกัด แสดงได้ดังนี้

$$\text{อัตราการจ่ายเงินปันผล} = \frac{5}{10} = 50\%$$

$$\text{อัตราเงินปันผลต่อราคาตามมูลค่าหุ้น} = \frac{5}{100} = 5\%$$

ทั้งนี้ จะต้องนำอัตราส่วนทางการเงินดังกล่าวมาเปรียบเทียบกับอัตราส่วนมาตรฐาน ซึ่งจากตัวอย่างข้างต้น ก็คืออัตราเฉลี่ยของสหกรณ์อื่นๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกัน พบว่า เงินปันผลที่จ่ายนั้นน้อยกว่าสหกรณ์อื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน

2.2 การเปรียบเทียบอัตราผลตอบแทนที่ผู้ถือหุ้นต้องการกับอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนต่อ การที่สมาชิกนำเงินมาลงทุนในหุ้นของสหกรณ์ สมาชิกย่อมต้องการผลตอบแทนที่สูงกว่าการลงทุนในหลักทรัพย์ประเภทอื่น ซึ่งผลตอบแทนที่สำคัญจะอยู่ในรูปของการจ่ายเงินปันผล อย่างไรก็ตาม การจะจ่ายเงินปันผลหรือไม่นั้น สหกรณ์ควรเปรียบเทียบอัตราผลตอบแทนที่ผู้ถือหุ้นต้องการ (Required Rate) กับอัตราผลตอบแทนจากการที่สหกรณ์นำเงินไปลงทุนต่อ (Reinvestment Rate) ถ้าอัตราผลตอบแทนที่ผู้ถือหุ้นต้องการต่ำกว่า สหกรณ์ก็ไม่ควรจ่ายเงินปันผลแต่ควรมีเงินทุนดังกล่าวไว้ใช้ในการขยายสหกรณ์ เพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่ากว่า ซึ่งจะส่งผลให้กำไรต่อหุ้นในอนาคตสูงขึ้น

ตัวอย่างที่ 9.9 สหกรณ์กำลังพิจารณาขยายการผลิตสินค้าอย่างหนึ่ง ซึ่งราคาสินค้าขึ้นอยู่กับ การเปลี่ยนแปลงภาวะเศรษฐกิจเป็นอย่างมาก สหกรณ์นี้จึงที่มีความเสี่ยงมากพอสมควร หากลงทุนในพันธบัตรรัฐบาลซึ่งเป็นหลักทรัพย์ที่ไม่มีความเสี่ยงจะได้ผลตอบแทน 4% จากการได้ประเมินความเสี่ยงของการลงทุนในสหกรณ์ผู้ถือหุ้นคาดว่าผลตอบแทนจะอยู่ในระดับ 6% สำหรับการขยายการผลิตสินค้านี้ดังกล่าว คาดว่าอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนในโครงการเท่ากับ 12%

จะเห็นได้ว่าอัตราผลตอบแทนที่ผู้ถือหุ้นต้องการ คือ 6%

อัตราผลตอบแทนจากการลงทุนต่อ คือ 12%

กรณีเช่นนี้ สหกรณ์ไม่ควรจ่ายเงินปันผลแต่ควรนำกำไรไปขยายสหกรณ์ ซึ่งจะทำให้ผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นในอนาคตสูงขึ้น

3. กลยุทธ์การกำหนดนโยบายเงินปันผล

กลยุทธ์การกำหนดนโยบายเงินปันผลเชื่อมโยงกับการวิเคราะห์ข้างต้น ทำให้ทราบว่าสหกรณ์ควรจ่ายเงินปันผลจำนวนเท่าใด ซึ่งจากการวิเคราะห์อัตราการจ่ายเงินปันผล และอัตราเงินปันผลต่อราคาตามตัวอย่างข้างต้น พบว่า เงินปันผลที่สหกรณ์จ่ายหุ้นละ 5 บาท ดำเนินไปเมื่อเทียบกับอัตราเฉลี่ยของสหกรณ์อื่นๆ ที่ประกอบธุรกิจเดียวกัน นอกจากนี้ เมื่อเปรียบเทียบอัตราเงินปันผลที่ผู้ถือหุ้นต้องการกับอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนต่อ พบว่า อัตราผลตอบแทนที่ผู้ถือหุ้นต้องการสูงกว่า สหกรณ์ก็ควรจ่ายเงินปันผลในสัดส่วนที่สูงเมื่อเทียบกับกำไร

สำหรับกลยุทธ์การกำหนดรูปแบบการจ่ายเงินปันผล ธุรกิจโดยทั่วไปโดยเฉพาะบริษัทมหาชน จำกัดมีทางเลือกในการจ่ายเงินปันผลได้หลายวิธี คือ

- การจ่ายเป็นเงินสด เหมาะกับกิจการที่มีสภาพที่คล่องสูง โดยมีเงินสดเพียงพอต่อการจ่ายเงินปันผล หรือสามารถจัดหาเงินสดโดยการขายเงินลงทุนระยะสั้น หรือกู้ยืมระยะสั้นเพื่อจ่ายเงินปันผลได้

- การจ่ายเป็นหุ้นปันผล คือ การที่บริษัทออกหุ้นสามัญทำให้จำนวนหุ้นเพิ่มขึ้น ซึ่งผู้ถือหุ้นแต่ละรายจะได้รับหุ้นปันผลตามสัดส่วนหุ้นสามัญที่ตนถืออยู่ การจ่ายหุ้นปันผลเหมาะกับกิจการที่มีสภาพคล่องต่ำและจำนวนหุ้นยังมีน้อย สำหรับข้อควรคำนึงในการจ่ายหุ้นปันผล ก็คือจำนวนหุ้นที่มากขึ้นจะทำให้กำไรต่อหุ้นลดลง

- การจ่ายเป็นตั๋วสัญญาใช้เงิน เหมาะกับกิจการที่มีสภาพคล่องต่ำ ไม่มีเงินสดเพียงพอที่จะจ่ายเงินปันผล จึงก่อการระดมทุนโดยออกตั๋วสัญญาใช้เงินให้แก่ผู้ถือหุ้นที่จะรับเงินปันผลในอนาคตตามระยะเวลาที่กำหนด

สำหรับสหกรณ์จะจ่ายเงินปันผลในรูปของเงินสดเท่านั้น ซึ่งโดยทั่วไปจะโอนเงินเข้าบัญชีของสมาชิกสหกรณ์นั้นๆ

กิจกรรม 9.3.2

1. จงระบุปัจจัยในการกำหนดนโยบายเงินปันผล
2. สหกรณ์ควรกำหนดกลยุทธ์การจ่ายเงินปันผลอย่างไร

(โปรดทำกิจกรรม 9.3.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 9.3 เรื่องที่ 9.3.2)

บรรณานุกรม

- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2561). *กระบวนการออกตราสารหนี้และการจัดอันดับความน่าเชื่อถือ*. สืบค้นวันที่ 15 มิถุนายน 2561 จาก <https://www.set.or.th/th/products/>
- ประกาศคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ เรื่อง ข้อกำหนดการฝากหรือลงทุนอย่างอื่นของสหกรณ์ พ.ศ. 2552 (2552) ค้นจาก <http://www.webhost.cpd.go.th/rlo/> สืบค้นวันที่ 6 กรกฎาคม 2557.
- พระราชบัญญัติสหกรณ์ ฉบับสมบูรณ์ (รวมฉบับที่ ๑ พ.ศ. ๒๕๔๒ และฉบับที่ ๒ พ.ศ. ๒๕๕๓)
- สุชาดา สถาวรวงศ์ และนิพันธ์ หิ้นโชคชัยชนะ. (2556). หน่วยที่ 8 การกำกับดูแลกิจการ การควบคุมภายใน และการจัดการความเสี่ยงขององค์กร. ใน *ชุดวิชาการสอบบัญชี การตรวจสอบภายในและการควบคุมภายใน* (ปรับปรุงครั้งที่ 1). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สุชาติ สิริธนาวุฒิ และสุชาดา สถาวรวงศ์. (2553). หน่วยที่ 12 การลงทุนในสินทรัพย์ถาวรของกิจการก่อสร้าง. ใน *ชุดวิชาการบัญชีและการเงินเพื่องานก่อสร้าง* (ปรับปรุงครั้งที่ 1). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สุมาลี จิระมิตร. (2552). *การบริหารการเงิน* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Brealey, Richard A. Myers, Stewart C. and Allen, Franklin. (2014). *Principles of Corporate Finance*, Global ed. Mc-Graw Hill Education.
- Brigham, Eugene F. and Ehrhardt, Michael C. (2013). *Financial Management: Theory and Practice*. (14th ed.). South-Western Publishing.
- David, Fred R. and David, Forest R. (2017). *Strategic Management Concepts: A Competitive Advantage Approach, Concepts* (16th ed.). Essex, England: Pearson Education.
- Garrison, Ray H. and others. (2015) *Management Accounting: An Asian Perspective* (15th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Hitt, Michael A., Ireland, R. Duane and Hoskisson, Robert E. (2017). *Strategic Management: Competitiveness & Globalization, Concepts and Cases* (12th ed.). Boston, Massachusetts: Cengage Learning.
- Jenkins, Mark, Ambrosini, Véronique and Collier, Nardine. (2016). *Advanced Strategic Management: A Multi-Perspective Approach* (3rd ed.). London: Palgrave.

ตาราง PVIF และตาราง PVIFA

ตาราง PVIF Present Value Interest Factor for S1 (PVIF_{i, n})

n	1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%	9%	10%	11%	12%	13%	14%	15%	16%	17%	18%
1	0.9901	0.9804	0.9709	0.9615	0.9524	0.9434	0.9346	0.9259	0.9174	0.9091	0.9009	0.8929	0.8850	0.8772	0.8696	0.8621	0.8547	0.8475
2	0.9803	0.9612	0.9426	0.9246	0.9070	0.8900	0.8734	0.8573	0.8417	0.8264	0.8116	0.7972	0.7831	0.7695	0.7561	0.7432	0.7305	0.7182
3	0.9706	0.9423	0.9151	0.8890	0.8638	0.8396	0.8163	0.7938	0.7722	0.7513	0.7312	0.7118	0.6931	0.6750	0.6575	0.6407	0.6244	0.6086
4	0.9610	0.9238	0.8885	0.8548	0.8227	0.7921	0.7629	0.7350	0.7084	0.6830	0.6587	0.6355	0.6133	0.5921	0.5718	0.5523	0.5337	0.5158
5	0.9515	0.9057	0.8628	0.8219	0.7835	0.7473	0.7130	0.6806	0.6499	0.6209	0.5935	0.5674	0.5428	0.5194	0.4972	0.4761	0.4561	0.4371
6	0.9420	0.8880	0.8375	0.7903	0.7462	0.7050	0.6663	0.6302	0.5963	0.5645	0.5348	0.5068	0.4803	0.4558	0.4323	0.4104	0.3898	0.3704
7	0.9327	0.8706	0.8131	0.7599	0.7107	0.6651	0.6227	0.5835	0.5470	0.5132	0.4817	0.4523	0.4251	0.3996	0.3759	0.3538	0.3332	0.3139
8	0.9235	0.8535	0.7894	0.7307	0.6768	0.6274	0.5820	0.5403	0.5019	0.4665	0.4339	0.4039	0.3762	0.3506	0.3269	0.3050	0.2848	0.2660
9	0.9143	0.8368	0.7664	0.7028	0.6448	0.5919	0.5439	0.5002	0.4604	0.4241	0.3909	0.3606	0.3329	0.3075	0.2843	0.2630	0.2434	0.2255
10	0.9053	0.8203	0.7441	0.6756	0.6136	0.5564	0.5033	0.4632	0.4224	0.3855	0.3522	0.3220	0.2946	0.2697	0.2472	0.2267	0.2080	0.1911
12	0.8874	0.7885	0.7014	0.6246	0.5568	0.4970	0.4440	0.3971	0.3555	0.3186	0.2858	0.2567	0.2307	0.2075	0.1869	0.1685	0.1520	0.1372
14	0.8700	0.7579	0.6611	0.5775	0.5061	0.4423	0.3878	0.3405	0.2992	0.2633	0.2320	0.2046	0.1807	0.1597	0.1413	0.1252	0.1110	0.0985
15	0.8613	0.7430	0.6419	0.5553	0.4810	0.4173	0.3624	0.3152	0.2745	0.2394	0.2090	0.1827	0.1599	0.1401	0.1229	0.1079	0.0949	0.0835
18	0.8360	0.7002	0.5874	0.4936	0.4155	0.3503	0.2959	0.2502	0.2120	0.1799	0.1528	0.1300	0.1108	0.0946	0.0808	0.0691	0.0592	0.0508
20	0.8195	0.6730	0.5537	0.4564	0.3769	0.3118	0.2584	0.2145	0.1784	0.1488	0.1240	0.1037	0.0868	0.0728	0.0611	0.0514	0.0433	0.0365
24	0.7876	0.6217	0.4919	0.3901	0.3101	0.2470	0.1971	0.1577	0.1264	0.1015	0.0817	0.0659	0.0532	0.0431	0.0349	0.0284	0.0231	0.0188
25	0.7798	0.6095	0.4778	0.3751	0.2953	0.2330	0.1842	0.1460	0.1160	0.0923	0.0736	0.0588	0.0471	0.0378	0.0304	0.0245	0.0197	0.0160
30	0.7416	0.5821	0.4420	0.3383	0.2314	0.1741	0.1314	0.0984	0.0754	0.0573	0.0437	0.0334	0.0258	0.0198	0.0151	0.0118	0.0090	0.0070
35	0.7069	0.5000	0.3554	0.2534	0.1813	0.1301	0.0937	0.0678	0.0490	0.0356	0.0269	0.0189	0.0139	0.0102	0.0075	0.0055	0.0041	0.0030
36	0.6989	0.4902	0.3450	0.2437	0.1727	0.1227	0.0875	0.0626	0.0449	0.0323	0.0234	0.0169	0.0123	0.0089	0.0065	0.0048	0.0035	0.0026
40	0.6717	0.4529	0.3066	0.2083	0.1420	0.0972	0.0668	0.0460	0.0318	0.0221	0.0154	0.0107	0.0075	0.0053	0.0037	0.0026	0.0019	0.0013
48	0.6203	0.3665	0.2420	0.1522	0.0951	0.0610	0.0389	0.0249	0.0160	0.00923	0.00736	0.00588	0.00471	0.00378	0.00304	0.0245	0.0197	0.0160
50	0.6080	0.3715	0.2281	0.1407	0.0872	0.0543	0.0339	0.0213	0.0134	0.0085	0.0054	0.0035	0.0022	0.0014	0.0009	0.0006	0.0004	0.0003
55	0.5785	0.3365	0.1968	0.1157	0.0683	0.0408	0.0242	0.0145	0.0087	0.0053	0.0032	0.0020	0.0012	0.0007	0.0005	0.0003	0.0002	0.0001
60	0.5504	0.3048	0.1697	0.0951	0.0535	0.0303	0.0173	0.0099	0.0057	0.0033	0.0019	0.0011	0.0007	0.0004	0.0002	0.0001	0.0001	0.0000

ตาราง PVIFA Present Value Interest Factor for S1 of An Annuity (PVIFA_{i, n})

n	1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%	9%	10%	11%	12%	13%	14%	15%	16%	17%	18%
1	0.9901	0.9804	0.9709	0.9615	0.9524	0.9434	0.9346	0.9259	0.9174	0.9091	0.9009	0.8929	0.8850	0.8772	0.8696	0.8621	0.8547	0.8475
2	1.9704	1.9416	1.9135	1.8861	1.8594	1.8334	1.8080	1.7833	1.7591	1.7355	1.7125	1.6901	1.6681	1.6467	1.6257	1.6052	1.5852	1.5658
3	2.9410	2.8839	2.8288	2.7751	2.7232	2.6730	2.6243	2.5771	2.5313	2.4869	2.4437	2.4018	2.3612	2.3216	2.2832	2.2459	2.2096	2.1743
4	3.8020	3.8077	3.7171	3.6299	3.5460	3.4651	3.3872	3.3121	3.2397	3.1699	3.1024	3.0373	2.9745	2.9137	2.8550	2.7982	2.7432	2.6901
5	4.6534	4.7135	4.5797	4.4518	4.3295	4.2124	4.1002	3.9927	3.8897	3.7908	3.6959	3.6048	3.5172	3.4331	3.3522	3.2743	3.1993	3.1272
6	5.4955	5.6014	5.4172	5.2421	5.0757	4.9173	4.7665	4.6229	4.4859	4.3553	4.2305	4.1114	3.9975	3.8887	3.7845	3.6847	3.5892	3.4976
7	6.3282	6.4720	6.2303	6.0021	5.7864	5.5824	5.3893	5.2064	5.0330	4.8604	4.7122	4.5638	4.4226	4.2883	4.1604	4.0386	3.9224	3.8115
8	7.1517	7.3255	7.0197	6.7327	6.4632	6.2098	5.9713	5.7468	5.5348	5.3349	5.1461	4.9676	4.7988	4.6389	4.4873	4.3436	4.2072	4.0776
9	7.9660	8.1622	7.7861	7.4353	7.1078	6.8017	6.5152	6.2469	5.9952	5.7590	5.5370	5.3282	5.1317	4.9464	4.7718	4.6085	4.4566	4.3030
10	8.7713	8.9826	8.5302	8.1109	7.7217	7.3601	7.0236	6.7101	6.4177	6.1446	5.8892	5.6502	5.4282	5.2161	5.0188	4.8332	4.6588	4.4941
12	11.2551	10.5753	9.9540	9.3851	8.8633	8.3838	7.9427	7.5361	7.1607	6.8137	6.4924	6.1944	5.9176	5.6603	5.4206	5.1971	4.9884	4.7932
14	13.0037	12.1062	11.2961	10.5631	9.8968	9.2950	8.7455	8.2442	7.7862	7.3667	6.9819	6.6292	6.3025	6.0021	5.7245	5.4675	5.2293	5.0081
15	13.8651	12.8493	11.9379	11.1184	10.3797	9.7122	9.1079	8.5685	8.0607	7.6061	7.1909	6.8109	6.4624	6.1422	5.8474	5.5755	5.3242	5.0918
18	16.3983	14.9920	13.7535	12.6593	11.6896	10.8278	10.0591	9.3719	8.7555	8.2014	7.7016	7.2497	6.8399	6.4674	6.1280	5.8178	5.5339	5.2732
20	18.0456	16.3514	14.8775	13.6903	12.6622	11.6959	10.9940	9.3181	9.1285	8.5136	7.9633	7.4694	7.0248	6.6231	6.2593	5.9288	5.6278	5.3527
24	21.2434	18.9139	16.9355	15.2470	13.7983	12.5504	11.4893	10.5268	9.7066	8.9847	8.3481	7.7843	7.2829	6.8351	6.4338	6.0726	5.7485	5.4509
25	22.0232	19.5235	17.4131	15.6221	14.0939	12.7834	11.6536	10.6748	9.8226	9.0770	8.4217	7.8431	7.3300	6.8729	6.4641	6.0971	5.7652	5.4669
30	25.8077	22.3965	19.6004	17.2920	15.3725	13.7848	12.4090	11.2578	10.2737	9.4289	8.6938	8.0552	7.4957	7.0027	6.5660	6.1772	5.8294	5.5168
35	29.4086	24.9986	21.4872	18.6848	16.3742	14.4982	12.9477	11.6546	10.5688	9.6442	8.8552	8.1765	7.5856	7.0700	6.6166	6.2153	5.8582	5.5386
36	30.1075	25.4888	21.8323	18.9083	16.5469	14.6210	13.0352	11.7172	10.6118	9.6765	8.8766	8.1924	7.5979	7.0750	6.6231	6.2201	5.8617	5.5412
40	32.8347	27.3556	23.1148	19.7928	17.1591	15.0463	13.3317	11.9246	10.7574	9.7791	8.9511	8.2438	7.6344	7.1050	6.6418	6.2335	5.8713	5.5482
48	37.9740	30.6731	25.2667	21.1951	18.0772	15.8500	13.7305	12.1891	10.9335	9.8989	9.0302	8.2972	7.6705	7.1296	6.6585	6.2450	5.8792	5.5538
50	38.1961	31.4236	25.7298	21.4822	18.2559	15.7619	13.8007	12.2335	10.9017	9.9148	9.0417	8.3045	7.6752	7.1327	6.6805	6.2483	5.8801	5.5541
55	42.1472	33.1748	28.7744	22.1088	18.6335	15.9905	13.9399	12.3168	11.0140	9.9471	9.0617	8.3170	7.6830	7.1378	6.6538	6.2482	5.8813	5.5549
60	44.9550	34.7609	27.6756	22.6235	18.9293	16.1614	14.0392	12.3766	11.0480	9.9672	9.0736	8.3240	7.6873	7.1401	6.6651	6.2492	5.8819	5.5553

หน่วยที่ 10

การนำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ไปปฏิบัติ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์วิลาวัลย์ ศิลปพร



ชื่อ	ผู้ช่วยศาสตราจารย์วิลาวัลย์ ศิลปพร
วุฒิ	บธ.บ., วท.ม. (เศรษฐศาสตร์สหกรณ์) มหาวิทยาลัยแม่โจ้
ตำแหน่ง	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
หน่วยที่เขียน	หน่วยที่ 10

แผนการสอนหน่วยที่ 10

การนำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ไปปฏิบัติ

ตอนที่

- 10.1 แนวคิดเกี่ยวกับการนำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ไปปฏิบัติ
- 10.2 การวางแผนปฏิบัติการของสหกรณ์
- 10.3 เทคนิคการจัดทำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของสหกรณ์

แนวคิด

1. การนำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ไปปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการแปลงกลยุทธ์ของสหกรณ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการทำแผนปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในนโยบายของสหกรณ์ ซึ่งจะแปลงการกระทำด้วยการพัฒนาแผนงาน งบประมาณ และระเบียบวิธีการปฏิบัติงานภายในสหกรณ์ ซึ่งจะถูกกำหนดขึ้นโดยผู้จัดการและมีการควบคุม กำกับดูแลภายใต้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ซึ่งการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีความสำคัญต่อการบรรลุผลของกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่ การพัฒนาแผนงาน งบประมาณ และวิธีการทำงาน ส่วนขั้นตอนการนำกลยุทธ์ของสหกรณ์ไปปฏิบัติประกอบด้วย 10 กิจกรรม ได้แก่ การจัดทำวัตถุประสงค์ประจำปี การกำหนดนโยบายในการปฏิบัติ การจัดสรรทรัพยากร การจัดโครงสร้างองค์การ การทบทวนและปรับปรุงการให้รางวัล การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การจัดผู้บริหารให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ การพัฒนาวัฒนธรรมการทำงาน การปรับปรุงกระบวนการผลิตและปฏิบัติการ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. การวางแผนปฏิบัติการสหกรณ์ เป็นการจัดทำแผนที่กำหนดไว้อย่างละเอียดโดยแปลงความคิดหรือกลยุทธ์ของสหกรณ์ออกมาเป็นแผนงานหรือแผนปฏิบัติการ และมีความสำคัญทำให้รู้ทิศทางในการดำเนินงานของสหกรณ์ ลดความไม่แน่นอนลงได้ ลดความเสียหายการซ้ำซ้อนของงาน และสหกรณ์มีกรอบในการวางแผนและตัดสินใจในการกำหนดทางเลือกในการบริหาร ส่วนวัตถุประสงค์ของการวางแผนปฏิบัติการ เพื่อกำหนดแผนงาน/โครงการ และมาตรการที่สามารถสนับสนุนและให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ เพื่อการมอบหมายงานให้กับผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องของสหกรณ์ และเพื่อให้แผนปฏิบัติการของสหกรณ์ที่วางไว้ มีความเป็นไปได้ และใกล้เคียงกับการที่จะนำไปปฏิบัติจริงให้มากที่สุด แผนปฏิบัติการของสหกรณ์ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ แผนประจำและแผนใช้เฉพาะครั้ง การจัดทำแผนปฏิบัติการมีส่วนประกอบ 3 ส่วน คือ 1) วัตถุประสงค์ของแผนงาน 2) กิจกรรมตามแผนงาน และ 3) รายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติการ

3. เทคนิคการจัดทำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของสหกรณ์ โดยอาศัยเครื่องมือทางการบริหาร คือ 1) แนวคิดดุลยภาพ เพื่อแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่เป้าหมายที่เป็นรูปธรรม รวมทั้งแปลงเป้าหมายและยุทธศาสตร์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสหกรณ์ 2) แนวคิดของแมคคินซีย์ วิเคราะห์ศักยภาพและความสอดคล้องภายในสหกรณ์เพื่อเตรียมการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ 3) แผนที่กลยุทธ์ สื่อสารกลยุทธ์ และสร้างการรับรู้กลยุทธ์แก่บุคลากรทุกระดับในสหกรณ์ 4) รูปแบบสมรรถนะ เพื่อกำหนดสมรรถนะหลัก และสมรรถนะเชิงวิชาชีพที่บุคลากรต้องมีการนำสหกรณ์ไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นการสร้างการรับรู้กลยุทธ์แก่บุคลากรทุกคนโดยปริยาย และ 5) การใช้กระบวนการแก้ไขปัญหาเพื่อการแปลงแนวทางปฏิบัติไปสู่การจัดทำแผนปฏิบัติการ และปัจจัยต่างๆ ที่ต้องคำนึงในการแปลงแผนสู่การปฏิบัติของสหกรณ์ คือ การจัดโครงสร้างองค์กรที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ ผลของการกำหนดนโยบายต่อความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ บทบาทของวัฒนธรรมต่อความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ บทบาทของผู้บริหารสหกรณ์ และแรงจูงใจกับปัจจัยความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาตอนที่ 10.1 “แนวคิดเกี่ยวกับการนำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ไปปฏิบัติ” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมาย ความสำคัญ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ และขั้นตอนการนำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ไปปฏิบัติได้
2. เมื่อศึกษาตอนที่ 10.2 “การวางแผนปฏิบัติการของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมาย ความสำคัญ ประเภท องค์ประกอบ และการจัดทำแผนปฏิบัติการสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาตอนที่ 10.3 “เทคนิคการจัดทำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถประยุกต์ใช้เครื่องมือในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของสหกรณ์ และระบุปัจจัยในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติของสหกรณ์ได้

กิจกรรมระหว่างเรียน

1. ทำแบบประเมินผลตนเองก่อนเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 10
2. อ่านแผนการสอนประจำหน่วยที่ 10 และอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 10.1-10.3
3. อ่านสาระสำคัญประจำตอนที่ 10.1-10.3 หรือสาระสำคัญประจำหัวเรื่อง
4. ดำเนินกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 10 ของแต่ละตอนหรือหัวเรื่อง
5. ตรวจสอบคำตอบจากแนวตอบของแต่ละกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 10
6. ทำแบบประเมินกิจกรรมภาคปฏิบัติเสริมประสบการณ์เพื่อเก็บคะแนน (ถ้ามี)
7. เข้ารับการสอนเสริมแบบเผชิญหน้าหรือผ่านดาวเทียม (ถ้ามี)
8. ทำแบบประเมินผลตนเองหลังเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 10

สื่อการสอน

1. คู่มือการศึกษาหน่วยที่ 10
2. ประมวลสาระชุดวิชาหน่วยที่ 10
3. ซีดีเสียงประจำชุดวิชา (ถ้ามี)
4. รายการสอนทางวิทยุกระจายเสียง (ถ้ามี)
5. รายการสอนทางวิทยุโทรทัศน์ (ถ้ามี)
6. วีดิทัศน์ (ถ้ามี)
7. การสอนเสริม ณ ศูนย์บริการการศึกษา (ถ้ามี)

การประเมินผล

1. ประเมินความก้าวหน้าระหว่างเรียนโดยการประเมินผลตนเองก่อนเรียนและหลังเรียน (ไม่มีคะแนน)
2. ประเมินผลจากกิจกรรมภาคปฏิบัติ 20 คะแนน (ถ้ามี)
3. การสอบไล่ 80 คะแนน (ถ้ามีกิจกรรม) หรือ 100 คะแนน (ถ้าไม่มีกิจกรรม)

แผนการสอนตอนที่ 10.1

แนวคิดเกี่ยวกับการนำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ไปปฏิบัติ

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 10.1 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

- 10.1.1 ความหมายและความสำคัญของการนำแผนกลยุทธ์สหกรณ์ไปปฏิบัติ
- 10.1.2 อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการนำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ไปปฏิบัติ
- 10.1.3 ขั้นตอนการนำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ไปปฏิบัติ

แนวคิด

1. การนำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ไปปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการแปลงกลยุทธ์ของสหกรณ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการทำแผนปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในนโยบายของสหกรณ์ ซึ่งจะแปลงการกระทำด้วยการพัฒนาแผนงานงบประมาณ และระเบียบวิธีการปฏิบัติงานภายในสหกรณ์ จะถูกกำหนดขึ้นโดยผู้จัดการ และมีการควบคุม กำกับ ดูแลภายใต้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ และเป็นขั้นตอนสำคัญที่จะต้องมีการคาดการณ์แก้ไขปัญหาค่าที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้า รวมทั้งเกี่ยวข้องกับกิจกรรมอื่นๆ ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้วย
2. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการนำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ไปปฏิบัติ ได้แก่
 - 1) การพัฒนาแผนงานเกี่ยวกับแผนปรับโครงสร้างระบบงาน งานโฆษณา การฝึกอบรม การรายงานวิธีการทำงาน การปรับปรุงร้านสหกรณ์ให้ทันสมัย 2) การจัดทำงบประมาณ ซึ่งกระบวนการวางแผนทางด้านงบประมาณถือเป็นการตรวจสอบที่แท้จริง และ 3) วิธีการทำงานให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้ ส่วนความรับผิดชอบในการนำกลยุทธ์สหกรณ์ไปปฏิบัติเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น
3. ขั้นตอนการนำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วย 10 กิจกรรม ได้แก่ การจัดทำวัตถุประสงค์ประจำปี การกำหนดนโยบายในการปฏิบัติ การจัดสรรทรัพยากร การจัดโครงสร้างองค์การ การทบทวนและปรับปรุงการให้รางวัล การลดการต่อต้าน การเปลี่ยนแปลง การจัดผู้บริหารให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ การพัฒนาวัฒนธรรมการทำงาน การปรับปรุงกระบวนการผลิตและปฏิบัติการ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 10.1.1 “ความหมายและความสำคัญของการนำแผนกลยุทธ์สหกรณ์ไปปฏิบัติ” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมายและความสำคัญของการนำแผนกลยุทธ์สหกรณ์ไปปฏิบัติได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 10.1.2 “อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการนำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ไปปฏิบัติ” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ไปปฏิบัติได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 10.1.3 “ขั้นตอนการนำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ไปปฏิบัติ” แล้ว นักศึกษาสามารถระบุขั้นตอนการนำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ไปปฏิบัติได้

เรื่องที่ 10.1.1

ความหมายและความสำคัญของการนำแผนกลยุทธ์สหกรณ์ไปปฏิบัติ

การดำเนินงานของสหกรณ์ให้ประสบความสำเร็จจะต้องทำการวางแผนกลยุทธ์ ดังนั้นหลังจากที่ได้วางแผนกลยุทธ์แล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเพื่อการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่สหกรณ์ตั้งไว้ การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของการบริหารจัดการของสหกรณ์

1. ความหมายของการนำแผนกลยุทธ์สหกรณ์ไปปฏิบัติ

แผนกลยุทธ์สหกรณ์ที่ได้กำหนดขึ้น จะไม่ประสบความสำเร็จถ้าหากไม่มีการนำแผนกลยุทธ์หรือแผนนั้นไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งการวางแผนเป็นเรื่องของเวลาในอนาคต มีการกำหนดจุดหมายปลายทางที่จะต้องดำเนินการไปให้ถึงจุดนั้น

Thomas Wheelen and David Hunger (2012, p. 21) ได้ให้ความหมายของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติว่าเป็นกระบวนการที่นโยบายและกลยุทธ์จะถูกแปลงเป็นการกระทำ ด้วยการพัฒนาแผนงาน (Programs) งบประมาณ (Budgets) และระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน (Procedures) ขึ้นมา กระบวนการนี้เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงในเรื่องวัฒนธรรม โครงสร้าง และระบบงาน ภายในองค์กรและถูกกำหนดขึ้นโดยผู้บริหารระดับกลาง และระดับต้น โดยการควบคุม กำกับ ดูแลของผู้บริหารระดับสูง การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินี้บางที่เรียกว่า “การวางแผนดำเนินงาน (Operational Planning)” และมักจะเป็นการตัดสินใจแบบวันต่อวัน และการจัดสรรทรัพยากรในการดำเนินงาน

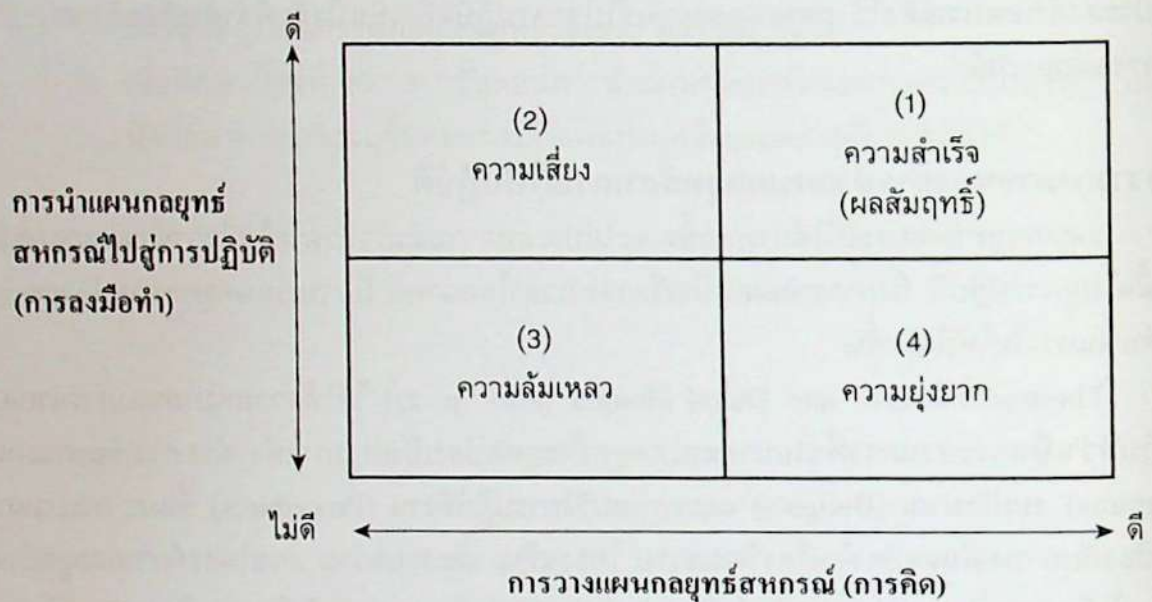
ลัทธிகาล ศรีวะรมย์ (2545, น. 5) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) หมายถึง การแปลงกลยุทธ์ซึ่งเป็นทางเลือกของธุรกิจในระยะยาวมาสู่ขั้นตอนการปฏิบัติโดยละเอียด ซึ่งมีความสำคัญต่อการบรรลุผลของกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementation) เกี่ยวข้องกับการทำแผนปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในนโยบายหลัก

โดยสรุป การนำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ไปปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการแปลงกลยุทธ์ของสหกรณ์ไปสู่การปฏิบัติซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการทำแผนปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในนโยบายของสหกรณ์ซึ่งจะแปลงการกระทำด้วยการพัฒนาแผนงาน งบประมาณ และระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน ภายในสหกรณ์จะถูกกำหนดขึ้นโดยผู้จัดการ และมีการควบคุม กำกับ ดูแลภายใต้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ เช่น ธุรกิจสินเชื่อ ผู้ขับเคลื่อนคือฝ่ายปฏิบัติการ เป็นต้น

2. ความสำคัญของการนำแผนกลยุทธ์สหกรณ์ไปปฏิบัติ

การนำแผนกลยุทธ์สหกรณ์ไปสู่การปฏิบัติถือเป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุดของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นวิธีการที่ตัดสินใจภายหลังการกำหนดกลยุทธ์ และเป็นกระบวนการที่มีโอกาสล้มเหลวมากที่สุดในทุกขั้นตอนของการจัดการเชิงกลยุทธ์ เมื่อพิจารณากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์แล้วจะพบว่าขั้นตอนที่สำคัญ 2 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผนกลยุทธ์ และ 2) แผนปฏิบัติการ ซึ่งจะกล่าวถึงในตอนที่ 10.2 โดยทั้งสองขั้นตอนนี้มีความสัมพันธ์กันดังภาพที่ 10.1



ภาพที่ 10.1 ความสัมพันธ์ของการวางแผนกลยุทธ์ และการนำแผนกลยุทธ์สหกรณ์ไปสู่การปฏิบัติ
ที่มา: ดัดแปลงจากเกริกยศ ชลาชนเดชะ และชูชัย ศรธานี, 2549.

จากภาพที่ 10.1 ความสัมพันธ์ของการวางแผนกลยุทธ์สหกรณ์ และการนำแผนกลยุทธ์สหกรณ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งแสดงถึงความสำคัญของการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ดังนี้

- ตารางช่องที่ 1 ความสำเร็จ (Success) จะเห็นได้ว่ากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์จะประสบความสำเร็จโดยสมบูรณ์ได้จะต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ที่ดีหรือเหมาะสม และจะต้องมีกระบวนการการวางแผนปฏิบัติการที่ดีในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติด้วย

- ตารางช่องที่ 2 ความเสี่ยง (Roulette) และช่องที่ 4 ความยุ่งยาก (Difficulties) เกิดความยุ่งยากในการดำเนินงานของสหกรณ์จะเป็นการเน้นให้เห็นถึงความสำคัญของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น

- ตารางช่องที่ 3 ความล้มเหลว (Failure) แสดงให้เห็นว่า ถ้าการวางแผนกลยุทธ์ไม่ดีหรือไม่เหมาะสมและไม่มีกระบวนการที่ดีในการนำกลยุทธ์ของสหกรณ์ไปสู่การปฏิบัติก็จะประสบกับความล้มเหลว โดยตารางในช่องที่ 2 นั้นแม้ว่าการวางแผนกลยุทธ์อาจจะมีพลาดเคลื่อนแต่ถ้ามีกระบวนการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่ดีอาจจะนำไปสู่การปรับเปลี่ยนแผน ซึ่งมีโอกาสที่จะนำความสำเร็จมาสู่

สหกรณ์ได้ แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งถือได้ว่าเป็นจุดที่สำคัญและมีผลกระทบอย่างมากต่อความสำเร็จของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์

สำหรับตารางในช่องที่ 4 จะเห็นได้ว่าแม้จะมีการวางแผนกลยุทธ์ที่ดี แต่ถ้ากระบวนการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติไม่ดีแล้วจะมีความยุ่งยากในการดำเนินการ และเป็นการยากในการนำสหกรณ์ไปสู่ความสำเร็จ

การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติให้มีความเป็นรูปธรรมนั้นเป็นงานที่ยากมาก ซึ่งการขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติใช้เวลานานทั้งปีซึ่งเกิดความยุ่งยากตลอดเวลา เช่น เดือนตุลาคมกำหนดแผน พอถึงเดือนมกราคม ก็ปฏิบัติตามแผน เป็นต้น การกำหนดกลยุทธ์โดยแผนงานต่างๆ ของสหกรณ์จะประสบกับความล้มเหลวและค่อมหมดความหมายไป ก็เป็นผลมาจากการดำเนินกลยุทธ์ที่ด้อยประสิทธิภาพ การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจึงเป็นปัญหาและเป็นจุดที่ทำให้สหกรณ์ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้

จากการสำรวจผลการดำเนินงานของบริษัทชั้นนำในสหรัฐอเมริกา โดยนิตยสารฟอร์จูน พบว่ากว่าร้อยละ 50 ของบริษัทชั้นนำเหล่านี้ประสบปัญหาในการดำเนินงานใน 10 ด้าน ซึ่งจัดเรียงลำดับความถี่ของปัญหาจากมากไปน้อยดังนี้ (Wheelen and Hunger, 2012, p. 273)

1. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติใช้เวลายาวนานกว่าที่กำหนดไว้ในแผน
2. มักเกิดปัญหาสำคัญที่อยู่เหนือการคาดการณ์ไว้ล่วงหน้าเกิดขึ้นเสมอ
3. ขาดการประสานการดำเนินงานกิจกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ
4. ภาวะวิกฤตและกิจกรรมแข่งขันต่างๆ มักจะเข้ามาเป็นจุดสนใจแทนที่การปฏิบัติตามกลยุทธ์
5. บุคลากรที่เกี่ยวข้องมีความสามารถไม่เพียงพอที่จะปฏิบัติหน้าที่ของตนเองให้มีประสิทธิภาพ
6. พนักงานระดับล่างขาดการฝึกฝนทักษะที่เพียงพอ
7. ปัญหาที่เกิดจากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งไม่สามารถควบคุมได้
8. ผู้จัดการแผนกขาดทักษะความเป็นผู้นำและการกำหนดทิศทางขององค์กร
9. การขาดความชัดเจนในการกำหนดงานและกิจกรรมหลักเพื่อการปฏิบัติตามกลยุทธ์
10. ขาดระบบสารสนเทศเพื่อให้ตรวจสอบกิจกรรมอย่างเพียงพอ

ปัญหาข้างต้นเป็นปัญหาในการวางแผนการดำเนินงาน หรือนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งผู้บริหารต้องนำมาพิจารณาเพื่อแก้ไขปัญหา และสามารถดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

การนำกลยุทธ์สหกรณ์ไปสู่การปฏิบัติ ปัญหาที่สำคัญของสหกรณ์ส่วนใหญ่ คือ ผู้บริหารสหกรณ์ขาดทักษะด้านการเป็นผู้นำ หรือการกำหนดทิศทางของสหกรณ์ จึงทำให้การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเป็นปัญหาและเป็นจุดที่ทำให้สหกรณ์ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้

กิจกรรม 10.1.1

1. จงอธิบายความหมายของการนำกลยุทธ์ของสหกรณ์ไปปฏิบัติ
2. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จควรมีแนวการวางแผนและปฏิบัติอย่างไร

(โปรดทำกิจกรรม 10.1.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 10.1 เรื่องที่ 10.1.1)

เรื่องที่ 10.1.2

อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการนำแผนกลยุทธ์สหกรณ์ไปปฏิบัติ

การเริ่มต้นกระบวนการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัตินั้น ผู้บริหารหรือคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์จะต้องพิจารณาว่าใครคือผู้ที่รับผิดชอบดำเนินการตามแผน มีกิจกรรมใดบ้างที่จะต้องทำและมีวิธีการอย่างไรในการปฏิบัติตามแผนของสหกรณ์

1. ผู้มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการนำแผนกลยุทธ์สหกรณ์ปฏิบัติ

อำนาจหน้าที่ในการวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ เป็นขอบเขตอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง แล้วนำแผนกลยุทธ์มาแปลงสภาพให้กลายเป็นแผนปฏิบัติการโดยผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น ซึ่งการจัดทำแผนปฏิบัติการประกอบด้วยแผนงาน (Programs) งบประมาณ (Budgets) และวิธีการทำงาน (Procedures) ซึ่งมีแนวทางการพัฒนาเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติตามกลยุทธ์สหกรณ์ รวมทั้งการสร้างพลังในการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานหรือฝ่ายงานต่างๆ ดังนี้

1.1 การพัฒนาแผนงาน (Developing Programs) หมายถึง แผนซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อให้เกิดการผสมผสานแผนปฏิบัติการของกิจกรรมต่างๆ ของสหกรณ์ เพื่อบรรลุผลตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ โดยทั่วไปแผนงานจะเป็นแผนซึ่งกำหนดเกี่ยวกับกิจกรรมด้านต่างๆ ที่ต้องปฏิบัติ ทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินการและแผนปฏิบัติการตามหน้าที่ทางธุรกิจ เช่น แผนการตลาด แผนการผลิต แผนบุคลากร และแผนการเงิน เป็นต้น

1.2 การจัดทำงบประมาณ (Budgeting) หลังจากการพัฒนาแผนงานต่างๆ ของสหกรณ์เสร็จสิ้นแล้ว กระบวนการงบประมาณจะเป็นงานขั้นต่อไปซึ่งจะเริ่มขึ้น โดยกระบวนการแผนงานทางด้าน

งบประมาณถือเป็นการตรวจสอบที่แท้จริงมีความเป็นไปได้ในกลยุทธ์ที่สหกรณ์ได้เลือกไว้ เพราะในบางครั้งกลยุทธ์ในอุดมคติที่เลือกไว้อาจจะไม่เหมาะสมที่จะนำไปปฏิบัติ ซึ่งจะทราบได้ก็ต่อเมื่อสหกรณ์ได้มีการเริ่มดำเนินงานตามแผนงานต่างๆ อย่างใดอย่างหนึ่งไปแล้วจะพบว่ามียอดเงินในรายละเอียดที่มากเกินไปจนรับไม่ได้

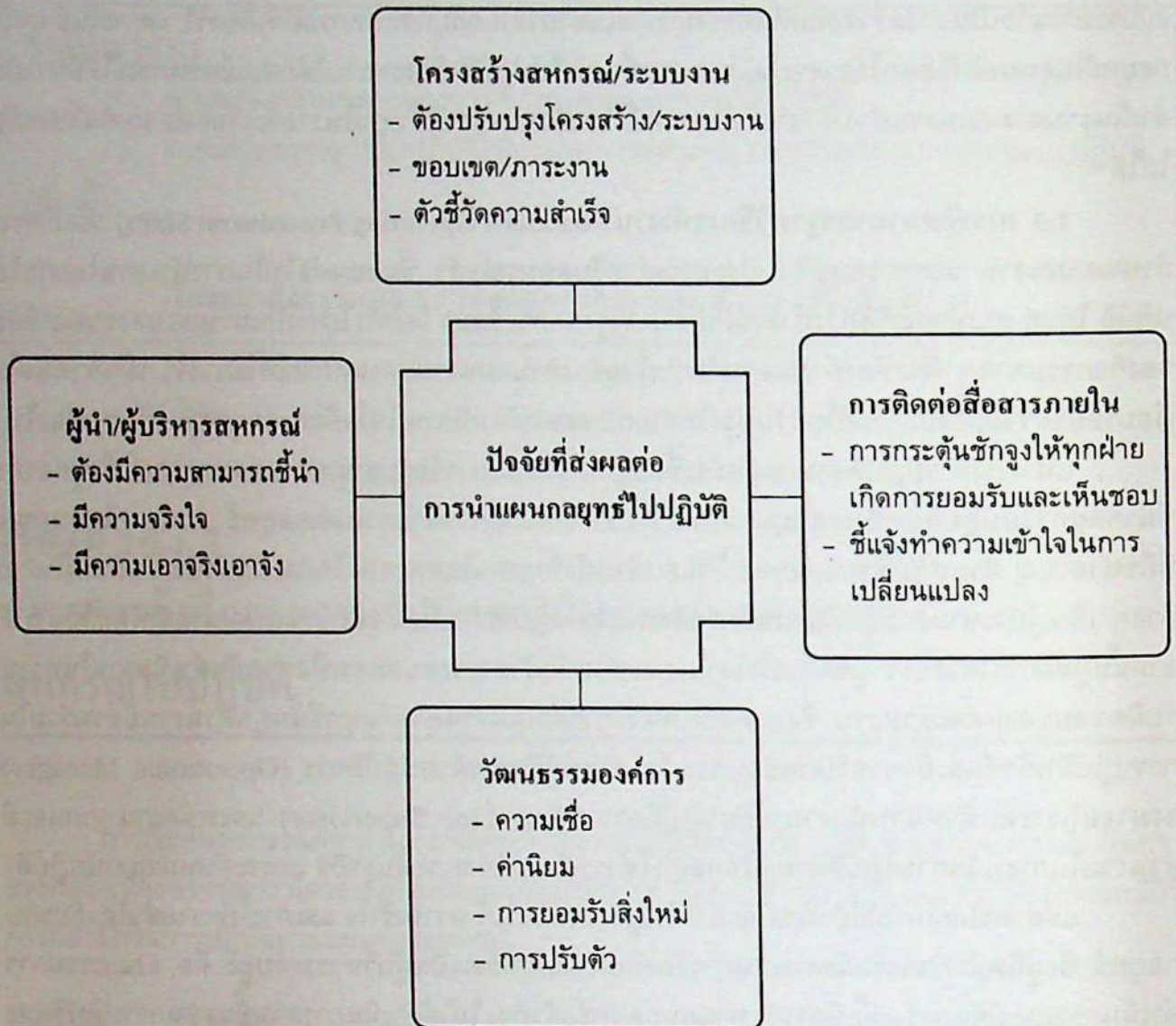
1.3 การพัฒนามาตรฐานวิธีการทำงาน (Standard Operating Procedures: SOPs) เมื่อทำการกำหนดแผนงาน และการอนุมัติงบประมาณสำหรับสหกรณ์แล้ว ขั้นตอนต่อไปในการนำเอานโยบายไปปฏิบัติ ได้แก่ การพัฒนาวิธีการทำงานที่เป็นมาตรฐานกลางขึ้นมา โดยทั่วไปจะเป็นการแจกแจงรายละเอียดของกิจกรรมต่างๆ ที่จะต้องดำเนินการให้สำเร็จลุล่วงตามแผนงานของสหกรณ์ที่ได้วางไว้ เมื่อกำหนดไว้เรียบร้อยแล้วจะต้องมีการแก้ไขปรับปรุงให้ทันสมัยสอดคล้องกับเทคโนโลยีและกลยุทธ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

แนวทางการปฏิบัติตามกลยุทธ์จะขึ้นอยู่กับลักษณะการจัดรูปแบบของแต่ละสหกรณ์ ซึ่งบุคลากรที่นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะเป็นกลุ่มบุคคลที่มีความหลากหลายกว่าฝ่ายกำหนดกลยุทธ์ ส่วนมากในสหกรณ์ที่มีขนาดใหญ่ ฝ่ายปฏิบัติตามกลยุทธ์ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ทุกคนในสหกรณ์ โดยจะมีผู้นำซึ่งเป็นหัวหน้าฝ่ายต่างๆ เป็นผู้ประสานการดำเนินงานกับพนักงานฝ่ายปฏิบัติการเพื่อดำเนินงานตามแผนปฏิบัติที่ได้วางไว้ จากนั้นผู้จัดการโครงการ ผู้จัดการโรงงาน และหัวหน้าฝ่ายจะระดมสมองเพื่อช่วยกันดำเนินงานในความรับผิดชอบของแต่ละส่วนงาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการดำเนินงานตามกลยุทธ์นั้นทุกส่วนงานมีส่วนร่วมในการปฏิบัติหน้าที่และมีความรับผิดชอบด้วยกัน ตั้งแต่ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ (Operational Manager) ลงมาจนถึงระดับหัวหน้าพนักงานระดับปฏิบัติการ (First-Line Supervisor) และพนักงานทุกคนจะมีส่วนร่วมในกระบวนการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ทั้งระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับหน่วยงานปฏิบัติ

แต่สำหรับสหกรณ์ที่มีขนาดเล็กส่วนใหญ่จะขาดความรู้ ความเข้าใจ และการให้ความสำคัญเกี่ยวกับกลยุทธ์ ซึ่งผู้มีหน้าที่และรับผิดชอบในการจัดทำแผนกลยุทธ์จะเป็นผู้บริหารระดับสูง คือ คณะกรรมการดำเนินการและผู้จัดการ เมื่อมีการจัดทำแผนกลยุทธ์แล้วก็จะไม่ได้ดำเนินการตามขั้นตอนการปฏิบัติและขาดการติดตามผลการปฏิบัติการ การประสานงานกับฝ่ายต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกเท่าที่ควร รวมทั้งไม่ได้คำนึงถึงการกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของสหกรณ์

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ไปปฏิบัติ

การนำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ไปปฏิบัติมีความยุ่งยากกว่าการจัดการกลยุทธ์ เพราะว่าการปฏิบัติต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย การประสานงานทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์ ทำให้เกิดปัญหาในการที่จะนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้ ซึ่งปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือ โครงสร้างสหกรณ์หรือระบบงาน ผู้นำหรือผู้บริหารสหกรณ์ การติดต่อสื่อสารภายใน และวัฒนธรรมองค์กร ดังภาพที่ 10.2



ภาพที่ 10.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

จากภาพที่ 10.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ นั้น จะต้องมีการปรับปรุงโครงสร้างหรือระบบงาน ขอบเขตภาระหน้าที่ มีการติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงานเป็นการกระตุ้นชักจูงให้ทุกฝ่ายเกิดการยอมรับและชี้แจงทำความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีวัฒนธรรมขององค์การ คือ เกิดความเชื่อ การยอมรับต่อสิ่งใหม่ และการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งที่เกิดขึ้น และมีผู้นำที่สามารถชี้แนะชี้หน้ามีความจริงใจและเอาจริงเอาจังกับการทำงาน ซึ่งรายละเอียดศึกษาในเรื่องที่ 10.3.2

ทั้งนี้ ปัญหาที่สหกรณ์ไม่สามารถนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างที่ควรจะเป็น เกิดจากการขาดกระบวนการติดต่อสื่อสารภายใน ผู้นำหรือผู้บริหารสหกรณ์ไม่มีความจริงใจ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ไม่มีความสามารถเพียงพอ และมีการต่อต้านในการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพราะจากการใช้แผนกลยุทธ์จะทำให้มีผลกระทบในเรื่องภาระงาน อำนาจหน้าที่ และการเปลี่ยนตำแหน่งงาน

จากประเด็นปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้นข้างต้นนั้น เพื่อป้องกันการเกิดปัญหาของผู้บริหาร ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจและทำให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บุคลากรทุกคนของสหกรณ์หันมาให้การสนับสนุนการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์

ดังนั้น ผู้บริหารของสหกรณ์ จึงจำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการสหกรณ์ เพื่อขจัดปัญหาและทำให้สหกรณ์มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งผู้บริหารควรมียุทธศาสตร์ที่สำคัญ 4 ด้าน คือ

1) ยุทธศาสตร์สร้างปฏิสัมพันธ์ ผู้บริหารของสหกรณ์จะต้องเข้าใจความรู้สึกของคนอื่น และมีทักษะต่อรองที่ดี ย่อมจะเป็นผู้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

2) ยุทธศาสตร์บริหารทรัพยากร ผู้บริหารของสหกรณ์จะต้องมีความสามารถในการบริหารทรัพยากร ตามลักษณะงานและโครงการต่างๆ อย่างเหมาะสม

3) ยุทธศาสตร์กำกับดูแล ผู้บริหารของสหกรณ์จะต้องมีระบบการติดตามและควบคุมงานที่ดี เพื่อวิเคราะห์ความก้าวหน้าในการดำเนินงาน รวมทั้งสามารถแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานได้ดีและทันเวลา

4) ยุทธศาสตร์จัดองค์การ ผู้บริหารของสหกรณ์จะต้องมียุทธศาสตร์สร้างองค์การสหกรณ์ที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ การสร้างองค์การสหกรณ์ที่ไม่เป็นทางการอย่างเหมาะสมจะช่วยแก้ปัญหาที่ยุ่ยากและสลับซับซ้อน ผู้บริหารที่ดีจะต้องรู้จักผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์ มีความผูกพัน และการยอมรับนับถือ

ดังนั้น ผู้บริหารของสหกรณ์จะต้องคิดอยู่ตลอดเวลาว่า “มีงานอะไรในความรับผิดชอบของตนตามแผนกลยุทธ์ที่ต้องทำบ้าง และควรทำอะไรเพื่อให้สิ่งนั้นบรรลุผลสำเร็จ” ต้องกำหนดเงื่อนไขและแรงจูงใจแก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน และจะต้องให้เจ้าหน้าที่ทุกคนทราบแผนอย่างชัดเจน รวมทั้งยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นด้วย เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติตามแผน

กิจกรรม 10.1.2

อำนาจหน้าที่ในการนำกลยุทธ์สหกรณ์ไปปฏิบัติประกอบด้วยอะไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 10.1.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 10.1 เรื่องที่ 10.1.2)

เรื่องที่ 10.1.3

ขั้นตอนการนำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ไปปฏิบัติ

การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์จะเริ่มด้วยการกำหนดนโยบายในด้านแผนงานโครงการและแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ซึ่งจะช่วยให้แผนกลยุทธ์ถูกนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยการนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้มาแปลงออกเป็นกิจกรรม แผนงาน หรือโครงการ ที่สหกรณ์จะต้องดำเนินการ ซึ่งจะมีขั้นตอนการนำแผนไปสู่การปฏิบัติที่ประกอบด้วย กิจกรรม 10 กิจกรรม ดังนี้

1. การจัดทำวัตถุประสงค์ประจำปี วัตถุประสงค์ประจำปีมีระยะสั้นซึ่งจะมีผลต่อความสำเร็จ หรือล้มเหลวของกลยุทธ์ของสหกรณ์ เพราะวัตถุประสงค์ระยะสั้นเปรียบเสมือนพื้นฐานให้วัตถุประสงค์ระยะยาวประสบความสำเร็จ ซึ่งวัตถุประสงค์ที่มีประสิทธิภาพควรมีคุณสมบัติพื้นฐาน ดังนี้

1.1 การเจาะจง จะต้องเป็นวัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจงและสามารถวัดได้

1.2 การกำหนดเวลาแน่นอน จะต้องมีการกำหนดเวลาที่แน่นอนในการทำงานให้สำเร็จ

1.3 การบรรลุเป้าหมาย จะต้องสามารถบรรลุเป้าหมายและมีความท้าทายเพียงพอที่จะทำให้เกิดความสนใจและจูงใจให้ผู้บริหารของสหกรณ์ต้องการกระทำให้บรรลุเป้าหมาย โดยผลงานจะเพิ่มขึ้นถ้าผู้บริหารสหกรณ์ได้รับการกระตุ้นให้บรรลุเป้าหมายที่เจาะจงและยากที่จะบรรลุ แต่สามารถทำให้สำเร็จได้

นอกจากนี้วัตถุประสงค์ระยะสั้นต้องมีทิศทางที่เหมาะสม แต่จะต้องมีความยืดหยุ่นเพราะการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอกอาจเกิดขึ้นได้โดยไม่มี การคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า เช่น การเกิดอุบัติเหตุในการผลิตหรือบริการ การแข่งขันผลิตสินค้าใหม่เพื่อมาทดแทนสินค้าเก่า เกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดขึ้นภายในสหกรณ์ และรัฐบาลออกกฎหมายใหม่ เป็นต้น

ทั้งนี้ วัตถุประสงค์ระยะสั้นที่ดีควรมีความเป็นไปได้ในเชิงปริมาณ ความชัดเจนในขอบเขตความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม เข้าใจได้ไม่ยาก และความสอดคล้องกับเป้าหมายของสหกรณ์

2. การกำหนดนโยบายในการปฏิบัติ ผู้บริหารของสหกรณ์จะต้องกำหนดนโยบายที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับเหตุการณ์ต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาได้ ซึ่งการกำหนดนโยบาย หรือกฎ หรือขั้นตอนต่างๆ เป็นสิ่งที่ใช้เพื่อกำหนดกิจกรรมที่สหกรณ์จะต้องใช้ในการจัดการกับเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นเป็นประจำ คือ

2.1 กฎ (Rule) หมายถึง ข้อกำหนดว่าสิ่งใดควรทำ ไม่ควรทำในสถานการณ์หนึ่งๆ

2.2 ระเบียบและวิธีการปฏิบัติ (Rules and Procedures) หมายถึง ระเบียบต่างๆ ที่จะทำให้งานที่ถูกต้องแบบประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

2.3 นโยบาย (Policies) หมายถึง ข้อชี้แนะ ข้อจำกัด และข้อบังคับว่าเป้าหมายจะทำให้สำเร็จได้อย่างไร ทั้งนี้วัตถุประสงค์ระยะสั้นมีไว้เพื่อให้สหกรณ์บรรลุเป้าหมายและนโยบายที่พัฒนาขึ้นเพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์ระยะยาวที่สหกรณ์ตั้งไว้

นโยบายที่ดีควรมีข้อสรุปและเป็นตัวชี้้นำเพื่อให้สหกรณ์บรรลุเป้าหมาย ในทางตรงกันข้ามสหกรณ์ที่มีนโยบายมากเกินไป จะทำให้พนักงานขาดความคิดสร้างสรรค์ ขาดอิสระในการปฏิบัติงานจนทำให้ภาพรวมของสหกรณ์ขาดแนวคิดใหม่ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงสหกรณ์ให้ดีขึ้น

3. การจัดสรรทรัพยากร สหกรณ์ต้องมีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมโดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดสรรทรัพยากรทางการเงินและทรัพยากรมนุษย์ โดยพิจารณาขนาดของสหกรณ์ และต้องอาศัยข้อมูลที่ถูกต้องและทันเหตุการณ์ การจัดสรรทรัพยากร ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ ต้นทุนของเงินทุน การลงทุนในที่ดิน และเครื่องมือต่างๆ การใช้เงินทุนหมุนเวียน ซึ่งการจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้เป็นพื้นฐานสำคัญที่จะสามารถแข่งขันได้ในระยะยาว

4. การจัดโครงสร้างองค์การ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะต้องมีการจัดโครงสร้างองค์การเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ โดยเป็นแบบทางการและสามารถเชื่อมโยงเทคโนโลยีและบุคลากรให้เข้ากันได้ รวมทั้งต้องมีโครงสร้างแบบกว้างๆ ไว้รองรับ เช่น โครงสร้างตามหน้าที่ โครงสร้างตามแผนก และโครงสร้างแบบเมทริกซ์

5. การทบทวนและปรับปรุงการให้รางวัล สหกรณ์จะต้องมีการปรับปรุงระบบการให้รางวัลต่างๆ ของสหกรณ์ เช่น ค่าตอบแทน หรือโบนัสประจำปี โดยจะต้องสอดคล้องกับปริมาณงานที่ทำได้ วิธีการให้รางวัลนี้ต้องขึ้นอยู่กับผลงานซึ่งจะทำให้กฎเกณฑ์ต่างๆ ที่กำหนดไว้บรรลุผลตามกลยุทธ์

6. การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การจัดการเชิงกลยุทธ์มีเป้าหมายพื้นฐานของการจัดการคือ การสร้างความเข้าใจและข้อตกลงโดยรวม กลยุทธ์ต้องได้รับการยอมรับและมีการต่อต้านน้อยที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารของสหกรณ์ต้องสร้างการยอมรับในสหกรณ์ให้ได้ ซึ่งจะลดกระแสการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้

7. การจัดผู้บริหารให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ การที่จะทำให้กลยุทธ์ประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารสหกรณ์จะต้องเป็นผู้บริหารเชิงผลสัมฤทธิ์ ที่จะต้องเกี่ยวข้องกับกิจกรรม 3 ประการ ได้แก่ ต้องรู้จักกำหนดทิศทาง มีการออกแบบองค์การ และจะต้องรู้จักปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การ

8. การพัฒนาวัฒนธรรมการทำงาน วัฒนธรรมขององค์การเป็นตัวกำหนดว่าองค์การนั้นจะสำเร็จหรือล้มเหลวได้เช่นกัน

9. การปรับปรุงกระบวนการผลิตและปฏิบัติการ กระบวนการผลิตทำให้เกิดผลดีสามารถใช้หลักเกณฑ์ที่สำคัญ คือ คุณภาพ การคิดค้นสิ่งใหม่ และความรวดเร็วในการผลิตหรือการบริการ

10. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การดำเนินกลยุทธ์สำเร็จหรือการวางแผนล้มเหลว ดังนั้นสหกรณ์ต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถรองรับการวางแผนกลยุทธ์ได้ซึ่งมีหลายวิธี เช่น การฝึกอบรม การฝึกงาน การศึกษาเพิ่มเติม เป็นต้น

การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้น เป็นกระบวนการเปลี่ยนกลยุทธ์ที่สหกรณ์ได้จัดทำขึ้นนำไปสู่การปฏิบัติจริง เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งการกำหนดเป้าหมายแต่ละสหกรณ์จะใช้นโยบายและกลยุทธ์อย่างไรเพื่อให้เป้าหมายระยะสั้นบรรลุผลสำเร็จ การแปลงภารกิจของสหกรณ์ให้เป็นการกระทำหรือวิธีการปฏิบัติจะมีความแตกต่างกันในแต่ละสหกรณ์

กิจกรรม 10.1.3

ขั้นตอนในการนำแผนกลยุทธ์สหกรณ์ ประกอบด้วยกิจกรรม ได้แก่กิจกรรมใดบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 10.1.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 10.1 เรื่องที่ 10.1.3)

แผนการสอนตอนที่ 10.2

การวางแผนปฏิบัติการของสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 10.2 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

- 10.2.1 แนวคิดของการวางแผนปฏิบัติการสหกรณ์
- 10.2.2 ประเภทและองค์ประกอบของแผนปฏิบัติการสหกรณ์
- 10.2.3 การจัดทำแผนปฏิบัติการของสหกรณ์

แนวคิด

1. การวางแผนปฏิบัติการสหกรณ์ เป็นการจัดทำแผนที่กำหนดไว้อย่างละเอียด โดยแปลงความคิดหรือกลยุทธ์ของสหกรณ์ออกมาเป็นแผนงานหรือแผนปฏิบัติการ ส่วนมากมักจะจัดทำแผนระยะสั้น ความสำคัญของการวางแผนปฏิบัติของสหกรณ์ ได้แก่ ภูมิทิศทางในการดำเนินงานของสหกรณ์ ลดความไม่แน่นอนลงได้ ลดความเสียหายการซ้ำซ้อนของงาน และสหกรณ์มีกรอบในการวางแผนและตัดสินใจในการกำหนดทางเลือกในการบริหาร ส่วนวัตถุประสงค์ของการวางแผนปฏิบัติการ เพื่อกำหนดแผนงาน/โครงการ และมาตรการที่สามารถสนับสนุนและให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ เพื่อการมอบหมายงานให้กับผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องของสหกรณ์ และเพื่อให้แผนปฏิบัติการของสหกรณ์ที่วางไว้ มีความเป็นไปได้และใกล้เคียงกับการที่จะนำไปปฏิบัติจริงให้มากที่สุด
2. แผนปฏิบัติการของสหกรณ์ โดยทั่วไปแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) แผนประจำหรือแผนถาวร เป็นแนวคิดหลักการในการกระทำกิจกรรมบางอย่างภายในสหกรณ์ และ 2) แผนใช้เฉพาะครั้ง เป็นแผนที่เตรียมขึ้นอย่างเฉพาะเจาะจงกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียวแล้วจะไม่มีโอกาสเกิดขึ้นอีก การจัดทำแผนปฏิบัติการของสหกรณ์มีองค์ประกอบที่จะต้องดำเนินการ คือ การจัดทำแผนปฏิบัติการหรือกำหนดแผนการดำเนินงานการกำหนดทรัพยากรที่ต้องการ และการประเมินและอนุมัติแผน
3. การจัดทำแผนปฏิบัติการจะเป็นขั้นตอนหลังจากที่ได้มีการกำหนดแผนงานของสหกรณ์ โดยแผนปฏิบัติการจะมุ่งเน้นที่การกำหนดรายละเอียดกิจกรรมว่าจะกระทำโดยใคร ครอบคลุมเวลาใด และผลลัพธ์ที่คาดหวังจะเป็นเช่นใด ซึ่งมีส่วนประกอบของแผนปฏิบัติการ 3 ส่วน คือ 1) วัตถุประสงค์ของแผนงาน 2) กิจกรรมตามแผนงาน และ 3) รายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติการ

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 10.2.1 “แนวคิดของการวางแผนปฏิบัติการสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมาย ความสำคัญ และวัตถุประสงค์ของการวางแผนปฏิบัติการสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 10.2.2 “ประเภทและองค์ประกอบของแผนปฏิบัติการสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถระบุประเภทและองค์ประกอบของแผนปฏิบัติการสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 10.2.3 “การจัดทำแผนปฏิบัติการของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถประยุกต์การจัดทำแผนปฏิบัติการสหกรณ์ได้

เรื่องที่ 10.2.1

แนวคิดของการวางแผนปฏิบัติการสหกรณ์

แผนปฏิบัติการประกอบด้วยโครงการและกิจกรรมเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติต่อไป และเพื่อให้การดำเนินการบรรลุตามกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ รวมทั้งบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสหกรณ์ที่ได้กำหนดไว้ โดยจะสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสหกรณ์ ซึ่งแผนปฏิบัติการเป็นแผนงานที่ผู้บริหารระดับแผนกหรือระดับล่างเป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ เพื่อตอบสนองแผนงานในระดับสูงหรือแผนกลยุทธ์ซึ่งเป็นแผนในระยะยาวของกิจการต่อไป

การวางแผนปฏิบัติการของสหกรณ์ จะมีความหมายเดียวกับการวางแผนปฏิบัติการโดยทั่วไปโดยสหกรณ์เป็นองค์กรธุรกิจเช่นเดียวกันแต่วัตถุประสงค์โดยรวมอาจจะต่างกันซึ่งสหกรณ์เน้นสมาชิกเป็นหลัก

1. ความหมายของแผนปฏิบัติการสหกรณ์

แผนปฏิบัติการของสหกรณ์เป็นแผนระยะสั้นที่ได้จากการแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่แผนการปฏิบัติงานประกอบด้วย แผนงาน โครงการ กิจกรรม และมาตรการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ซึ่งได้กำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน การวางแผนปฏิบัติการเพื่อให้มีการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงของแผนงาน โครงการ และกิจกรรมต่างๆ ที่สามารถนำไปปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

1.1 แผนปฏิบัติการ นักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความของความหมาย แผนปฏิบัติการ (Action Plan) ไว้ดังนี้

เบญจวรรณ ชุ่มทอง (2553, น. 2) ได้ให้ความหมายว่า แผนการทำงานประจำปีที่กำหนดขึ้นให้สอดคล้องกับเป้าหมาย นโยบายธุรกิจ และแผนหลักหรือแผนแม่บท (Master Plan) ซึ่งแผนแม่บทนั้นเป็นแผนระยะยาวขององค์กรที่บ่งบอกทิศทางว่าองค์กรต้องการดำเนินการไปในทิศทางใด โดยมีแผนปฏิบัติการ ซึ่งเป็นแผนระยะสั้นที่กำหนดขึ้นเป็นปีต่อปีในการช่วยขับเคลื่อนให้แผนระยะยาวประสบความสำเร็จ

สายงานแผนและยุทธศาสตร์ การประปาส่วนภูมิภาค (2554, น. 1) ได้ให้ความหมายว่า เป็นเครื่องคำประกันว่าเป้าหมายในการทำงานในแต่ละปีมีโอกาสบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นสิ่งที่ยืนยันว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้นั้นมีความเป็นไปได้ เพราะมีแผนงานรองรับที่ชัดเจน และถ้าแผนปฏิบัติการดำเนินการได้สำเร็จ ก็จะส่งผลต่อความสำเร็จของเป้าหมายที่กำหนดไว้เช่นกัน

เสาวภา มีถาวรกุล และยุวดี ไชยศิริ (2555, น. 325) ได้ให้ความหมายว่า แผนกิจกรรมหรือแผนการดำเนินการที่จะนำไปใช้ในการปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ภายในระยะเวลาการดำเนินงานที่กำหนดขึ้นเป็นการล่วงหน้า โดยมากมักจะเป็นการดำเนินการในระยะเวลานั้นๆ ของแต่ละหน่วยงาน เช่น สัปดาห์ เดือน และเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับต้นที่จะต้องรับผิดชอบในการวางแผนการปฏิบัติการ

สรุปได้ว่า แผนปฏิบัติการสหกรณ์ คือ แผนกิจกรรมหรือแผนการดำเนินการที่จะนำไปใช้ในการปฏิบัติงานต่างๆ ของสหกรณ์ โดยสอดคล้องกับเป้าหมาย นโยบายธุรกิจ และแผนหลักของสหกรณ์ เพื่อให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ภายในระยะเวลาการดำเนินงานที่กำหนดขึ้นเป็นการล่วงหน้า ส่วนมากมักเป็นแผนระยะสั้นที่กำหนดขึ้นเป็นปีต่อปีซึ่งช่วยขับเคลื่อนให้แผนระยะยาวประสบความสำเร็จ และเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับต้นที่จะต้องรับผิดชอบ

1.2 การวางแผนปฏิบัติการ การวางแผนปฏิบัติการ ได้มีผู้ที่ให้ความหมายไว้ดังนี้

สำนักงาน ก.พ. (2551, น. 4) การวางแผนปฏิบัติการ หมายถึง การวางแผนเพื่อลงมือกระทำ โดยเป็นแผนที่กำหนดรายละเอียดและความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้แผนนั้นสำเร็จลุล่วงลงได้ เพราะตามหลักความจริงที่ว่าไม่ว่าแผนใหญ่จะมีรายละเอียดแค่ไหนก็ตาม ควรต้องทำแผนปฏิบัติงานไว้เสมอ เนื่องจากเป็นแผนที่กำหนดตัวบุคคล เงิน เวลา อุปกรณ์ ฯลฯ ลงไปอย่างชัดเจน ผู้รับผิดชอบจะเป็นผู้บริหารระดับแผนกหรือระดับล่าง หรือผู้ที่รับผิดชอบงานชั่วคราวเมื่องานเสร็จสิ้นก็พ้นวาระการรับผิดชอบไป

สมพิศ สุขแสน (2552, น. 3) การวางแผนปฏิบัติการ หมายถึง การจัดทำแผนระยะสั้น 1-2 ปี โดยมีการวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของงาน หรือโครงการที่จะต้องทำ รวมทั้งจัดทำรายละเอียดของการดำเนินงานไว้ด้วย โดยต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์

เบญจวรรณ ชุ่มทอง (2553, น. 2) การวางแผนปฏิบัติการ หมายถึง ผลของการแปลงความคิดในการจะทำการต่างๆ ที่อยู่ในความคิดของคนทำงานให้ออกมาอยู่ในกระดาษ หรือไฟล์คอมพิวเตอร์ที่ผ่านกระบวนการในการกลั่นกรองแล้วว่ามีความเป็นไปได้ และสอดคล้องกับเป้าหมายในการทำงานที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่า การวางแผนปฏิบัติการสหกรณ์ หมายถึง การวางแผนหรือการจัดทำแผนที่กำหนดไว้อย่างละเอียด โดยแปลงความคิดหรือกลยุทธ์ของสหกรณ์ในการจะทำการต่างๆ ที่อยู่ในความคิดออกมาเป็นแผนงานหรือแผนปฏิบัติการ ส่วนมากมักจะจัดทำแผนระยะสั้น ซึ่งอาจเป็นแผนงานในระยะเวลา 1 ปี หรือ 2 ปี หรือน้อยกว่า โดยจะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ได้มีการวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของงาน เพื่อให้แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์นั้นสำเร็จลุล่วงลงได้

2. ความสำคัญของการวางแผนปฏิบัติการของสหกรณ์

การวางแผนปฏิบัติของสหกรณ์นั้นมีความสำคัญดังต่อไปนี้

2.1 ทำให้ทราบทิศทางในการดำเนินงานของสหกรณ์ เมื่อผู้ปฏิบัติงานทราบทิศทางการทำงานก็สามารถประสานงานกัน รู้ว่าควรทำอะไร และทำอย่างไรจะได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ แต่หากสหกรณ์ไม่มีการวางแผน นอกจากไม่รู้ว่าจะจุดหมายปลายทางอยู่ที่ใดแล้วยังก่อให้เกิดความเสียหายได้อีกด้วย

2.2 ช่วยลดความเสี่ยง ความไม่แน่นอนลงได้ เพราะผู้บริหารสหกรณ์จะมุ่งมั่นไปสู่จุดหมายปลายทางอย่างแน่วแน่ สามารถคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงอันอาจเกิดขึ้นได้ดียิ่งขึ้น และสามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงหรือขณะเดียวกันก็เตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นต่อไปในอนาคต

2.3 ช่วยลดความเสียหายการซ้ำซ้อนกันของงานที่ทำ เนื่องจากว่าผู้บริหารของสหกรณ์จะต้องวางแผนทำให้รู้ทั้งวิธีการและเป้าหมายของงาน จึงทำให้มีความชัดเจนในการทำงานทำให้รู้ว่ากิจกรรมใดควรทำก่อน-หลังอย่างไร การซ้ำซ้อนและการสิ้นเปลืองจึงไม่เกิดขึ้น

2.4 ทำให้มีมาตรฐานในการควบคุม โดยหน้าที่ขั้นสุดท้ายของการบริหารโดยผู้บริหารสหกรณ์ จะต้องให้มีการควบคุมให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด โดยกิจกรรมที่สำคัญของการควบคุม คือ มาตรฐานที่ให้เปรียบเทียบกับปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริง การวางแผนจึงกำหนดมาตรฐานได้แน่นอนชัดเจนว่างต้องให้ได้ผลงานอย่างไร

2.5 ทำให้มีกรอบในการวางแผนและตัดสินใจ ในการกำหนดทางเลือกในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ การที่สหกรณ์มีแผนปฏิบัติการอย่างชัดเจนจะทำให้สหกรณ์ต้องกำหนดกรอบในการบริหารไม่ว่าจะเป็นงบประมาณและทรัพยากรต่างๆ อย่างชัดเจน และสามารถควบคุมดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการวางแผนปฏิบัติของสหกรณ์ ได้แก่ รู้ทิศทางในการดำเนินงานของสหกรณ์ ลดความไม่แน่นอนลงได้ ลดความเสียหายการซ้ำซ้อนกันของงานที่ทำ ทำให้มีมาตรฐานในการควบคุม และสหกรณ์มีกรอบในการวางแผนและตัดสินใจในการกำหนดทางเลือกในการบริหาร

3. วัตถุประสงค์ของการวางแผนปฏิบัติการของสหกรณ์

การวางแผนปฏิบัติการมีวัตถุประสงค์ของการวางแผนปฏิบัติการดังนี้

3.1 เพื่อกำหนดแผนงาน/โครงการ และมาตรการ ที่สามารถสนับสนุนและให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ ทั้งนี้เพื่อที่จะเชื่อมโยงไปสู่การปฏิบัติหรือการดำเนินงานของสหกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับการกำหนดกลยุทธ์ของสหกรณ์ และสามารถนำไปสู่การดำเนินการบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสหกรณ์ต่อไป

3.2 เพื่อการมอบหมายงานให้กับผู้ปฏิบัติงาน ที่เกี่ยวข้องของสหกรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ทำให้ทุกคนทราบว่าในสหกรณ์ใครจะต้องทำอะไร เมื่อไหร่ และอย่างไร ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานได้อย่างเพียงพอ เช่น การจัดหาเงินทุน การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับภาระงานที่จำเป็น จัดหาเครื่องมือวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ เป็นต้น

3.3 เพื่อให้แผนปฏิบัติการของสหกรณ์ที่วางไว้ มีความเป็นไปได้และใกล้เคียงกับการที่จะนำไปปฏิบัติจริงให้มากที่สุด

สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการวางแผนปฏิบัติการนั้น เพื่อกำหนดแผนงาน/โครงการ และมาตรการที่สามารถสนับสนุนและให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ เพื่อการมอบหมายงานให้กับผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องของสหกรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น และเพื่อให้แผนปฏิบัติการของสหกรณ์ที่วางไว้ มีความเป็นไปได้และใกล้เคียงกับการที่จะนำไปปฏิบัติจริงให้มากที่สุด

กิจกรรม 10.2.1

1. การวางแผนปฏิบัติการสหกรณ์มีความสำคัญอย่างไร
2. สหกรณ์มีวัตถุประสงค์ของการวางแผนปฏิบัติการอย่างไร

(โปรดทำกิจกรรม 10.2.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 10.2 เรื่องที่ 10.2.1)

เรื่องที่ 10.2.2

ประเภทและองค์ประกอบของแผนปฏิบัติการสหกรณ์

การวางแผนปฏิบัติการเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับต้นที่จะต้องกระทำตามเป้าหมายปฏิบัติการ และให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการของสหกรณ์จำแนกเป็นประเภทต่าง ๆ และมีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้

1. ประเภทของแผนปฏิบัติการของสหกรณ์

แผนปฏิบัติการของสหกรณ์เป็นแผนระยะสั้น ซึ่งถ่ายทอดมาจากแผนกลยุทธ์ใช้อธิบายเป้าหมายในการปฏิบัติงานของสหกรณ์ในลักษณะที่เป็นหน้าที่เฉพาะของหน่วยงาน โดยทั่วไปแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ แผนใช้ประจำ (Standing Plans) และแผนใช้เฉพาะครั้ง (Single-Use Plans) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1 แผนใช้ประจำ (Standing Plans) หรืออาจเรียกได้ว่า “แผนถาวรหรือแผนประจำ” หมายถึง เป็นแนวคิด หลักการ หรือแนวทางปฏิบัติในการกระทำกิจกรรมบางอย่างภายในสหกรณ์ ซึ่งต้องมีการกระทำซ้ำบ่อยๆ แผนหลักหรือแผนประจำนี้ อาจถูกนำมาใช้ได้หลายๆ ครั้งโดยไม่มีการกำหนดอายุ

1.2 แผนใช้เฉพาะครั้ง (Single-Use Plans) หมายถึง แผนที่เตรียมขึ้นอย่างเฉพาะเจาะจงกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียวแล้วจะไม่มีโอกาสเกิดขึ้นอีก (One Time Goal) เมื่อบรรลุผลตามที่กำหนดแล้วจะเลิกใช้แผนนั้นๆ แต่ถ้าสถานการณ์เอื้ออำนวยจะนำกลับมาใช้ใหม่อีกก็ได้ แผนประเภทนี้ ได้แก่

1.2.1 โปรแกรมหรือแผนงาน (Program) เป็นแผนที่ถูกจัดให้อยู่ในลำดับสูงสุดของแผนใช้เฉพาะครั้ง โดยโปรแกรมจะครอบคลุมกิจกรรมที่คาดว่าจะต้องกระทำทั้งหมด หรือเพื่อใช้กับสถานการณ์ที่ค่อนข้างยุ่งยากและสลับซับซ้อนในการแก้ปัญหา เพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม และประหยัดสิ่งที่ผู้บริหารของสหกรณ์ควรที่จะกระทำในการวางแผนงาน ซึ่งได้แก่

- 1) การเรียงลำดับขั้นตอนว่าอะไรควรทำก่อน อะไรควรทำหลัง
- 2) การวางแผนว่าใครเป็นผู้รับผิดชอบในกิจกรรมนั้นๆ
- 3) การประมาณการทรัพยากรที่มีในสหกรณ์ให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอน
- 4) การประมาณเวลาที่จำเป็นในการปฏิบัติงานแต่ละขั้น
- 5) การเตรียมเครื่องมือสนับสนุนงานในแต่ละขั้นตอน

1.2.2 โครงการ (Project) เป็นการวางแผนที่ใช้กับเหตุการณ์ที่ไม่ค่อยมีความยุ่งยากมากนักหรือสลับซับซ้อน โครงการจึงมีลักษณะเป็นแผนงานย่อยที่มีความเฉพาะเจาะจง

1.2.3 แผนรายละเอียด (Detailed Plans) เป็นแผนแสดงการดำเนินงานอย่างละเอียดทุกขั้นตอน และมีลักษณะเป็นแผนระยะสั้น

1.2.4 งานเฉพาะกิจพิเศษ (Special Task) เป็นแผนกิจกรรมสำหรับเหตุการณ์เฉพาะหน้าที่อาจเกิดขึ้น และต้องรีบแก้ไขอย่างปัจจุบันทันด่วนเป็นกรณีพิเศษ บางครั้งอาจเรียกว่า “แผนฉุกเฉิน (Contingency Plan)”

2. องค์ประกอบของแผนปฏิบัติการของสหกรณ์

การจัดทำแผนปฏิบัติการของสหกรณ์ มีองค์ประกอบที่จะต้องดำเนินการ ดังนี้

2.1 การจัดทำแผนปฏิบัติการหรือกำหนดแผนการดำเนินงาน หลังจากกำหนดวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์แล้ว ก็จะกำหนดแผนการดำเนินงาน (Action Plan) นั่นคือ กำหนดว่าจะทำอะไร ใครเป็นผู้ดำเนินการ ทำเมื่อไร เสร็จเมื่อไร ทำที่ไหน ใช้ทรัพยากรหรืองบประมาณเท่าไร

2.2 การกำหนดทรัพยากรที่ต้องการ หลังจากกำหนดแผนการดำเนินงานแล้ว ก็จะต้องพิจารณาทรัพยากรที่ต้องการใช้ ไม่ว่าจะทรัพยากรด้านการเงิน หรือทรัพยากรบุคคล ดังนั้นทรัพยากรจึงเป็นสิ่งที่สำคัญและมีข้อจำกัด ดังนั้นการกำหนดขอบเขตของแผนการโดยปราศจากทรัพยากรหรืองบประมาณ ก็เปรียบเสมือนเหมือนกับร่างกายที่ปราศจากโลหิตหล่อเลี้ยงร่างกาย

2.3 การประเมินและอนุมัติแผน ก่อนที่จะอนุมัติให้มีการใช้ทรัพยากรในกิจกรรมใด หรือโครงการใดก็ตาม จะต้องมีการวิเคราะห์และประเมิน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้มีประสิทธิภาพหรือคุ้มค่า และบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ดีที่สุด นอกจากนั้นการวิเคราะห์และประเมินโครงการ ยังสามารถนำมาใช้เพื่อการคัดเลือก และจัดลำดับความสำคัญของโครงการเพื่อบรรจุไว้ในแผนอีกด้วย

ทั้งนี้ แผนปฏิบัติการของสหกรณ์มีส่วนประกอบที่สำคัญ ได้แก่ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย กิจกรรมขั้นตอนการปฏิบัติ งบประมาณ และผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานแผนปฏิบัติการ โดยแผนปฏิบัติการของสหกรณ์จะจัดทำตามกลยุทธ์ของสหกรณ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสหกรณ์ด้วย

กิจกรรม 10.2.2

แผนปฏิบัติการที่ใช้เฉพาะครั้งเรื่องใดเป็นแผนที่เตรียมขึ้นอย่างเฉพาะเจาะจงกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว แต่ถ้าสถานการณ์เอื้ออำนวยจะนำกลับมาใช้ใหม่อีกก็ได้

(โปรดทำกิจกรรม 10.2.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 10.2 เรื่องที่ 10.2.2)

เรื่องที่ 10.2.3

การจัดทำแผนปฏิบัติการของสหกรณ์

แผนปฏิบัติการที่จัดทำขึ้นจะต้องมีการกำหนดรายละเอียดของกิจกรรมที่จะทำว่ามีใครรับผิดชอบภายในกรอบของเวลาใดและจะมีผลลัพธ์ที่คาดหวังอย่างไร ซึ่งการจัดทำแผนปฏิบัติการนี้จะเป็นขั้นตอนหลังจากที่ได้มีการกำหนดแผนงานของสหกรณ์ หรือโครงการที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของสหกรณ์

1. ส่วนประกอบของแผนปฏิบัติการของสหกรณ์

การจัดทำแผนปฏิบัติการของสหกรณ์ จะมีส่วนประกอบที่สำคัญของแผนปฏิบัติการ 3 ส่วน คือ วัตถุประสงค์ของแผนงาน กิจกรรมตามแผนงาน และรายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติการ ดังภาพที่ 10.3

แผนปฏิบัติการ

1. วัตถุประสงค์ของแผนงาน

.....

.....

.....

2. กิจกรรมตามแผนงาน

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)
- 5)

3. รายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติการ	ผู้รับผิดชอบ	เวลาเริ่มต้นถึงสิ้นสุด	งบประมาณ	ผลลัพธ์	ตัวชี้วัด

ภาพที่ 10.3 ส่วนประกอบของแผนปฏิบัติการ

จากภาพที่ 10.3 จะเห็นได้ว่าแผนปฏิบัติการของสหกรณ์ ประกอบด้วย ข้อความ 3 ส่วนด้วยกัน โดยส่วนแรกนั้นจะแสดงวัตถุประสงค์ของแผนงานสหกรณ์ ว่ามีวัตถุประสงค์เป็นอย่างไร ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนงานเป็นวัตถุประสงค์ระยะสั้น มีระยะเวลาในการดำเนินการไม่เกิน 1 ปี จึงควรกำหนดให้เป็นวัตถุประสงค์เชิงปริมาณที่ชัดเจน ส่วนที่ 2 เป็นการระบุกิจกรรมที่ต้องดำเนินการโดยละเอียดเป็นข้อๆ ในการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ข้างต้น และส่วนที่ 3 เป็นการระบุขั้นตอนการปฏิบัติการแต่ละขั้นตอนตลอดจนผู้รับผิดชอบ กำหนดเวลาเริ่มต้น และสิ้นสุด งบประมาณที่ใช้ในการจัดทำกิจกรรม ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดเป็นอย่างไร

ทั้งนี้ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัตินั้นมี เหตุผลความจำเป็น ในการจัดทำแผนปฏิบัติการของสหกรณ์หลายประการด้วยกัน คือ

ประการที่ 1 แผนปฏิบัติการเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเชื่อมโยงการกำหนดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติตามกลยุทธ์และการควบคุมกลยุทธ์ของสหกรณ์

ประการที่ 2 แผนปฏิบัติการมีการกำหนดรายละเอียดกิจกรรมที่จะต้องดำเนินการเป็นขั้นตอนจนบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ทำให้มีการพิจารณาความสอดคล้องของกิจกรรมกับวัตถุประสงค์ของแผนงานสหกรณ์

ประการที่ 3 รายละเอียดในแผนปฏิบัติการจะถูกใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ว่ามีช่องว่างของผลการปฏิบัติงานเกิดขึ้นในช่วงใด เพื่อจะได้เป็นข้อมูลสำหรับการปรับปรุง แก้ไข การกำหนดกลยุทธ์ของสหกรณ์ในรอบถัดไป

ประการที่ 4 แผนปฏิบัติการสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการมอบหมายงานให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทราบลำดับขั้นตอนการทำงานและอำนาจหน้าที่ของตนอย่างชัดเจน ทำให้การดำเนินงานของสหกรณ์มีความคล่องตัว

2. กรณีตัวอย่างแผนปฏิบัติการของสหกรณ์

แผนปฏิบัติการจะมุ่งเน้นที่การกำหนดรายละเอียดกิจกรรมว่าจะกระทำโดยใคร ครอบคลุมเวลาใด และผลลัพธ์ที่คาดหวังจะเป็นเช่นใด ดังกรณีตัวอย่างของสหกรณ์โคนมอ้อมอู่ จำกัด ซึ่งแปรรูปผลิตภัณฑ์น้ำนมโคพาสเจอร์ไรส์ ได้จัดทำแผนปฏิบัติการในการรณรงค์ประชาสัมพันธ์เพื่อเพิ่มยอดขายผลิตภัณฑ์นมพร้อมดื่มพาสเจอร์ไรส์ ดังภาพที่ 10.4

แผนปฏิบัติการการรณรงค์ประชาสัมพันธ์สำหรับผลิตภัณฑ์นมพร้อมดื่มพาสเจอร์ไรส์

1. วัตถุประสงค์ของแผนปฏิบัติการ

การกำหนดการรณรงค์ประชาสัมพันธ์เพื่อเพิ่มยอดขายผลิตภัณฑ์นมพร้อมดื่มพาสเจอร์ไรส์ ในช่วงเวลา 1 มกราคม 25x1 ถึง 31 ธันวาคม 25x1 งบประมาณ 1 ล้านบาท

2. กิจกรรมตามแผนปฏิบัติการ

- 1) พิจารณาระบุตัวแทนโฆษณาที่เหมาะสม จำนวน 3 ราย
- 2) คัดเลือกตัวแทนโฆษณาที่ดีที่สุดเพียงรายเดียวเพื่อให้เป็นผู้ดำเนินงาน
- 3) ตัวแทนโฆษณาที่ได้รับการคัดเลือกเสนอแผนรณรงค์ประชาสัมพันธ์
- 4) พิจารณาคัดเลือกแผนรณรงค์ประชาสัมพันธ์
- 5) ตัวแทนโฆษณาจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ตามแผนที่ได้รับอนุมัติ
- 6) ตัวแทนโฆษณาจัดทำกรรณรงค์โฆษณาผ่านสื่อ
- 7) ติดตามผลการรณรงค์ประชาสัมพันธ์

3. รายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติการ	ผู้รับผิดชอบ	วันเวลาเริ่มต้น-สิ้นสุด (วัน/เดือน)	งบประมาณ (บาท)
1) ก. ทบทวนกรอบรายชื่อตัวแทนโฆษณา ข. ระบุรายชื่อที่เหมาะสม 3 รายชื่อ	เจ้าหน้าที่ฝ่ายการตลาด คณะกรรมการโฆษณา	1 ม.ค. - 15 ม.ค. 16 ม.ค. - 31 ม.ค.	- -
2) ก. ประชุมคณะกรรมการคัดเลือก ข. คัดเลือกตัวแทนโฆษณาที่ดีที่สุด	คณะกรรมการโฆษณา คณะกรรมการคัดเลือก	1 ก.พ. - 15 ก.พ. 18 ก.พ. - 25 ก.พ.	- -
3) ประชุมคณะกรรมการโฆษณาพิจารณาแผนรณรงค์ประชาสัมพันธ์	คณะกรรมการโฆษณา	26 ก.พ. - 30 ก.พ.	-
4) ตัดสินแผนรณรงค์ประชาสัมพันธ์	คณะกรรมการโฆษณา	1 มี.ค. - 15 มี.ค.	-
5) ก. จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ตามแผนที่ได้รับการอนุมัติ ข. พิจารณาสื่อประชาสัมพันธ์ก่อนการโฆษณา	บริษัทตัวแทนโฆษณา คณะกรรมการโฆษณา เพื่อการประชาสัมพันธ์	1 เม.ย. - 10 เม.ย.	200,000 บาท
6) ก. ดำเนินการทำสื่อประชาสัมพันธ์เสนอขออนุมัติจากฝ่ายบริหารระดับสูง ข. รณรงค์ประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อ	บริษัทตัวแทนโฆษณา	16 เม.ย. - 31 ธ.ค.	750,000 บาท
7) การติดตามประเมินผลการรณรงค์ฯ	เจ้าหน้าที่ฝ่ายการตลาด	10 ม.ค. - 31 ธ.ค.	50,000 บาท

ภาพที่ 10.4 แผนปฏิบัติการการรณรงค์ประชาสัมพันธ์ของสหกรณ์โคนมอ้อมอู่ จำกัด

จากตัวอย่างแผนปฏิบัติการณรงค์ประชาสัมพันธ์ของสหกรณ์โคนมอ้อมอู่ จำกัด จะเห็นได้ว่าประเด็นรายละเอียดที่ต้องแสดงในแผนปฏิบัติการ ประกอบด้วย 6 ประเด็น ดังต่อไปนี้

1. การปฏิบัติการเฉพาะเจาะจงในการดำเนินการตามแผนงาน จากตัวอย่างขั้นตอนแรกของแผนปฏิบัติการณรงค์โฆษณาสำหรับนมพาสเจอร์ไรส์ กิจกรรมมี 2 ขั้นตอน คือ ก. ทบทวนกรอบรายชื่อตัวแทนโฆษณา และ ข. ระบุรายชื่อตัวแทนโฆษณาที่เหมาะสม 2 รายชื่อ ซึ่งการปฏิบัติการตามข้อ ก. และ ข้อ ข. นั้น จัดเป็นการปฏิบัติการที่เฉพาะเจาะจง (Specific Actions) ในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ

2. การกำหนดวันเริ่มต้นและสิ้นสุดของการปฏิบัติ การเฉพาะเจาะจงในแต่ละเรื่องเป็นการกำหนดกรอบเวลาสำหรับการปฏิบัติการให้มีเวลาที่ใช้อย่างเหมาะสมในแต่ละเรื่อง และเพื่อการเชื่อมประสานกับการปฏิบัติการในขั้นต่อไป

3. การกำหนดผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติการเฉพาะเจาะจงแต่ละเรื่อง เป็นการกำหนดผู้ปฏิบัติงานว่าในแต่ละขั้นตอนผู้ปฏิบัติงานคนใดเป็นผู้รับผิดชอบการปฏิบัติการในขั้นใดบ้าง ทั้งนี้เพื่อให้แน่ใจว่าการปฏิบัติการแต่ละเรื่องจะมีผู้รับผิดชอบอย่างแน่นอน

4. การกำหนดผู้รับผิดชอบในการควบคุม กำกับดูแล การปฏิบัติการเฉพาะเจาะจงในแต่ละเรื่อง เพื่อควบคุมการปฏิบัติการให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์จำเป็นต้องมีผู้รับผิดชอบการควบคุม กำกับดูแลตรวจสอบอีกชั้นหนึ่งด้วย

5. การกำหนดผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติการเฉพาะเจาะจงแต่ละเรื่อง ด้วยการกำหนดผลลัพธ์เชิงปริมาณ และเชิงกายภาพที่สังเกตเห็นได้จากการปฏิบัติการเฉพาะเจาะจงแต่ละเรื่อง เพื่อใช้วัดผลการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการได้

6. การกำหนดแผนสำรองเมื่อฉุกเฉิน กรณีที่การปฏิบัติการเฉพาะเจาะจงไม่ได้ผลตามที่คาดไว้ในข้อ 5 ควรมีการจัดเตรียมแผนสำรองเพื่อฉุกเฉินว่าจะมีการปฏิบัติการอย่างไรบ้างไว้ด้วย

กิจกรรม 10.2.3

การจัดทำแผนปฏิบัติการสหกรณ์มีการกำหนดรายละเอียดเรื่องใดบ้าง จงอธิบาย

(โปรดทำกิจกรรม 10.2.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 10.2 เรื่องที่ 10.2.3)

แผนการสอนตอนที่ 10.3

เทคนิคการจัดทำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 10.3 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

- 10.3.1 เครื่องมือในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของสหกรณ์
- 10.3.2 ปัจจัยในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของสหกรณ์

แนวคิด

1. การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของสหกรณ์ โดยอาศัยเครื่องมือทางการบริหาร คือ
 - 1) แนวคิดดุลยภาพ เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่ใช้ในการแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่เป้าหมายที่สหกรณ์ต้องการบรรลุความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งแปลงเป้าหมายและยุทธศาสตร์ไปสู่สิ่งที่องค์กรต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสหกรณ์
 - 2) แนวคิดของแมคคินซี เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่ใช้ในการวิเคราะห์ช่องว่างทางยุทธศาสตร์ของสหกรณ์ เพื่อปรับศักยภาพสหกรณ์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของสหกรณ์
 - 3) แผนที่กลยุทธ์ เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่ถือเป็นส่วนหนึ่งของแนวคิดดุลยภาพ ใช้เป็นประโยชน์เพื่อการสื่อสารกลยุทธ์ในสหกรณ์
 - 4) รูปแบบสมรรถนะ เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการกำหนดทักษะความสามารถของบุคลากรที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ ซึ่งเมื่อเสริมระบบการประเมินสมรรถนะ และระบบค่าตอบแทนก็จะทำให้สามารถใช้รูปแบบสมรรถนะเป็นเครื่องมือในการสื่อสาร กลยุทธ์สร้างความมุ่งมั่น และการมีพันธะผูกพันต่อกระบวนการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ
 - 5) การใช้กระบวนการแก้ไขปัญหา เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการแปลงปัญหาไปสู่การแก้ไข ซึ่งสามารถนำไปสู่การกำหนดแผนปฏิบัติการได้
2. การนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติของสหกรณ์ จะต้องพิจารณาปัจจัยต่างๆ ที่ต้องคำนึงในการแปลงแผนสู่การปฏิบัติ คือ โครงสร้างองค์กรซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และนโยบายเป็นเครื่องมือบอกทิศทาง เพื่อชี้้นำการตัดสินใจของผู้บริหารระดับปฏิบัติการและพนักงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อดำเนินการให้แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ การกำหนดนโยบายและมาตรการที่ชัดเจนจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของโครงการตามแผนกลยุทธ์ ผู้บริหารสหกรณ์จะต้องจัดการวัฒนธรรมองค์การให้มีความสามารถดำเนินไปข้างหน้าอย่างสอดคล้องกับทิศทางของกลยุทธ์ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานแห่งความสำเร็จจึงมีอิทธิพลต่อกระบวนการตัดสินใจ

ผู้บริหารสหกรณ์มีบทบาทที่สำคัญ 2 ประการ คือ การตรวจสอบกลยุทธ์อย่างสม่ำเสมอ และการประสานการทำงานของระบบต่างๆ ของสหกรณ์ การจูงใจเป็นเครื่องมือของผู้บริหารสหกรณ์ที่ใช้เพื่อการกระตุ้นบุคคลให้แสดงพฤติกรรมเกิดความคิดริเริ่มในการทำงาน

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 10.3.1 “เครื่องมือในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถประยุกต์ใช้เครื่องมือในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 10.3.2 “ปัจจัยในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถระบุปัจจัยในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของสหกรณ์ได้

เรื่องที่ 10.3.1

เครื่องมือในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของสหกรณ์

การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของสหกรณ์เป็นขั้นตอนหนึ่งของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งการนำแผนไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น จำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือทางการจัดการหลายอย่าง เช่น แนวคิดดุลยภาพ แนวคิดของแมคคินซีย์ แผนที่กลยุทธ์ รูปแบบสมรรถนะ และการใช้กระบวนการแก้ไขปัญหาคือ เป็นต้น

ในการนำแผนหรือกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของสหกรณ์จำเป็นต้องใช้เครื่องมือทางการจัดการ อย่างน้อย 5 เครื่องมือ จึงจะสามารถนำแผนไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังตารางที่ 10.1

ตารางที่ 10.1 เครื่องมือในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติของสหกรณ์

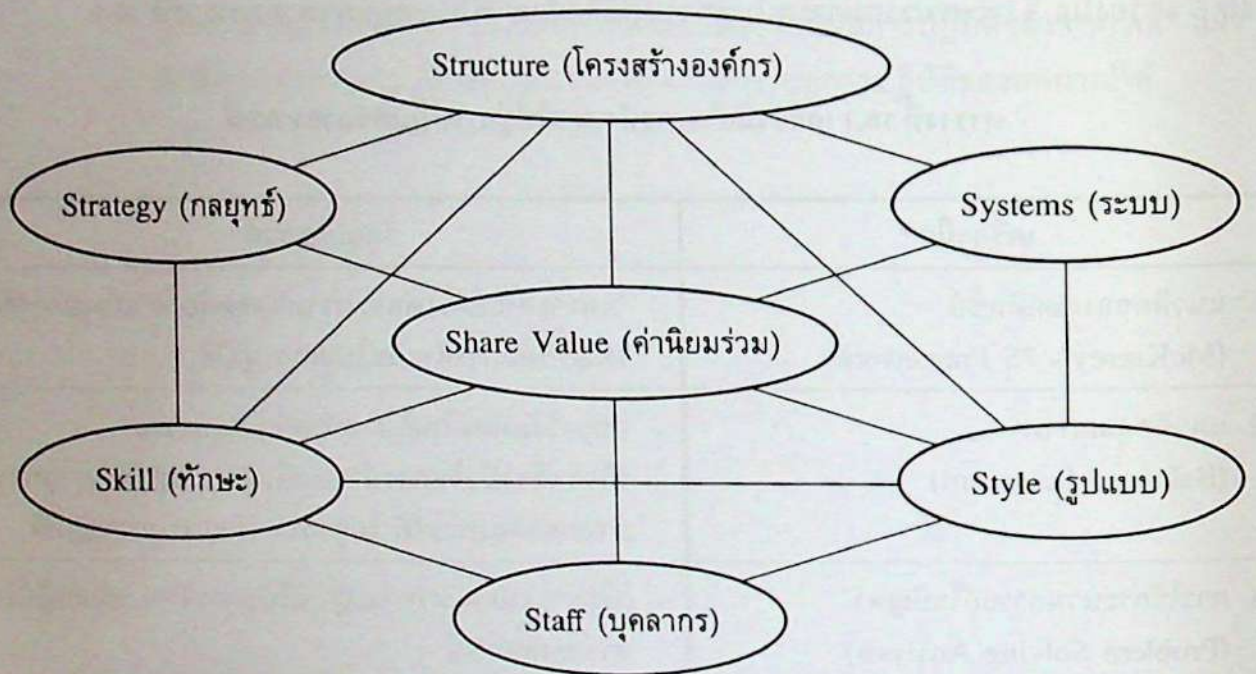
เครื่องมือ	วัตถุประสงค์
1. แนวคิดของแมคคินซีย์ (McKinsey's 7S Framework)	- วิเคราะห์ศักยภาพและความสอดคล้องภายในสหกรณ์ เพื่อเตรียมการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ
2. แนวคิดดุลยภาพ (Balanced Scorecard)	- แปลงวิสัยทัศน์ไปสู่เป้าหมายที่เป็นรูปธรรม - เป็นเครื่องมือในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ผ่านการกำหนดวัตถุประสงค์ ไปสู่การวางแนวทางการปฏิบัติ
3. การใช้กระบวนการแก้ไขปัญหาคือ (Problem Solving Analysis)	- เพื่อการแปลงแนวทางปฏิบัติไปสู่การจัดทำแผนปฏิบัติการของสหกรณ์
4. แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)	- สื่อสารกลยุทธ์ และสร้างการรับรู้กลยุทธ์แก่บุคลากรทุกระดับในสหกรณ์
5. รูปแบบของสมรรถนะ (Competency Model)	- เพื่อกำหนดสมรรถนะหลัก และสมรรถนะเชิงวิชาชีพที่บุคลากรต้องใช้ในการนำสหกรณ์ไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นการสร้างการรับรู้กลยุทธ์แก่บุคลากรของสหกรณ์ทุกคนโดยปริยาย

จากตารางที่ 10.1 เครื่องมือทางการจัดการที่ถูกนำมาใช้ในการนำแผนหรือกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของสหกรณ์ประกอบด้วย

1. แนวคิดของแมคคินซี

แนวคิดของแมคคินซี (McKinsey's 7S Framework) เป็นเครื่องมือทางการบริหารจัดการที่ใช้ในการวิเคราะห์ช่องว่างทางยุทธศาสตร์ของสหกรณ์ (Gap Analysis) เพื่อปรับศักยภาพสหกรณ์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของสหกรณ์

แนวคิดของแมคคินซี สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างกว้างขวางในภาวะการณ์ใดๆ ที่จะได้ประโยชน์จากการอาศัยหลักการของความสอดคล้องภายในองค์กร ประกอบด้วย ปัจจัยทั้งเจ็ดตามแนวคิดของแมคคินซีจะเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบซึ่งกันและกันทุกปัจจัย เมื่อปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งมีการเปลี่ยนแปลงไปจะมีผลกระทบต่อปัจจัยที่เหลือที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้มีความสอดคล้องซึ่งกันและกัน ความสัมพันธ์ของปัจจัยทั้ง 7 ของแมคคินซีจะประกอบเป็นโครงร่าง (McKinsey's 7S Framework) ดังภาพที่ 10.5



ภาพที่ 10.5 แนวคิด McKinsey's 7S Framework

รายละเอียดในปัจจัยทั้งเจ็ดตามแนวคิดของแมคคินซี ประกอบด้วย

1.1 กลยุทธ์ (Strategy) เป็นการวางแผนเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างความคงศักยภาพในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่ง และเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

1.2 โครงสร้างองค์กร (Structure) เป็นวิถีทางที่องค์กรถูกวางความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในรูปของผังองค์กร (Organization Chart) ขนาดการควบคุม การรวมอำนาจ หรือการกระจายอำนาจของผู้บริหาร รวมทั้งการกำหนดลำดับของการรายงานในรูปของสายการบังคับบัญชา (Line of Command)

1.3 ระบบ (System) เป็นกิจกรรมประจำวันและกระบวนการที่ผู้ปฏิบัติงานร่วมกันรับผิดชอบในการทำให้งานบรรลุความสำเร็จ กระบวนการและลำดับขั้นการปฏิบัติงานเหล่านี้จะเป็นระบบที่ต่อเนื่องสอดคล้องประสานกันทุกระดับ เช่น ระบบการจัดซื้อ ระบบบัญชี ระบบบริการ ระบบสารสนเทศ ระบบการเงิน ระบบงบประมาณ ระบบการควบคุม ระบบการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น

1.4 รูปแบบ (Style) เป็นรูปแบบการบริหารจัดการซึ่งเป็นลักษณะที่เฉพาะในแต่ละองค์กร และมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมขององค์กร เป็นรูปแบบของภาวะผู้นำคนในองค์กรยอมรับ รูปแบบวิธีการจัดการเหล่านี้ ได้แก่ การสั่งการ การควบคุม การจูงใจ เป็นต้น รูปแบบเหล่านี้จะสะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์กร

1.5 บุคลากร (Staff) หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานและความสามารถโดยทั่วไปของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องมีการสรรหามอบบุคลากรให้มีความพอเพียงกับกิจกรรมขององค์กร ทั้งในด้านปริมาณและศักยภาพ

1.6 ทักษะ (Skill) เป็นทักษะเฉพาะและสมรรถนะของบุคลากรที่ทำงานเพื่อองค์กรเป็นความโดดเด่น เชี่ยวชาญเฉพาะทางที่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ รูปแบบ และระบบการทำงานขององค์กร

1.7 ค่านิยมร่วม (Shared Value) เป็นแนวทางที่ทุกคนในองค์กรถือปฏิบัติร่วมกันในการทำงาน เพื่อผลักดันองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ค่านิยมร่วมและเป้าหมายเดียวกันขององค์กรจะช่วยให้การทำงานของบุคลากรมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกันอย่างเป็นทีมเดียวกัน องค์กรใดที่มีค่านิยมอ่อนบุคลากรจะมุ่งแต่เป้าหมายส่วนตัวซึ่งจะก่อให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร และขาดพลังในการผลักดันองค์กรให้ไปในทิศทางเดียวกัน

ในการใช้แนวคิดนี้เพื่อการวิเคราะห์ช่องว่างทางศักยภาพขององค์กร (Gap Analysis) นั้นจะอาศัยหลักทฤษฎีพื้นฐานของแนวคิดนี้เหมือนกับการใช้เพื่อวัตถุประสงค์อื่น นั่นคือ องค์กรจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีก็ต่อเมื่อปัจจัยทั้งเจ็ดจะต้องมีความสอดคล้องกันและส่งเสริมประสิทธิภาพซึ่งกันและกัน ดังนั้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในปัจจัยใดก็ตาม โครงร่างนี้จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำไปวิเคราะห์ได้ว่าปัจจัยส่วนที่เหลือจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง จึงจะทำให้ปัจจัยทั้งหมดมีความสอดคล้องกัน และสามารถนำไปสู่ผลการปฏิบัติที่ดีขึ้นขององค์กร

ดังนั้น การนำกลยุทธ์ใหม่เข้ามาใช้ในสหกรณ์สามารถที่จะประเมินเปรียบเทียบว่าปัจจัยทั้งเจ็ดในสภาวะปัจจุบันก่อนที่จะนำกลยุทธ์ใหม่เข้ามาใช้ และเปรียบเทียบว่าเมื่อนำกลยุทธ์ใหม่เข้ามาใช้ปัจจัยที่เหลืออีก 6 ปัจจัย จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้าง โดยยึดหลักของการมีความสอดคล้องของปัจจัยทั้ง 7 ภายในสหกรณ์ จากนั้นจึงมาเปรียบเทียบช่องว่างระหว่าง 2 สถานการณ์ ทำให้รู้ว่าการนำกลยุทธ์ใหม่เข้ามาใช้ต้องมีการปรับปรุงโครงสร้างของสหกรณ์หรือไม่ ต้องมีการปรับระบบต่างๆ อย่างไร ทั้งระบบการเงิน การบัญชี งบประมาณ ระบบสารสนเทศ ระบบการควบคุม เป็นต้น ต้องเตรียมบุคลากรอย่างไร ทั้งจำนวนและทักษะแนวทางการจัดการภายในสหกรณ์ รวมทั้งต้องเปลี่ยนแปลงค่านิยมในสหกรณ์หรือไม่ จากที่กล่าวมานี้ คือ การวิเคราะห์ช่องว่างทางศักยภาพของสหกรณ์ เพื่อการปรับปรุงหรือวางแนวทางการสนับสนุนก่อนนำกลยุทธ์สหกรณ์ไปสู่การปฏิบัติ

2. แนวคิดดุลยภาพ

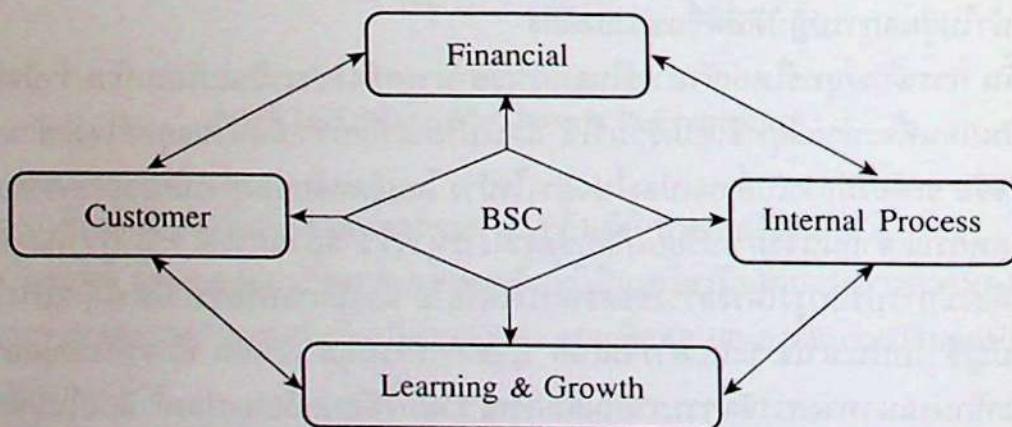
แนวคิดดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) เป็นเครื่องมือทางการบริหารจัดการที่ใช้ในการแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่เป้าหมายที่สหกรณ์ต้องการบรรลุความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งแปลงเป้าหมายและยุทธศาสตร์ไปสู่สิ่งที่องค์กรต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสหกรณ์

Kaplan และ Norton ได้เสนอแนวคิดของ Balanced Scorecard ในปี ค.ศ. 1992 โดยในขณะนั้นได้เสนอให้ใช้ Balanced Scorecard เป็นแนวคิดในการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรว่ามีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรเพียงใด โดยกำหนดให้เป็นภาพรวมที่ครอบคลุมผลการดำเนินการของทั้งองค์กรให้มีความสมดุลระหว่างตัวชี้วัดด้านการเงินและไม่ใช่ด้านการเงิน ตัวชี้วัดที่มุ่งตอบสนองวัตถุประสงค์ระยะยาวและสั้น รวมทั้งตัวชี้วัดที่เป็นเหตุและตัวชี้วัดที่เป็นผลโดยประกอบออกมาเป็นกลุ่มตัวชี้วัดใน 4 มุมมอง (Perspectives) คือ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective) เท่านั้น ต่อมาได้มีการนำไปใช้ในองค์กรต่างๆ อย่างกว้างขวาง จนเกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ ในการประยุกต์ Balanced Scorecard ให้เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่สามารถใช้ได้หลากหลายวัตถุประสงค์ คือ

2.1 การใช้ Balanced Scorecard เพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรในการดำเนินการอย่างสมดุลโดยการมีมิติทั้ง 4 ด้านที่สมดุลกันในทุกด้าน

2.2 การใช้ Balanced Scorecard เพื่อเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งประกอบไปด้วยการสร้างความเป็นรูปธรรมให้กับกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ โดยการใช้ Balanced Scorecard เป็นตัวช่วยกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้อย่างครอบคลุมครบถ้วนทำให้สามารถกำหนดแผนปฏิบัติการได้ครบถ้วน และใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารกลยุทธ์ให้เกิดความเข้าใจทั่วทั้งองค์กร

2.3 การใช้ Balanced Scorecard เพื่อเป็นระบบในการบริหารจัดการองค์กร



ภาพที่ 10.6 มุมมองทั้งสี่ด้านของ Balanced Scorecard

สำหรับการใช้ Balanced Scorecard เพื่อแปลงความเป็นนามธรรมของกลยุทธ์ไปสู่ความเป็นรูปธรรมนั้น จะเริ่มต้นจากการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร โดยอาศัย SWOT Analysis และ TOWS Matrix (หรือ SWOT Matrix) เมื่อได้วิสัยทัศน์ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรต้องบรรลุในอนาคตแล้ว ผู้บริหารจะต้องกำหนดว่าองค์กรจะต้องบรรลุความสำเร็จในด้านใดบ้าง เพื่อที่จะระบุได้ว่าองค์กรสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ได้

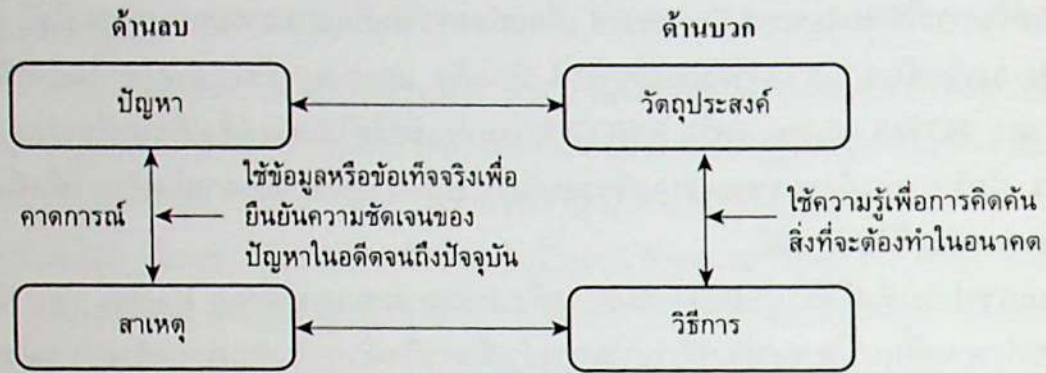
โดยสรุป จะเห็นได้ว่ามุมมองความสำเร็จทั้ง 4 ด้าน ตามแนวคิดของ Kaplan และ Norton เป็นมุมมองที่ถูกกำหนดขึ้นมาโดยอาศัยปรัชญาในการดำเนินธุรกิจต่างๆ ไปสามารถสร้างความสัมพันธ์ต่อกันในเชิงเหตุและผล ดังนั้นสหกรณ์สามารถนำวิสัยทัศน์ที่มีความเป็นนามธรรมนั้นแปลงไปสู่ความเป็นรูปธรรมตามหลักการของ Balanced Scorecard ได้โดยอาศัยแนวคิดที่ว่าวิสัยทัศน์ที่เป็นนามธรรมนั้นสามารถแยกออกเป็นส่วนๆ อย่างเป็นรูปธรรมได้เป็น 4 ด้าน ด้วยกัน คือ ด้านการเงิน (Financial) ด้านสมาชิกหรือลูกค้า (Customer) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning & Growth) ซึ่งก็จะมี ความหมายว่า การแปลงวิสัยทัศน์ที่เป็นนามธรรมให้เป็นสิ่งที่ เป็นรูปธรรมที่สหกรณ์จะต้องบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้

ในทางปฏิบัติของสหกรณ์ การแปลงความเป็นนามธรรมของกลยุทธ์ไปสู่ความเป็นรูปธรรมนั้น ผู้บริหารสหกรณ์จะสามารถนำกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นมาพิจารณาที่ละด้านว่า ในแต่ละด้านสหกรณ์จะต้องบรรลุเป้าหมายอะไรบ้าง หรือว่าภายใต้กลยุทธ์สหกรณ์แต่ละอย่างอะไรคือวัตถุประสงค์ทางการเงินที่สำคัญที่สหกรณ์จะต้องบรรลุในการบรรลุวัตถุประสงค์ทางการเงินดังกล่าว นั้น อะไรคือวัตถุประสงค์ทางด้านสมาชิกหรือลูกค้าที่สำคัญที่สหกรณ์จะต้องดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย อะไรคือกระบวนการภายในที่สำคัญที่สหกรณ์จะต้องมีความโดดเด่นเหนือกว่าคู่แข่ง และเพื่อให้สหกรณ์มีกระบวนการทำงานที่มีความเด่นชัด สหกรณ์จะต้องประสบความสำเร็จในด้านผลลัพธ์ของการเรียนรู้และพัฒนาอย่างไรบ้าง จากนั้นจึงเป็นการกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย และกำหนดกิจกรรมที่จะต้องทำเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายในแต่ละวัตถุประสงค์ ซึ่งได้จากการวิเคราะห์กลยุทธ์และสภาพแวดล้อมเป็นองค์ประกอบ

3. การใช้กระบวนการแก้ไขปัญหาของสหกรณ์

การใช้กระบวนการแก้ไขปัญหา (Problem Solving Analysis) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการแปลงปัญหาไปสู่การแก้ไข ซึ่งสามารถนำไปสู่การกำหนดแผนปฏิบัติการของสหกรณ์ได้

ในการจัดทำแผนปฏิบัตินั้นหลังจากที่สามารถกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้แล้ว ผู้จัดทำแผนจะสามารถใช้กระบวนการแก้ไขปัญหาเป็นเครื่องมือในการจัดทำแผนปฏิบัติการได้ โดยแนวคิดในการจัดทำแผนปฏิบัติจะอาศัยความสัมพันธ์ในเชิงตรรกะของกระบวนการแก้ปัญหา ดังภาพที่ 10.7



ภาพที่ 10.7 ความสัมพันธ์ในเชิงตรรกะของกระบวนการแก้ปัญหา

จากภาพที่ 10.7 แสดงความสัมพันธ์ในเชิงตรรกะของกระบวนการแก้ไขปัญหาทั้งหมด 4 ด้าน คือ ด้านที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างปัญหาและสาเหตุ เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นตามกระบวนการแก้ปัญหา จะต้องมีการรวบรวมข้อมูลและข้อเท็จจริงเพื่อหาสาเหตุของปัญหา โดยสาเหตุที่จะต้องวิเคราะห์นั้นจะต้องวิเคราะห์ลึกไปจนถึงรากเหง้าของปัญหา ซึ่งในการวิเคราะห์นั้นผู้บริหารอาจจะใช้ Why-Why Analysis หรือการใช้เหตุผล “แผนภาพก้างปลา (Fishbone Diagram)” เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ก็ได้ ซึ่งจะทำให้การวิเคราะห์มีความสะดวกและชัดเจนขึ้น ความสัมพันธ์ในด้านที่ 1 นี้จะเป็นความสัมพันธ์ในเชิงลบของกระบวนการแก้ปัญหา ผลของความสัมพันธ์นี้จะได้ออกมาเป็นส่วนที่เรียกว่า “แผนภูมิต้นไม้ (Problem Tree)”

ด้านที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างปัญหาและวัตถุประสงค์ ความสัมพันธ์ในด้านนี้เป็นความสัมพันธ์ที่ด้านหนึ่งเป็นเชิงลบและอีกด้านหนึ่งเป็นเชิงบวก การแปลงปัญหาซึ่งมีสภาพในเชิงลบให้เป็นสภาพในเชิงบวกเป็นการคิดในทางตรงข้าม นั่นคือ หากคิดถึงปัญหาในเชิงบวกหรือในมุมตรงข้ามสิ่งที่ได้รับก็คือสิ่งที่สามารถแก้ไขได้ หรือทำให้สำเร็จได้ในอนาคตซึ่งก็คือวัตถุประสงค์นั่นเอง ดังนั้นโดยความสัมพันธ์นี้เราสามารถแปลงปัญหาให้เป็นวัตถุประสงค์ได้ ขณะเดียวกันก็จะสามารถแปลงวัตถุประสงค์ให้กลับมาเป็นปัญหาได้

ด้านที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์กับวิธีการ คือ การคิดค้นวิธีการหรือทางเลือกต่างๆ ที่ควรจะดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งในการคิดหรือกำหนดวิธีการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ จะทำได้ยากกว่าการระบุสาเหตุของปัญหามาก เพราะสาเหตุของปัญหาจะได้มาจากข้อมูลหรือข้อเท็จจริงที่มีอยู่ ผลของความสัมพันธ์นี้จะออกมาเป็นสิ่งที่เรียกว่า “Objective Tree”

ด้านที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการกับสาเหตุ เป็นความสัมพันธ์ซึ่งมีด้านหนึ่งเป็นบวกและอีกด้านหนึ่งเป็นลบ ในการคิดค้นเพื่อหาวิธีการแก้ไขปัญหาเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์จะเป็นเรื่องที่ยากกว่าการระบุสาเหตุของปัญหามาก ดังที่ได้กล่าวไว้ในด้านที่ 3 แต่อาจจะทำให้ง่ายขึ้นได้โดยการเปลี่ยนแปลงสาเหตุที่มีสภาพเป็นเชิงลบให้มีสภาพเป็นเชิงบวกก็จะทำให้ได้วิธีการที่จะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการได้

จากการแปลงกลยุทธ์ไปสู่ความเป็นรูปธรรมโดยแนวคิดของ Balanced Scorecard ผู้บริหารสหกรณ์จะได้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งเมื่อมองวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในเชิงลบก็จะได้ส่วนที่เป็นปัญหาเกิดขึ้น จากนั้นก็จะใช้ข้อมูลหรือข้อเท็จจริงที่มีอยู่นำมาใช้ร่วมกับเครื่องมือที่ใช้ในการหาสาเหตุ เช่น Why-Why Analysis หรือ Fishbone Diagram ก็จะทำให้สามารถระบุสาเหตุที่ครบถ้วนได้ จากนั้นจึงแปลงสาเหตุให้มีความหมายในเชิงบวกก็จะทำให้ผู้บริหารสหกรณ์สามารถระบุวิธีการในการแก้ไขปัญหาได้อย่างครบถ้วนและสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ และนำไปจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการที่สมบูรณ์ได้ ซึ่งอาจจะทำโดยใช้วิธีการเขียนแผนแบบดั้งเดิม (Conventional Method)

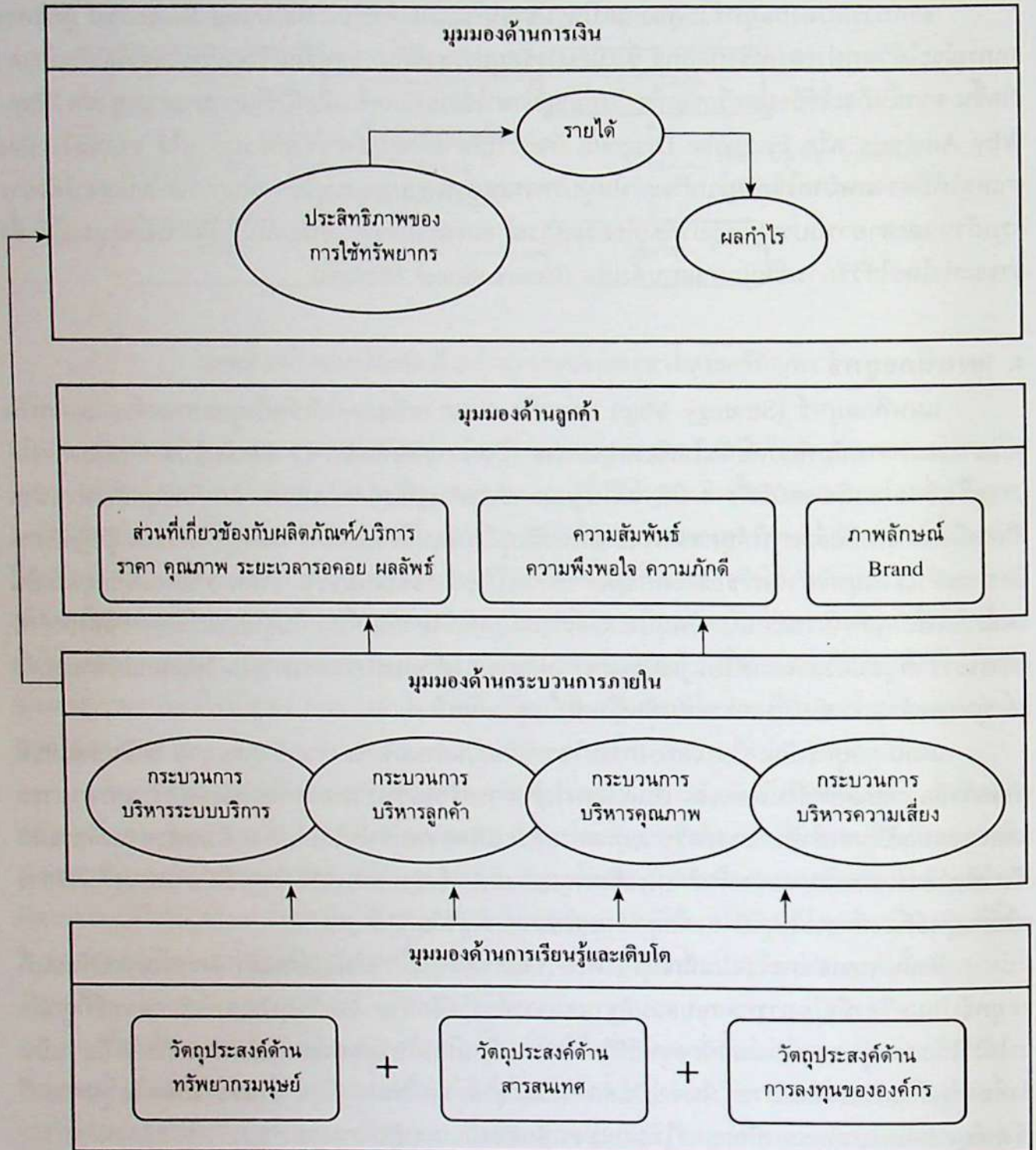
4. แผนที่กลยุทธ์

แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) หมายถึง แผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงยุทธศาสตร์ขององค์กรในรูปแบบของความสัมพันธ์ต่อกันในเชิงเหตุและผล เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการให้บรรลุซึ่งเชื่อมโยงกันทุกมิติทั้ง 4 มิติ จนไปสู่ผลลัพธ์สุดท้ายที่องค์กรต้องการ แผนที่กลยุทธ์จะทำหน้าที่เป็นเสมือนเครื่องมือสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรได้รับรู้ถึงกลยุทธ์ขององค์กร ทำให้ผู้บริหารและผูปฏิบัติงานมีความเข้าใจในยุทธศาสตร์ขององค์กรในภาพรวมได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น จากการที่แผนที่กลยุทธ์เป็นแผนภาพที่เกิดจากการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เข้าหากันเพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์สุดท้ายขององค์กรเชื่อมโยงจากมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ไปสู่มุมมองด้านกระบวนการภายใน ไปสู่มุมมองด้านลูกค้า และมุมมองด้านการเงินด้วยความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล

แผนที่กลยุทธ์เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่ถือเป็นส่วนหนึ่งของแนวคิดดุลยภาพ ใช้เป็นประโยชน์เพื่อการสื่อสารกลยุทธ์ในสหกรณ์ เป็นแนวทางในการสร้างภาพรวมของกลยุทธ์องค์กร และสามารถแสดงออกมาเป็นภาษาที่สามารถอธิบายยุทธศาสตร์ให้เกิดความเข้าใจได้โดยง่าย ด้วยกระดาษเพียงแผ่นเดียวที่สามารถแสดงความสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ให้สามารถเห็นวิธีการหรือกลยุทธ์ที่องค์กรจะไปสู่เป้าหมายสุดท้ายหรือการบรรลุวิสัยทัศน์

ดังนั้น นอกจากจะใช้แผนที่กลยุทธ์เพื่อการสื่อสารกลยุทธ์ภายในองค์กรแล้ว ยังจะสามารถใช้แผนที่กลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการทดสอบสมมติฐานขององค์กรได้อีกด้วย โดยวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ถูกนำมาใส่ไว้ในแต่ละมุมมองของแผนที่กลยุทธ์ที่ไม่สามารถเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์อื่นได้ถือว่าเป็นสิ่งที่องค์กรไม่จำเป็นต้องบรรลุ ไม่จำเป็นต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งสามารถตัดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ออกไปจากแผนที่กลยุทธ์ได้และไม่จำเป็นต้องมีแผนปฏิบัติการรองรับ

แผนที่กลยุทธ์เป็นแผนภาพที่เกิดจากการนำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของแต่ละมุมมองทั้ง 4 มุมมองของ Balanced Scorecard มาเรียงกันและเชื่อมโยงกันด้วยความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล ดังตัวอย่างภาพที่ 10.8



ภาพที่ 10.8 ตัวอย่างรูปแบบของแผนกลยุทธ์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ภายในแต่ละมุมมอง

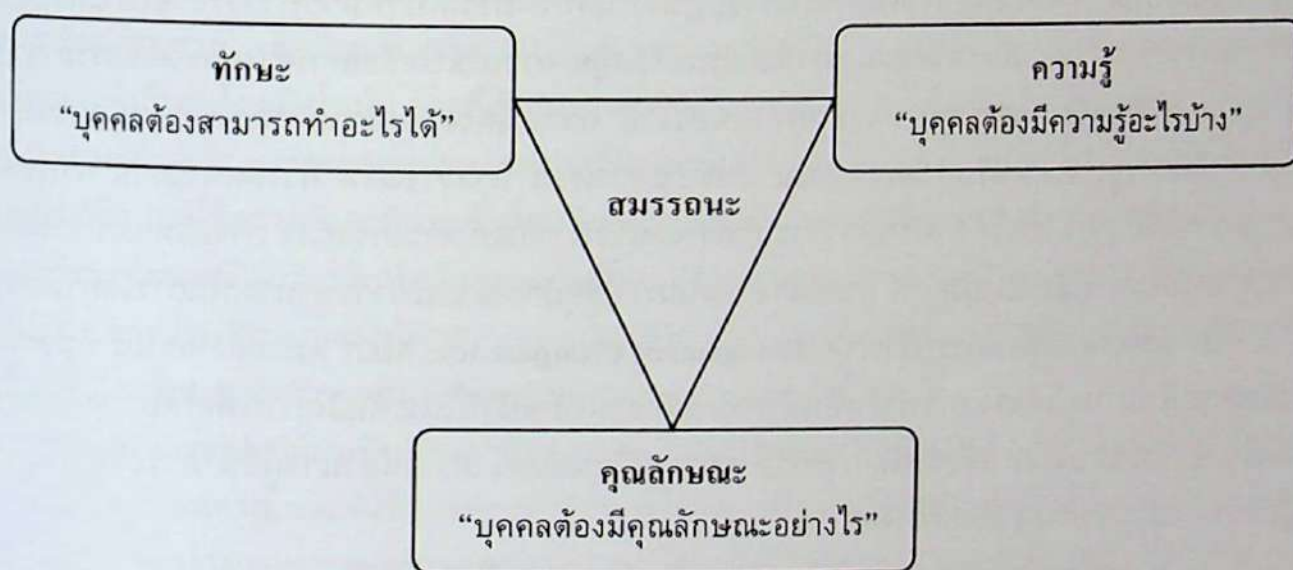
จากแผนภาพที่ 10.8 จะเป็นการเรียงกันของมุมมองทั้งสี่ที่ประกอบเป็นแผนที่กลยุทธ์ โดยภายในของแต่ละมุมมองจะเป็นวัตถุประสงค์ที่องค์กรต้องบรรลุในแต่ละมุมมอง ซึ่งจะส่งผลไปสู่ความสำเร็จอันเป็นผลลัพธ์สุดท้ายขององค์กร ซึ่งก็คือการบรรลุวิสัยทัศน์ โดยองค์กรที่เป็นภาคเอกชน ผลลัพธ์สุดท้ายจะเป็น

เรื่องของมุมมองทางการเงิน ซึ่งจะเป็นรายได้และผลกำไร โดยมีการเรียงจากมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาไปสู่มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านลูกค้า และสุดท้ายจะเป็นมุมมองด้านการเงิน

การจัดทำแผนที่กลยุทธ์ของสหกรณ์นั้นจะมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ของสหกรณ์และการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งเป็น 2 ขั้นตอนแรกของการบริหารเชิงกลยุทธ์ จากนั้นจึงกำหนดวัตถุประสงค์ในแต่ละประเด็นของกลยุทธ์ ซึ่งก็คือขั้นตอนการแปลงกลยุทธ์ไปสู่ความเป็นรูปธรรม โดยวิธีของ Balanced Scorecard จากนั้นก็จะนำวัตถุประสงค์ของแต่ละกลยุทธ์ในแต่ละมุมมองมาเชื่อมโยงกันด้วยความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล และออกมาเป็นแผนภาพที่แสดงถึงกลยุทธ์ในภาพรวมของสหกรณ์ได้ รวมทั้งยังเป็นการทดสอบสมมติฐานของกลยุทธ์ด้วย กรณีที่วัตถุประสงค์ใดที่ถูกกำหนดขึ้นมาไม่สามารถเชื่อมกับวัตถุประสงค์อื่นได้ด้วยความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล ก็แสดงว่าวัตถุประสงค์นั้นไม่มีความจำเป็นต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ของสหกรณ์

5. รูปแบบของสมรรถนะ

สมรรถนะ (Competency) เป็นปัจจัยในการทำงานที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร โดยเฉพาะการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะสมรรถนะเป็นปัจจัยช่วยให้พัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้ส่งผลไปสู่การพัฒนาองค์กร



ภาพที่ 10.9 สมรรถนะในการทำงาน

สมรรถนะในการทำงาน หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Personal Attribute) ของบุคคลที่จำเป็นต้องมีเพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ (<http://competency.rmutp.ac.th>)

1) **ความรู้ (Knowledge)** หมายถึง ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ ถ้าไม่มีความรู้ พนักงานก็ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างถูกต้อง ความรู้นี้มักจะได้จากการศึกษา อบรม สัมมนา รวมไปถึงการแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้มีความรู้ในด้านนั้นๆ

2) **ทักษะ (Skills)** หมายถึง ทักษะความสามารถเฉพาะที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ ถ้าไม่มีทักษะแล้ว ก็ยากที่จะทำให้พนักงานทำงานให้มีผลงานออกมาดีและตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ทักษะนี้มักจะได้มาจากการฝึกฝน หรือกระทำซ้ำๆ อย่างต่อเนื่อง จนทำให้เกิดความชำนาญในสิ่งนั้น

3) **คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Attribute)** หมายถึง คุณลักษณะ ความคิด ทัศนคติ ค่านิยม แรงจูงใจ และความต้องการส่วนตัวของบุคคล คุณลักษณะเป็นสิ่งที่ติดตัวและเปลี่ยนแปลงได้ไม่ถ้ายนักคุณลักษณะที่ไม่เหมาะสมกับหน้าที่ มักจะก่อให้เกิดปัญหาในการทำงาน และทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

รูปแบบของสมรรถนะในการทำงาน (Competency Model) แบ่งออกเป็น 4 กลุ่มด้วยกัน คือ

1) **สมรรถนะหลัก (Core Competency: CC)** หมายถึง ทักษะและคุณลักษณะที่ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมีเป็นพื้นฐานที่จะนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ซึ่งประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี ความร่วมแรงร่วมใจ จริยธรรม และการสั่งสมความชำนาญในงานอาชีพ

2) **สมรรถนะตามหน้าที่ (Functional Competency: FC)** หมายถึง ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะที่บุคลากรจำเป็นต้องมีเพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งประกอบด้วย การคิดวิเคราะห์ การมองภาพองค์รวม การสืบเสาะหาข้อมูล ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม ความเข้าใจผู้อื่น การดำเนินการเชิงรุก ความถูกต้องของงาน ความมั่นใจของตนเอง ความยืดหยุ่นผ่อนปรน ศิลปะการสื่อสารจูงใจ สนุกตลกทางศิลปะ การประสานงาน การวางแผน การติดตามงาน การเจรจาต่อรอง การแก้ปัญหา การให้คำปรึกษา การบริหารงานวิจัย การบริหารโครงการ การบริหารงบประมาณ ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ ความสามารถในการใช้อุปกรณ์ และความสามารถในการจัดทำเอกสาร

3) **สมรรถนะด้านการบริหาร (Management Competency: MC)** หมายถึง ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะด้านการบริหารจัดการที่จำเป็นสำหรับพนักงานที่มีหน้าที่ในระดับจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การให้อำนาจผู้อื่น การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาศักยภาพคน

4) **ความรู้ตามสายงาน (Job Competency: JC)** หมายถึง ความรู้เฉพาะสายงานที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายวางไว้ ซึ่งความรู้ตามสายงาน ประกอบด้วย ความรู้ด้านงานทรัพยากรบุคคล การบริหารด้านงานสารสนเทศ ความรู้ด้านงานบัญชี ความรู้ในด้านงานคลังพัสดุและจัดซื้อ

รูปแบบสมรรถนะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการกำหนดทักษะ ความสามารถของบุคลากรที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ ซึ่งเมื่อเสริมระบบการประเมินสมรรถนะและระบบค่าตอบแทน ก็จะทำให้สามารถใช้รูปแบบสมรรถนะเป็นเครื่องมือในการสื่อสาร กลยุทธ์สร้างความมุ่งมั่น และการมีพันธะผูกพันต่อกระบวนการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การสร้างความมุ่งมั่นและพันธะผูกพันต่อกลยุทธ์ด้วยการใช้รูปแบบของสมรรถนะ ในการสร้างความมุ่งมั่นและพันธะผูกพันที่มีต่อกลยุทธ์ของสหกรณ์ให้เกิดขึ้นกับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานโดยทั่วไปจะมีแนวทางหลักๆ อยู่ 2 แนวทาง คือ

1) แนวทางการสร้างแรงจูงใจ เป็นแนวทางที่ต้องอาศัยทักษะเฉพาะตัวของผู้บริหารในการที่จะโน้มน้าวจิตใจของผู้ปฏิบัติงานให้มีความมุ่งมั่นและมีพันธะผูกพันต่อกลยุทธ์ขององค์กรซึ่งผู้บริหารสหกรณ์จะต้องอาศัยบุคลิกลักษณะภาวะผู้นำ ทักษะ ในการสร้างความรับรู้ต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ของสหกรณ์ ร่วมกับแนวคิดทฤษฎีต่างๆ ที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในการสร้างความมุ่งมั่นและพันธะผูกพันให้เกิดขึ้นกับบุคลากร รวมทั้งมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่เปลี่ยนไป รวมทั้งมีการประยุกต์ทฤษฎีดังกล่าวข้างต้นเพื่อสร้างแรงจูงใจร่วมกับการประยุกต์แนวทางในการสร้างผลตอบแทนที่เหมาะสมในการพัฒนาให้เกิดความมุ่งมั่นและมีพันธะผูกพันที่ชัดเจนให้เกิดขึ้นกับบุคลากรทุกคนในสหกรณ์

2) แนวทางเชิงระบบ ในการใช้แนวทางด้านจิตใจอย่างเดียวย่อมไม่พอในการก่อให้เกิดความมุ่งมั่นและผูกพันต่อกลยุทธ์ ผู้บริหารอาจมีการประยุกต์ใช้รูปแบบของสมรรถนะ ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และสมรรถนะเข้ามาใช้ เพื่อปลูกฝังความสามารถที่จำเป็นต่อกลยุทธ์และการบรรลุวิสัยทัศน์เข้าไปในบุคลากรแต่ละคนในแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่สหกรณ์ต้องการจากบุคลากรในการนำสหกรณ์ไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ตามกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น

ดังนั้น ในการกำหนดสมรรถนะหลักลงไปในตัวบุคคลของสหกรณ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ของสหกรณ์ เมื่อรวมกับการประเมินสมรรถนะหลักปีละ 1-2 ครั้ง จะทำให้บุคลากรถูกปลูกฝังกลยุทธ์ ลงไปในตัวโดยอัตโนมัติ โดยที่ผู้บริหารสหกรณ์แทบจะไม่จำเป็นต้องบอกแก่ผู้ปฏิบัติงานว่ากลยุทธ์ของสหกรณ์คืออะไร เพราะกลยุทธ์ของสหกรณ์ที่จะนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ที่องค์กรต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานทำ ก็คือ การใช้ความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ทำงานเพื่อให้สหกรณ์ไปสู่วิสัยทัศน์ โดยความรู้และทักษะที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ได้ถูกออกแบบและติดตั้งลงไปในตัวผู้ปฏิบัติงานแล้ว รวมทั้งมีระบบการประเมินผลและให้ค่าตอบแทนเป็นตัวกำกับ ก็จะทำให้สมรรถนะหลักเป็นปัจจัยที่สามารถสร้างความมุ่งมั่นและพันธะผูกพันต่อกลยุทธ์ของบุคลากรสหกรณ์ได้

ผู้บริหารสหกรณ์จำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำ ทักษะ ในการสร้างความรับรู้ต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ของสหกรณ์ รวมทั้งมีการประยุกต์ทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น เพื่อสร้างแรงจูงใจร่วมกับการประยุกต์แนวทางในการสร้างผลตอบแทนที่เหมาะสมในการพัฒนาให้เกิดความมุ่งมั่นและมีพันธะผูกพันที่ชัดเจนให้เกิดขึ้นกับบุคลากรทุกคนในสหกรณ์

กิจกรรม 10.3.1

จงระบุเครื่องมือในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติของสหกรณ์ 5 เครื่องมือ มีอะไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 10.3.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 10.3 เรื่องที่ 10.3.1)

เรื่องที่ 10.3.2

ปัจจัยในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของสหกรณ์

การนำกลยุทธ์หรือแผนสู่การปฏิบัติ จะต้องพิจารณาปัจจัยต่างๆ ที่ต้องคำนึงในการแปลงแผนสู่การปฏิบัติ เช่น การจัดโครงสร้างองค์กรที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ ผลของการกำหนดนโยบายต่อความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ บทบาทของวัฒนธรรมต่อความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ บทบาทของผู้นำองค์กร และแรงจูงใจกับปัจจัยความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เป็นต้น

1. การจัดโครงสร้างองค์กรที่สอดคล้องกับกลยุทธ์สหกรณ์

โครงสร้างองค์กรเป็นสิ่งที่สะท้อนอยู่ในแผนภูมิองค์กร (Organization Chart) โดยเป็นสิ่งที่แสดงถึงกิจกรรม และกระบวนการทั้งหมดภายในองค์กร คำจำกัดความของโครงสร้างองค์กรจะประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1.1 โครงสร้างองค์กรเป็นตัวชี้บ่งความสัมพันธ์ของการรายงานอย่างเป็นทางการภายในองค์กร ซึ่งรวมถึงระดับชั้นของสายการบังคับบัญชา และช่องทางการควบคุมของผู้บริหารในแต่ละระดับ

1.2 โครงสร้างองค์กรเป็นตัวชี้บ่งการจัดกลุ่มของผู้ปฏิบัติงานไปสู่การเป็นแผนกและจัดแบ่งแผนกต่างๆ ภายในองค์กร

1.3 โครงสร้างองค์กร จะหมายรวมถึง การออกแบบระบบเพื่อก่อให้เกิดการสื่อสารที่มีการจัดโครงสร้างที่แบ่งแยกตามสาขาวิชาชีพ จะไม่เอื้ออำนวยต่อการนำกลยุทธ์ที่แตกต่างกันไป Implement ในองค์กรเดียวกัน

นอกจากนี้ กลยุทธ์ขององค์กรที่แตกต่างกันจะมีความเหมาะสมกับโครงสร้างองค์กรที่แตกต่างกันไปด้วย สหกรณ์ที่มีขนาดใหญ่จะจัดโครงสร้างองค์กรเป็นแบบหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit หรือ SBU) ซึ่งจะทำให้สะดวกต่อการบริหารกลยุทธ์ รวมทั้งยังสามารถสร้างประสิทธิภาพทางการบริหารจัดการและการควบคุมผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น สหกรณ์ส่วนใหญ่ยังคงสภาพเป็นโครงสร้างตามหน้าที่อยู่ มีคณะกรรมการดำเนินการและผู้จัดการ เป็นผู้บริหารซึ่งจะใช้วิธีกำหนดเป็นโครงสร้างแบบผสม (Matrix Organization) โดยมีโครงสร้างตามแนวดิ่งเป็นโครงสร้างตามหน้าที่ และโครงสร้างแนวราบ และนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยผ่านโครงสร้างแนวราบ ซึ่งจะต้องใช้เวลาพอสมควรในการสร้างความเคยชินต่อโครงสร้างแบบผสมที่มีผู้บังคับบัญชาที่เป็นกรรมการและผู้จัดการ ทั้งในแนวดิ่งและแนวราบ อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ดี จะเห็นได้ว่าโครงสร้างของสหกรณ์เป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

2. ผลของการกำหนดนโยบายต่อความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของสหกรณ์

การดำเนินงานของสหกรณ์จะต้องมีการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายในการดำเนินการ รวมทั้งแผนงานที่จะปฏิบัติการเพื่อให้เป็นไปตามทิศทาง หรือเป้าหมายในการดำเนินงานของสหกรณ์ โดยจัดทำเป็นนโยบายและแผนงานของสหกรณ์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานของสหกรณ์และดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้แก่สมาชิก

คำว่า “นโยบาย” ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ความว่า “หลักและวิธีปฏิบัติซึ่งจะถือเป็นแนวดำเนินการ”

นโยบาย หมายถึง ข้อความหรือความเข้าใจร่วมกันอย่างกว้างๆ ที่ใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจเพื่อการปฏิบัติการกิจต่างๆ ของผู้บริหารแต่ละหน่วยอันจะนำไปสู่เป้าหมายของส่วนรวมในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างเหมาะสม นโยบายจะเป็นสิ่งที่กำหนดแนวคิดหรือข้อความที่มีความเข้าใจร่วมกันเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน ช่วยบอกทิศทางในการทำงานเป็นกรอบแนวทางที่ใช้ในการตัดสินใจ จากการที่นโยบายเป็นเครื่องมือในการบอกทิศทางหรือแนวปฏิบัติ เพื่อชี้้นำการตัดสินใจของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง นโยบายจึงมีส่วนช่วยสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กรให้มีความชัดเจนขึ้น และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและไม่มีอุปสรรค

การกำหนดนโยบายของสหกรณ์มีขั้นตอน ดังนี้

2.1 การสำรวจข้อมูลของสหกรณ์ ก่อนการกำหนดนโยบายผู้บริหารสหกรณ์ต้องศึกษาและสำรวจข้อมูลในด้านต่างๆ ของสหกรณ์เพื่อให้ทราบถึงปัญหาและความต้องการของสมาชิกในสหกรณ์ก่อนดังนี้

- 1) การร่วมกันสำรวจปัญหาต่างๆ ของสหกรณ์เพื่อกำหนดเป็นนโยบายในการแก้ไขปัญหา
- 2) สำรวจความต้องการของสมาชิกในสหกรณ์ว่าสมาชิกมีความต้องการอย่างไรบ้าง อะไรเป็นความต้องการหลักอะไรเป็นความต้องการรอง
- 3) จัดลำดับความสำคัญของปัญหาและความต้องการของสมาชิกในสหกรณ์
- 4) ศึกษาแนวทางในความเป็นไปได้ในการแก้ปัญหาต่างๆ ของสหกรณ์และการดำเนินการตามความต้องการของสมาชิกในสหกรณ์
- 5) จัดลำดับความสำคัญในการสามารถแก้ไขปัญหา และความสามารถในการสนองตอบความต้องการของสมาชิกและนำไปกำหนดเป็นนโยบายของสหกรณ์
- 6) กำหนดความต้องการในการพัฒนาองค์กรของผู้บริหารสหกรณ์ และจัดลำดับความสำคัญของความต้องการดังกล่าวเพื่อเลือกไปเป็นนโยบายของสหกรณ์

2.2 การกำหนดนโยบายของสหกรณ์

- 1) นำปัญหาต่างๆ ที่ได้สำรวจและจัดลำดับความสำคัญ การสำรวจข้อมูลของสหกรณ์มาศึกษาความเป็นไปได้ในการแก้ไขและดำเนินการ โดยแบ่งนโยบายออกเป็นประเภทต่างๆ ตามที่เกี่ยวข้อง เช่น นโยบายต่อสมาชิก นโยบายต่อผู้บริหาร นโยบายต่อสหกรณ์ เป็นต้น

2) กำหนดนโยบายเพื่อแก้ไขปัญหาและเพื่อพัฒนาองค์กรตามลำดับดังนี้ คือ

- (1) กำหนดนโยบายเพื่อแก้ไขปัญหาของสหกรณ์
- (2) กำหนดนโยบายเพื่อสนองความต้องการของสมาชิก
- (3) กำหนดนโยบายเพื่อการพัฒนาองค์กรตามความต้องการของผู้บริหารสหกรณ์

2.3 การกำหนดนโยบายต้องสอดคล้องกับความเป็นจริงขององค์กรและสังคม การกำหนดนโยบายของสหกรณ์นั้น ต้องกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับความเป็นจริงของสหกรณ์และสังคมเป็นสำคัญ ความเป็นจริงของสหกรณ์ หมายถึง สถานะทางการเงินของสหกรณ์ ความรู้และความสามารถของบุคลากรในสหกรณ์ สภาพสังคมในมีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งของการกำหนดนโยบาย เช่น การกำหนดนโยบายในการนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารสหกรณ์ เป็นต้น

2.4 นโยบายที่กำหนดขึ้นต้องปฏิบัติได้จริง ผู้บริหารสหกรณ์ต้องกำหนดนโยบายที่สามารถปฏิบัติได้จริงไม่ใช่ นโยบายที่เกิดจากความต้องของสมาชิกและผู้บริหารสหกรณ์อย่างไม่มีขอบเขตจำกัด หรือเป็นเรื่องที่ใหญ่เกินความสามารถของบุคลากรในสหกรณ์จะกระทำได้

การกำหนดนโยบายมีความสำคัญดังนี้

- 1) ช่วยให้ผู้บริหารทราบว่าทำอะไร ทำอย่างไร และใช้ปัจจัยใดบ้าง
- 2) ช่วยให้บุคลากรทุกระดับชั้นในองค์กรเข้าใจถึงภารกิจของหน่วยงานที่ตนเองสังกัด
- 3) ช่วยให้เกิดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน
- 4) ช่วยสนับสนุนการใช้อำนาจของผู้บริหารให้เป็นไปโดยถูกต้องมีเหตุผลและยุติธรรม
- 5) ช่วยให้เกิดการพัฒนาทางการบริหาร

สำหรับสหกรณ์เป็นองค์กรที่มีโครงสร้างที่ไม่ซับซ้อนอะไรมีการทำงานโดยสายบังคับบัญชา คือ คณะกรรมการดำเนินการ ผู้จัดการ และหัวหน้าฝ่ายต่างๆ ดังนั้น การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติมักจะมี ความชัดเจน นโยบายจะเป็นสิ่งที่สร้างความชัดเจนของกลยุทธ์ได้ จะเห็นได้ว่านโยบายจะสามารถช่วย สร้างความชัดเจนและความมีประสิทธิภาพของกลยุทธ์อันนำไปสู่ความสำเร็จของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

3. บทบาทของวัฒนธรรมต่อความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของสหกรณ์

จากการที่สหกรณ์เป็นที่รวมของบุคคล สหกรณ์จึงเป็นส่วนย่อยของระบบสังคมที่บุคคลได้มีการนำเอาวัฒนธรรมซึ่งเป็นระบบความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมที่ตนยึดถือมาผนึกรวมกันกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง บรรทัดฐานและค่านิยมขององค์กร รวมถึงวิสัยทัศน์ร่วมระหว่างสมาชิกทุกคนภายในองค์กรด้วย วัฒนธรรมมักมีองค์ประกอบในเชิงพฤติกรรมที่แสดงถึง วิถีปฏิบัติงานขององค์กร การตัดสินใจ วิธีการที่องค์กรใช้แข่งขัน ระดับความเสี่ยงที่สามารถรับได้ การให้ความสำคัญกับจรรยาบรรณ หรือความยุติธรรมในการดำเนินธุรกรรม และวิถีปฏิบัติต่อกัน

วัฒนธรรมในเชิงพฤติกรรม หมายถึง ค่านิยม วิสัยทัศน์ ความคิด ความเชื่อที่ยึดถือร่วมกัน การปฏิบัติงานร่วมกัน การกำหนดหลักการต่างๆ ของสหกรณ์ซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมเฉพาะที่ทุกคนในสหกรณ์ ถือปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน การจัดการวัฒนธรรมถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อการดำเนินกลยุทธ์ การสร้าง

ความสอดคล้องในทิศทางเดียวกันระหว่างวัฒนธรรม และวิธีดำเนินการจะช่วยสนับสนุนความสำเร็จของการดำเนินกลยุทธ์ วัฒนธรรมสามารถสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นกับการดำเนินกลยุทธ์ได้ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ยาก แต่ก็สามารถดำเนินการได้โดยอาศัยหลักการ ดังต่อไปนี้

1) การมีเหตุผล การเปลี่ยนแปลงจะต้องมีเหตุและผลที่ชัดเจน และต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหลักๆ ผู้บริหารอาจจะอาศัยการวิเคราะห์สาเหตุและผลเปรียบเทียบกับที่เป็นอยู่ในปัจจุบันเทียบกับในอดีต หรือเทียบกับการพยากรณ์สถานการณ์ในอนาคต รวมทั้งอาจจะใช้การเปรียบเทียบสถานการณ์ที่เป็นอยู่กับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยอาศัยแนวคิดของแมคคินซี และเปรียบเทียบความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงในส่วนที่เป็นค่านิยมร่วม (Share Value) อันเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรม ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวจำเป็นต้องมีการอภิปรายกันอย่างละเอียดในกลุ่มผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องก่อนที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลง

2) การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ควรมุ่งเน้นไปที่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ไม่ตั้งเป้าหมายไปที่การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม เนื่องจากวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่มีความเป็นนามธรรมสูง ควรมุ่งเน้นไปที่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมแทน ซึ่งจะนำไปสู่การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมได้ในที่สุด

3) การสื่อสาร ปัจจัยสำคัญของความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม คือ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บริหารสหกรณ์จำเป็นต้องกำหนดแผนการสื่อสาร และควรสื่อสารให้ถึงตัวพนักงานผู้ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงโดยตรง รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลร่วมกันซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการควบคุมและแก้ไขปัญหาเรื่องข่าวลือ รวมทั้งแหล่งข่าวที่ให้ข้อมูลที่คลาดเคลื่อนซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลง

4) ความอดทน ผู้บริหารต้องใช้ความอดทนอย่างสูงเพื่อลดแรงต้านที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง นอกจากการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพในด้านการสร้างความรับรู้ในทางบวกแล้ว ยังเป็นการแก้ไขปัญหาด้านลบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงได้ บทบาทของภาวะผู้นำซึ่งต้องอาศัยความอดทนอย่างสูงยังเป็นปัจจัยสำคัญในการลดแรงต้านทานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงได้เช่นกัน

5) การใช้เวลา การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลา แม้ว่าการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วจะส่งผลที่ดีในการเร่งนำกลยุทธ์ไปใช้ แต่การเปลี่ยนแปลงโดยฉับพลัน พบว่า จะก่อปัญหาให้กับกระบวนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะส่งผลตามมาของการต่อต้าน ดังนั้นผู้บริหารจะต้องไม่รีบเร่งจนเกินไป เพราะจะมีแรงต่อต้านกลับมาอย่างรวดเร็ว และรุนแรงจนไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้

วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ฝังแน่นอยู่ในทุกองค์กร เปลี่ยนแปลงได้ยาก และส่งผลต่อความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ แม้ว่าการเปลี่ยนวัฒนธรรมจะเป็นสิ่งที่ทำยาก แต่ในการกำหนดกลยุทธ์ใหม่ บางครั้งก็ต้องมีความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ผู้บริหารสหกรณ์จำเป็นต้องเข้าใจว่าวัฒนธรรมคืออะไร และรู้ว่าจะปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมได้อย่างไร ปัญหาที่สำคัญ คือ ผู้บริหารสหกรณ์ส่วนใหญ่มักจะไม่รู้วิธีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมอย่างมีประสิทธิภาพ แม้จะรู้ว่าวัฒนธรรมจะส่งผลต่อการดำเนินกลยุทธ์ของสหกรณ์

นอกจากนี้ผู้บริหารสหกรณ์จะต้องตื่นตัวถึงการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่สร้างไว้ เพราะการเปลี่ยนแปลงนั้นอาจเกิดจากการปฏิบัติงานประจำ หรืออาจเกิดจากความไม่สอดคล้องกับสภาพการผลิตหรือไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดหรือลูกค้า การปรับปรุงจากสิ่งที่กำหนดไว้เดิมหากมีเหตุผลก็ย่อมที่จะทำได้

การสร้างวัฒนธรรมในการทำงานของสหกรณ์ มีขั้นตอนที่สำคัญ 3 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดพฤติกรรมเป้าหมายที่สหกรณ์ต้องการให้เป็น โดยอาจกำหนดไว้ในระเบียบข้อบังคับการทำงาน หรือนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาและสื่อความหมายให้บุคคลเข้าใจและให้ความร่วมมือ

ขั้นตอนที่ 3 การนำระเบียบข้อบังคับหรือนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องพฤติกรรมการทำงานที่สหกรณ์ต้องการ หรือคาดหวังให้นำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลภายใต้มาตรการการส่งเสริมและสนับสนุน ตลอดจนการให้รางวัลและลงโทษอย่างเคร่งครัดภายในสหกรณ์

ดังนั้น ผู้บริหารสหกรณ์ควรรหาโอกาสติดต่อกับสมาชิกอย่างต่อเนื่องไม่ว่าจะเป็นการประชุม อบรม สัมมนา ส่งบันทึกหรือพบปะกันเพื่อสื่อสารและเสริมย้ำค่านิยมหลักของสหกรณ์ หรือการติดต่อกับบุคคลภายนอก

4. บทบาทของผู้นำองค์กร

การอยู่รวมกันของคนเป็นองค์กร จำเป็นต้องมีผู้นำเพื่อเป็นศูนย์กลางของความร่วมมือ ร่วมใจ ทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ในองค์กรธุรกิจผู้ดำรงตำแหน่งทางการบริหารที่เรียกว่า “ผู้บริหารหรือผู้จัดการ” ต่างอยู่ในตำแหน่งที่เป็นผู้นำทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางของการบริหารจัดการที่เรียกว่า “Linking of Pin Point” คือ เป็นจุดศูนย์กลางในการประสานความร่วมมือร่วมใจเพื่อให้กิจกรรมดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้ดำรงตำแหน่งทางการบริหารจึงต้องมีภาวะผู้นำ และในการจัดการเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารต้องมีลักษณะของผู้นำเชิงกลยุทธ์และต้องแสดงบทบาทอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรด้วย

ผู้นำองค์กร หมายถึง ผู้นำที่มีแนวคิดในการกำหนดทิศทางและจุดมุ่งหมายขององค์กร และกระตุ้นการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ ขึ้นมาเพื่อให้องค์กรอยู่รอด

การเป็นผู้นำมักเป็นเรื่องของผู้บริหารระดับสูงเป็นส่วนใหญ่ แต่ผู้บริหารระดับกลางหรือระดับต้นก็อาจมีความจำเป็นต้องเป็นผู้นำด้วยเช่นกัน เพื่อให้สามารถประสานงานและปฏิบัติงานตามที่ผู้บริหารระดับสูงกว่ามอบหมายได้ดีขึ้น

ผู้นำจะเป็นผู้ที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการอยู่เนิ่งกับที่โดยมีหน้าที่ ดังนี้

1) กระตุ้นให้บุคคลทำงานโดยกำหนดให้มีภารกิจที่มากขึ้นมีจุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น มีความเชื่อมั่นในความสามารถที่จะบรรลุภารกิจที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน

2) จุดประกายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคล้อยตามและสนใจต่อผลประโยชน์ขององค์กร

3) ผู้นำมีความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือผู้ตามในด้านความคิดที่มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในด้านวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมองค์การ ตลอดจนการส่งเสริมนวัตกรรมในด้านผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยี

บทบาทของผู้นำถือเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อทุกขั้นตอนของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยผู้นำจะต้องมีส่วนรับผิดชอบใน 2 ด้าน ด้วยกัน คือ การเป็นผู้ให้การสนับสนุนทรัพยากร และการแสดงบทบาทที่ส่งเสริม ให้ความสนใจ และติดตามตรวจสอบกลยุทธ์อยู่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้บุคลากรทุกคนมีความตื่นตัวอยู่เสมอในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

บทบาทของผู้นำในเชิงรุกที่พึงประสงค์ในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย

1) ความสามารถในการวิเคราะห์ ติดตาม ตรวจสอบ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรทุกฝ่ายเห็นถึงความจำเป็นของการดำเนินกลยุทธ์ รวมทั้งสามารถตัดสินใจในการปรับเปลี่ยนแก้ไขนโยบาย มาตรการ เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ รวมทั้งแก้ไขเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมอีกด้วย ผู้นำจะต้องหมั่นทบทวนและตรวจสอบสภาพแวดล้อมขององค์กร วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งจัดเวลาให้มีการทบทวนในหมู่ผู้บริหารเพื่อสร้างความมุ่งมั่นและพันธะผูกพันในฐานะผู้นำการบริหารกลยุทธ์ให้กับผู้บริหารทุกระดับด้วย นอกจากนี้ ผู้นำยังต้องทำหน้าที่ในการประสานการปรับเปลี่ยนปัจจัยต่างๆ ตามแนวคิดของแมคคินซีย์ กรณีที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานต่างๆ ขององค์กร

2) ผู้นำจะต้องมีความสามารถและการตัดสินใจที่เหมาะสมในการพิจารณาผลตอบแทน เพื่อการจูงใจ เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กรและช่วยในการผลักดันกลยุทธ์

3) ผู้นำต้องมีความรู้และความเข้าใจในการตรวจสอบติดตามผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีแนวคิดในการผ่อนปรนเกณฑ์การวัดเชิงปริมาณ โดยอาศัยแนวคิดเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งผลลัพธ์ที่ดีต่อการดำเนินการในอนาคตขององค์กร

4) ผู้นำต้องมีความสามารถในการรับรู้และเข้าใจในอำนาจ วัฒนธรรม และแรงจูงใจที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งวิธีการเอาชนะอุปสรรคโดยอาศัยการใช้วัฒนธรรม และอำนาจในทางที่เหมาะสม

5) ผู้นำต้องมีความรู้ในการบริหารการเปลี่ยนอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีความฉับไวในการดำเนินการ สามารถเลือกใช้วิธีที่ซับซ้อนและรวดเร็ว หรือวิธีการแบบค่อยเป็นค่อยไปได้้อย่างเหมาะสม

6) ผู้นำต้องเป็นผู้มีใจกว้างและเปิดเผย มีความอดทนต่อความคลุมเครือ และสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนได้สูง

ภาวะผู้นำถือเป็นส่วนที่เป็นศิลปะที่สำคัญอย่างมากในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ผู้นำของสหกรณ์ คือ คณะกรรมการดำเนินการและผู้จัดการ ซึ่งเป็นผู้บริหารงานของสหกรณ์ ถึงแม้ว่าสหกรณ์จะมีการดำเนินในเรื่องของศาสตร์เป็นอย่างดีแต่ภาวะผู้นำที่ไร้ประสิทธิภาพอาจจะทำลาย หรือสร้างความเสียหายอย่างร้ายแรงต่อความมุ่งมั่นของทีมงานและบุคลากรได้ ภาวะผู้นำที่ดีจำเป็นต้องมีทั้งทักษะในการวิเคราะห์และความเข้าใจที่ลึกซึ้ง รวมทั้งมีความสามารถในการจัดการประเด็นต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ดังนั้นในการนำกลยุทธ์สหกรณ์ไปสู่การปฏิบัติจำเป็นต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ แต่หากปราศจากซึ่งศิลปะของผู้นำแล้ว การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติก็ไม่มีทางที่จะประสบความสำเร็จได้อย่างแน่นอนเช่นกัน

5. แรงจูงใจกับปัจจัยความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้น คือ ขั้นตอนและเครื่องมือทางการบริหารต่างๆ ในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ อย่างไรก็ตามขั้นตอนทั้งหมดนี้ยังไม่เพียงพอ สิ่งที่สำคัญ คือ ต้องมีความมั่นใจว่าบุคลากรจะได้รับการจูงใจและมุ่งมั่นที่จะขับเคลื่อนกลยุทธ์ให้เป็นรูปธรรม การดำเนินกลยุทธ์จะประสบความสำเร็จหากปราศจากการมีส่วนร่วมได้ส่วนเสียร่วมกัน การดำเนินกลยุทธ์จะไม่บังเกิดผลดีหากให้รางวัลตอบแทนแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานผิดพลาด เช่น การมีพฤติกรรมหรือการดำเนินการที่ไม่สอดคล้องกับผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการหรือเป็นไปในเชิงทำลายล้างต่อผลลัพธ์นั้นปลายที่พึงปรารถนา นั่นคือ ค่าตอบแทนจูงใจจะต้องสนับสนุนทิศทางหลักของกระบวนการในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ค่าตอบแทนจูงใจเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินกลยุทธ์ ค่าตอบแทนจูงใจกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่เน้นผลงาน หรือการลงมือกระทำ การซึ่งตรงกับผลลัพธ์นั้นปลายที่พึงปรารถนาจากการดำเนินกลยุทธ์ ค่าตอบแทนจูงใจนั้นอาจจะมีค่าเป็นตัวเงิน หรือไม่ใช้ก็ได้ ซึ่งผู้บริหารสามารถประยุกต์นำมาใช้ได้ขึ้นกับสภาพองค์กร

แนวคิดที่เกี่ยวกับค่าตอบแทนจูงใจอาจจะกำหนดเป็นหลักเกณฑ์ต่างๆ ได้ดังนี้

1) ผู้บริหารพึงละเว้นการทำลายขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน อย่าทำลาย ลงโทษ หรือทำให้เกิดความเสียเปรียบ เสียกำลังใจแก่บุคลากรที่ขยันขันแข็งซึ่งเป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นอย่างเต็มที่ในการสร้างความสำเร็จให้องค์กร

สำหรับการให้ค่าตอบแทนจูงใจที่อาจส่งผลเสียต่อขวัญกำลังใจของบุคลากร จะประกอบด้วย

(1) ค่าตอบแทนจูงใจที่ไม่ได้สนับสนุน หรือตอบแทนต่อประสิทธิผลของงาน ถ้าค่าตอบแทนจูงใจถูกผลักดันไปในทิศทางที่ไม่พึงประสงค์ ก็จะเป็นผลขัดขวางความสำเร็จของการดำเนินกลยุทธ์

(2) ระบบค่าตอบแทนจูงใจที่ด้อยคุณค่าจะทำลายขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนจูงใจที่ไม่เหมาะสมทำให้พนักงานรู้สึกเหนื่อยหน่าย รวมทั้งจะทำลายแรงจูงใจและพลังงานที่ใช้ผลักดันให้เกิดการสร้างความเป็นเลิศของผู้ปฏิบัติงานอย่างมาก

2) ค่าตอบแทนจูงใจที่ดี จะต้องเป็นไปในแนวทางสร้างสรรค์ มี 2 ลักษณะ คือ

(1) ค่าตอบแทนที่มุ่งเน้นอรรถประโยชน์ (Utilitarian Incentives) หมายถึง ค่าตอบแทนที่เป็นสิ่งที่มีคุณค่าภายนอก เช่น เงินเดือน โบนัส การปรับเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

(2) ค่าตอบแทนที่มุ่งเน้นผลทางจิตวิทยา (Psychological Incentives) เป็นค่าตอบแทนที่เกี่ยวข้องกับคุณค่าภายใน หรือเป็นเรื่องส่วนบุคคล ได้แก่ การได้รับการยอมรับ การให้อิสระและอำนาจในการตัดสินใจ การได้รับความสนุกกับงาน เป็นต้น

ค่าตอบแทนทั้งสองอย่างมักจะเป็นสิ่งที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน ผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งก็จะมี การปรับเงินเดือน มีอำนาจและความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น รวมทั้งได้รับการยอมรับมากขึ้นทั้งจากผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน

3) ค่าตอบแทนจูงใจที่ดีจะต้องถูกผูกโยงเข้ากับเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในระยะสั้น วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ระยะสั้นจะผูกพันกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในระยะยาวขององค์กร

4) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ดีจะต้องสามารถวัดผลได้และสามารถกำกับดูแลได้ เพื่อให้การให้คำตอบแทนใจเป็นไปอย่างถูกต้อง และสามารถผลักดันให้มีการดำเนินตามกลยุทธ์และไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรในที่สุด

สำหรับสหกรณ์การจัดสรรคำตอบแทนใจสามารถเลือกระบบใดก็ได้ ไม่ว่าจะเป็นคุณค่าภายนอกหรือคุณค่าทางจิตใจ ซึ่งผู้บริหารสหกรณ์จะต้องเลือกวิธีการที่เหมาะสมกับทรัพยากรที่มีรวมทั้งระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์ด้วย

กิจกรรม 10.3.2

ปัจจัยในการแปลงแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติมีอะไรบ้างจงอธิบาย

(โปรดทำกิจกรรม 10.3.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 10.3 เรื่องที่ 10.3.2)

บรรณานุกรม

- กิ่งพร ทองใบ. (2560). การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ. ใน เอกสารการสอนชุดวิชาองค์การและการจัดการและการจัดการเชิงกลยุทธ์ (หน่วยที่ 13 ปรับปรุงครั้งที่ 1). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- _____. (2554). การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ. ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์และการจัดการเพื่อสร้างสมรรถนะ (หน่วยที่ 5 พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เกริกยศ ชลายนเดชะ และชูชัย ศรชานี. (2549). การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ. ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการวางแผนกลยุทธ์และการพัฒนาคุณภาพบริการของโรงพยาบาล (หน่วยที่ 9 พิมพ์ครั้งที่ 2). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- แนวทางพัฒนาระบบสมรรถนะ <http://competency.rmutp.ac.th> สืบค้นวันที่ 12 ตุลาคม 2561.
- ลัทธிகาล ศรีระมย์. (2545). การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการจัดโครงสร้างองค์การ. ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ (หน่วยที่ 9 พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- วรชัย สิงหนฤษ และสงเสริม หอมกลิ่น. (2558). การวางแผนปฏิบัติการและแผนธุรกิจของสหกรณ์. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์* (หน่วยที่ 7 พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- วิลาวัลย์ ศิลปศร. (2558). การนำแผนไปปฏิบัติ การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ของสหกรณ์. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์* (หน่วยที่ 8 พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- Wheelen, Thomas L. and Hunger, David J. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability* (13th ed.). Prentice Halls.

การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ของสหกรณ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์วิลาวัลย์ ศิลปพร



ชื่อ ผู้ช่วยศาสตราจารย์วิลาวัลย์ ศิลปพร
วุฒิ บธ.บ., วท.ม. (เศรษฐศาสตร์สหกรณ์) มหาวิทยาลัยแม่โจ้
ตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
หน่วยที่เขียน หน่วยที่ 11

แผนการสอนหน่วยที่ 11

การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ของสหกรณ์

ตอนที่

- 11.1 แนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมกลยุทธ์ของสหกรณ์
- 11.2 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินกลยุทธ์ของสหกรณ์
- 11.3 แนวทางการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ของสหกรณ์

แนวคิด

1. การควบคุมกลยุทธ์ของสหกรณ์ คือ การตรวจสอบและประเมินผลดำเนินงานของสหกรณ์เพื่อเปรียบเทียบระหว่างผลการดำเนินงานจริงกับผลการดำเนินงานที่ต้องการ สามารถดำเนินการได้ใน 2 ลักษณะ คือ การติดตามผลการดำเนินงานตามเป้าหมายอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ และการทบทวนความก้าวหน้าการดำเนินงานของสหกรณ์ตามระยะที่กำหนด การควบคุมกลยุทธ์มี 4 ประเภท คือ 1) การควบคุมข้อสมมติพื้นฐานของกลยุทธ์ 2) การควบคุมแบบเผื่อระวัง 3) การควบคุมแบบตื่นตัว และ 4) การควบคุมการปฏิบัติ ส่วนกระบวนการควบคุมกลยุทธ์ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดสิ่งที่วัดและควบคุม ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดมาตรฐาน ขั้นตอนที่ 3 การวัดผลการดำเนินงาน ขั้นตอนที่ 4 การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับมาตรฐาน ขั้นตอนที่ 5 การพิจารณาสาเหตุของความเบี่ยงเบน และขั้นตอนที่ 6 การปรับปรุงแก้ไข ซึ่งการควบคุมในแต่ละระดับของกลยุทธ์สหกรณ์ ได้แก่ การควบคุมระดับสหกรณ์ ระดับธุรกิจ และระดับหน้าที่
2. การประเมินกลยุทธ์ของสหกรณ์ เกี่ยวข้องกับการประเมินผลลัพธ์และการลงมือปฏิบัติว่ามีผลอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับความคาดหวัง และรายงานผลการประเมินพร้อมข้อเสนอแนะมีความสำคัญ คือ 1) เพื่อความมั่นใจว่ามีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ 2) เพื่อให้มั่นใจว่ามีความเหมาะสมกับองค์กรหรือสหกรณ์ 3) เพื่อความมั่นใจว่าได้รับการยอมรับจากผู้เกี่ยวข้อง 4) ช่วยสร้างความมั่นใจว่าการใช้ทรัพยากรขององค์กรหรือสหกรณ์สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือสหกรณ์อย่างแท้จริง และ 5) ทำให้องค์กรหรือสหกรณ์เห็นทิศทางที่จะไปชัดเจนขึ้น และมีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ 1) ความเหมาะสม 2) ความเป็นไปได้ และ 3) การยอมรับได้ ขั้นตอนการประเมิน ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 เตรียมการการประเมินกลยุทธ์ ขั้นตอนที่ 2 ดำเนินการประเมินกลยุทธ์ และขั้นตอนที่ 3 สรุปผลการประเมินกลยุทธ์

3. แนวทางการควบคุมกลยุทธ์ ได้แก่ การใช้ข้อมูลที่น้อยแต่น่าเชื่อถือ การเน้นควบคุมเฉพาะกิจกรรมที่สำคัญ การควบคุมให้ทันกับเวลา การให้ความสำคัญกับระยะเวลาทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การกำหนดความยืดหยุ่นในการควบคุม และการให้รางวัลแทนการลงโทษ ส่วนเครื่องมือในการควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ คือ การใช้ดัชนีชี้วัดที่สมดุลและการประเมินผลเชิงดุลยภาพ เกณฑ์เทียบเคียง ระบบเฝ้าระวังและเตือนภัยทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาตอนที่ 11.1 “แนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมกลยุทธ์ของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมาย ลักษณะ ประเภท กระบวนการควบคุมกลยุทธ์ และการควบคุมในแต่ละระดับของกลยุทธ์สหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาตอนที่ 11.2 “แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินกลยุทธ์ของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมาย ความสำคัญ องค์ประกอบและขั้นตอนการประเมินกลยุทธ์ของสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาตอนที่ 11.3 “แนวทางการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถประยุกต์ใช้แนวทางและเครื่องมือการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ของสหกรณ์ได้

กิจกรรมระหว่างเรียน

1. ทำแบบประเมินผลตนเองก่อนเรียนในกลุ่มมือการศึกษาหน่วยที่ 11
2. อ่านแผนการสอนประจำหน่วยที่ 11 และอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 11.1-11.3
3. อ่านสาระสำคัญประจำตอนที่ 11.1-11.3 หรือสาระสำคัญประจำหัวเรื่อง
4. ดำเนินกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 11 ของแต่ละตอนหรือหัวเรื่อง
5. ตรวจสอบคำตอบจากแนวตอบของแต่ละกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 11
6. ทำแบบประเมินกิจกรรมภาคปฏิบัติเสริมประสบการณ์เพื่อเก็บคะแนน (ถ้ามี)
7. เข้ารับการสอนเสริมแบบเผชิญหน้าหรือผ่านดาวเทียม (ถ้ามี)
8. ทำแบบประเมินผลตนเองหลังเรียนในกลุ่มมือการศึกษาหน่วยที่ 11

สื่อการสอน

1. คู่มือการศึกษาหน่วยที่ 11
2. ประมวลสาระชุดวิชาหน่วยที่ 11
3. ซีดีเสียงประจำชุดวิชา (ถ้ามี)
4. รายการสอนทางวิทยุกระจายเสียง (ถ้ามี)
5. รายการสอนทางวิทยุโทรทัศน์ (ถ้ามี)

6. วัตถุประสงค์ (ถ้ามี)
7. การสอนเสริม ณ ศูนย์บริการการศึกษา (ถ้ามี)

การประเมินผล

1. ประเมินความก้าวหน้าระหว่างเรียนโดยการประเมินผลตนเองก่อนเรียนและหลังเรียน (ไม่มีคะแนน)
2. ประเมินผลจากกิจกรรมภาคปฏิบัติ 20 คะแนน (ถ้ามี)
3. การสอบไล่ 80 คะแนน (ถ้ามีกิจกรรม) หรือ 100 คะแนน (ถ้าไม่มีกิจกรรม)

แผนการสอนตอนที่ 11.1

แนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมกลยุทธ์ของสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 11.1 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

- 11.1 ความหมาย ลักษณะและประเภทของการควบคุมกลยุทธ์สหกรณ์
- 11.2 กระบวนการควบคุมกลยุทธ์ของสหกรณ์
- 11.3 การควบคุมในแต่ละระดับของกลยุทธ์สหกรณ์

แนวคิด

1. การควบคุมกลยุทธ์ของสหกรณ์ คือ การตรวจสอบและประเมินกิจกรรม หรือผลดำเนินงานของสหกรณ์เพื่อเปรียบเทียบระหว่างผลการดำเนินงานจริงกับผลการดำเนินงานที่ต้องการ เป็นการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลในระยะยาว การควบคุมกลยุทธ์สามารถดำเนินการใน 2 ลักษณะ คือ การติดตามผลการดำเนินงานตามเป้าหมายอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ และการทบทวนความก้าวหน้าการดำเนินงานของสหกรณ์ตามระยะที่กำหนด การควบคุมกลยุทธ์สามารถจำแนกได้เป็น 4 ประเภท คือ 1) การควบคุมข้อสมมติพื้นฐานของกลยุทธ์ 2) การควบคุมแบบเฝ้าระวัง 3) การควบคุมแบบตื่นตัว และ 4) การควบคุมการปฏิบัติ
2. กระบวนการควบคุมกลยุทธ์ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดสิ่งที่วัดและควบคุม ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดมาตรฐาน ขั้นตอนที่ 3 การวัดผลการดำเนินงาน ขั้นตอนที่ 4 การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับมาตรฐาน ขั้นตอนที่ 5 การพิจารณาสาเหตุของความเบี่ยงเบน และขั้นตอนที่ 6 การปรับปรุงแก้ไข ซึ่งแต่ละขั้นตอนควรสนับสนุนด้วยระบบข้อมูลเพื่อการควบคุมที่เหมาะสม คือ ความตรง ประเด็น ความถูกต้อง ความสมบูรณ์ และความรวดเร็วทันเวลา
3. การควบคุมตามระดับของกลยุทธ์สหกรณ์ แบ่งได้เป็น 3 ระดับ คือ 1) การควบคุมระดับสหกรณ์ เป็นการวัดผลการดำเนินงานของสหกรณ์ 2) การควบคุมระดับธุรกิจ เป็นการมุ่งเน้นความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยจุดเด่นของการลดต้นทุนและสร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์ สามารถใช้เครื่องมือในการวัดผลการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจ คือ ศูนย์ความรับผิดชอบ และ 3) การควบคุมระดับหน้าที่ ประกอบด้วยหน้าที่ทางการตลาด การผลิต การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการบัญชีและการเงิน การควบคุมระดับหน้าที่จึงต้องทำทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 11.1.1 “ความหมาย ลักษณะและประเภทของการควบคุมกลยุทธ์สหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมาย ลักษณะและประเภทของการควบคุมกลยุทธ์สหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 11.1.2 “กระบวนการควบคุมกลยุทธ์ของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายกระบวนการควบคุมกลยุทธ์ของสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 11.1.3 “การควบคุมในแต่ละระดับของกลยุทธ์สหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการควบคุมในแต่ละระดับของกลยุทธ์สหกรณ์ได้

เรื่องที่ 11.1.1

ความหมาย ลักษณะและประเภทของการควบคุมกลยุทธ์สหกรณ์

การนำกลยุทธ์ของสหกรณ์ไปปฏิบัตินั้น จะต้องมีการควบคุม การกำกับดูแล และการติดตามความก้าวหน้าด้วย ถ้าหากพบปัญหาหรืออุปสรรคต่างๆ ก็จะได้แก้ไขทันเวลา ตลอดจนมีการประเมินผลสำเร็จของแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์เป็นระยะๆ เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ไปยังขั้นตอนการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติต่อไป

1. การควบคุมกลยุทธ์ของสหกรณ์

การควบคุม (Control) คือ การติดตามและการตรวจสอบการปฏิบัติงานว่าได้มีการดำเนินการตามแผนที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อทำการหาจุดบกพร่องและจุดอ่อนของผลการปฏิบัติงานแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อที่จะให้ผลการปฏิบัติงานนั้นได้ดำเนินไปตามแผนและมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้

การควบคุมโดยทั่วไปเป็นการกำกับ ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความมั่นใจว่าการดำเนินงานจะบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในขณะที่การควบคุมกลยุทธ์มีความหมายที่เฉพาะเจาะจงลงไปในเรื่องของกลยุทธ์ ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

การควบคุมกลยุทธ์ คือ การประเมินความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ขององค์การกับความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ดังกล่าว รวมถึงการชี้ประเด็นที่ต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษเมื่อเกิดความไม่สอดคล้องกันเพื่อให้องค์การสามารถปรับการดำเนินงานจนบรรลุผลสำเร็จได้ตามต้องการ (Harrison and St.John, 2004, p. 122)

การควบคุมกลยุทธ์ หมายถึง การกำกับติดตามบุคลากร ผู้บริหาร และกิจกรรมการดำเนินงานขององค์การเพื่อประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (Capon, 2008, p. 354)

การควบคุมกลยุทธ์ เป็นความพยายามของฝ่ายบริหารในการติดตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ตั้งแต่เริ่มนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การตรวจพบปัญหาหรือการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ และการปรับแก้ในเรื่องจำเป็นที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเพื่อความสำเร็จขององค์การ (Pearce H. and Robinson, 2009, p. 409)

การควบคุมกลยุทธ์ในระดับองค์การ (Corporate Level Control or Strategic Control) เป็นกระบวนการควบคุมความก้าวหน้าและวัดผลการปฏิบัติงานในระดับองค์การ การควบคุมในระดับนี้เป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูง การควบคุมส่วนใหญ่จะมีลักษณะเป็นการควบคุมแบบเน้นการพยากรณ์เหตุการณ์ที่จะเกิดล่วงหน้า (Feedforward Control)

การควบคุมกลยุทธ์ของสหกรณ์ คือ การตรวจสอบและประเมินกิจกรรมหรือผลดำเนินงานของสหกรณ์เพื่อเปรียบเทียบระหว่างผลการดำเนินงานจริงกับผลการดำเนินงานที่ต้องการ เป็นการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลในระยะยาว

การควบคุมกลยุทธ์จะเป็นการดำเนินการในขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะช่วยชี้ให้เห็นถึงจุดอ่อนของการดำเนินกลยุทธ์ที่ได้จัดทำมาก่อนนั้น และเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

2. ลักษณะการควบคุมกลยุทธ์ของสหกรณ์

การควบคุมกลยุทธ์ของสหกรณ์ เป็นการติดตามและตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์ในทุกๆ ขั้นตอนของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเหล่านี้ เพื่อให้สามารถประเมินได้ว่าสหกรณ์จะประสบผลสำเร็จได้ตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้หรือไม่ หรือควรดำเนินการปรับปรุงอย่างไรบ้าง ซึ่งโดยทั่วไปลักษณะการควบคุมกลยุทธ์สามารถดำเนินการได้ใน 2 ลักษณะ คือ

2.1 การติดตามผลการดำเนินงานตามเป้าหมายอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ (Monitoring Strategic Thrusts or Projects) โดยเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของสหกรณ์กับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญเป็นระยะๆ ว่าการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายมากน้อยเพียงใด

2.2 การทบทวนความก้าวหน้าการดำเนินงานของสหกรณ์ตามระยะที่กำหนด (Milestone Reviews) ซึ่งอาจเป็นเวลาหรือจุดที่ต้องตัดสินใจครั้งสำคัญ หรือระดับการดำเนินงานก็ได้ เพื่อพิจารณาว่าควรดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ต่อไปหรือไม่

นอกจากนี้การควบคุมกลยุทธ์ยังอาจดำเนินการโดยใช้ระบบการควบคุมการปฏิบัติการ (Operation Control Systems) ในรูปของงบประมาณ การกำหนดตารางการทำงาน หรือการกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จหลักก็ได้ เพียงแต่การควบคุมการปฏิบัติจะมีระยะเวลาในการควบคุมยาวนานกว่าซึ่งโดยทั่วไปคือ 5 ปีขึ้นไป ขณะที่ระบบการควบคุมการปฏิบัติการมีระยะเวลาตั้งแต่ 1 เดือนจนถึง 1 ปี และเน้นที่การควบคุมหลังการดำเนินงานเป็นสำคัญ

ทั้งนี้ นอกจากลักษณะของการควบคุมของสหกรณ์แล้ว สหกรณ์มีระดับของการควบคุม (Levels of Control) ดังนี้

1) การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control) เป็นกระบวนการกำหนดกฎเกณฑ์ เพื่อให้แน่ใจว่าการปฏิบัติการประสบความสำเร็จตามแผนกลยุทธ์ระยะยาวของสหกรณ์ และเพื่อพิจารณาว่ากลยุทธ์นั้นมีความสอดคล้องกับพันธกิจของสหกรณ์และจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่

2) การควบคุมยุทธวิธี (Tactical Control) เป็นกระบวนการกำหนดกฎเกณฑ์โดยมุ่งที่การปฏิบัติการเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามแผนยุทธวิธีระดับแผนก โดยมุ่งการปฏิบัติการที่มีผลกระทบต่อแผนยุทธวิธีนั้น มุ่งที่โครงสร้างเวลาระยะสั้น และเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าระบบงานย่อยต่างๆ กำลังก้าวหน้าไปสู่วัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้หรือไม่

3) การควบคุมการปฏิบัติการ (Operational Control) เป็นกระบวนการกำหนดกฎเกณฑ์ เพื่อให้แน่ใจว่าการปฏิบัติการมีความสำเร็จตามแผนการปฏิบัติการในแต่ละวันเป็นช่วงเวลาระยะสั้น และเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าบทบาทการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์แต่ละคนและแต่ละฝ่าย ทำงานได้ตามลักษณะงานที่กำหนดไว้หรือไม่

ทั้งนี้ สหกรณ์มีการกำหนดการควบคุมเชิงกลยุทธ์โดยการควบคุมทางการเงินและการควบคุมที่ไม่ใช่ทางการเงิน ดังนี้

1) การควบคุมทางการเงิน เพื่อติดตามผล ตรวจสอบ และประเมินความเหมาะสมทางการเงินว่าเป็นไปตามแผนที่กำหนดหรือไม่ ตลอดจนวางแผนทางแก้ไขหรือปรับปรุงให้การดำเนินงานทางการเงินของสหกรณ์มีประสิทธิภาพ

การควบคุมทางการเงินที่นิยมใช้ คือ “งบประมาณ” ซึ่งเป็นเครื่องมือในการวางแผนการปฏิบัติงานและควบคุมงานให้เป็นไปตามแผน

2) การควบคุมที่ไม่ใช่ทางการเงิน เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ เช่น การบันทึกยอดขาย จำนวนสมาชิก ค่าใช้จ่ายต่างๆ แล้วนำเสนอในรูปกราฟ เป็นต้น มีการสังเกตการณ์หรือการตรวจงาน มีการรายงานและการวิเคราะห์รายงาน และการตรวจสอบภายใน

การที่สหกรณ์ตัดสินใจเลือกแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการสหกรณ์นั้น ความยุ่งยากเริ่มตั้งแต่การทำความเข้าใจกับการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ กระบวนการวิเคราะห์เพื่อการนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ การแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติ และการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ รวมถึงขั้นการควบคุม และการประเมินผลกลยุทธ์ของสหกรณ์

3. ประเภทของการควบคุมกลยุทธ์ของสหกรณ์

การควบคุมกลยุทธ์ จะเน้นการควบคุมระหว่างการทำงานของสหกรณ์ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็น 4 ประเภท ดังนี้

3.1 การควบคุมข้อสมมติพื้นฐานของกลยุทธ์ (Premise Control) การวางแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์โดยทั่วไปจะอยู่บนพื้นฐานของการคาดการณ์สภาพแวดล้อมที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ถ้าหากสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปจากที่คาดการณ์ไว้ก็จะส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ซึ่งไม่มากนักน้อย การควบคุมข้อสมมติพื้นฐานของกลยุทธ์ จึงเป็นการตรวจสอบอย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่องว่าข้อสมมติพื้นฐานเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่คาดการณ์ไว้และใช้ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ยังคงใช้ได้หรือไม่ ซึ่งหากใช้ไม่ได้ก็อาจจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ และ/หรือคาดการณ์สภาพแวดล้อมใหม่ โดยข้อสมมติพื้นฐานนี้มักเน้นไปที่สภาพแวดล้อมภายนอกสหกรณ์ คือ สภาพแวดล้อมมหภาค เช่น สภาพเศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี เป็นต้น และสภาพแวดล้อมในธุรกิจอื่น คือ สภาพแวดล้อมจุลภาค เช่น คู่แข่งขัน ซัพพลายเออร์ สินค้าทดแทน เป็นต้น

3.2 การควบคุมแบบเฝ้าระวัง หรือการเฝ้าระวังเชิงกลยุทธ์ (Strategic Surveillance) เป็นการกำกับติดตามสภาพแวดล้อมในภาพกว้างทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในสหกรณ์ที่อาจจะส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ของสหกรณ์โดยติดตามข้อมูลต่างๆ ไปจากแหล่งอื่นๆ ด้วย เช่น วารสารการค้า Wall Street Journal การประชุมการค้า หรือการสังเกตสิ่งต่างๆ รอบตัว เป็นต้น

การควบคุมข้อสมมติพื้นฐานของกลยุทธ์เป็นการควบคุมที่เฉพาะเจาะจงในข้อสมมติพื้นฐานเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบอย่างมากต่อความสำเร็จของสหกรณ์ ซึ่งทำให้ข้อมูลสำคัญบางอย่างอาจถูกละเลยไป ดังนั้น สหกรณ์จึงต้องมีการควบคุมแบบเฝ้าระวัง ซึ่งทำให้สหกรณ์สามารถประเมินโอกาสหรืออุปสรรคจากสภาพแวดล้อม ตลอดจนจุดแข็งหรือจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายในสหกรณ์และนำไปสู่การปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมดังกล่าวได้อย่างเหมาะสม

3.3 การควบคุมแบบภาวะฉุกเฉินขององค์กร (Special Alert Control) เป็นการติดตามเหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นน้อยมาก แต่หากเกิดขึ้นแล้วอาจส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ของสหกรณ์ ซึ่งทำให้สหกรณ์ต้องเร่งประเมินกลยุทธ์และสถานการณ์ปัจจุบันเกี่ยวกับกลยุทธ์พร้อมทั้งตอบสนองต่อเหตุการณ์ดังกล่าวทันที เช่น การควบรวมกิจการของกลุ่มแข่งขันหลัก เป็นต้น

3.4 การควบคุมการปฏิบัติ (Implementation Control) การนำกลยุทธ์สหกรณ์ไปปฏิบัติมักเริ่มด้วยการแปลงกลยุทธ์ไปสู่แผนงานหรือโครงการตั้งแต่แผนหลักหรือโครงการหลักจนถึงแผนปฏิบัติการหรือโครงการย่อยที่มีความชัดเจนขึ้นตามลำดับ ทั้งในด้านกิจกรรมที่ต้องทำในแต่ละหน้าทำงาน บุคลากรที่รับผิดชอบทรัพยากรที่ได้รับจัดสรร หรืออื่นๆ

ดังนั้น การควบคุมการปฏิบัติจึงเป็นการติดตามและตรวจสอบการดำเนินงานในทุกๆ ขั้นตอนของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นเพื่อให้สามารถประเมินได้ว่าสหกรณ์จะประสบความสำเร็จได้ตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้หรือไม่หรือควรดำเนินการปรับปรุงอย่างไรบ้าง ซึ่งโดยทั่วไปการควบคุมการปฏิบัติสามารถดำเนินการได้ใน 2 ลักษณะ คือ

- 1) การติดตามผลการดำเนินงานตามเป้าหมายอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอโดยเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญเป็นระยะๆ ว่าการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายมากน้อยเพียงใด
- 2) การทบทวนความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งอาจเป็นเวลาหรือจุดที่ต้องตัดสินใจครั้งสำคัญ หรือระดับการดำเนินงานก็ได้ เพื่อพิจารณาว่าควรดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ต่อไปหรือไม่

กิจกรรม 11.1.1

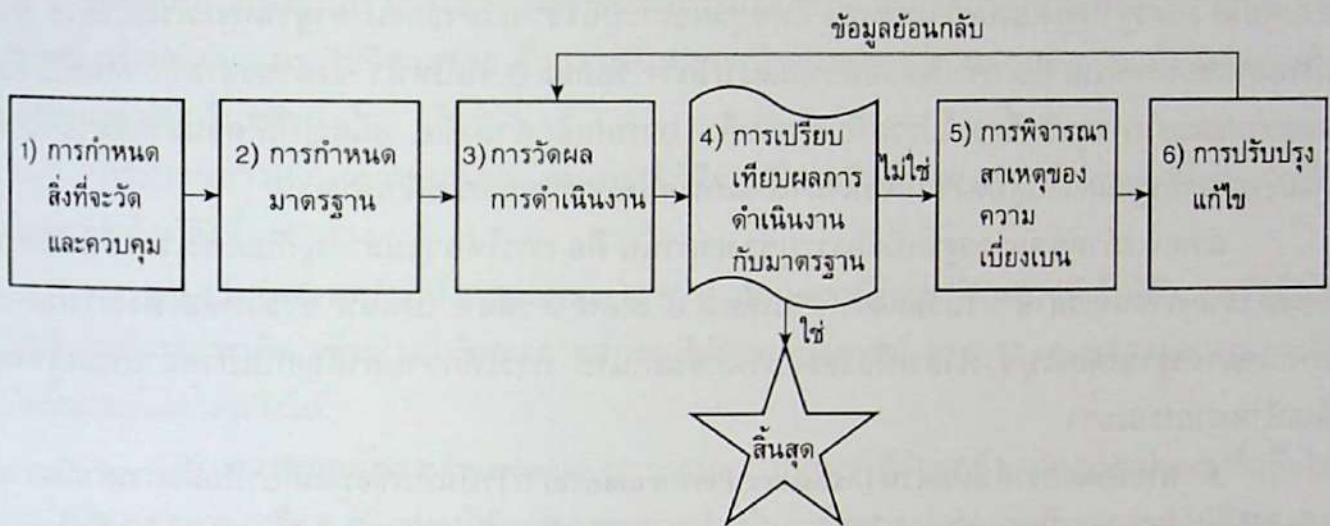
1. การควบคุมกลยุทธ์สามารถดำเนินการได้ในที่ลักษณะ และมีลักษณะเป็นอย่างไร
2. การควบคุมกลยุทธ์สามารถจำแนกได้ที่ประเภท อะไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 11.1.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 11.1 เรื่องที่ 11.1.1)

เรื่องที่ 11.1.2

กระบวนการควบคุมกลยุทธ์ของสหกรณ์

การควบคุมกลยุทธ์ของสหกรณ์มีลักษณะเป็นกระบวนการควบคุมโดยทั่วไปประกอบด้วย การดำเนินการที่เป็นไปตามขั้นตอน 6 ขั้นตอน ดังภาพที่ 11.1



ภาพที่ 11.1 กระบวนการการควบคุมกลยุทธ์ของสหกรณ์

จากภาพที่ 11.1 แสดงกระบวนการการควบคุมกลยุทธ์ของสหกรณ์ 6 ขั้นตอน มีรายละเอียดดังนี้

1. การกำหนดสิ่งที่จะวัดและควบคุม (Determine What to Measure and Control) การควบคุมเป็นกิจกรรมคู่กับการวางแผน ซึ่งผู้บริหารของสหกรณ์จะต้องกำหนดเป้าหมาย กำหนดสิ่งที่จะประเมินและควบคุมให้ชัดเจนว่า กระบวนการปฏิบัติและการดำเนินงานอะไรบ้างที่ต้องการตรวจสอบและประเมินผล เพื่อให้ได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การควบคุมจึงต้องรู้ว่าสหกรณ์กำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ไว้อย่างไร หากมีกำหนดไว้ชัดเจนการประเมินก็ทำได้ง่ายและสามารถใช้ประโยชน์ในการควบคุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น กำหนดเป้าหมายว่า “ต้องการเพิ่มความสามารถในการทำกำไร” และ “ต้องการเพิ่มอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนร้อยละ 2 ในปีหน้า” หากเปรียบเทียบกันระหว่างสองเป้าหมายจะพบว่าเป้าหมายแรกนั้นกำกวม เพราะไม่สามารถตอบได้ว่าเมื่อใดที่บรรลุเป้าหมาย แต่อีกเป้าหมายหนึ่งมีความชัดเจนต่อการปฏิบัติและควบคุม เป้าหมายที่ดีจึงต้องชัดเจนสามารถวัดได้มีกำหนดเวลาและสามารถทำได้

เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นนั้นก็มีลักษณะเฉพาะแต่ยังต้องมีความสอดคล้องกันอีกด้วย เนื่องจากสหกรณ์มักจะมีเป้าหมายหลายประการ หากเป้าหมายไม่สอดคล้องกันย่อมยากต่อการปฏิบัติงาน และหากเกิดความสำเร็จก็หมายความว่า สหกรณ์บรรลุเป้าหมายเพียงส่วนเดียวเท่านั้นไม่สามารถบรรลุได้

ทุกเป้าหมาย เช่น สหกรณ์ดำเนินธุรกิจอยู่ภายใต้การแข่งขันสูง กำหนดเป้าหมายในการเพิ่มส่วนครองตลาด ร้อยละ 8 ในระยะเวลา 3 ปี ขณะเดียวกันก็กำหนดไว้อีกเป้าหมายหนึ่งว่าต้องการเพิ่มผลตอบแทนในการขาย ร้อยละ 5 ในอีก 2 ปีข้างหน้า ซึ่งเป้าหมายทั้งสองไม่สามารถทำให้บรรลุได้ในเวลาเดียวกัน จะเห็นได้ว่ามีเพียงเป้าหมายเดียวที่จะบรรลุได้โดยต้องอาศัยค่าใช้จ่ายจากอีกเป้าหมายหนึ่งเป็นตัวช่วย

2. การกำหนดมาตรฐาน (Set Standards) มาตรฐานการดำเนินงานของสหกรณ์ จะกำหนดจากเป้าหมายของการบรรลุผลสำเร็จ ด้านประสิทธิภาพ คุณภาพ หรือการตอบสนองความต้องการของสมาชิก หรือลูกค้า โดยเป็นการคาดหวังถึงการวัดในเชิงพฤติกรรมที่ปรากฏผลออกมาและสามารถวัดเพื่อการควบคุมได้ มาตรฐานจะต้องมีความชัดเจน ยืดหยุ่นและระบุถึงช่วงเวลาของมาตรฐานที่จะนำไปใช้ด้วย เช่น เป้าหมายของสหกรณ์ คือ การเพิ่มยอดขายและบริการ ร้อยละ 3 ในปีหน้า ซึ่งมาตรฐานที่กำหนดไว้ คือ ยอดขายและบริการสุทธิ ซึ่งจะไม่รวมกับการรับคืน การยกเลิกคำสั่งซื้อ หนี้สูญที่เกิดขึ้นจากสมาชิกไม่มีคุณภาพ มาตรฐานการปฏิบัติงานนี้จะนำมาเป็นเกณฑ์ในการวัดผลการดำเนินงาน

ส่วนการกำหนดมาตรฐานที่ต้องระบุช่วงเวลานั้น คือ การให้ความสำคัญกับระยะเวลาสำหรับการวัดผล เช่น กำหนดเวลาสำหรับวัดผลงาน 3 เดือน 6 เดือน 9 เดือน เป็นต้น ซึ่งสิ่งที่จะต้องพึงระวังในการกำหนดมาตรฐานโดยระบุช่วงเวลาเพื่อวัดผลงานที่สั้นเกินไป การให้ความสำคัญกับเป้าหมายระยะสั้นจนลืมเป้าหมายระยะยาว

3. การวัดผลการดำเนินงาน (Measure Performance) การบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน เพื่อใช้ในการควบคุมนั้นควรต้องทำในช่วงเวลาของการดำเนินงานจริง เพื่อให้สามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขทันกับเหตุการณ์ สิ่งจะทำการวัดอาจเป็นผลการดำเนินงานหรือพฤติกรรมการดำเนินงาน โดยอาจจะทำการวัดทั้งสหกรณ์เป็นส่วนรวม หรือวัดเป็นกลุ่ม หรือวัดเป็นรายบุคคล ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการวัดและความพร้อมของแต่ละสหกรณ์ ซึ่งจะต้องมีกำหนดช่วงของระยะเวลาในการวัดที่แน่นอน เช่น ทุกๆ ไตรมาส ทุกๆ 6 เดือน หรือประจำปี เป็นต้น

4. การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับมาตรฐาน (Compare Performance with Standards) ผลการดำเนินงานที่วัดหรือจดบันทึกไว้ต้องนำไปใช้ประโยชน์ ผู้บริหารของสหกรณ์จะต้องนำผลการดำเนินงานจริงมาเปรียบเทียบกับผลงานตามมาตรฐานของสหกรณ์ที่กำหนดไว้ ถ้าหากเป็นไปตามมาตรฐาน กระบวนการวัดผลการดำเนินงานก็ไม่เป็นผล แต่ถ้าหากว่าผลการดำเนินงานต่ำกว่ามาตรฐานก็ต้องหาสาเหตุและปรับปรุงแก้ไข และถ้าหากผลการดำเนินงานสูงกว่ามาตรฐาน ก็ต้องนำมาทบทวนว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ต่ำเกินไปหรือไม่ ซึ่งอาจจะต้องยกระดับมาตรฐานของสหกรณ์ให้สูงขึ้นในการวัดผลครั้งต่อไป

5. การพิจารณาสาเหตุของความเบี่ยงเบน (Determine the Reasons for the Deviations) การพิจารณาหาสาเหตุเป็นการค้นหาว่าอะไรคือต้นเหตุแห่งปัญหา และอะไรคือผลที่เกิดขึ้นจากมูลเหตุของความเบี่ยงเบน ซึ่งเป็นสิ่งที่จะต้องทำในขั้นตอนนี้สิ่งที่ชี้ชัดให้เห็นถึงการควบคุมกลยุทธ์ คือ การค้นหาสาเหตุที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานซึ่งจะต้องให้ความสนใจทั้งปัจจัยภายในและภายนอกสหกรณ์ด้วย

6. การปรับปรุงแก้ไข (Take Corrective Action) การแก้ไขเป็นขั้นตอนสุดท้ายหลังจากได้มีการรายงานหรือตรวจสอบพบว่ามีข้อผิดพลาดเกิดขึ้น เป็นการแก้ไขผลการปฏิบัติงานหรือข้อบกพร่องต่างๆ ของสหกรณ์ หรืออาจต้องมีการแก้ไขปรับปรุงกลยุทธ์ของสหกรณ์ใหม่ให้เหมาะสมหรือให้ดียิ่งขึ้น

ผลการปฏิบัติงานที่วัดและนำมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานนั้นไม่ว่าจะสูงกว่า หรือต่ำกว่ามาตรฐานจะต้องมีการปรับปรุงแก้ไข

ผลต่างในทางบวกหรือความสามารถที่ทำได้สูงกว่ามาตรฐานนั้น ผลการวิเคราะห์อาจพบว่า มาตรฐานที่ตั้งไว้ต่ำเกินไปหรือง่ายเกินไป ซึ่งหมายความว่าต้องทำการปรับมาตรฐานให้สูงขึ้น และในทางตรงกันข้ามถ้าผลการดำเนินงานต่ำกว่ามาตรฐาน ก็อาจวิเคราะห์และพบว่ามาตรฐานสูงเกินไปหรือมาตรฐานมีความเหมาะสมแล้ว แต่เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบทำให้ไม่สามารถดำเนินงานได้ตามแผนที่กำหนดไว้

ดังนั้นในการปรับปรุงแก้ไขจึงอาจทำการปรับปรุง เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ หรือแม้แต่แผนปฏิบัติการด้วย ซึ่งการปรับปรุงแก้ไขดังกล่าวจำเป็นต้องพิจารณาทั้งปัจจัยภายในและภายนอกสหกรณ์ด้วย

กระบวนการควบคุมกลยุทธ์ของสหกรณ์ที่ดีและมีประสิทธิภาพ ควรเป็นระบบที่ให้ข้อมูลที่มีลักษณะสำคัญ ดังนี้

1) **ความตรงประเด็น (Relevance)** การควบคุมควรมีข้อมูลที่สามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจเป็นข้อมูลที่ตรงประเด็น เพื่อช่วยให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ สามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแบบไม่คาดหวังได้

2) **ความถูกต้อง (Accuracy)** การควบคุมเป็นการให้ข้อมูลที่ถูกต้องแม่นยำและเชื่อถือได้ โดยไม่มีความคลาดเคลื่อน เพื่อช่วยให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ มองเห็นภาพการปฏิบัติงานของสหกรณ์อย่างแท้จริง

3) **ความสมบูรณ์ (Completeness)** การควบคุมข้อมูลต้องมีความครบถ้วนและมีปริมาณเพียงพอต่อการนำไปใช้ตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากข้อมูลขาดความครบถ้วนหรือมีปริมาณน้อยเกินไปก็จะทำให้การตัดสินใจผิดพลาดได้ และหากข้อมูลมีปริมาณมากเกินไปก็อาจทำให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างล่าช้า

4) **ความรวดเร็วทันเวลา (Timeliness)** การควบคุมสามารถทำให้ได้รับข้อมูลอย่างรวดเร็ว และทันเวลาต่อการใช้งานของผู้บริหารสหกรณ์ เพื่อให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างทันเหตุการณ์เพราะว่าข้อมูลในการตัดสินใจนั้นถ้าหากล่าช้าหรือไม่ทันสมัย ก็จะนำไปสู่ความล้มเหลวเสมอ

การควบคุมกลยุทธ์ของสหกรณ์เพื่อให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารของสหกรณ์จะต้องได้รับข้อมูลป้อนกลับที่รวดเร็วและนำมาเปรียบเทียบกับผลที่เกิดขึ้นจริงกับสิ่งที่วางแผนไว้ เพื่อแก้ไขการดำเนินกลยุทธ์ของสหกรณ์ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

โดยสรุป กระบวนการการควบคุมกลยุทธ์ เป็นกระบวนการพิจารณาว่ากลยุทธ์ได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์หรือไม่ และมีการปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหา โดยผู้ที่กำหนดกลยุทธ์จะประเมินผลกระทบของกลยุทธ์และการตอบสนองที่เหมาะสม หรือเป็นกระบวนการในการจัดการซึ่งต้องตรวจสอบแผนกลยุทธ์และการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เหมาะสม

กิจกรรม 11.1.2

กระบวนการควบคุมกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอน อะไรบ้าง จงอธิบาย

(โปรดทำกิจกรรม 11.1.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 11.1 เรื่องที่ 11.1.2)

เรื่องที่ 11.1.3

การควบคุมในแต่ละระดับของกลยุทธ์สหกรณ์

การควบคุมกลยุทธ์ของสหกรณ์จะมุ่งความสนใจในการควบคุมการปฏิบัติ ซึ่งเป็นการติดตามและตรวจสอบการดำเนินงานในทุกๆ ขั้นตอนของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมตามระดับของกลยุทธ์สามารถแบ่งได้ 3 ระดับ คือ การควบคุมระดับสหกรณ์ ระดับธุรกิจ และระดับหน้าที่

1. การควบคุมระดับสหกรณ์

การควบคุมระดับสหกรณ์เป็นการกำกับติดตามและประเมินการดำเนินงาน กลยุทธ์ระดับสหกรณ์นั้นสามารถดำเนินการโดยใช้เครื่องมือวัดผลการดำเนินงาน ซึ่งไม่ได้เกิดจากความเร็วในการทำงานหรือปริมาณทรัพยากรที่ใช้เท่านั้น ในบางกรณีความสำเร็จของการดำเนินงานจะต้องใช้ความร่วมมือ การดำเนินงานที่ถูกต้องตามกฎระเบียบ ข้อบังคับและอื่นๆ ประกอบด้วย

การวัดผลการดำเนินงานของสหกรณ์นั้น โดยทั่วไปนิยมที่จะวัดด้วยเครื่องมือเชิงปริมาณ ซึ่งมีเครื่องมือที่นำมาใช้ในการวัดผลการดำเนินงาน ได้แก่ การวัดอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน การวัดมูลค่าเพิ่ม และการวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC)

1.1 การวัดอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment: ROI) เป็นวิธีที่นิยมใช้กันมากในการประเมินความสามารถในการหากำไรของบริษัทหรือสหกรณ์ คำนวณจากสูตรได้ดังนี้

$$\text{อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน} = \frac{\text{กำไรก่อนภาษี}}{\text{สินทรัพย์รวม}} \times 100$$

วิธีนี้มีข้อดีและข้อจำกัด ดังนั้นแม้ว่าจะเป็นวิธีที่ง่ายต่อการคำนวณ แต่ผู้ที่นำไปใช้ก็ควรรู้ถึงข้อดีและข้อจำกัดในการใช้ด้วย

ข้อดีจากการใช้อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน มีดังนี้

1) คำนวณได้ง่ายตัวเลขที่ปรากฏให้ความหมายที่ชัดเจนในตัวเอง เช่น ตัวเลขที่คำนวณได้ของสหกรณ์มีอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน 10 % หมายความว่าทุกๆ 100 บาทที่สหกรณ์ลงทุนไปจะได้รับผลตอบแทนในรูปของกำไรก่อนหักภาษี 10 บาท หากจะนำไปเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานในปีก่อนของสหกรณ์ที่ได้รับผลตอบแทน 8% สหกรณ์ลงทุนได้รับผลตอบแทนในรูปของกำไรก่อนหักภาษี 8 บาท โดยในปีนี้อัตราผลตอบแทนจะสูงกว่าปีที่แล้ว 2 บาท หรือจะนำไปเปรียบเทียบกับสถาบันการเงินอื่นก็สามารถเปรียบเทียบและเข้าใจได้ง่าย เพราะตัวเลขอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนยิ่งสูงก็ยิ่งทำให้บ่งบอกถึงผลตอบแทนที่มากขึ้นด้วย

2) เป็นอัตราส่วนที่ให้ผลลัพธ์ครอบคลุมถึงการดำเนินงานในทุกๆ ด้านของสหกรณ์

3) เป็นเกณฑ์ที่บ่งบอกได้ว่าผู้บริหารสหกรณ์มีความสามารถในการใช้สินทรัพย์ของสหกรณ์ในการแสวงหากำไรได้มากน้อยเพียงใด

4) เป็นสิ่งที่สามารถนำไปใช้เปรียบเทียบเพื่อหาความแตกต่างจากองค์กรอื่นๆ ได้

5) สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการจูงใจให้ผู้บริหารสหกรณ์ใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ

6) สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจของผู้บริหารสหกรณ์ได้ว่าการจัดหาสินทรัพย์ใหม่ควรทำเพื่อผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับเพิ่มขึ้น

ข้อจำกัดจากการใช้อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน มีดังนี้

1) นโยบายการคิดค่าเสื่อมราคาเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อผลตอบแทนจากการลงทุนโดยตรง สหกรณ์ที่ใช้วิธีการคำนวณค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์ถาวรที่แตกต่างจึงอาจตีความจากการประเมินความแตกต่างกันตามตัวเลขที่คำนวณได้ ทั้งๆ ที่ในความเป็นจริงผลการดำเนินงานอาจไม่แตกต่างกัน เช่น วิธีการคิดค่าเสื่อมราคาด้วยอัตราเร่งจะทำให้ผลตอบแทนจากการลงทุนแตกต่างจากการใช้วิธีคิดค่าเสื่อมราคาแบบเส้นตรง การลงทุนด้านสินทรัพย์ที่เท่ากันจึงดูเหมือนได้ผลการดำเนินงานที่แตกต่างกัน

2) มูลค่าตามบัญชีของสินทรัพย์เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลตอบแทนจากการลงทุน คือสินทรัพย์ที่ใช้มานานแล้วย่อมถูกประเมินราคาที่เหลืออยู่ต่ำ เมื่อนำไปคำนวณหาอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนจะให้ผลลัพธ์ที่สูงกว่าสินทรัพย์ใหม่ๆ จากแนวความคิดนี้หากสินทรัพย์ของสหกรณ์ถูกประเมินไว้ด้วยราคาต่ำจะส่งผลให้อัตราผลตอบแทนจากการลงทุนสูงขึ้น

3) อัตราผลตอบแทนจากการลงทุนที่เท่ากันแต่เกิดจากสหกรณ์ที่ดำเนินงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันย่อมตีความได้ยาก เพราะสหกรณ์ที่ดำเนินงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่บีบคั้นกว่าย่อมเสียเปรียบต่อการเปรียบเทียบ

4) การใช้อัตราผลตอบแทนจากการลงทุนมักจะเน้นการประเมินผลการดำเนินงานสำหรับช่วงเวลาเพียง 1 ปี เพื่อดูความสามารถในการทำกำไรซึ่งถือว่าเป็นระยะสั้น ทั้งๆ ที่การวัดความสามารถที่แท้จริงผู้บริหารสหกรณ์ควรให้ความสนใจต่อความสามารถในการแข่งขันและอยู่รอดได้ในระยะยาว

1.2 การวัดมูลค่าเพิ่ม (Value-Added Measures) มูลค่าเพิ่ม (Value Added) เป็นผลต่างระหว่างยอดขายกับต้นทุนที่เกิดจากวัตถุดิบและชิ้นส่วน การใช้มูลค่าเพิ่มเป็นเครื่องมือในการวัดผลการ

ดำเนินงานของสหกรณ์เป็นแนวคิดของการวัดความสามารถในการทำกำไร แต่เปรียบเทียบกับมูลค่าเพิ่ม เรียกว่า อัตราผลตอบแทนของมูลค่าเพิ่ม (Return on Value Added: ROVA) คำนวณได้จากสูตรดังนี้

$$\text{อัตราผลตอบแทนของมูลค่าเพิ่ม} = \frac{\text{กำไรก่อนภาษี}}{\text{มูลค่าเพิ่ม}} \times 100$$

ตามแนวคิดนี้เชื่อว่าอัตราผลตอบแทนของมูลค่าเพิ่ม จะให้ประโยชน์กับการวัดผลการดำเนินงานของบริษัทหรือสหกรณ์ได้ในหลายๆ ธุรกิจ เพราะตัวเลขที่คำนวณได้สามารถบ่งชี้ว่าการดำเนินงานของบริษัทหรือสหกรณ์นั้นมีประสิทธิภาพเพียงใด ตัวเลขที่สูง เช่น อัตราผลตอบแทนของมูลค่าเพิ่ม 10% ย่อมดีกว่าอัตราผลตอบแทนของมูลค่าเพิ่ม 8% เพราะเป็นการบ่งบอกว่ามูลค่าเพิ่มขึ้นทุกๆ ร้อยบาทก่อให้เกิดผลกำไรที่มากกว่ากัน การคำนวณหามูลค่าเพิ่มไม่สามารถทำได้จากงบการเงิน ซึ่งเป็นแหล่งข้อมูลที่หาได้ง่ายที่สุด เนื่องจากข้อมูลสำคัญที่ต้องการ คือ ต้นทุนที่จะนำมาคำนวณหามูลค่าเพิ่มนั้นจะต้องผ่านกระบวนการจัดสรรจากทั้งต้นทุนทางตรง ต้นทุนทางอ้อม และค่าใช้จ่ายในการผลิตรวมที่ใช้ในการผลิตทั้งหมดของสหกรณ์ซึ่งเป็นสิ่งที่ยุ่งยาก

สำหรับการวัดผลเชิงคุณภาพ หรือ BSC ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดและประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์นั้น รายละเอียดศึกษาในเรื่องที่ 11.3.3

2. การควบคุมระดับธุรกิจ

กลยุทธ์ระดับธุรกิจจะเป็นการมุ่งเน้นความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยจุดเด่นของการลดต้นทุนและสร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์ ทำให้การควบคุมระดับธุรกิจสามารถใช้เครื่องมือในการวัดผลการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจได้หลายชนิด

ในกรณีที่หน่วยธุรกิจและบริษัทหรือสหกรณ์เป็นหน่วยงานเดียวกัน (องค์กรมีขนาดไม่ใหญ่) หรือหากการแบ่งแยกเป็นหน่วยงานตามหน้าที่ยังไม่ชัดเจน การวัดผลการดำเนินงานอาจใช้เครื่องมือในการวัดผลการดำเนินงาน เช่น การวัดอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน การวัดมูลค่าเพิ่ม เป็นต้น แต่ในกรณีที่ต้องการจัดองค์กรสามารถแบ่งแยกได้ชัดเจน การวัดผลการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจก็จะใช้วิธีการที่แตกต่างไป เช่น การเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น (Benchmarking) ซึ่งรายละเอียดศึกษาในเรื่อง 11.3.3 และ ศูนย์ความรับผิดชอบ (Responsibility Centers) เป็นต้น ในที่นี้จะขอกล่าวถึงศูนย์ความรับผิดชอบ ซึ่งเป็นวิธีการที่เหมาะสมกับการใช้วัดผลการดำเนินงานของหน่วยงานที่ถูกกำหนดให้ทำหน้าที่เฉพาะของตน

ศูนย์ความรับผิดชอบ แนวความคิดของศูนย์ความรับผิดชอบนั้นในเบื้องต้นจะกำหนดประเภทของศูนย์ความรับผิดชอบก่อนโดยใช้ลักษณะงานเป็นเกณฑ์ ได้แก่

- 1) ฝ่ายการผลิต เกี่ยวข้องกับงานของผลิตภัณฑ์
- 2) ฝ่ายบริหาร เกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่ายขององค์กร
- 3) ฝ่ายบัญชี เกี่ยวข้องกับรายได้และค่าใช้จ่ายขององค์กรเพื่อทราบผลกำไร
- 4) ฝ่ายการเงิน เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ผลจากการลงทุน

จากนั้นจึงกำหนดวิธีการควบคุมของศูนย์แต่ละประเภทด้วยการเน้นการควบคุมเกี่ยวกับรายได้หรือค่าใช้จ่ายตามกิจกรรมที่ตนสามารถควบคุมได้ โดยใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือกระบวนการในการควบคุมจึงต้องมีการวัดผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นของศูนย์ และเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่วัดได้กับงบประมาณ ผลต่างที่เกิดจากการเปรียบเทียบจะถูกนำไปวิเคราะห์เพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไขต่อไป

ศูนย์ความรับผิดชอบและวิธีการควบคุมแบ่งเป็น 5 ประเภท คือ

1. ศูนย์ต้นทุนมาตรฐาน (Standard Cost Centers) วิธีการคือต้นทุนของผลิตภัณฑ์ต่อหน่วยจะถูกกำหนดขึ้นโดยใช้ข้อมูลในอดีตเป็นแนวทางและถือว่าต้นทุนนั้นเป็นมาตรฐานของการผลิตในการวัดผลการดำเนินงาน ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตได้ทั้งหมดจะถูกคำนวณหาต้นทุนมาตรฐานซึ่งถือว่าเป็นต้นทุนที่ควรจะเป็นโดยการคูณปริมาณผลผลิตกับต้นทุนมาตรฐานต่อหน่วยที่กำหนดไว้ การเปรียบเทียบระหว่างต้นทุนที่เกิดขึ้นจริงจากการผลิตกับต้นทุนมาตรฐานที่ควรจะเป็นจะทำให้ทราบว่าผลการดำเนินงานของสหกรณ์ประสบความสำเร็จหรือไม่ หากมีส่วนเบี่ยงเบนเกิดขึ้นก็คือไม่บรรลุวัตถุประสงค์จะต้องปรับปรุงแก้ไข

2. ศูนย์รายได้ (Revenue Centers) ใช้ในการวัดผลการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจที่สร้างรายได้ให้กับองค์กรหรือสหกรณ์ เช่น ฝ่ายการตลาดซึ่งมีหน้าที่ขาย ยอดขายจึงเป็นปัจจัยเดียวที่ถูกนำมาวัดผลการดำเนินงาน การวัดประสิทธิภาพในการทำงานของหน่วยงานดำเนินการโดยการเปรียบเทียบยอดขายที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ของโครงการหรือยอดขายของปีก่อน ซึ่งวิธีนี้ค่าใช้จ่ายและกำไรที่เกิดจากการขายจะไม่ถูกนำมาพิจารณา ด้วยเหตุผลว่าฝ่ายขายไม่มีอำนาจในการควบคุมต้นทุนการผลิตของผลิตภัณฑ์ที่ได้เป็นผู้จำหน่าย

3. ศูนย์ค่าใช้จ่าย (Expense Centers) วิธีการนี้มีลักษณะใกล้เคียงกับศูนย์ต้นทุนมาก คือ เน้นการควบคุมค่าใช้จ่ายขององค์กรหรือสหกรณ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน แต่ลักษณะที่แตกต่างจากศูนย์ต้นทุน คือ ค่าใช้จ่ายที่เกิดในฝ่ายผลิตจัดเป็นต้นทุนผลิตภัณฑ์ที่ทำการผลิต ศูนย์ค่าใช้จ่ายจึงแยกให้เห็นถึงค่าใช้จ่ายของหน่วยธุรกิจที่ไม่ใช่ฝ่ายผลิต เช่น ฝ่ายบริหาร หรือฝ่ายบริการ เป็นต้น และค่าใช้จ่ายที่ใช้เป็นปัจจัยในการวัดผลการดำเนินงานจะเป็นชนิดที่สามารถระบุได้ชัดเจนว่ามีส่วนสำคัญต่อการดำเนินงานและอยู่ในอำนาจของผู้จัดการที่ควบคุมได้ ส่วนหลักในการควบคุมนั้นจะเช่นเดียวกับศูนย์ต้นทุน คือ ต้องกำหนดค่าใช้จ่ายที่จะควบคุมขึ้นเป็นมาตรฐาน จากนั้นก็จดบันทึกค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงและนำมาเปรียบเทียบเพื่อประเมินผล

4. ศูนย์กำไร (Profit Centers) เป็นวิธีการวัดผลการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจที่ให้ความสำคัญทั้งรายได้และค่าใช้จ่ายขององค์กรหรือสหกรณ์ที่เกิดขึ้นในการดำเนินงาน อาจใช้กับหน่วยธุรกิจที่รับผิดชอบทั้งผลิตภัณฑ์ โดยผู้บริหารต้องมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อองค์กรโดยรวม ดังนั้นทรัพยากรที่ใช้ไปเพื่อก่อให้เกิดรายได้จึงมีส่วนสัมพันธ์กันและต้องนำมาพิจารณาด้วย สิ่งที่เป็นปัญหาสำหรับการใช้วิธีศูนย์กำไร คือ การกำหนดราคาโอนที่เหมาะสม เนื่องจากค่าใช้จ่ายบางรายการที่เกิดขึ้นไม่ชัดเจนพอที่จะระบุได้ว่าควรใช้เป็นราคาโอนหรือไม่ และการโอนควรจะใช้อัตราส่วนเท่าใดจึงจะเหมาะสม ในบางกรณีราคาโอนจะขึ้นอยู่กับอำนาจการต่อรองระหว่างหน่วยธุรกิจ ซึ่งอาจทำให้ราคาโอนสูงหรือต่ำกว่าที่ควรจะเป็น

5. ศูนย์ลงทุน (Investment Centers) เป็นการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานเกี่ยวกับการลงทุน เช่น สหกรณ์ไม่สามารถระบุได้ชัดเจนถึงความสามารถในการทำกำไรที่แท้จริงเมื่อหน่วยธุรกิจใช้ทรัพยากร

ที่แตกต่างกัน เช่น แผนก A และแผนก B ดำเนินงานที่ปรากฏผลกำไรสุทธิก่อนภาษีเท่ากัน แต่เมื่อวิเคราะห์ให้ลึกลงไป พบว่า แผนก A ใช้เงินลงทุนในเครื่องจักรและอุปกรณ์เป็นจำนวน 8 ล้านบาท ในขณะที่แผนก B ใช้เงินลงทุนในเครื่องจักรและอุปกรณ์เพียง 5 ล้านบาท การวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน โดยให้ความสำคัญกับเงินลงทุนนั้น แสดงให้เห็นว่า แผนก B ทำงานมีประสิทธิภาพสูงกว่า แผนก A ซึ่งเป็นการวัดผลการดำเนินงานด้วยวิธีการวัดอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนนั่นเอง

3. การควบคุมระดับหน้าที่

องค์กรหรือสหกรณ์ที่จัดโครงสร้างองค์กรตามหน้าที่ทางธุรกิจจะแบ่งหน่วยงานออกเป็นฝ่ายหรือส่วนตามความชำนาญ ซึ่งหน้าที่พื้นฐานทางธุรกิจประกอบด้วยหน้าที่ทางการตลาด การผลิต การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการบัญชีและการเงิน การควบคุมระดับหน้าที่จึงต้องทำทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ โดยจะแตกต่างกันตามทักษะความชำนาญของแต่ละฝ่ายที่แตกต่างกัน และทำให้วิธีการที่ใช้ในการวัดผลการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานตามหน้าที่จะแตกต่างกันไปด้วย

3.1 ฝ่ายตลาด เป็นเรื่องของการผ่านสินค้าจากผู้ผลิตไปสู่ผู้บริโภคในปริมาณ เวลา และสถานที่ที่ผู้บริโภคต้องการ บทบาทและหน้าที่อาจรวมถึงตั้งแต่การดำเนินงานด้านการวิจัยตลาดเพื่อให้ทราบความต้องการของลูกค้าหรือสมาชิก การกำหนดส่วนประสมการตลาดที่ประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์ ราคา การจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด เพื่อให้สามารถขายสินค้าหรือบริการให้แก่ลูกค้าหรือสมาชิกโดยที่ทำให้ลูกค้าหรือสมาชิกเกิดความพึงพอใจ การวัดผลการดำเนินงานของฝ่ายการตลาดจึงเป็นความพยายามที่จะประเมินความสำเร็จในการทำหน้าที่ของฝ่าย งบประมาณมักถูกใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผนและควบคุม โดยเป็นการวัดตามวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือสหกรณ์ ส่วนการวัดผลการดำเนินงานวิธีอื่นๆ อาจทำได้จากส่วนแบ่งตลาด ยอดขายต่อบุคคลของพนักงานขาย อัตราการขายของผลิตภัณฑ์ใหม่ จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น จำนวนใบสั่งที่บริการล่าช้า อัตราการร้องเรียนของลูกค้าหรือสมาชิก เป็นต้น

3.2 ฝ่ายผลิต มีหน้าที่ในการแปลงวัตถุดิบให้เป็นสินค้า กิจกรรมการดำเนินงานอาจรวมถึงตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบผ่านกระบวนการแปลงสภาพเป็นสินค้าสำเร็จรูป โดยอาศัยแรงงานและค่าใช้จ่ายโรงงาน ในการผลิตต้องมีการกำหนดขั้นตอนการผลิต กรรมวิธีในการผลิต ตลอดจนมาตรฐานการผลิตเพื่อให้สามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและปริมาณเพียงพอกับความต้องการ การวัดผลการดำเนินงานของฝ่ายผลิตจึงอาจวัดทั้งจากการใช้ปัจจัยการผลิตและผลผลิต คือ สินค้าหรือบริการที่เกิดขึ้น งบประมาณจึงเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ในการวัดผลการดำเนินงานเช่นเดียวกับที่กล่าวในฝ่ายตลาดโดยใช้หลักและวิธีการเดียวกัน กลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นในฝ่ายผลิตเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานจะได้รับการอนุมัติพร้อมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานระหว่างปฏิบัติการจริง ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงจะถูกจัดบันทึกและนำมาเปรียบเทียบกับงบประมาณเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อหาผลต่าง และผลต่างที่เกิดขึ้นจะถูกนำไปวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุและแก้ไขในกรณีที่ผลต่างเป็นทางลบ และหากผลต่างเป็นทางบวกก็จะหาแนวทางพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นไปอีก การวัดผลการดำเนินงานของฝ่ายผลิตยังสามารถทำได้อีกหลายวิธี เช่น การคำนวณต้นทุนการผลิตต่อหน่วย อัตราความล่าช้าในการผลิต ความถี่ของการหยุดงานของเครื่องจักร อัตราส่วนของงานระหว่างทำ อัตราของเสีย ค่าใช้จ่ายในการทำงานล่วงเวลา อัตราความถี่ของการเกิดอุบัติเหตุ เป็นต้น

3.3 ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บทบาทหน้าที่ที่จะเกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์กรหรือสหกรณ์เริ่มตั้งแต่การวางแผนกำลังคน การคัดเลือกพนักงาน การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ การฝึกอบรม เป็นต้น กิจกรรมต่างๆ ต้องรับผิดชอบโดยมุ่งทำให้พนักงานมีความเป็นอยู่ที่ดี มีความก้าวหน้าและเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เพราะบุคลากรเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่จะช่วยให้งานดำเนินไปสู่เป้าหมายตามที่องค์กรหรือสหกรณ์คาดหวัง การวัดผลการดำเนินงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ นอกจากการวัดโดยใช้งบประมาณแล้วสามารถใช้วิธีวิเคราะห์เชิงสถิติ เช่น อัตราการหมุนเวียนเข้า-ออกจากงาน อัตราการขาดงาน ประสิทธิภาพของการคัดเลือกบุคลากร ระดับความพอใจในการทำงาน แรงจูงใจ อัตราความถี่ในการจัดฝึกอบรม เป็นต้น

3.4 ฝ่ายการบัญชีและการเงิน การดำเนินงานขององค์กรหรือสหกรณ์นั้น เมื่อดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ของฝ่ายต่างๆ แล้วสุดท้ายก็มาสิ้นสุดที่ฝ่ายการบัญชีและการเงิน

3.4.1 ฝ่ายการบัญชี มีบทบาทหน้าที่ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและจัดทำรายงานเพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ ความถูกต้องและรวดเร็วของการนำเสนอข้อมูลจึงเป็นหัวใจหลักของงานฝ่ายบัญชี การวัดผลการดำเนินงานของฝ่ายบัญชีอาจวัดจากปัจจัยที่ใช้เพื่อการดำเนินงานในรูปของงบประมาณเป็นหลัก โดยฝ่ายบัญชีอาจกำหนดกลยุทธ์เพื่อการปฏิบัติงานและได้รับอนุมัติงบประมาณสำหรับการดำเนินงาน โดยกลยุทธ์อาจเน้นระบบการควบคุมภายใน การจัดหาเครื่องมือ การใช้วิธีการฝึกอบรมเพื่อการตรวจสอบ การรวบรวมข้อมูลและการรายงาน เป็นต้น การวัดผลการดำเนินงานจึงอาจทำได้โดยการวัดประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น ความถูกต้องของข้อมูลที่นำเสนอ ความล่าช้าในการนำเสนอข้อมูล ค่าใช้จ่ายในการทำงาน ล่วงเวลา ค่าใช้จ่ายในการจัดฝึกอบรม อัตราความถี่ในการปรับปรุงระบบบัญชี เป็นต้น

3.4.2 ฝ่ายการเงิน มีบทบาทหน้าที่เกี่ยวกับการจัดหาและการใช้ไปของเงินทุนเพื่อการดำเนินธุรกิจ การจัดหาเงินทุนมาให้ทันกับความต้องการ และจัดหาจากแหล่งที่เหมาะสมด้วยต้นทุนของเงินทุนที่ต่ำจะสร้างความได้เปรียบและลดความเสี่ยงให้กับองค์กรหรือสหกรณ์ ส่วนการใช้ไปของเงินทุนจะใช้ทั้งเพื่อเป็นทุนหมุนเวียนและทุนเพื่อการลงทุนในสินทรัพย์ถาวร การลงทุนที่ก่อให้เกิดการใช้งานอย่างคุ้มค่าจะเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรหรือสหกรณ์ การวัดผลการดำเนินงานของฝ่ายการเงินจึงอาจต้องใช้หลายวิธีประกอบกันนอกเหนือจากการใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือแล้ว เช่น อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน การคำนวณต้นทุนของเงินทุนถัวเฉลี่ย อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ โครงสร้างเงินทุน การวัดสภาพคล่อง เป็นต้น

กิจกรรม 11.1.3

1. ศูนย์ความรับผิดชอบในการวัดผลการดำเนินงานมี 5 ชนิด ได้แก่ศูนย์ใดบ้าง
2. การควบคุมระดับหน้าที่วิธีวัดผลการดำเนินงานของหน่วยงานตามหน้าที่ธุรกิจ มีอะไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 11.1.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 11.1 เรื่องที่ 11.1.3)

แผนการสอนตอนที่ 11.2

แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินกลยุทธ์ของสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 11.2 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

- 11.2.1 ความหมายและความสำคัญของการประเมินกลยุทธ์ของสหกรณ์
- 11.2.2 องค์ประกอบของการประเมินกลยุทธ์ของสหกรณ์
- 11.2.3 ขั้นตอนการประเมินกลยุทธ์ของสหกรณ์

แนวคิด

1. การประเมินกลยุทธ์ของสหกรณ์ เป็นการตรวจสอบและควบคุมการดำเนินงานเกี่ยวข้องกับการประเมินผลลัพธ์และการลงมือปฏิบัติว่ามีผลอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับความคาดหวัง และรายงานผลการประเมินพร้อมข้อเสนอแนะ การประเมินมีความสำคัญ คือ
 - 1) เป็นการตรวจสอบเพื่อความมั่นใจว่ากลยุทธ์มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ
 - 2) เป็นการตรวจสอบเพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์มีความเหมาะสมกับองค์การหรือสหกรณ์
 - 3) เป็นการตรวจสอบเพื่อความมั่นใจว่ากลยุทธ์นี้ได้รับการยอมรับจากผู้เกี่ยวข้อง
 - 4) ช่วยสร้างความมั่นใจว่าการใช้ทรัพยากรขององค์การหรือสหกรณ์สอดคล้องกับเป้าประสงค์และวัตถุประสงค์ขององค์การหรือสหกรณ์อย่างแท้จริง และ 5) ทำให้องค์การหรือสหกรณ์เห็นทิศทางที่จะไปชัดเจนขึ้น
2. การประเมินกลยุทธ์มีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) ความเหมาะสม มีความสมเหตุสมผลสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ 2) ความเป็นไปได้ มีการกำหนดความเป็นไปในที่ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติให้บังเกิดผลความสำเร็จ และ 3) การยอมรับได้ เป็นเรื่องที่มีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยอมรับกลยุทธ์ และหากกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับคนส่วนใหญ่ หลายกลุ่มหลายองค์การ จะต้องคำนึงถึงมาตรฐาน 4 ประการ คือ 1) การใช้ประโยชน์ 2) ความเป็นไปได้ 3) ความเหมาะสม และ 4) ความแน่นอน
3. ขั้นตอนการประเมินกลยุทธ์ของสหกรณ์ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการการประเมินกลยุทธ์ ประกอบด้วย การกำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญและจัดให้อยู่ในกระบวนการประเมินกลยุทธ์ การศึกษารายละเอียดแผนกลยุทธ์ จัดทำรายการกลยุทธ์ที่ต้องการประเมิน และการจัดทำแผนการติดตามและแผนการประเมินกลยุทธ์ ขั้นตอนที่ 2 ดำเนินการประเมินกลยุทธ์ ประกอบด้วย การตรวจสอบแผนการติดตามประเมินกลยุทธ์ การติดตามกลยุทธ์ การประเมินกลยุทธ์ และการวิเคราะห์

ข้อมูล และขั้นตอนที่ 3 สรุปผลการประเมินกลยุทธ์ ประกอบด้วย การสรุปผลการประเมินกลยุทธ์ การรายงานผลการประเมินผลกลยุทธ์ และการพัฒนาความเห็นและข้อเสนอแนะ

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 11.2.1 “ความหมายและความสำคัญของการประเมินกลยุทธ์ของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมายและความสำคัญของการประเมินกลยุทธ์ของสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 11.2.2 “องค์ประกอบของการประเมินกลยุทธ์ของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายองค์ประกอบของการประเมินกลยุทธ์ของสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 11.2.3 “ขั้นตอนการประเมินกลยุทธ์ของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายขั้นตอนการประเมินกลยุทธ์ของสหกรณ์ได้

เรื่องที่ 11.2.1

ความหมายและความสำคัญของการประเมินกลยุทธ์ของสหกรณ์

การประเมินกลยุทธ์จะมีความแตกต่างจากการควบคุมกลยุทธ์ โดยเป็นขั้นตอนของการวินิจฉัย เพื่อบอกให้ทราบว่าทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่ได้มีการกำหนดไว้แล้วนั้นมีความสอดคล้องกันอย่างไร ซึ่งการประเมินผลกลยุทธ์ของสหกรณ์ที่ดีไม่ใช่เป็นการประเมินด้วยความรู้สึก แต่จะต้องประเมินด้วยการวัดที่ เชื่อถือได้ และควรมีการประเมินอย่างต่อเนื่อง

1. ความหมายของการประเมินกลยุทธ์ของสหกรณ์

การประเมินกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) และการประเมินกลยุทธ์ (Strategy Evaluation)

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการประเมินกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

Fred R. David (1993: 6) กล่าวว่า การประเมินกลยุทธ์เป็นขั้นตอนสุดท้ายในการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งกลยุทธ์ทั้งหมดจะมุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงอนาคต เนื่องจากปัจจัยภายนอกและภายในมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ หลักการสำคัญ 3 ประการของการประเมินกลยุทธ์ คือ 1) ทบทวนปัจจัยภายนอกและภายในซึ่งเป็นพื้นฐานของกลยุทธ์ปัจจุบัน 2) วัดผลการปฏิบัติ 3) ดำเนินการปรับปรุงแก้ไข การประเมินกลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากความสำเร็จในวันนี้ไม่ได้เป็นหลักประกันถึงความสำเร็จในวันหน้า และความสำเร็จมักนำมาซึ่งปัญหาใหม่ๆ อยู่เสมอ

Mary Coulter (2010: 8) กล่าวว่า การประเมินกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการประเมินผลลัพธ์และการลงมือปฏิบัติถ้าไม่บรรลุตามความคาดหวังหรือเป้าหมายกลยุทธ์ ก็จะต้องปรับเปลี่ยนที่ตัวกลยุทธ์หรือวิธีดำเนินการด้วย

วราภรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ (2556: 13-5) สรุปความหมายของการประเมินกลยุทธ์ได้ใน 2 ลักษณะ คือ 1) การประเมินกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบในการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล กิจกรรมตามกลยุทธ์เพื่อประเมินคุณค่า ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ความพอเพียง และประเมินการทำหน้าที่ของกลยุทธ์ว่ามีผลอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับความคาดหวัง และรายงานผลการประเมิน พร้อมข้อเสนอแนะทางการบริหารต่อผู้วางกลยุทธ์ ผู้บริหาร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสาธารณะ ว่ากลยุทธ์นั้นคุ้มค่ากับการดำเนินการหรือไม่ ควรปฏิบัติตามกลยุทธ์ต่อ ควรปรับปรุง ควรยุติ หรือควรมีกลยุทธ์ใหม่ 2) ส่วนในความหมายกว้าง การประเมินกลยุทธ์จะหมายถึง การวิเคราะห์และการประเมินกลยุทธ์ 3 ลักษณะ คือ 1) ประเมินก่อนการดำเนินกลยุทธ์ 2) ประเมินระหว่างการดำเนินกลยุทธ์ และ 3) ประเมินผลเมื่อดำเนินกลยุทธ์แล้ว

จากความหมายของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น สรุปความหมาย “การประเมินกลยุทธ์ของสหกรณ์” เป็นขั้นตอนสุดท้ายในการจัดการเชิงกลยุทธ์ซึ่งกลยุทธ์ทั้งหมดจะมุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงอนาคต มีกระบวนการอย่างเป็นระบบในการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล กิจกรรมตามกลยุทธ์ เพื่อประเมินคุณค่า ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยการลงมือปฏิบัติถ้าไม่บรรลุตามความคาดหวังหรือเป้าหมายกลยุทธ์ ก็จะต้องปรับเปลี่ยนที่ตัวกลยุทธ์หรือวิธีดำเนินการด้วย

ทั้งนี้ หากพิจารณาจากกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ จะพบว่า การประเมินกลยุทธ์เป็นขั้นตอนสุดท้าย แต่เนื่องจากการประเมินกลยุทธ์มีหลักการสำคัญ 3 ประการ คือ 1) การประเมินก่อนการดำเนินการระหว่างดำเนินการ และหลังการดำเนินกลยุทธ์ 2) การเปรียบเทียบผลที่มีกลยุทธ์กับไม่มีกลยุทธ์ และ 3) การวิเคราะห์ว่ากลยุทธ์นั้นมีผลผลิตตามที่องค์การหรือสหกรณ์ต้องการหรือไม่ ดังนั้น การประเมินกลยุทธ์จึงต้องเริ่มจากกระบวนการประเมินก่อนที่มีการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

การประเมินผลกลยุทธ์โดยทั่วไปเป็นเรื่องการกำหนดเป้าหมาย การวัดผล การหาความแตกต่างระหว่างสิ่งที่คาดหวังกับผลที่ได้ และการปรับปรุงกิจกรรม ดังนี้

1) การกำหนดเป้าหมาย ประกอบด้วย กลุ่มเป้าหมายการปฏิบัติงาน วิธีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายและรายละเอียดเป้าหมายที่ต้องกำหนด ทั้งเป้าหมายหลัก เป้าหมายรอง โดยต้องกำหนดตัวชี้วัดที่จะใช้ในการประเมินกลยุทธ์ ซึ่งมีทั้งตัวชี้วัดเชิงปริมาณ เช่น ผลตอบแทนจากการลงทุน ค่าใช้จ่ายในการจัดทำผลิตภัณฑ์ ค่าแรงงาน ค่าชดเชยการออกจากงาน เป็นต้น และตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ เช่น ทักษะและความสามารถ ความเสี่ยง ศักยภาพ ความยืดหยุ่น เป็นต้น

2) การวัดผลการปฏิบัติงาน เป็นการวัดโดยเปรียบเทียบระหว่างค่าเป้าหมายที่วางไว้กับผลการปฏิบัติงานโดยใช้ระบบการรายงานผลและการสื่อสารในการวัด การวัดผลการปฏิบัติงานจะเป็นเรื่องง่ายถ้าวิธีการวัดถูกต้อง แต่การวัดผลมักมีปัญหาในการวัดผลงานของผู้จัดการ การวัดผลงานของหน่วยงาน ซึ่งจะยากกว่าการวัดผลงานเป็นรายบุคคล ดังนั้น จึงต้องมีการสร้างตัวแปรและวัตถุประสงค์ของการวัดให้ชัดเจน การวัดผลต้องทำให้ถูกต้อง ถูกเวลา หากวัดผิดเวลาการวัดจะผิดพลาดไปจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ การวัดผลปฏิบัติงานต้องเตรียมการเรื่องพื้นฐาน เช่น งบแสดงฐานะการเงิน กำไรและค่าใช้จ่ายของสหกรณ์ เป็นต้น

3) การวิเคราะห์ความแตกต่าง การเปรียบเทียบค่าเป้าหมายกับผลการปฏิบัติงานต้องวิเคราะห์ตัวแปรที่กำหนดไว้ ซึ่งผู้วางยุทธศาสตร์ต้องกำหนดระดับข้อจำกัดที่ยอมรับได้ระหว่างความแตกต่างของค่าเป้าหมายกับผลการปฏิบัติไว้ด้วย ในการปฏิบัติงานค่าเบี่ยงเบนเชิงบวกมักไม่ค่อยพบ มักพบแต่ค่าเบี่ยงเบนเชิงลบที่เกิดจากผลการปฏิบัติงานมีค่าลดลง ซึ่งนักยุทธศาสตร์จะต้องค้นหาส่วนเบี่ยงเบนดังกล่าว และปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ถูกต้อง

4) การปรับปรุงกิจกรรมให้ถูกต้อง เมื่อค่าเบี่ยงเบนของการปฏิบัติงานกับค่าเป้าหมายเกิดขึ้น ต้องมีการวางแผนเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน โดยต้องวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เช่น ศักยภาพความสามารถของสหกรณ์ไม่เพียงพอที่จะผลักดันสหกรณ์ในเรื่องนั้นๆ ให้บรรลุเป้าหมายการปฏิบัติงาน ดังนั้น แสดงว่าอาจตั้งค่าเป้าหมายไว้สูงเกินไป การปรับปรุงการปฏิบัติงานในบางกรณีอาจต้อง

ย้อนกลับไปสู่กระบวนการวางกลยุทธ์ด้วย เพื่อปรับการวางแผน การกำหนดทรัพยากรใหม่ การดูแลแนวโน้ม และวิธีการสู่เป้าหมาย ซึ่งอาจต้องย้อนกลับไปจุดตั้งต้นของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

2. ความสำคัญของประเมินกลยุทธ์ของสหกรณ์

การประเมินกลยุทธ์มีความสำคัญต่อความสำเร็จของกลยุทธ์สหกรณ์ ทำให้เห็นกระบวนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การระดมทรัพยากรองค์การเพื่อสนับสนุนการดำเนินการตามกลยุทธ์ และการวัดผล การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ทั้งด้านกระบวนการ ผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินการตามกลยุทธ์

องค์การทั่วไปการประเมินกลยุทธ์มีความสำคัญหลายประการ สำหรับของสหกรณ์จะแบ่งความสำคัญออกเป็นความสำคัญของการประเมินกลยุทธ์และการประเมินผลกลยุทธ์ของสหกรณ์

2.1 ความสำคัญของการประเมินเพื่อกำหนดกลยุทธ์สหกรณ์ การประเมินกลยุทธ์มีความสำคัญดังนี้

2.1.1 *ความเป็นไปได้* เป็นการตรวจสอบเพื่อความมั่นใจว่ากลยุทธ์มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ แม้ว่ากลยุทธ์จะกำหนดขึ้นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสหกรณ์ก็ตาม แต่ก่อนนำไปสู่การลงมือปฏิบัติหากได้มีการตรวจสอบความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติว่าสหกรณ์มีทรัพยากรเพียงพอที่จะสามารถดำเนินการเพื่อให้เกิดผลตามที่ต้องการได้ ก็จะช่วยสร้างความมั่นใจให้กับผู้บริหารสหกรณ์และผู้ปฏิบัติ รวมทั้งช่วยลดความเสี่ยงจากความผิดพลาดได้ด้วย

2.1.2 *ความเหมาะสม* เป็นการตรวจสอบเพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์มีความเหมาะสมกับสหกรณ์เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายในของสหกรณ์ และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่สหกรณ์กำลังเผชิญอยู่ในขณะนั้นๆ ด้วย

2.1.3 *การยอมรับ* เป็นการตรวจสอบเพื่อความมั่นใจว่ากลยุทธ์นี้ได้รับการยอมรับจากผู้เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะสมาชิกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.1.4 *ความสอดคล้อง* เป็นการช่วยสร้างความมั่นใจว่าการใช้ทรัพยากรขององค์การสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสหกรณ์อย่างแท้จริง

2.1.5 *ความชัดเจน* เป็นการทำให้สหกรณ์เห็นทิศทางที่ชัดเจนขึ้น ทำให้ผู้บริหารสหกรณ์เห็นเส้นทางการบริหารและเลือกกิจกรรมได้ถูกต้องเหมาะสม

2.2 ความสำคัญของการประเมินผลจากการดำเนินกลยุทธ์สหกรณ์ การประเมินผลกลยุทธ์มีความสำคัญดังนี้

2.2.1 *การประเมินผล* เป็นการวัด/ประเมินผลตอบแทนที่สหกรณ์ได้รับกับค่าใช้จ่ายที่สหกรณ์ใช้ไปในการดำเนินกลยุทธ์

2.2.2 *การติดตาม* เป็นการติดตามกระบวนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และปรับปรุงการดำเนินการระหว่างการปฏิบัติ

2.2.3 การให้ข้อมูล เป็นการให้ข้อมูลข่าวสารแก่สมาชิกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ถึงความสำเร็จ ปัญหาอุปสรรค ประเด็นท้าทาย และเรื่องสำคัญที่ต้องดำเนินการของสหกรณ์ ซึ่งช่วยในการประชาสัมพันธ์สหกรณ์และงานที่สหกรณ์กำลังดำเนินการอยู่

2.2.4 การปรับปรุง เป็นการช่วยให้แนวทางการปรับปรุงการดำเนินงานกับคนในสหกรณ์และผู้เกี่ยวข้อง ทั้งการทำงานและการเรียนรู้ของผู้บริหารสหกรณ์ ผู้ปฏิบัติงาน โดยเปรียบเทียบผลงานที่ทำกับความคาดหวัง และนำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินงาน

2.2.5 การกระตุ้น เป็นการกระตุ้นการทำงานของสหกรณ์ ข้อมูลข่าวสารการปฏิบัติงานโดยเฉพาะการปฏิบัติที่ได้ผล จะกระตุ้นการทำงานสร้างแรงจูงใจให้ทุกคนมุ่งมั่นทำงานให้ได้ผลงานที่ดียิ่งขึ้นเพื่อเป็นประวัติการทำงาน ซึ่งผลการปฏิบัติงานที่ดีไม่เพียงพอจะกระตุ้นการทำงานภายในสหกรณ์เท่านั้น สมาชิกหรือลูกค้า หน่วยงานของรัฐ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างก็มีความพึงพอใจต่อผลการปฏิบัติงานที่ดีด้วยกัน

กิจกรรม 11.2.1

1. การประเมินผลกลยุทธ์โดยทั่วไปเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับเรื่องใด
2. การประเมินผลกลยุทธ์มีความสำคัญอย่างไร

(โปรดทำกิจกรรม 11.2.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 11.2 เรื่องที่ 11.2.1)

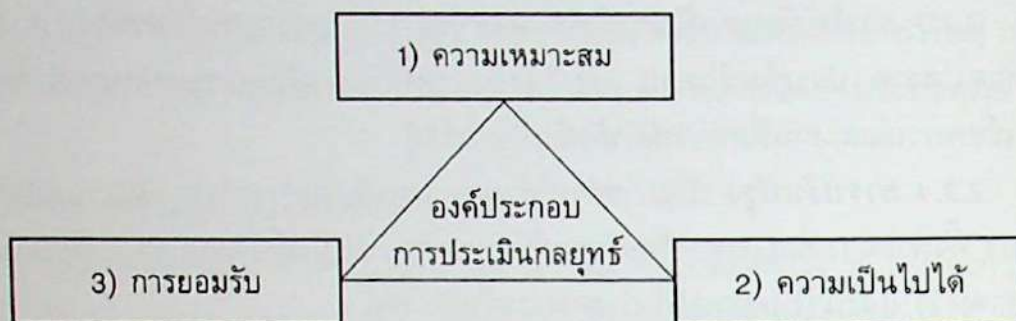
เรื่องที่ 11.2.2

องค์ประกอบของการประเมินกลยุทธ์ของสหกรณ์

จากความสำคัญของการประเมินกลยุทธ์และการประเมินผลกลยุทธ์ของสหกรณ์นั้น สหกรณ์จำเป็นต้องกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินงาน เพื่อตรวจสอบว่าการดำเนินงานของสหกรณ์ในกิจกรรม แผนงาน หรือโครงการ ที่กำหนดขึ้นในแต่ละกลยุทธ์เป็นไปตามนโยบายหรือบรรลุดัตถุประสงค์ของสหกรณ์หรือไม่ ซึ่งสหกรณ์จะต้องมีองค์ประกอบหลักพื้นฐานในการประเมิน เกณฑ์ในการวัดและประเมินผล และรายงานผล

1. หลักพื้นฐานขององค์ประกอบการประเมินกลยุทธ์ของสหกรณ์

การประเมินกลยุทธ์โดยทั่วไปการประเมินจะต้องมีหลักพื้นฐานขององค์ประกอบสำคัญในการพิจารณา 3 ประการ คือ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการยอมรับได้ ดังภาพที่ 11.2



ภาพที่ 11.2 องค์ประกอบของการประเมินกลยุทธ์ของสหกรณ์

1.1 ความเหมาะสม (Suitability) เป็นการประเมินหรือการตรวจสอบว่ากลยุทธ์ที่กำหนดมุ่งสู่ภารกิจของสหกรณ์ และมีความสมเหตุสมผล สอดคล้องกับวัตถุประสงค์โดยรวมของสหกรณ์หรือไม่ โดยมีคำถามสำคัญในเรื่องความเหมาะสม คือ

- 1) กลยุทธ์นั้นเหมาะสมกับความจำเป็นและสอดคล้องกับภารกิจของสหกรณ์หรือไม่
- 2) กลยุทธ์นั้นมีผลต่อการเพิ่มความสามารถของสหกรณ์หรือไม่
- 3) กลยุทธ์นั้นเห็นได้ชัดเจนในเรื่องผลตอบแทนต่อสหกรณ์หรือไม่

1.2 ความเป็นไปได้ (Feasibility) เป็นการประเมินหรือการตรวจสอบว่า กลยุทธ์ที่กำหนดมีความเป็นไปได้ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติให้บังเกิดผลสำเร็จตามที่ต้องการหรือไม่ โดยดูจากทรัพยากรที่จะต้องใช้ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เช่น ทุน คนทำงาน ระยะเวลา วัสดุอุปกรณ์ และตลาด ในเรื่องนั้นๆ เครื่องมือที่ต้องใช้มีความเพียงพอหรือไม่ในการประเมินความเป็นไปได้ ได้แก่ การวิเคราะห์กระแสเงินสด การประมาณการการเงิน และการจำแนกการใช้จ่ายตามกิจกรรม รวมทั้งการวิเคราะห์ถึงความพร้อมของทรัพยากรด้วย

1.3 การยอมรับได้ (Acceptability) เป็นการประเมินว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น สมาชิก เจ้าหน้าที่สหกรณ์ คนงาน ลูกค้า จะยอมรับกลยุทธ์หรือไม่ การยอมรับกลยุทธ์เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องทั้งเรื่องประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ผลตอบแทนทางการเงิน และผลตอบแทนที่ไม่ใช่เรื่องเงิน อาจเป็นเรื่องความเสี่ยง ความน่าจะเป็น และความกังวลเรื่องความล้มเหลว ซึ่งในส่วนการยอมรับกลยุทธ์ที่ไม่เกี่ยวกับการเงินมักเป็นเรื่องเงื่อนไขในการทำงาน และการนำงานของสหกรณ์ไปให้หน่วยงานภายนอก หรือจ้างคนนอกมาทำงานแทน เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินการยอมรับกลยุทธ์จะใช้การตั้งคำถามว่า “จะเกิดอะไรขึ้นเมื่อมีการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ” และการทำแผนผังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กรณีที่กลยุทธ์เกี่ยวข้องกับคนส่วนใหญ่ หลายกลุ่ม หลายองค์การ หรือกระทบกับผู้ด้อยโอกาสทางสังคม การประเมินต้องมีการคำนึงถึงมาตรฐาน 4 ประการ คือ

- 1) การใช้ประโยชน์ ใครจะเป็นผู้ใช้ประโยชน์จากการประเมินกลยุทธ์ การประเมินกลยุทธ์ให้ข้อมูลข่าวสารทันเวลาหรือไม่
- 2) ความเป็นไปได้ กิจกรรมตามแผนการประเมินกลยุทธ์ดำเนินการตามกำหนดเวลาหรือไม่ มีทรัพยากรและผู้เชี่ยวชาญเพียงพอที่จะทำให้สำเร็จตามกำหนดหรือไม่

3) **ความเหมาะสม** การประเมินกลยุทธ์นี้ได้ปกป้องสิทธิและสวัสดิการของบุคคลที่เกี่ยวข้องหรือไม่ ผู้ได้รับผลจากกลยุทธ์มีโอกาสเข้าร่วมการประเมินด้วยหรือไม่

4) **ความแน่นอน** กระบวนการประเมินกลยุทธ์มีความแน่นอนและเที่ยงตรงเพียงพอ สามารถให้ข้อมูลที่ถูกต้องกับผู้ต้องการใช้ผลการประเมินกลยุทธ์หรือไม่

2. เกณฑ์ในการวัดและประเมินผลกลยุทธ์

การประเมินผลของสหกรณ์จะต้องมีการวัดและประเมินผลกลยุทธ์ดังนี้

2.1 ประสิทธิภาพ (Efficiency) การใช้ต้นทุนที่ต่ำ

2.2 ประสิทธิภาพ (Effectiveness) การทำงานได้สำเร็จ

2.3 คุณภาพการให้บริการ (Quality of Service) การมีคุณภาพในการให้บริการเพิ่มขึ้น

2.4 ปริมาณ (Quantity) การมีปริมาณขายที่เพิ่มขึ้น และค่าใช้จ่ายที่ลดลง เป็นต้น

2.5 การเรียนรู้ (Learning) การทำให้เกิดการเรียนรู้ของบุคลากรในสหกรณ์

2.6 นวัตกรรม (Innovation) การเกิดนวัตกรรมใหม่ๆ เช่น การผลิตหรือบริการสินค้าใหม่

ทันสมัย เป็นต้น

2.7 เวลา (Time) การดำเนินการเป็นไปตามกำหนดเวลา

การประเมินผลสามารถวัดผลได้หลายแบบ ซึ่งในที่นี้จะขอก้าวถึงการวัดผลผลิต และการวัดผลลัพธ์ ดังนี้

1) **การวัดผลผลิต (Output)** เป็นการวัดผลการดำเนินงานของสหกรณ์ที่เกิดขึ้นจริง โดยเปรียบเทียบกับผลที่ต้องการหรือตามเกณฑ์มาตรฐาน ซึ่งโดยปกติแล้วการวัดผลผลิตจะแสดงให้เห็นผลใน 4 ลักษณะ ดังนี้

(1) ปริมาณงานที่ทำสำเร็จ โดยการเปรียบเทียบกับปริมาณงานเดิมที่สหกรณ์เคยทำได้หรือปริมาณที่สหกรณ์ตั้งเป้าหมายไว้

(2) คุณภาพของผลผลิต เป็นการวัดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของสหกรณ์ว่าเป็นไปตามเวลาที่กำหนดหรือไม่ หรือเป็นการวัดคุณภาพของงาน หรือผลผลิตเป็นไปตามมาตรฐานที่สหกรณ์กำหนดไว้แค่ไหน

(3) เวลาที่ดำเนินการ เป็นการวัดว่าสหกรณ์สามารถส่งมอบงาน หรือผลผลิตได้ทันตามกำหนดเวลาหรือไม่

(4) งบประมาณที่ใช้ เป็นการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของสหกรณ์กับงบประมาณที่สหกรณ์ได้รับ หรือเปรียบเทียบกับต้นทุนต่อหน่วยที่ใช้จ่ายจริงกับต้นทุนที่ประมาณการไว้

2) **การวัดผลลัพธ์ (Outcomes)** เป็นการวัดผลประโยชน์ หรือผลกระทบจากผลการดำเนินงานหรือผลผลิตของสหกรณ์ เช่น การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ซึ่งจะต้องวัดให้ได้ว่า เมื่อฝึกอบรมเสร็จแล้วสามารถแก้ไขข้อบกพร่องในการทำงานหรือความสามารถในการปฏิบัติงานดีขึ้นหรือไม่ การปรับปรุงสายการผลิตหรือกระบวนการผลิตจะต้องวัดให้ได้ว่าสหกรณ์สามารถทำการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นกว่าเดิม หรือต้นทุนในกระบวนการผลิตลดลงหรือไม่ เป็นต้น

3. การรายงานผลการปฏิบัติงาน

การรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนสำคัญอย่างหนึ่งที่สหกรณ์ควรที่จะต้องจัดทำ และควรกำหนดเป็นแบบประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อนำไปใช้เกี่ยวกับการรายงานผลการปฏิบัติงานได้ ดังตัวอย่าง

แบบรายงานประเมินผลการปฏิบัติงาน
สหกรณ์การเกษตรข้าวอินทรีย์ จำกัด
สำหรับการประเมินช่วงเวลา 1 ปี ตั้งแต่เดือนเมษายน ถึงเดือนมีนาคม 25xx

แผนงาน/วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด/เป้าหมาย	ผล	แนวทางแก้ไข
1. แผนการให้บริการสมาชิก วัตถุประสงค์: การให้บริการที่สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิก วัตถุประสงค์: เจ้าหน้าที่มีจิตใจที่มุ่งบริการ (Service Mind)	- จำนวนสมาชิกที่ประสบกับปัญหาเรื่องดินเค็มไม่มี - การประชุมกลุ่มสมาชิก เรื่องการประกอบอาชีพ ทุก 3 เดือน กระจายทุกกลุ่ม แต่เจ้าหน้าที่ส่งเสริมของสหกรณ์ไม่สามารถเข้าร่วมประชุมได้ในบางครั้ง - ผลการประเมินความคิดเห็นของสมาชิกอยู่ในเกณฑ์ดี	+ +	- เจ้าหน้าที่ส่งเสริมด้านการเกษตรของสหกรณ์มีจำนวนน้อยควรเพิ่มอัตรากำลังของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมด้านการเกษตรของสหกรณ์
2. แผนงานการพัฒนาอาชีพ วัตถุประสงค์: เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตของสมาชิก	- ผลผลิตต่อไร่มากกว่าเกณฑ์เฉลี่ยในจังหวัด	-	- ปัญหาอยู่ที่ความเป็นกรด/ด่างของดิน ซึ่งต้องมีผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำ
3. แผนงานการแก้ไขปัญหาการจำหน่ายผลผลิตของสมาชิก วัตถุประสงค์: เพื่อสร้างความร่วมมือระหว่างสหกรณ์และเอกชนในการรับซื้อผลิตผลจากสมาชิก	- จำนวนสมาชิกที่จำหน่ายผลิตผลผ่านโครงการความร่วมมือ 100% มีสัญญาข้อตกลงการดำเนินการ	+	- ทบทวนสัญญาข้อตกลงราคาซื้อขายสูงกว่าที่พ่อค้าเอกชนรายอื่นให้แก่เกษตรกร

หมายเหตุ: เครื่องหมาย + แปลว่า ได้ตามเกณฑ์
- แปลว่า ไม่ได้ตามเกณฑ์

กิจกรรม 11.2.2

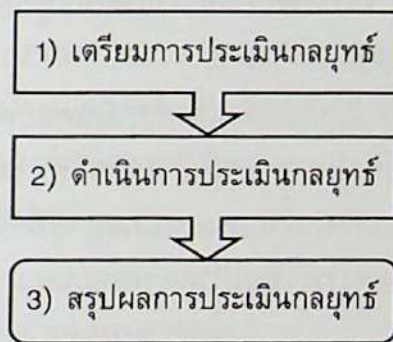
1. การประเมินกลยุทธ์จะต้องมีหลักพื้นฐานขององค์ประกอบสำคัญในการพิจารณาในเรื่องใด
2. การวัดผลผลิตเป็นการวัดผลการดำเนินงานของสหกรณ์จะแสดงให้เห็นผลในลักษณะใด

(โปรดทำกิจกรรม 11.2.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 11.2 เรื่องที่ 11.2.2)

เรื่องที่ 11.2.3

ขั้นตอนการประเมินกลยุทธ์ของสหกรณ์

ขั้นตอนการประเมินกลยุทธ์ของสหกรณ์ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ขั้นเตรียมการประเมินกลยุทธ์ ขั้นตอนที่ 2 ขั้นดำเนินการประเมินกลยุทธ์ และขั้นตอนที่ 3 ขั้นสรุปผลการประเมินกลยุทธ์ ดังภาพที่ 11.3



ภาพที่ 11.3 ขั้นตอนการประเมินกลยุทธ์ของสหกรณ์

1. ขั้นเตรียมการประเมินกลยุทธ์ของสหกรณ์

การประเมินกลยุทธ์ของสหกรณ์ขั้นเตรียมการนั้นยังไม่ได้เริ่มกระบวนการในการประเมิน แต่เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของการประเมิน เป็นขั้นตอนที่ต้องมีการสร้างความเข้าใจในรายละเอียดแผนกลยุทธ์ กระบวนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ กิจกรรมตามกลยุทธ์ที่ต้องติดตามและประเมิน โดยประกอบด้วยขั้นตอนย่อย 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนย่อยที่ 1 การกำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญและจัดให้อยู่ในกระบวนการประเมินกลยุทธ์ ในการประเมินกลยุทธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความสำคัญต่อกลยุทธ์ทั้งในการคิดค้นกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินผล ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะมีมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย เช่น กลยุทธ์ของรัฐบาลในการกระตุ้นเศรษฐกิจก็ย่อมเกี่ยวข้องกับคนทั้งประเทศ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ 1) ประชาชนที่ได้รับผลจากกลยุทธ์นั้น 2) รัฐบาล ในฐานะผู้กำหนดนโยบาย 3) องค์กร หน่วยงานภาครัฐ และเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานภาครัฐที่เป็นผู้คิดกลยุทธ์ 4) กระทรวง ทบวง กรม รัฐวิสาหกิจ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 5) ภาคเอกชน ผู้ประกอบการ ภาคธุรกิจ ภาคการเงินการธนาคาร แต่หากเป็นกลยุทธ์ของสหกรณ์ในเรื่องของการระดมเงินฝาก ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ สมาชิกสหกรณ์ ผู้บริหารสหกรณ์ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ สหกรณ์อื่น และสถาบันการเงินต่าง ๆ เป็นต้น

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความสำคัญต่อการประเมินกลยุทธ์เนื่องจากเป็นผู้ให้ข้อมูล เป็นผู้ตัดสินใจว่ากลยุทธ์ขององค์กรหรือสหกรณ์ประสบความสำเร็จหรือไม่ มีประเด็นสำคัญประเด็นท้าทายอะไรที่องค์กรหรือสหกรณ์จะต้องนำไปปรับปรุงกลยุทธ์

ขั้นตอนย่อยที่ 2 การศึกษารายละเอียดแผนกลยุทธ์ จัดทำรายการกลยุทธ์ที่ต้องการประเมิน ขั้นตอนนี้เป็นการศึกษารายละเอียดแผนกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และกิจกรรม ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย หากความเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์กับการประเมินกลยุทธ์ โดยแสดงรายการกลยุทธ์ที่ต้องการประเมิน ผลผลิต ผลลัพธ์ที่คาดหวัง ขั้นตอนนี้ผู้ประเมินต้องทำความเข้าใจให้ชัดเจนเกี่ยวกับกลยุทธ์ เพื่อนำไปกำหนดกิจกรรมตามกลยุทธ์ที่ต้องวัด ต้องค้นหา และตั้งคำถามที่จะใช้ในการสอบถามผู้เกี่ยวข้อง แต่ขั้นตอนนี้ไม่ใช่ขั้นตอนการประเมินเป็นเพียงการสร้างทำความเข้าใจแผนกลยุทธ์ในรายละเอียด เพื่อนำไปใช้ในการออกแบบระบบการติดตามประเมินผลลัพธ์ที่คาดหวัง

ขั้นการจัดทำรายการกลยุทธ์ที่ต้องติดตามและประเมินกลยุทธ์ ต้องใช้เวลาพอสมควรในการสร้างความชัดเจน โดยต้องจัดทำรายละเอียดรายการกลยุทธ์ ผลลัพธ์ที่คาดหวังประเด็นคำถาม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ต้องการโดยมีคำถามสำคัญในขั้นการจัดทำรายการแผนกลยุทธ์ที่ต้องประเมิน ดังนี้

- 1) ความจำเป็น ประเด็นอะไรที่เป็นเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ที่องค์กรหรือสหกรณ์ต้องการประเมิน
- 2) จุดหมาย กลุ่มบุคคลหรือองค์กรอะไร ที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้กลยุทธ์สามารถดำเนินการได้ และมีความก้าวหน้า
- 3) ผลลัพธ์ มีแนวทางและวิธีการอย่างไรในการทำให้จุดหมายเปลี่ยนแปลง และมีกิจกรรมเฉพาะอะไรที่จำเป็นต้องจัดให้มีขึ้นเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง
- 4) กิจกรรม มีกลยุทธ์อะไรที่จะทำให้องค์กรหรือสหกรณ์และพนักงานเปลี่ยนแปลงจนสามารถบรรลุเป้าหมายได้
- 5) ผลผลิต มีความสามารถหรือผลิตภัณฑ์อะไรขององค์กรหรือสหกรณ์ที่เกิดจากกลยุทธ์
- 6) ทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า มีปัจจัยแวดล้อมอะไรที่จำเป็นในการทำให้เกิดกิจกรรมและความสำเร็จ

7) ความสัมพันธ์ของกิจกรรมและผลลัพธ์ มีกิจกรรมอะไรที่เมื่อดำเนินการแล้วทำให้เกิดผลลัพธ์ที่คาดหวัง

8) ระยะเวลาการพัฒนา การดำเนินแผนกลยุทธ์เป็นไปตามขั้นตอนการปฏิบัติ และระยะเวลาที่กำหนดไว้หรือไม่

9) บริบท ปัจจัยสภาพแวดล้อม และแนวโน้มอะไรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จและล้มเหลวของแผนกลยุทธ์

ขั้นตอนย่อยที่ 3 การจัดทำแผนการติดตามและแผนการประเมินกลยุทธ์ ขั้นตอนนี้มีจุดมุ่งหมายที่ต้องการให้มีการจัดทำแผนการติดตามและแผนการประเมินกลยุทธ์ ที่มีรายละเอียดของแนวคิดวัตถุประสงค์ของการติดตามและประเมินกลยุทธ์ กิจกรรมการติดตามและการประเมินกระบวนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ วิธีการวัดผลผลิต ผลลัพธ์ของกลยุทธ์ ข้อมูลที่ต้องใช้ แผนการจัดเก็บข้อมูล การประมวลผลข้อมูล วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล การรายงานผล เป็นต้น โดยต้องมีการจัดทำแผนการติดตามและแผนการประเมินกลยุทธ์ที่มีแผนงาน กิจกรรม และขั้นตอนการดำเนินการที่ชัดเจนเป็นแนวทางปฏิบัติได้ โดยมีหลักการจัดทำแผนการติดตามและแผนการประเมินกลยุทธ์ ดังนี้

1) แผนการติดตามผล ต้องมีรายละเอียดเกี่ยวกับการกำหนดมาตรฐาน กำหนดเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ การวัดผลและประเมินการปฏิบัติงาน และการดำเนินกิจกรรมให้ถูกต้อง

2) แผนการประเมินกลยุทธ์ จะต้องมีสาระสำคัญ คือ การมีผู้เชี่ยวชาญและผู้รับผิดชอบมาร่วมจัดทำแผนและทำงานร่วมกัน กำหนดเป้าหมายของแผนการประเมินให้ชัดเจน แผนการประเมินต้องเริ่มกระบวนการอย่างรวดเร็ว มีรายละเอียดของการประเมินกลยุทธ์ แผนการประเมินกลยุทธ์ต้องเรียบง่ายและชัดเจน ประชากรเป้าหมายต้องหลากหลาย และกลุ่มตัวอย่างต้องเกิดจากการกลุ่มตัวอย่างที่ดี โครงสร้างของแบบสอบถามเพื่อการประเมินกลยุทธ์ต้องเรียบง่าย การจัดเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลต้องรวบรวมและจัดเก็บให้เป็นระบบ และการวิเคราะห์ข้อมูลต้องตรงไปตรงมา การจัดทำรายงานผลการให้ความเห็นข้อเสนอแนะ และการสรุปผล

2. ขั้นตอนการประเมินกลยุทธ์ของสหกรณ์

ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนการลงมือประเมินกลยุทธ์ ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนย่อยที่ 1 การตรวจสอบแผนการติดตามประเมินกลยุทธ์ เป็นการพิจารณาประเด็นความครบถ้วนของกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ ในขั้นตอนนี้ต้องเช็ครายการกิจกรรมอย่างน้อย 4 เรื่อง คือ 1) ตรวจสอบแผนการติดตามและแผนการประเมินกลยุทธ์ 2) พิจารณาจุดแข็ง ข้อจำกัด และกลุ่มตัวอย่างของข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิ 3) พิจารณาจุดแข็ง ข้อจำกัด และกลุ่มตัวอย่างของข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ และ 4) หาแหล่งข้อมูลทุติยภูมิที่จะต้องใช้

ขั้นตอนย่อยที่ 2 การติดตามกลยุทธ์ การติดตามกลยุทธ์ นอกจากต้องดำเนินการตามแผนการติดตามที่มีรายละเอียดดังกล่าวแล้ว ต้องมีการสร้างแบบฟอร์มการติดตาม ดังตัวอย่าง

แบบติดตามการมีส่วนร่วมในการทำธุรกิจของสมาชิก
สหกรณ์การเกษตรยั่งยืน จำกัด

จำนวนผู้เข้าร่วม ชาย.....คน หญิง.....คน รวม.....คน

รายการติดตาม	ระดับคะแนน		
	ดีเยี่ยม	พอใจ	ปรับปรุง
1. การเข้าร่วมของผู้มีส่วนร่วม (สมาชิก) 2. ประเด็นที่ติดตาม 1) การแสดงออกในการเข้าร่วม 2) ความเข้าใจกลยุทธ์และกิจกรรม 3) การปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ 4) การวางแผนดำเนินกลยุทธ์ 5) การติดตามและการให้คำปรึกษา 6) ผลการดำเนินงานโดยรวม 3. ผลงานของผู้รับผิดชอบ 1) มีการเตรียมตัวอย่างดี 2) การสร้างความเป็นกันเองกับสมาชิก 3) การปฏิบัติตามขั้นตอน 4. การจัดสรรทรัพยากร 1) มีอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ครบถ้วน 2) มีการจัดสรรงบประมาณประชาสัมพันธ์กิจกรรมตาม กลยุทธ์			

ความเห็นผู้ติดตามและข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขั้นตอนย่อยที่ 3 การประเมินกลยุทธ์ หลังจากดูความครบถ้วนสมบูรณ์ของกิจกรรมการประเมินตามแผนการประเมินกลยุทธ์แล้ว โดยปกติการประเมินกลยุทธ์ มักจะเริ่มต้นด้วยการรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ แต่ส่วนใหญ่ผู้ประเมินมักจะพบว่าข้อมูลที่มีอยู่ไม่เพียงพอที่จะใช้ประเมินกลยุทธ์ เนื่องจากกลยุทธ์มักเป็นเรื่องใหม่ๆ เป็นเรื่องที่มาจากการใช้จุดแข็ง จุดอ่อนขององค์การหรือสหกรณ์เป็นหลัก และเป็นเรื่องการพัฒนาศักยภาพการแก้ไขปัญหาภายในให้สอดคล้องกับปัจจัยภายนอกที่เป็นภัยคุกคามและโอกาส ดังนั้นจึงต้องมีการจัดเก็บข้อมูลใหม่ เป็นข้อมูลปฐมภูมิ โดยมีหลักการเรื่องข้อมูลและแบบสอบถาม ดังนี้

1) หลักการเรื่องข้อมูลที่จะเก็บรวบรวมและนำมาใช้ ต้องวางแผนการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นข้อมูลเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ จะเก็บรวบรวมข้อมูลช่วงไหน วิธีการแบบสำรวจ สัมภาษณ์ ระดมความคิดเห็นหรือใช้ทั้งสามแบบ แบบสำรวจต้องกระชับ มีการสุ่มตัวอย่าง และข้อมูลถูกต้องน่าเชื่อถือได้

2) หลักการสร้างแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลปฐมภูมิ จะต้องมีการออกแบบแบบสอบถามและแบบสอบถามต้องทำให้ผู้ตอบคิดเชิงบวก ทำให้การตอบแบบสอบถามมีอัตราตอบกลับคืนสูง ปกป้องผู้ให้ข้อมูล แบบสอบถามเรียบง่าย สั้น กระชับ อย่าถามคำถามที่ไม่ได้วางแผนที่จะใช้คำตอบนั้น โครงสร้างแบบสอบถามเป็นเรื่องง่าย ๆ ของผู้ตอบ หลีกเลี่ยงความเอนเอียง การใช้มาตราวัด คำถามทัศนคติ คำถามถูก-ผิด คำถามปลายเปิด การวิเคราะห์เพื่อทำแบบสอบถาม และการเช็คลิสต์แบบสอบถาม

ขั้นตอนย่อยที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ หรือข้อมูลทุติยภูมิแล้วต้องนำข้อมูลมาประมวลผล วิเคราะห์เพื่อหาคำตอบต่อกลยุทธ์และกิจกรรมที่ตั้งคำถามไว้ การวิเคราะห์ข้อมูลจะได้ผลอย่างไร ขึ้นอยู่กับคุณภาพและปริมาณของข้อมูล ความชำนาญของผู้วิเคราะห์ และเป้าประสงค์ของการประเมิน ที่จะทำให้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นแค่เรื่องพื้นฐานที่ทุกคนรู้อยู่แล้ว หรือมีคุณภาพเป็นประโยชน์ ดังนั้น ในองค์การหรือสหกรณ์ที่ขาดทักษะในการวิเคราะห์ข้อมูลจึงต้องการเครือข่าย ทีมงานหรือกรรมการจากหน่วยงาน สถาบันวิชาอื่น เข้าร่วมการวิเคราะห์ข้อมูลด้วย

การวิเคราะห์ข้อมูลมีรายละเอียด ดังนี้

1) **วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ** การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณเป็นการหาความหมายจากตัวเลข รวมทั้งนำข้อมูลสถิติมาวิเคราะห์และบรรยายสื่อสารต่อผู้เกี่ยวข้อง การแสดงข้อมูลสถิติ โดยปกติจะใช้ค่าเฉลี่ยกลาง การกระทำซ้ำ ค่ามาตรฐานกลาง รวมทั้งส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และจะใช้กราฟแผนภูมิ ตาราง อธิบายสภาพข้อมูลส่วนบุคคล

การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นเรื่องที่มีความสลับซับซ้อนซึ่งต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อสรุปผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นว่าเกี่ยวข้องและเป็นผลโดยตรงจากกลยุทธ์ โดยต้องมีการวิเคราะห์เปรียบเทียบพื้นที่ก่อนที่จะมีกลยุทธ์กับหลังมีกลยุทธ์ หรือเปรียบเทียบพื้นที่ที่มีการดำเนินกลยุทธ์กับพื้นที่ที่ไม่มีการดำเนินกลยุทธ์ ซึ่งทั้งสองกรณีจะต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงสถิติและนำผลมาวิเคราะห์โดยผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ที่มีประสบการณ์ด้านนี้ โปรแกรมสำเร็จรูปที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ในหลายแห่งทั้งหน่วยงานของรัฐและเอกชน ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการวิเคราะห์ข้อมูล เช่น ไมโครซอฟท์ Excel, SPSS และ SAS เป็นต้น

2) **วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ** ข้อมูลเชิงคุณภาพเป็นข้อมูลที่ต้องใช้เวลาในการวิเคราะห์มากกว่าข้อมูลเชิงปริมาณ เนื่องจากความหลากหลายของข้อมูลที่จัดเก็บได้ ซึ่งอาจใช้การวิเคราะห์

เนื้อหา หรือใช้วิธีการจัดกลุ่มเป็นหมวดหมู่ ให้รหัส ดูความถี่ จัดระบบ การวิเคราะห์จึงต้องใช้ทั้งเชิงปริมาณ และคุณภาพควบคู่กันไปด้วย

3. ขั้นตอนผลการประเมินกลยุทธ์ของสหกรณ์

การประเมินกลยุทธ์ในขั้นสรุปผลการประเมินกลยุทธ์นั้น ผู้ประเมินกลยุทธ์ต้องดำเนินการ 3 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสรุปผลการประเมิน เป็นการสรุปผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาทั้งหมด ซึ่งเป็นข้อค้นพบผลที่เกิดจากการดำเนินกลยุทธ์ ว่าจากการดำเนินกลยุทธ์นั้นได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อกลุ่มเป้าหมายหรือไม่ อย่างไรบ้าง และเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ และนอกจากกลุ่มเป้าหมายแล้วมีใคร กลุ่มใดเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการดำเนินกลยุทธ์นี้อีกหรือไม่ อย่างไร

ขั้นตอนที่ 2 การรายงานผลการประเมิน โดยปกติจะจัดทำเป็น 2 ฉบับ คือ รายงานฉบับสมบูรณ์ ซึ่งมีสาระทั้งหมดโดยละเอียด และรายงานฉบับย่อ หรือบทสรุปสำหรับผู้บริหารที่มีเฉพาะสาระสำคัญโดยสรุป เนื่องจากผู้บริหารจะมีเวลาค่อนข้างจำกัด แต่ทั้ง 2 ฉบับ จะต้องมีส่วนสำคัญในเรื่องกลยุทธ์ ตัวชี้วัด วิธีการเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล ผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการกลยุทธ์ ข้อค้นพบและข้อเสนอแนะ

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาความเห็นและข้อเสนอแนะ ข้อค้นพบจากการประเมินผล ไม่ใช่เป็นเรื่องแค่การค้นหาค่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการดำเนินกลยุทธ์เท่านั้น แต่ต้องนำผลการประเมินมาจัดทำเป็นข้อเสนอแนะว่าควรจะทำกลยุทธ์นี้ต่อไปเช่นเดิม หรือเสนอแนะแนวทาง/กิจกรรมเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลของกลยุทธ์ หรือควรปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ใหม่ในลักษณะใด

โดยปกติข้อเสนอแนะควรมีลักษณะ ดังนี้

- 1) ควรระบุจุดอ่อน เป็นข้อเสนอที่ต่อเนื่องที่เชื่อมโยงจากข้อค้นพบจุดอ่อนจากการประเมินกลยุทธ์
 - 2) เป้าหมายชัด มีข้ออธิบายชัดเจนจากผู้รับผิดชอบต่อกิจกรรมและข้อเสนอแนะ
 - 3) การอยู่บนฐานความจริง เพราะข้อเสนอแนะจะต้องถูกนำไปปฏิบัติต่อไปถ้ามีความเป็นไปได้
 - 4) ความเรียบง่าย เพราะข้อเสนอแนะที่เรียบง่ายจะทำให้การปฏิบัติชัดเจน เกิดผลสำเร็จ
- แนวทางการพัฒนาข้อเสนอแนะ มีดังนี้
- 1) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาข้อเสนอแนะ เมื่อการประเมินผลทำให้เกิดข้อค้นพบที่สำคัญ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ย่อมต้องการเห็นข้อเสนอแนะดีๆ จากการเขียนรายงาน
 - 2) จัดทำร่างข้อเสนอแนะระหว่างการประเมินกลยุทธ์และพัฒนาร่างให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ
 - 3) นำเสนอข้อเสนอแนะที่ลึกล้ำในรายละเอียด บนความหลากหลายของข้อค้นพบจากการประเมินกลยุทธ์
 - 4) ทำงานอย่างใกล้ชิดกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดทำร่างและพัฒนาข้อเสนอแนะ

5) อธิบายรายละเอียดผลที่คาดหวังและค่าใช้จ่ายในการใช้ทรัพยากรที่จำเป็นและความก้าวหน้าในการจัดทำข้อเสนอแนะ

6) ข้อเสนอแนะต้องชัดเจนว่าจะปรับปรุงแบบค่อยเป็นค่อยไป หรือเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ซึ่งโดยทั่วไปการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างซึ่งสลับซับซ้อนและมีความเสี่ยง ในขณะที่การเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปได้รับการยอมรับจากองค์กรและเป็นไปได้มากกว่า

กิจกรรม 11.2.3

การประเมินกลยุทธ์ของสหกรณ์ ประกอบด้วยกี่ขั้นตอน แต่ละขั้นตอนมีขั้นตอนย่อยอะไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 11.2.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 11.2 เรื่องที่ 11.2.3)

แผนการสอนตอนที่ 11.3

แนวทางการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ของสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 11.3 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

11.3.1 แนวทางการควบคุมกลยุทธ์ของสหกรณ์

11.3.2 เครื่องมือการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ของสหกรณ์

แนวคิด

1. การควบคุมกลยุทธ์ของสหกรณ์ควรใช้แนวทางในการควบคุมที่เหมาะสม ได้แก่ การใช้ข้อมูลที่น้อยแต่น่าเชื่อถือ การเน้นควบคุมเฉพาะกิจกรรมที่สำคัญ การควบคุมให้ทันกับเวลา การให้ความสำคัญกับระยะเวลาทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การกำหนดความยืดหยุ่นในการควบคุม และการให้รางวัลแทนการลงโทษ และควรมีระบบข้อมูลสำหรับจัดการกลยุทธ์จะช่วยในการตัดสินใจด้านกลยุทธ์ของผู้บริหาร
2. เครื่องมือในการควบคุมและการประเมินกลยุทธ์นั้นมีมากมาย แต่ในการศึกษาเรื่องนี้ เป็นเครื่องมือการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ของสหกรณ์จะกล่าวถึงเฉพาะการใช้ดัชนีชี้วัดที่สมดุลและการประเมินผลเชิงดุลยภาพ เกณฑ์เทียบเคียง ระบบเป้าหมายและเดือนกักทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร ซึ่งเป็นเครื่องมือที่นิยมใช้กันโดยทั่วไป และเนื่องจากเป็นเครื่องมือที่หน่วยงานซึ่งกำกับดูแลสหกรณ์ นิยมใช้ในการประเมินผลของสหกรณ์ด้วย

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 11.3.1 “แนวทางการควบคุมกลยุทธ์ของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายแนวทางการควบคุมกลยุทธ์ของสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 11.3.2 “เครื่องมือการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถประยุกต์ใช้เครื่องมือการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ของสหกรณ์ได้

เรื่องที่ 11.3.1

แนวทางการควบคุมกลยุทธ์ของสหกรณ์

การควบคุมกลยุทธ์เป็นการควบคุมทางการจัดการที่มีลักษณะพิเศษที่ให้ความสำคัญกับการติดตามและประเมินกระบวนการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ขององค์การว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ การดำเนินงานมีประสิทธิภาพเพียงใด และควรต้องปรับปรุงอย่างไร เพื่อให้กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์การประสบความสำเร็จ และผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการวางแผนกลยุทธ์และรับผิดชอบในการนำไปปฏิบัติ ตลอดจนการควบคุมกลยุทธ์ จะนำเอาผลการประเมินไปใช้ในการจัดการกลยุทธ์ ซึ่งจะต้องมีการรับรู้ข้อมูลที่มาจากการประเมินก่อน ดังนั้น จึงต้องมีระบบข้อมูลสำหรับจัดการกลยุทธ์เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงได้ใช้ในการควบคุมกลยุทธ์

1. แนวทางการควบคุมกลยุทธ์สหกรณ์ที่เหมาะสม

ผู้บริหารสหกรณ์จะต้องให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ที่นำมาใช้ในการควบคุมการปฏิบัติงาน เพราะการนำกลยุทธ์ที่เหมาะสมมาใช้จะช่วยให้องค์การหรือสหกรณ์สามารถบรรลุเป้าหมายได้ กลยุทธ์ที่ควรใช้เป็นแนวทางในการควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์ คือ

1.1 การใช้ข้อมูลเฉพาะส่วนที่จำเป็น การควบคุมควรใช้ข้อมูลที่น้อยแต่เชื่อถือได้และให้ประโยชน์ตามต้องการ ข้อมูลที่จัดหามากจะทำให้เกิดความสับสนแก่การควบคุม ถ้าสามารถใช้ข้อมูลเพียงร้อยละ 20 เป็นปัจจัยในการควบคุมงานได้ถึงร้อยละ 80 จะถือได้ว่าเป็นการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ

1.2 การเน้นกิจกรรมที่สำคัญ การควบคุมควรเน้นในกิจกรรมที่สำคัญๆ และมีผลต่อสหกรณ์เท่านั้น ซึ่งในกระบวนการควบคุมต้องหลีกเลี่ยงความยุ่งยากในการวัดผล แต่ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่าต้องวัดและประเมินผลจากสิ่งที่มีตัวตนเท่านั้น ในกรณีที่ความร่วมมือ ความตั้งใจ หรือมนุษยสัมพันธ์มีผลต่อความสำเร็จของงาน การควบคุมก็ควรวัดและประเมินผลโดยใช้ข้อมูลทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

1.3 การทำให้ทันกับเวลา การควบคุมต้องทำให้ทันกับเวลา เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาที่ค้นพบได้ก่อนที่จะสายเกินไป ควรมีการเน้นให้ความสำคัญกับปัจจัยบางชนิดที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุเป้าหมายไว้ล่วงหน้า การติดตามจะช่วยให้รู้ถึงความเคลื่อนไหวและปัญหาที่คาดว่าจะเกิดหรือเกิดขึ้นแต่สามารถแก้ไขได้ทันเวลา

1.4 การให้ความสำคัญกับระยะเวลา การควบคุมควรให้ความสำคัญกับระยะเวลาในอนาคต ทั้งระยะสั้นและระยะยาวไปพร้อมกัน ทั้งนี้เพราะการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์จะเป็นไปในลักษณะของความต่อเนื่องอันยาวนาน ความสำเร็จในระยะสั้นจึงต้องเป็นความสำเร็จที่สะท้อนถึงความสำเร็จในระยะยาวเพื่อความอยู่รอดของสหกรณ์ด้วย

1.5 การมีความยืดหยุ่น การควบคุมควรมีความยืดหยุ่น หมายถึง การควบคุมที่ต้องมีการกำหนดมาตรฐานเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการเปรียบเทียบนั้นหากไม่มีการกำหนดขอบเขตของความเบี่ยงเบน

ที่จะยอมให้เกิดขึ้นแล้ว ผลที่เกิดขึ้นทุกกรณีอาจต้องถือว่าไม่ประสบความสำเร็จไปเสียทั้งหมดเมื่อมีความเบี่ยงเบนเกิดขึ้นเพียงเล็กน้อย ดังนั้นการกำหนดความยืดหยุ่นจึงเป็นการกำหนดกรอบหรือขอบเขตที่จะยอมให้ผลการปฏิบัติงานเบี่ยงเบนโดยไม่ก่อให้เกิดผลเสียหรืออันตรายต่อสหกรณ์

1.6 การให้รางวัล การควบคุมควรเน้นการให้รางวัลมากกว่าลงโทษ ในกรณีที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้สูงกว่ามาตรฐาน ก็ควรให้ผลตอบแทนมากขึ้นเพื่อเป็นรางวัลจูงใจให้ทำต่อไป ขณะที่ผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐาน ก็ควรใช้วิธีการหาสิ่งจูงใจให้ใช้ความพยายามมากขึ้น เพื่อทำงานให้ได้มาตรฐานแทนการลงโทษ ทั้งนี้เพราะหากมีการลงโทษเกิดขึ้นอาจก่อให้เกิดการรวมกลุ่มและร่วมมือกันสร้างมาตรฐานใหม่ที่ต่ำลง จากผลการวิจัยที่อ้างอิงได้มากมายสรุปให้เห็นว่า แผนการจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจ คือ การให้รางวัลเพื่อผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐานนั้นช่วยร่วมมือกันสร้างผลกำไรให้สหกรณ์ และยิ่งการจ่ายค่าตอบแทนถูกประเมินจากผลการปฏิบัติงานมากขึ้น ผลกำไรของสหกรณ์ก็จะยิ่งสูงขึ้น

2. ระบบข้อมูลสำหรับการควบคุมกลยุทธ์สหกรณ์

ระบบข้อมูลสามารถช่วยสนับสนุนการทำงาน การบริหาร การวางแผน การตัดสินใจ การวิเคราะห์ การควบคุมและติดตามผลการดำเนินงานของสหกรณ์ การดำเนินงานขององค์การหรือสหกรณ์นั้น ระบบข้อมูลที่เกี่ยวข้องสำหรับการจัดการของสหกรณ์ เพื่อใช้ในการควบคุมกลยุทธ์สหกรณ์มีดังนี้

2.1 ข้อมูลจากฝ่ายการตลาดหรือฝ่ายขาย คือ ผลิตภัณฑ์ ราคา สถานที่ และการส่งเสริมการขาย

2.2 ข้อมูลจากฝ่ายการผลิต เช่น วัตถุดิบ แรงงาน เครื่องจักรและอุปกรณ์ ค่าใช้จ่ายในการผลิต ต้นทุนการผลิต สินค้าคงเหลือ เป็นต้น

2.3 ข้อมูลจากฝ่ายทรัพยากรบุคคล เช่น จำนวนบุคลากร เงินเดือน ค่าตอบแทน เป็นต้น

2.4 ข้อมูลจากฝ่ายบัญชีและการเงิน เช่น งบแสดงฐานะทางการเงิน (ทรัพย์สิน หนี้สิน และทุนของสหกรณ์) งบกำไรขาดทุน งบกระแสเงินสด เป็นต้น

ทั้งนี้ ระบบข้อมูลสำหรับการจัดการกลยุทธ์จะช่วยในการตัดสินใจด้านกลยุทธ์ของผู้บริหาร โดยการออกแบบระบบข้อมูลสำหรับการจัดการกลยุทธ์นั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้ว่าควรสนใจข้อมูลอะไรบ้าง ซึ่งในปัจจุบัน ได้มีการนำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่มาปรับใช้และก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมากมาย ซึ่งระบบข้อมูลเป็นตัวกลางในการขับเคลื่อนในการจัดการดำเนินงานของสหกรณ์ และสามารถสนับสนุนในการตัดสินใจของผู้บริหารของสหกรณ์ได้

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์การหรือสหกรณ์ มีลักษณะดังนี้

- 1) มีความสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การหรือสหกรณ์
- 2) องค์การสามารถควบคุมและวัดผลปัจจัยนี้ได้
- 3) ข้อมูลมีจำนวนไม่มากนัก เพราะสิ่งที่สำคัญนั้นไม่ควรจะมีข้อมูลจำนวนมาก
- 4) ควรเป็นกิจกรรมซึ่งจะต้องลงมือกระทำ
- 5) เป็นปัจจัยที่สามารถนำไปใช้ได้ ในอุตสาหกรรมหรือองค์การที่มีเป้าหมายและกลยุทธ์แบบ

เดียวกัน

6) สามารถจำแนกเป็นลำดับสายการบังคับบัญชา (Hierarchy) ได้ ปัจจัยบางอย่างจะเกี่ยวกับวัตถุประสงค์โดยรวมของหน่วยงาน แต่ปัจจัยบางอย่างจะเกี่ยวข้องกับเรื่องแคบกว่าในบางหน้าที่เท่านั้น

ระบบข้อมูลสำหรับการจัดการกลยุทธ์ในสหกรณ์หรือธุรกิจแต่ละประเภทควรเป็นตัวช่วยตัดสินใจในการจัดการกลยุทธ์ของธุรกิจนั้น หน่วยธุรกิจที่มุ่งเป้าหมายในเรื่องต้นทุนการดำเนินงานควรใช้ระบบข้อมูลสำหรับการจัดการกลยุทธ์ในการลดต้นทุน ซึ่งอาจเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพแรงงาน เพิ่มการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอื่น เช่น วัสดุคงคลัง หรือเครื่องจักรโรงงาน เป็นต้น

ดังนั้น กลยุทธ์ในระดับธุรกิจจึงเป็นตัวกำหนดว่าหน่วยธุรกิจควรมีระบบข้อมูลสำหรับการจัดการกลยุทธ์แบบใดที่จะใช้ในการควบคุมกลยุทธ์ หน่วยธุรกิจที่มีกลยุทธ์ต่างกันย่อมมีปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของหน่วยงานต่างกันจึงต้องมีระบบข้อมูลสำหรับการจัดการกลยุทธ์ที่ออกแบบมาเพื่อตรวจสอบติดตามกิจกรรมการทำงานต่างกันไปด้วย

กิจกรรม 11.3.1

กลยุทธ์ที่ใช้เป็นแนวทางการควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์ ควรเป็นอย่างไร

(โปรดทำกิจกรรม 11.3.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 11.3 เรื่องที่ 11.3.1)

เรื่องที่ 11.3.2

เครื่องมือการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ของสหกรณ์

การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation) เป็นงานขั้นสุดท้ายในการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งในระหว่างการทำกลยุทธ์ของสหกรณ์ไปปฏิบัตินั้น จะต้องมีการควบคุม การกำกับดูแล และการติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลสำเร็จของแผนกลยุทธ์

ดังนั้น ผู้บริหารของสหกรณ์ จึงจำเป็นที่จะต้องใช้เป็นเครื่องมือในการดูแลติดตามกลยุทธ์ในขณะที่กำลังนำไปปฏิบัติ ซึ่งเครื่องมือในการควบคุมและการประเมินกลยุทธ์นั้นมีมากมาย แต่ในเรื่องที่ 11.3.2 จะกล่าวถึงเฉพาะการใช้ดัชนีชี้วัดที่สมดุลและการประเมินผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) เกณฑ์เทียบเคียง (Benchmarking) ระบบเฝ้าระวังและเตือนภัยทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร (Cooperative Financial Surveillance and Warning System: Set Standard) หรือที่เรียกว่า CFSAWS: ss ซึ่งเป็นเครื่องมือที่นิยมใช้กันโดยทั่วไป และเนื่องจากเป็นเครื่องมือที่หน่วยงานซึ่งกำกับดูแลสหกรณ์นิยมใช้ในการประเมินผลของสหกรณ์ด้วย

1. การใช้ดัชนีชี้วัดที่สมดุลและการประเมินผลเชิงคุณภาพ

การควบคุมกลยุทธ์ของสหกรณ์จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดแนวทางในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ ในขณะที่กำลังดำเนินการอยู่ และหลังจากการดำเนินงานสิ้นสุดลง รวมทั้งการพิจารณาว่าผลการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นที่พึงพอใจหรือไม่

การวัดผลเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard: BSC) คือ เครื่องมือสำหรับการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Tools) ซึ่งถูกนำมาใช้เพื่อการควบคุมและประเมินรวมทั้งพัฒนาผลงานขององค์กร

1.1 ดัชนีชี้วัดที่สมดุล เป็นระบบที่เข้ามาทดแทนระบบการวัดผลการดำเนินงานทางการเงิน เป็นระบบที่ทุกฝ่ายของสหกรณ์มีส่วนเกี่ยวข้อง เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของสหกรณ์ลงไปสู่เป้าหมายในระดับต่างๆ จนถึงการปฏิบัติงาน รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมกำกับดูแลการดำเนินงานทุกขั้นตอนแบบสมดุล (Balance) ให้กับสหกรณ์ ใน 3 ลักษณะ ดังนี้

1.1.1 การสร้างความสมดุลระหว่างการดำเนินงานในทุกๆ ด้าน เป็นการวัดผลการดำเนินงานของสหกรณ์ ซึ่งสามารถวัดได้หลายๆ ด้านที่สมดุลกัน ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ

1) ด้านการเงิน (Financial Perspective) มองถึงความประหยัด ความมีประสิทธิภาพ ความมีประสิทธิภาพในการใช้จ่ายเงิน

2) ด้านลูกค้า (Customer Perspective) มองถึงสมาชิกสหกรณ์ หรือลูกค้าผู้ใช้ผลิตภัณฑ์

3) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) มองถึงบุคลากร ระบบการทำงาน กลยุทธ์ ขีดความสามารถ และความมีประสิทธิภาพ

4) ด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์กร (Learning and Growth Perspective) มองถึงด้านการวิจัยพัฒนา การนำเทคโนโลยีมาใช้และความสามารถในการเปลี่ยนแปลงของสหกรณ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

1.1.2 การควบคุมความสมดุลระหว่างเป้าหมายระยะสั้น (Short Term Goal) และเป้าหมายระยะยาว (Long Term Goal) BSC จะทำให้มองเห็นความสัมพันธ์ของเป้าหมายของสหกรณ์ในแต่ละช่วงได้ชัดเจน สามารถบอกได้ว่าแผนงานหรือโครงการต่างๆ ได้สนับสนุนเป้าหมายของสหกรณ์ในด้านใด

1.1.3 การควบคุมความสมดุลระหว่างเป้าหมาย (Target) กับผลงานที่เกิดขึ้นจริง (Actual Result) BSC จะช่วยควบคุมและติดตามผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายของสหกรณ์เพื่อดูว่าในแต่ละช่วงเวลานั้น ผลงานที่เกิดขึ้นเป็นไปตามเป้าหมายของสหกรณ์หรือไม่ ถ้าผลไม่เป็นไปตามเป้าหมายจะได้นำมาวิเคราะห์หาสาเหตุและแก้ไขได้ทันที่

1.2 การประเมินผลเชิงคุณภาพ เป็นเครื่องมือที่ถูกใช้เพื่อวัดและประเมินผลองค์กร ไปสู่การเป็นเครื่องมือเชิงระบบสำหรับการวางแผนและบริหารยุทธศาสตร์ ซึ่งสามารถวัดและประเมินได้จากการมองผ่านมุมมองของระบบการวัดและประเมินผลใน 4 ด้านหลัก คือ

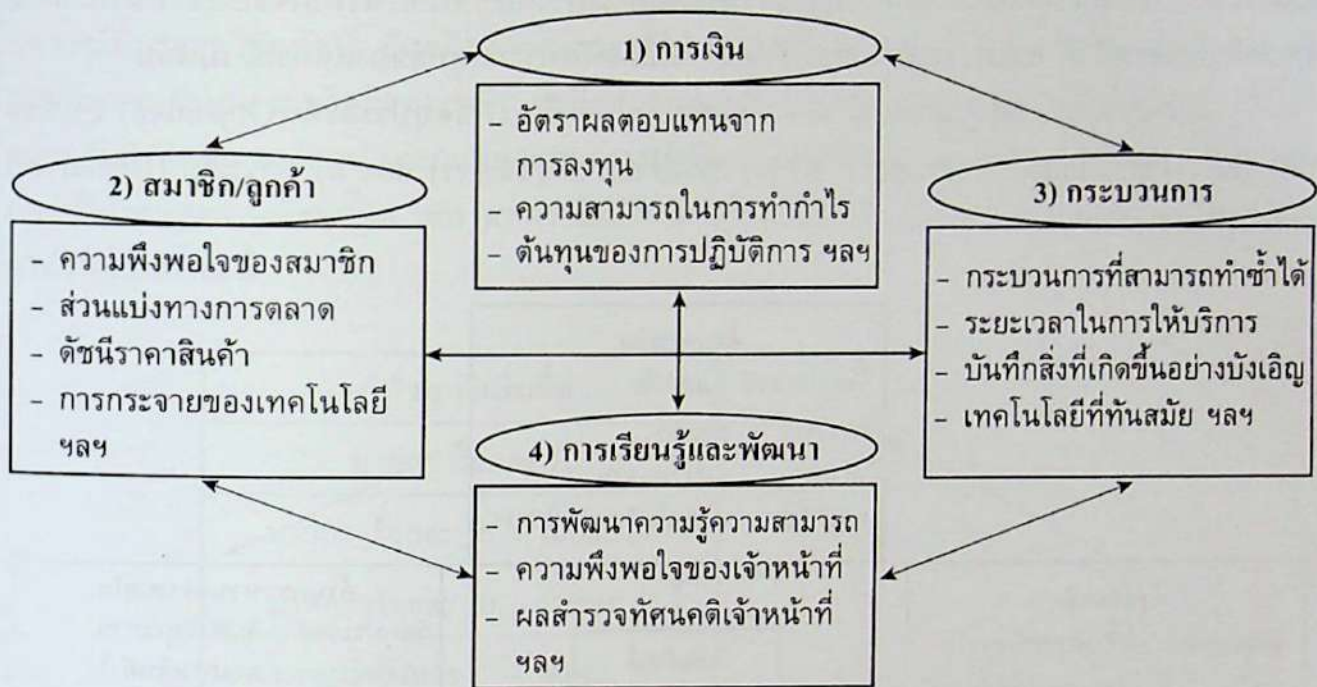
1.2.1 มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective: F)

1.2.2 มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective: C)

1.2.3 มุมมองด้านการดำเนินการภายใน (Internal Perspective: I)

1.2.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth: L)

BSC เป็นเครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ของสหกรณ์ไปสู่การปฏิบัติ เป็นการสร้างความสมดุลระหว่างการดำเนินงานในทุกๆ ด้านของสหกรณ์ ซึ่งสหกรณ์จะให้ความสำคัญเฉพาะทางด้านการเงินหรือด้านใดด้านหนึ่งเพียงอย่างเดียวไม่ได้ สหกรณ์จะต้องให้ความสำคัญในการดำเนินงานในทุกๆ ด้านอย่างสมดุลทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านสมาชิกหรือลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนาสหกรณ์ ดังภาพที่ 11.4



ภาพที่ 11.4 การประเมินผลเชิงดุลยภาพ

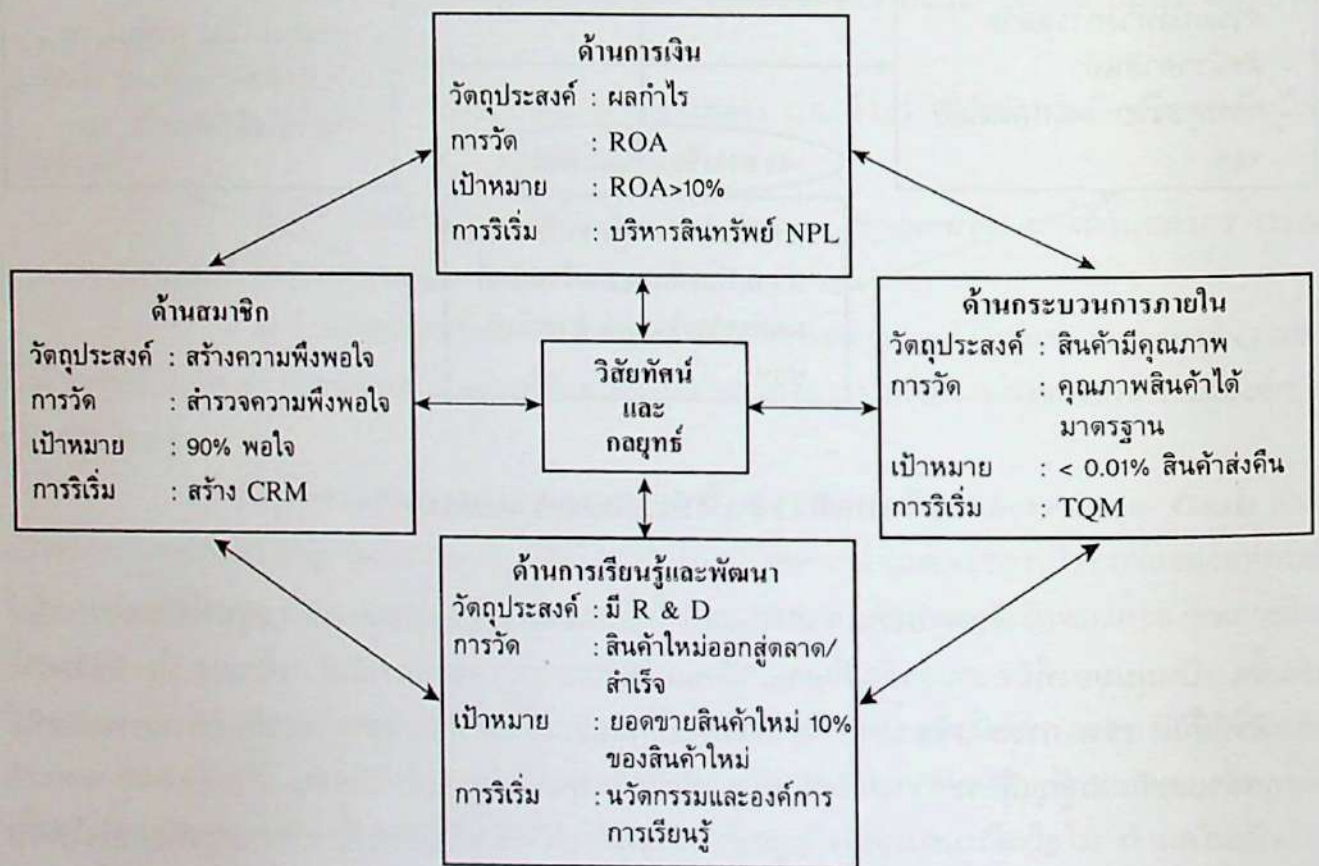
1) **ด้านการเงิน** การเพิ่มมูลค่าให้สหกรณ์ควรติดตามและควบคุมมูลค่าของสหกรณ์ให้เพิ่มขึ้น เป็นมุมมองที่มีความสำคัญที่จะบอกถึงผลประกอบการของสหกรณ์ได้ว่าเป็นอย่างไร มีตัวอย่างของดัชนีชี้วัด เช่น การเพิ่มขึ้นของกำไร การเพิ่มขึ้นของรายได้หรือยอดขาย ประสิทธิภาพการผลิตที่มีต้นทุนต่ำและมีการสูญเสียระหว่างผลิตน้อย หาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ เป็นต้น

2) **ด้านสมาชิกหรือลูกค้า** ทุกสหกรณ์ดำเนินกิจการเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับสมาชิก เพื่อที่จะทำให้การแข่งขันประสบความสำเร็จอย่างสมบูรณ์ สหกรณ์ควรจะเริ่มจากสมาชิกหรือลูกค้าก่อน เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามว่าสมาชิกมองเราอย่างไร มีตัวอย่างดัชนีชี้วัด เช่น ความพึงพอใจของสมาชิกจากการมาใช้บริการและซื้อสินค้าของสหกรณ์มากขึ้น โดยสมาชิกได้ขอใช้บริการสินค้ามากขึ้น มีส่วนครองตลาดมากขึ้น การรักษาสมาชิกเก่า และการเพิ่มขึ้นของสมาชิกใหม่ เป็นต้น

3) **ด้านกระบวนการภายใน** การสร้างความสามารถในการบริหารจัดการงานภายในสหกรณ์ เป็นมุมมองที่สะท้อนถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการสหกรณ์ มีตัวอย่างดัชนีชี้วัด เช่น การจัดการในเรื่องต้นทุนสินค้าและบริการที่มีประสิทธิภาพใช้วงจรวินัยน้อย ระบบและเครื่องมือดำเนินงานที่ทันสมัยใช้เทคโนโลยีใหม่เพื่อเพิ่มคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่ดีขึ้น กระบวนการขนส่งภายใน การเก็บรักษา การให้บริการที่รวดเร็ว และบริการประทับใจ เป็นต้น

4) **ด้านการเรียนรู้และพัฒนา** การพิจารณาว่าคนเป็นสินทรัพย์หลักที่มีค่าของสหกรณ์เป็นสิ่งสำคัญ เป็นมุมมองที่ผู้บริหารของสหกรณ์จะให้ความสำคัญกับบุคลากรในสหกรณ์ มีตัวอย่างดัชนีชี้วัด เช่น การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ในด้านระบบคอมพิวเตอร์ ความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่ การมีทัศนคติของเจ้าหน้าที่ และความเข้าใจของเจ้าหน้าที่ที่มีต่อทิศทางกลยุทธ์ของสหกรณ์ เป็นต้น

นอกจากนี้ในแต่ละมุมมองยังมี 4 องค์ประกอบย่อย คือ 1) วัตถุประสงค์ (Objective) 2) ดัชนีชี้วัด (Key Performance Indicators: KPIs) 3) เป้าหมาย (Target) และ 4) การริเริ่ม (Initiatives) ดังภาพที่ 11.5



ภาพที่ 11.5 Balanced scorecard: การถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การวัดผล

องค์ประกอบย่อย 4 องค์ประกอบ ในการประเมินผลเชิงคุณภาพ คือ

(1) การกำหนดวัตถุประสงค์ เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมอง เช่น เพิ่มรายได้ของแต่ละธุรกิจ และลดค่าใช้จ่ายในส่วนที่ควรลดลงได้ เป็นต้น

(2) การกำหนดดัชนีชี้วัด เป็นการกำหนดค่าน้ำหนักดัชนีชี้วัดให้ครบทุกแผนงานหรือกิจกรรมซึ่งแต่ละกิจกรรมอาจมีน้ำหนักไม่เท่ากันขึ้นอยู่กับสหกรณ์จะให้ความสำคัญกับกิจกรรมใดว่ามีความมากน้อยต่างกัน ผลรวมค่าน้ำหนักทุกแผนงานในแต่ละมุมมอง ก็จะเป็นค่าน้ำหนักดัชนีชี้วัดในภาพรวมมุมมองนั้นๆ

(3) การกำหนดเป้าหมาย ประกอบด้วย เป้าหมาย 2 ส่วน คือ เป้าหมายหลักของสหกรณ์ที่มาจากวิสัยทัศน์ พันธกิจต่างๆ รวมทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับสหกรณ์ และเป้าหมายของแผนงานหรือกิจกรรมต่างๆ ที่สหกรณ์ควรกำหนดเป้าหมายในเชิงปริมาณที่สามารถวัดได้ พร้อมกับกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนหากผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด การกำหนดเกณฑ์ให้คะแนนของดัชนีชี้วัด เช่น สหกรณ์มีเป้าหมายให้กำไรสุทธิเพิ่มขึ้นร้อยละ 20 จึงกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

กำไรสุทธิเพิ่มขึ้น	คะแนน
มากกว่าร้อยละ 20	ได้ 4 คะแนน
มากกว่าร้อยละ 15 - ร้อยละ 20	ได้ 3 คะแนน
มากกว่าร้อยละ 10 - ร้อยละ 15	ได้ 2 คะแนน
มากกว่าร้อยละ 5 - ร้อยละ 10	ได้ 1 คะแนน
ร้อยละ 5 ลงมา	ไม่ได้คะแนน

คะแนน 4 หมายถึง กำไรสุทธิเพิ่มขึ้นมากกว่า 20%

คะแนน 3 หมายถึง กำไรสุทธิเพิ่มขึ้นมากกว่า 15% - 20%

คะแนน 2 หมายถึง กำไรสุทธิเพิ่มขึ้นมากกว่า 10% - 15%

คะแนน 1 หมายถึง กำไรสุทธิเพิ่มขึ้นมากกว่า 5% - 10%

ดังนั้น สหกรณ์จะต้องดำเนินธุรกิจให้ได้กำไรสุทธิเพิ่มขึ้นร้อยละ 20 ให้ผ่านตามเกณฑ์คะแนนของดัชนีชี้วัดซึ่งเท่ากับ 4 คะแนน เพื่อเป็นไปตามเป้าหมายที่สหกรณ์ได้กำหนดไว้

(4) การริเริ่มหรือการกำหนดแผนงานโครงการหรือกิจกรรมที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย เป็นการกำหนดแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายหลักและเป้าหมายแต่ละกิจกรรม องค์ประกอบย่อยทั้ง 4 องค์ประกอบ จะมีความสัมพันธ์ เป็นเหตุผลซึ่งกันและกัน กล่าวคือ เมื่อตั้งวัตถุประสงค์ ตามวิสัยทัศน์หรือกลยุทธ์ของสหกรณ์แล้ว ก็ต้องมีการหาตัวชี้วัด และวิธีการวัดผล เพื่อตรวจสอบว่าการดำเนินงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสหกรณ์หรือไม่ โดยได้ริเริ่ม

แผนงานที่จัดทำขึ้นมา ซึ่งเป็นการจัดการที่สร้างความสมดุลในการดำเนินงาน เพราะทั้งเหตุและปัจจัยต่างๆ ทั้ง 4 ข้อในแต่ละมุมมองสามารถตรวจสอบซึ่งกันและกันได้ได้อย่างเหมาะสม

การประเมินการปฏิบัติงานของสหกรณ์นั้น เป็นกระบวนการพิจารณาว่าผลงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายหรือไม่ และผลงานที่ได้นั้นดีพอแล้วหรือยัง เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ซึ่งในปัจจุบันสหกรณ์โดยทั่วไปสามารถจัดทำกำประเมินได้หลายลักษณะ สหกรณ์ควรเลือกเครื่องมือและกำหนดเกณฑ์การประเมินขึ้นใช้เองตามความรู้และความชำนาญของสหกรณ์ หรืออาจมีการประเมินตนเองตามเกณฑ์ที่กรมส่งเสริมสหกรณ์และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์กำหนด

เครื่องมือในการควบคุมและประเมินกลยุทธ์มีประโยชน์ต่อการบริหารงานของสหกรณ์ คือ

1. เป็นเครื่องมือในการเชื่อมโยงความพยายามของบุคลากรทุกคนในสหกรณ์
2. เป็นการกระตุ้นเตือนผู้บริหารของสหกรณ์ให้หาทางบรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์
3. เป็นระบบการตรวจสอบเบื้องต้นที่สามารถบ่งชี้ได้ว่าสมมติฐานของกลยุทธ์นั้น ผิดพลาดหรือสภาพแวดล้อมของสหกรณ์ได้มีการเปลี่ยนแปลงไป
4. เป็นวิธีการเข้าแทรกแซงสำหรับการบริหารในการแก้ไขกลยุทธ์ที่ไม่ได้ผลหรือไม่มีประสิทธิภาพ

การบริหารเชิงกลยุทธ์จำเป็นต้องใช้เครื่องมือในการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ เพราะการควบคุมกลยุทธ์สะท้อนให้เห็นภาพของผลงานที่จะประสบความสำเร็จได้ และสามารถรายงานความเบี่ยงเบนที่อาจเกิดขึ้นได้ ดังนั้นผู้บริหารของสหกรณ์ต้องเลือกใช้เครื่องมือให้เหมาะสมและพิจารณาปัจจัยอื่นๆ ร่วมด้วย ดังนั้น ผู้บริหารของสหกรณ์จึงต้องแปลงกลยุทธ์ที่ได้จัดทำขึ้น แล้วถ่ายทอดไปสู่กิจกรรมต่างๆ พร้อมกับกำหนดเป้าหมายที่วัดได้เป็นตัวเลขเชิงปริมาณ ตามองค์ประกอบของ Balanced Scorecard เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความชัดเจนและสามารถเปรียบเทียบได้

2. การใช้เกณฑ์เทียบเคียง

เกณฑ์เทียบเคียง (Benchmarking) เป็นกระบวนการค้นหาวิธีการดำเนินงานของสหกรณ์ที่เหมาะสม โดยการเปรียบเทียบและเรียนรู้วิธีการดำเนินงานที่ดีที่สุดจากองค์กรอื่นแล้วนำมาประยุกต์ใช้กับสหกรณ์ ซึ่งอาจจะเป็นธุรกิจเดียวกันหรือต่างธุรกิจก็ได้ เพื่อเทียบวัดกับองค์กรหรือสหกรณ์ที่เป็นเลิศ

กระบวนการจัดทำเกณฑ์เทียบเคียง ในแต่ละสหกรณ์จะมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับรูปแบบของการจัดทำประเภท และนโยบายของสหกรณ์ ซึ่งในที่นี้ขอยกตัวอย่างกระบวนการจัดทำ 3 ขั้นตอน ดังนี้

- 2.1 การกำหนดทีมงานวางแผน ทีมงานจะต้องระบุสิ่งที่จะทำเกณฑ์เทียบเคียงกำหนดสหกรณ์ที่จะนำมาเปรียบเทียบ รวมทั้งกำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 2.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล ทีมงานเก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานภายในสหกรณ์ของตนเอง ก่อน จากนั้นจึงไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากสหกรณ์ที่ต้องการเปรียบเทียบ
- 2.3 การวิเคราะห์ข้อมูล ทีมงานทำการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด เพื่อระบุความแตกต่างหรือช่องว่างของการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งระบุสาเหตุที่ทำให้เกิดความแตกต่าง

การทำเกณฑ์เทียบเคียง จะได้รับผลสำเร็จเป็นอย่างดีสำหรับสหกรณ์ที่มีวิธีการจัดการที่ดีอยู่แล้ว ส่วนสหกรณ์ที่มีวิธีการดำเนินงานไม่ดี ส่วนใหญ่จะทำให้เห็นความแตกต่างในผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างจากสหกรณ์ที่นำมาเปรียบเทียบอยู่มาก จึงมักมองว่าเป็นการยากเกินไปที่จะยกระดับการดำเนินงานของตนได้ถึงระดับมาตรฐานของสหกรณ์ที่นำมาเปรียบเทียบได้

3. ระบบเฝ้าระวังและเตือนภัยทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร

ระบบเฝ้าระวังและเตือนภัยทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร หรือเรียกว่า CFSAWS: ss (Cooperative Financial Surveillance and Warning System: Set Standard) เป็นเครื่องมือเตรียมความพร้อมในการวิเคราะห์เพื่อเฝ้าระวังและเตือนภัยทางการเงินให้กับสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรให้ได้รับประโยชน์สูงสุด ซึ่งปัจจัยสำคัญที่จะผลักดันให้การบริหารทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คือ การวัดผลทางการเงินและการเทียบเคียงทางการเงิน โดยจะต้องระบุเป้าหมายที่จะไปให้ถึงและกำหนดเป้าหมายในการปรับปรุงอย่างชัดเจน โดยการจัดทำเอกสารเป็นลายลักษณ์อักษรถึงขั้นตอนในการดำเนินการปรับปรุง ช่วยในการคำนวณอัตราส่วนทางการเงินได้รวดเร็วและจะนำไปสู่การเตรียมความพร้อมในการวิเคราะห์และเฝ้าระวังทางการเงิน ซึ่งมีเหตุผล 6 ประการ คือ

- 1) ข้อมูลในอดีตซื้ออนาคต ช่วยลดเวลาและความคลาดเคลื่อนในการคำนวณข้อมูลทางการเงินในอดีตซึ่งทำให้ปัญหาต่าง ๆ ถูกหยิบยกขึ้นมา เพื่อหาแนวทางจัดการให้เบาบางและหมดสิ้นไป
- 2) อนาคตที่สามารถกำหนดให้ จะสามารถตัดสินใจวางแผนอนาคตที่ต้องการได้ว่าอะไรบ้างที่ต้องการไปให้ถึงเป้าหมาย
- 3) แนวทางบริหารทางการเงินที่ดีขึ้น ให้แนวทางปรับปรุงความสัมพันธ์ของโครงสร้างทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร
- 4) ความปลอดภัยในการบริหารทางการเงิน สะท้อนให้เห็นจุดวิกฤตที่ต้องแก้ไข เพื่อวางตำแหน่งทางการเงินที่ดีขึ้นและสามารถลดความเสี่ยงในการบริหารทางการเงิน
- 5) การบริหารทางการเงินเป็นไปอย่างราบรื่น มุ่งเน้นไปที่การเฝ้าระวังและเตือนภัยทางการเงินไว้ล่วงหน้า หากพบปัญหาต้องได้รับการแก้ไขอย่างทันการณ์ทันเวลา
- 6) ความรับผิดชอบต่อมวลสมาชิก ได้ถูกค้นคิดมาเพื่อช่วยจัดปัญหาไว้ทิศทางในการเฝ้าระวังภัยทางการเงินซึ่งจะช่วยป้องกันการบริหารทางการเงินที่อาจลุกลามไปถึงผลได้ผลเสียของสมาชิกอย่างทันการณ์ทันเวลา

ในการเทียบเคียงอัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์ สามารถเทียบเคียงโดยมี 4 ขั้นตอนคือ

ขั้นตอนที่ 1 คำนวณอัตราส่วนทางการเงิน เพื่อให้ทราบค่าอัตราส่วนทางการเงินโดยคำนวณอัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์ ในมุมมอง 6 มิติของ CAMELS ได้แก่ การประยุกต์ใช้ CAMELS Analysis ในการวิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจทางการเงิน เพื่อให้เป็นระบบและมาตรฐานเดียวกันในมุมมองของกลุ่มอัตราส่วนทางการเงิน 6 มิติ ดังนี้

C (Capital Strength) คือ ความเข้มแข็งของเงินทุนหรือความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง ค่าอัตราส่วนที่เกี่ยวข้อง คือ อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน อัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์ อัตราเติบโตของสหกรณ์ อัตราเติบโตของหนี้สิน และอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น

A (Asset Quality) คือ คุณภาพสินทรัพย์ ค่าอัตราส่วนที่เกี่ยวข้อง คือ อัตราค้างชำระ อัตราหมุนของสินทรัพย์ อัตราผลตอบแทนของสินทรัพย์ และอัตราการเติบโตของสินทรัพย์

M (Management Ability) คือ ชีตความสามารถในการบริหาร ค่าอัตราส่วนที่เกี่ยวข้อง คือ อัตราการเติบโตของธุรกิจ

E (Earning) คือ การทำกำไร ค่าอัตราส่วนที่เกี่ยวข้อง คือ กำไรต่อสมาชิก เงินออมต่อสมาชิก ค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไร ก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน อัตราการเติบโตของทุนสำรองอัตราการเติบโตของทุนสะสมอื่น อัตราการเติบโตของกำไรสุทธิ และอัตรากำไรสุทธิ

L (Liquidity) คือ สภาพคล่อง ค่าอัตราส่วนที่เกี่ยวข้อง คือ อัตราส่วนทุนหมุนเวียน อัตราหมุนของสินค้า อายุเฉลี่ยของสินค้า และอัตราลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนด

S (Sensitivity) คือ ผลกระทบการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

ขั้นตอนที่ 2 เทียบเคียงอัตราส่วนมาตรฐานทางการเงิน อัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร ประกอบด้วย อัตราส่วนสำคัญในการเทียบเคียง 3 อัตราส่วน คือ อัตราส่วนค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไร อัตราส่วนลูกหนี้ที่ชำระหนี้ได้ตามกำหนด และอัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์

การเทียบเคียงอัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร เพื่อเป็นจุดสนใจเบื้องต้นโดยการเทียบเคียงกับอัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร 3 อัตราส่วนดังกล่าวข้างต้น ซึ่งมีระดับการเทียบเคียง 3 ระดับ คือ ดี พอใช้ และต้องปรับปรุง

ดี แสดงถึง ความสามารถที่ล้ำหน้า ควรจะรักษาระดับให้คงอยู่อย่างต่อเนื่อง

พอใช้ แสดงถึง ความสามารถเป็นที่พอใช้ อาจจะสามารปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานให้มากขึ้นได้อีก

ต้องปรับปรุง แสดงถึง ความสามารถที่อาจต้องแก้ไข ปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงวิธีการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีขึ้น

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินผลการเทียบเคียงเบื้องต้น เพื่อเตรียมความพร้อมในการวิเคราะห์โดยจัดระดับของการเตรียมความพร้อมที่จะต้องระมัดระวังในการวิเคราะห์ ตามระดับวิเคราะห์และเฝ้าระวังสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร 4 ระดับ คือ ระดับวิเคราะห์และเฝ้าระวังปกติ ระดับวิเคราะห์และเฝ้าระวังมากขึ้น ระดับวิเคราะห์และเฝ้าระวังพิเศษ และระดับวิเคราะห์และเฝ้าระวังพิเศษเร่งด่วน

1) **ระดับวิเคราะห์และเฝ้าระวังปกติ** เป็นระดับวิเคราะห์เพื่อเฝ้าระวังปกติ แต่อย่างไรก็ตามต้องวิเคราะห์ถึงความสามารถในการพัฒนาได้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องหรือไม่ ซึ่งอาจมีด้านใดด้านหนึ่งของ CAMELS ที่ต้องพัฒนาปรับปรุงให้ดีกว่าเดิมก็ได้

2) **ระดับวิเคราะห์และเฝ้าระวังมากขึ้น** เป็นระดับวิเคราะห์เพื่อเฝ้าระวังมากขึ้น ต้องวิเคราะห์ถึงความสามารถในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีปัญหาในด้านใดด้านหนึ่งหรือสองด้านของ CAMELS หรือไม่ ที่ต้องพัฒนาปรับปรุงให้มากขึ้นและดีกว่าเดิมก็ได้

3) **ระดับวิเคราะห์และเฝ้าระวังพิเศษ** เป็นระดับวิเคราะห์เพื่อเฝ้าระวังเป็นพิเศษ ต้องวิเคราะห์ให้ชัดเจนว่ามีปัญหาด้านใดของ CAMELS รุนแรงหรือไม่ รวมทั้งหาสาเหตุคืออะไรและมีความจำเป็นที่ต้องแก้ไขปรับปรุงอย่างรวดเร็วหรือไม่

4) **ระดับวิเคราะห์และเฝ้าระวังพิเศษเร่งด่วน** เป็นระดับวิเคราะห์เพื่อเฝ้าระวังเป็นพิเศษอย่างเร่งด่วนต้องวิเคราะห์ให้ชัดเจนถึงว่าได้เกิดปัญหาทุกด้านของ CAMELS รุนแรงหรือไม่ รวมทั้งหาสาเหตุคืออะไรและมีความจำเป็นที่ต้องแก้ไขปรับปรุงอย่างเร่งด่วนมิฉะนั้นจะเกิดผลเสียหายหรือไม่

ขั้นตอนที่ 4 วิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจการเงินในมุมมอง 6 มิติ ของ CAMELS Analysis เพื่อรายงานและให้ข้อเสนอแนะต่อสหกรณ์ในการปรับปรุงพัฒนาการบริหารจัดการให้ประสบผลสำเร็จสร้างการดำเนินงานที่เข้มแข็งและมีเสถียรภาพทางการเงินที่มั่นคง

การวิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจทางการเงินเพื่อการรายงานและติดตามประเมินผลทางการเงินของสหกรณ์ได้ถูกพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สู่การเตือนภัยเพื่อเฝ้าระวังทางการเงิน สู่ความเข้มแข็งและยั่งยืนของสหกรณ์ ด้วยกระบวนการอ้างอิงเพื่อเทียบเคียง (Benchmarking Process) ในลักษณะ Financial Performance Benchmarking ซึ่งเป็นการเทียบเคียงเฉพาะผลการปฏิบัติงาน

อัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์เป็นค่าอ้างอิงในการเปรียบเทียบในเบื้องต้น ซึ่งเป็นการกำหนดค่ามาตรฐานเริ่มต้นให้สหกรณ์ใช้เทียบเคียงเพื่อปรับเข้าถึงค่ามาตรฐานได้ ทำให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จในระยะแรก ซึ่งการใช้อัตราส่วนมาตรฐานนี้จะช่วยให้ผู้วิเคราะห์ CAMELS สะดวกมากขึ้น โดยผู้วิเคราะห์ต้องให้ความสำคัญกับอัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินที่เป็นจุดสนใจเบื้องต้นก่อน และเชื่อมโยงกับอัตราส่วนด้านอื่นๆ ของ CAMELS ในการวิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจทางการเงินสู่การสร้างการดำเนินงานของสหกรณ์

กิจกรรม 11.3.2

1. จงอธิบายขั้นตอนของกระบวนการจัดทำเกณฑ์เทียบเคียง
2. การเทียบเคียงอัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์ สามารถเทียบเคียงโดยมีขั้นตอนอะไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 11.3.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 11.3 เรื่องที่ 11.3.2)

บรรณานุกรม

- วราภรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ. (2556). การประเมินกลยุทธ์. ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาค
รัฐกิจ (หน่วยที่ 13 ปรับปรุงครั้งที่ 1). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- วรรณิ ชลนภาสถิต. (2545). การประเมินและควบคุมกลยุทธ์. ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์
(หน่วยที่ 12 พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- วรรณิ ชลนภาสถิตย์ และศรีธนา บุญญเศรษฐ์. (2554). การควบคุมกลยุทธ์. ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการ
จัดการเชิงกลยุทธ์และการจัดการเพื่อสร้างสมรรถนะ (หน่วยที่ 6 พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี: สำนักพิมพ์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- วิลาวัลย์ ศิลปศร. (2558). การนำแผนไปปฏิบัติ การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ของสหกรณ์. ใน *ประมวล
สาระชุดวิชาการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์* (หน่วยที่ 8 พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี: สำนักพิมพ์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- Capon, Claire. (2008). *Understanding Strategic Management*. Gasport: Prentice Hall.
- Coulter, Mary. (2010). *Strategy Management in Action* (5th ed.). New York: Prentice-Hall, Inc.
- David, Fred R. (1993). *Concept of Strategies Management* (4th ed.). New York: Macmilan Pub-
lishing Company, Inc.
- Harrison, Jeffery S. and St. John, Caron H. (2004). *Foundations in Strategic Management*
(3rd ed.). Ohio: South Western.
- Pearce H, John A. and Robinson, Jr. Richard B. (2009). *Strategic Management: Formulation,
Implementation and Control* (11th ed.). New York: McGraw-Hill.

แผนธุรกิจของสหกรณ์

รองศาสตราจารย์สงเสริม หอมกลิ่น



ชื่อ	รองศาสตราจารย์สงเสริม หอมกลิ่น
วุฒิ	ศ.บ. (เศรษฐศาสตร์การเกษตร) บธ.ม. (บริหารการเงิน) มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์
ตำแหน่ง	รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช
หน่วยที่เขียน	หน่วยที่ 12

แผนการสอนหน่วยที่ 12

แผนธุรกิจของสหกรณ์

ตอนที่

- 12.1 แนวคิดเกี่ยวกับแผนธุรกิจของสหกรณ์
- 12.2 การจัดทำแผนธุรกิจของสหกรณ์
- 12.3 กรณีตัวอย่างการเขียนแผนธุรกิจของสหกรณ์

แนวคิด

1. แผนธุรกิจของสหกรณ์เป็นแผนงานทางธุรกิจที่เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นทางการ โดยมีรายละเอียด ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย การกำหนดกิจกรรมในการลงทุนดำเนินธุรกิจ รายละเอียดทางการเงิน โครงสร้างการบริหาร และการกำหนดความคาดหวัง ตลอดจนข้อมูลรายละเอียดต่างๆ ที่แสดงให้เห็นถึงกลยุทธ์ในการดำเนินงาน เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกิจการตามที่กำหนดไว้ในแผนธุรกิจ โดยทั่วไปแผนธุรกิจของสหกรณ์มี 2 ประเภท ได้แก่ แผนธุรกิจเพื่อการลงทุนหรือขยายธุรกิจของสหกรณ์ และแผนธุรกิจประจำของสหกรณ์
2. แผนธุรกิจของสหกรณ์กรณีแผนธุรกิจเพื่อการลงทุนของสหกรณ์มีองค์ประกอบที่สำคัญครอบคลุมทุกด้าน 10 ประการ และมีขั้นตอนการวางแผนธุรกิจของสหกรณ์ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ส่วนการเขียนแผนธุรกิจของสหกรณ์เป็นการจัดทำแผนที่สมบูรณ์ซึ่งจะต้องครอบคลุมองค์ประกอบของแผนธุรกิจทั้งหมด เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความสอดคล้องของแผนธุรกิจทุกด้าน และความเป็นไปได้ในแต่ละด้านเพื่อการนำเสนอผู้มีอำนาจต่อไป
3. การเขียนแผนธุรกิจของสหกรณ์ กรณีแผนธุรกิจเพื่อการลงทุนของสหกรณ์จะต้องครบองค์ประกอบของแผนธุรกิจทุกด้าน 10 ด้าน ซึ่งในกรณีตัวอย่างแผนธุรกิจของบริษัทที่จัดทำขึ้นซึ่งเกี่ยวข้องกับสหกรณ์ในพื้นที่จึงสามารถใช้เป็นกรณีตัวอย่างตามองค์ประกอบของแผนธุรกิจของสหกรณ์ ซึ่งครอบคลุมทุกด้าน

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาตอนที่ 12.1 “แนวคิดเกี่ยวกับแผนธุรกิจของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมาย ความสำคัญและประเภทของแผนธุรกิจของสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาตอนที่ 12.2 “การจัดทำแผนธุรกิจของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการจัดทำแผนธุรกิจของสหกรณ์ได้

- เมื่อศึกษาตอนที่ 12.3 “กรณีตัวอย่างการเขียนแผนธุรกิจสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการเขียนแผนธุรกิจสหกรณ์ได้

กิจกรรมระหว่างเรียน

- ทำแบบประเมินผลตนเองก่อนเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 12
- อ่านแผนการสอนประจำหน่วยที่ 12 และอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 12.1-12.3
- อ่านสาระสำคัญประจำตอนที่ 12.1-12.3 หรือสาระสำคัญประจำหัวเรื่อง
- ดำเนินกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 12 ของแต่ละตอนหรือหัวเรื่อง
- ตรวจสอบคำตอบจากแนวตอบของแต่ละกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 12
- ทำแบบประเมินกิจกรรมภาคปฏิบัติเสริมประสบการณ์เพื่อเก็บคะแนน (ถ้ามี)
- เข้ารับการสอนเสริมแบบเผชิญหน้าหรือผ่านดาวเทียม (ถ้ามี)
- ทำแบบประเมินผลตนเองหลังเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 12

สื่อการสอน

- คู่มือการศึกษาหน่วยที่ 12
- ประมวลสาระชุดวิชาหน่วยที่ 12
- ซีดีเสียงประจำชุดวิชา (ถ้ามี)
- รายการสอนทางวิทยุกระจายเสียง (ถ้ามี)
- รายการสอนทางวิทยุโทรทัศน์ (ถ้ามี)
- วีดิทัศน์ (ถ้ามี)
- การสอนเสริม ณ ศูนย์บริการการศึกษา (ถ้ามี)

การประเมินผล

- ประเมินความก้าวหน้าระหว่างเรียนโดยการประเมินผลตนเองก่อนเรียนและหลังเรียน (ไม่มีคะแนน)
- ประเมินผลจากกิจกรรมภาคปฏิบัติ 20 คะแนน (ถ้ามี)
- การสอบไล่ 80 คะแนน (ถ้ามีกิจกรรม) หรือ 100 คะแนน (ถ้าไม่มีกิจกรรม)

แผนการสอนตอนที่ 12.1

แนวคิดเกี่ยวกับแผนธุรกิจของสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 12.1 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

- 12.1.1 ความหมายและความสำคัญของแผนธุรกิจของสหกรณ์
- 12.1.2 ประเภทของแผนธุรกิจของสหกรณ์

แนวคิด

1. แผนธุรกิจของสหกรณ์เป็นแผนงานทางธุรกิจที่เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นทางการ โดยมีรายละเอียด ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย การกำหนดกิจกรรมในการลงทุนดำเนินธุรกิจ รายละเอียดทางการเงิน โครงสร้างการบริหารและการกำหนดความคาดหวัง ตลอดจนข้อมูลรายละเอียดต่างๆ ที่แสดงให้เห็นถึงกลยุทธ์ในการดำเนินงาน เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกิจการตามที่กำหนดไว้ ในแผนธุรกิจจัดเป็นแผนธุรกิจเพื่อการลงทุนหรือขยายธุรกิจของสหกรณ์ ความสำคัญแผนธุรกิจสหกรณ์มี 4 ด้าน คือ 1) ด้านสหกรณ์ 2) ด้านผู้บริหารและปฏิบัติงานสหกรณ์ 3) ด้านสมาชิกของสหกรณ์ และ 4) ด้านแหล่งเงินทุนของสหกรณ์
2. ประเภทของแผนธุรกิจของสหกรณ์ แบ่งเป็น 1) แผนธุรกิจเพื่อการลงทุนของสหกรณ์ เป็นแผนธุรกิจในการดำเนินธุรกิจใหม่หรือขยายธุรกิจสหกรณ์ เป็นแผนธุรกิจเพื่อขอรับการสนับสนุนทางการเงิน แผนธุรกิจเพื่อการเริ่มต้นธุรกิจ และแผนธุรกิจเพื่อการบริหารจัดการธุรกิจ และ 2) แผนธุรกิจประจำของสหกรณ์เป็นแผนธุรกิจที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจประจำของสหกรณ์ เช่น แผนธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจการเงิน ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย และธุรกิจแปรรูปผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 12.1.1 “ความหมายและความสำคัญของแผนธุรกิจของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมายและความสำคัญของแผนธุรกิจของสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 12.1.2 “ประเภทของแผนธุรกิจ” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายประเภทของแผนธุรกิจของสหกรณ์ได้

เรื่องที่ 12.1.1

ความหมายและความสำคัญของแผนธุรกิจของสหกรณ์

สหกรณ์เป็นองค์การธุรกิจเช่นเดียวกับองค์การธุรกิจทั่วไปแต่เน้นการดำเนินธุรกิจกับสมาชิกเป็นหลัก ซึ่งสมาชิกเป็นทั้งเจ้าของสหกรณ์และลูกค้าหรือผู้ใช้บริการของสหกรณ์ การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์โดยทั่วไป ได้แก่ ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรวบรวมผลผลิต ธุรกิจแปรรูปผลผลิต และธุรกิจบริการ เป้าหมายเพื่อให้ธุรกิจแต่ละธุรกิจของสหกรณ์มีผลกำไรและใส่ใจต่อสังคม แต่สหกรณ์จะคึกกำไรกับสู่สมาชิก แผนธุรกิจโดยทั่วไปเป็นการวางแผนดำเนินธุรกิจใหม่หรือขยายธุรกิจในอนาคตซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นแผนระยะยาว แต่สำหรับการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ซึ่งเป็นธุรกิจประจำจะต้องมีการวางแผนธุรกิจเช่นกัน เป็นแผนการดำเนินธุรกิจประจำของสหกรณ์ ซึ่งการวางแผนการดำเนินธุรกิจต่างๆ ของสหกรณ์อย่างเหมาะสมจะนำไปสู่การดำเนินธุรกิจได้ประสบความสำเร็จด้วย แผนธุรกิจโดยทั่วไปและแผนธุรกิจประจำของสหกรณ์มีผู้ให้ความหมายไว้หลายแนวด้วยกัน และแผนธุรกิจของสหกรณ์มีความสำคัญต่อสหกรณ์ ดังต่อไปนี้

1. ความหมายของแผนธุรกิจของสหกรณ์

แผนธุรกิจ (Business Plan) มีผู้ทรงคุณวุฒิและนักวิชาการได้ให้ความหมายต่างๆ ไว้ดังนี้

ฐาปนา บุญหล้า (2550, น.3) ให้ความหมายว่า เป็นแผนงานทางธุรกิจที่แสดงถึงกิจกรรมต่างๆ ที่ต้องปฏิบัติในการลงทุนประกอบการ โดยมีจุดเริ่มต้นจากจะผลิตสินค้าหรือบริการอะไร มีกระบวนการปฏิบัติอย่างไรและผลจากการปฏิบัติออกมาได้มากน้อยเพียงใด ใช้เงินงบประมาณ กำลังคน วัตถุดิบ เครื่องจักร เพื่อให้เกิดเป็นสินค้าและบริการแก่ลูกค้า และจะอย่างไรธุรกิจจึงจะอยู่รอด

จุฑาทิพย์ ภัทราวาท (2553, น.1) ให้ความหมายว่า เป็นเอกสารที่ได้จัดทำขึ้นอย่างเป็นทางการ โดยให้รายละเอียดเกี่ยวกับค่านิยมและแนวคิดในการดำเนินธุรกิจ สถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและที่ จะต้องการเห็นในอนาคต ตลอดจนข้อมูลรายละเอียดต่างๆ ที่แสดงให้เห็นถึงกลยุทธ์ในการดำเนินการบริหารจัดการ เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกิจการตามที่กำหนดไว้ในแผนธุรกิจ

สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน (2556, น.8) ให้ความหมายว่า เป็นแผนที่เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร โดยประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย การกำหนดกิจกรรมในการดำเนินธุรกิจ รายละเอียดทางการเงิน โครงสร้างการบริหาร และการกำหนดความคาดหวังในการบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างไร

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2556, น.7) ให้ความหมายว่า เป็นแผนช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถมองไปข้างหน้าได้อย่างชัดเจนว่าธุรกิจจะดำเนินการอย่างไร สามารถแบ่งทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างเหมาะสม โดยมุ่งไปที่ประเด็นสำคัญในการทำธุรกิจ และเตรียมความพร้อมสำหรับการรับมือกับปัญหาและตอบรับโอกาสที่ อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต เพราะแผนธุรกิจจะเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้ประกอบการเข้าใจว่าธุรกิจของตน จะดำเนินการอย่างไร และจะจัดการกิจการของตนอย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด

รัชกฤษ คล่องพยาบาล (2554) ได้รวบรวมความหมายของแผนธุรกิจไว้ เช่น แผนธุรกิจ คือ แผนงานทางธุรกิจที่แสดงกิจกรรมต่างๆ ที่ต้องปฏิบัติในการลงทุนประกอบการ โดยมีจุดเริ่มต้นจากจะผลิตสินค้าและบริการอะไร มีกระบวนการปฏิบัติอย่างไรบ้าง และผลจากการปฏิบัติออกมาได้มากน้อยแค่ไหน ใช้งบประมาณและกำลังคนเท่าไร เพื่อให้เกิดเป็นสินค้าและบริการแก่ลูกค้า และจะบริหารธุรกิจอย่างไรธุรกิจจึงจะอยู่รอด หรือแผนธุรกิจเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญยิ่งสำหรับผู้ประกอบการที่ริเริ่มจะก่อตั้งกิจการ แผนนี้เป็นผลสรุปหรือผลรวมแห่งกระบวนการคิดพิจารณา และการตัดสินใจที่จะเปลี่ยนความคิดของผู้ประกอบการออกมาเป็นโอกาสทางธุรกิจ มีผู้เปรียบเทียบว่าแผนธุรกิจเปรียบเหมือนแผนที่ในการเดินทางที่จะชี้แนะขั้นต่างๆ ที่ละขั้นตอนในกระบวนการก่อตั้งกิจการ แผนจะให้รายละเอียดต่างๆ ทั้งเรื่องของการตลาด การแข่งขัน กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ การคาดคะเนทางการเงิน ที่จะชี้แนะผู้ประกอบการไปสู่ความสำเร็จ หรือชี้ให้เห็นถึงจุดอ่อนและข้อควรระวัง เป็นต้น

โดยสรุป แผนธุรกิจ หมายถึง แผนงานทางธุรกิจที่แสดงกิจกรรมต่างๆ ที่ต้องปฏิบัติในการลงทุนประกอบการ โดยมีจุดเริ่มต้นจากจะผลิตสินค้าและบริการอะไร มีกระบวนการปฏิบัติอย่างไรบ้าง และผลจากการปฏิบัติออกมาได้มากน้อยแค่ไหน ใช้งบประมาณและกำลังคนเท่าไร เพื่อให้เกิดเป็นสินค้าและบริการแก่ลูกค้า และจะบริหารธุรกิจอย่างไรธุรกิจจึงจะอยู่รอด เป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญยิ่งสำหรับผู้ประกอบการที่ริเริ่มจะก่อตั้งกิจการ แผนนี้เป็นผลสรุปหรือผลรวมแห่งกระบวนการคิดพิจารณา และการตัดสินใจที่จะเปลี่ยนความคิดของผู้ประกอบการออกมาเป็นโอกาสทางธุรกิจ

สำหรับแผนธุรกิจของสหกรณ์ได้มีผู้ทรงคุณวุฒิและนักวิชาการได้ให้ความหมายต่างๆ ไว้ดังนี้

มานพ ชิวหนาสุนทร (2547, น. 4) ให้ความหมาย แผนธุรกิจสหกรณ์ หมายถึง แผนงานทางธุรกิจที่แสดงกิจกรรมต่างๆ ที่จะต้องปฏิบัติในการลงทุนประกอบการ โดยมีจุดเริ่มต้นว่าสหกรณ์จะผลิตสินค้าและบริการอะไร มีกระบวนการปฏิบัติอย่างไรบ้าง และผลจากการปฏิบัติออกมาได้มากน้อยแค่ไหน ใช้งบประมาณและกำลังคนเท่าไร เพื่อให้เกิดเป็นสินค้าและบริการแก่ลูกค้า และจะบริหารธุรกิจของสหกรณ์อย่างไรจึงจะอยู่รอด

จินตนา ฉันทศรีธากาการ (2554, น.2) ให้ความหมาย แผนธุรกิจสหกรณ์ คือ เป้าหมายในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ที่แสดงข้อมูล รายละเอียด ซึ่งสหกรณ์สามารถใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการ เพื่อให้การดำเนินธุรกิจสหกรณ์มีประสิทธิภาพ และคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตที่มีความเปลี่ยนแปลงหรือความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจจะเกิดผลกระทบต่อธุรกิจสหกรณ์ได้

โดยสรุป แผนธุรกิจสหกรณ์ หมายถึง แผนงานทางธุรกิจที่เป็นเอกสารจัดทำขึ้นอย่างเป็นทางการ โดยมีรายละเอียด ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย การกำหนดกิจกรรมในการลงทุนดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ รายละเอียดทางการเงิน โครงสร้างการบริหาร และการกำหนดความคาดหวังตลอดจนข้อมูลรายละเอียดต่างๆ ที่แสดงให้เห็นถึงกลยุทธ์ในการดำเนินงาน เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกิจการตามที่กำหนดไว้ในแผนธุรกิจ ซึ่งจัดเป็นแผนธุรกิจที่ใช้เพื่อการลงทุนหรือขยายธุรกิจของสหกรณ์ ซึ่งจัดเป็นแผนระยะยาว เช่น แผนธุรกิจตลาดกลางของสหกรณ์ แผนธุรกิจโรงงานแปรรูปน้ำมันดิบของสหกรณ์ หรือแผนธุรกิจสถานีน้ำมันของสหกรณ์ เป็นต้น แผนธุรกิจสหกรณ์ในลักษณะนี้ หมายถึง แผนธุรกิจเพื่อการลงทุนของสหกรณ์

ทั้งนี้แผนธุรกิจสหกรณ์ในอีกความหมายหนึ่ง คือ แผนธุรกิจประจำของสหกรณ์ เช่น การดำเนินธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจรวบรวมผลผลิต ธุรกิจแปรรูปผลผลิต เป็นต้น ซึ่งเป็นการดำเนินธุรกิจประจำของสหกรณ์ที่ต้องดำเนินการเป็นประจำทุกปีอยู่แล้ว ซึ่งอาจจะทำเป็นแผนระยะ 1 ปี 3 ปี หรือ 5 ปี ก็ได้ แผนธุรกิจในลักษณะนี้ หมายถึง แผนธุรกิจประจำของสหกรณ์ ซึ่งจะต่างกับแผนธุรกิจเพื่อการลงทุนของสหกรณ์ที่ใช้ในการตัดสินใจดำเนินธุรกิจใหม่หรือขยายธุรกิจที่จะต้องใช้เงินทุนจำนวนมาก

จากความหมายของแผนธุรกิจสหกรณ์ข้างต้น แผนธุรกิจเปรียบเสมือนเครื่องมือในการสื่อความหมายว่าที่ผู้บริหารสหกรณ์มีความตั้งใจและต้องการความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ดังนั้นการจัดทำแผนธุรกิจของสหกรณ์ ทั้งแผนธุรกิจเพื่อการลงทุนของสหกรณ์ และแผนธุรกิจประจำของสหกรณ์มีวัตถุประสงค์สำคัญ ดังนี้

- 1) เพื่อให้ผู้บริหารสหกรณ์มีการจัดลำดับความคิด และการเตรียมความพร้อมเพื่อจะเริ่มดำเนินธุรกิจกรณีที่จะมีการทำธุรกิจใหม่หรือขยายการดำเนินธุรกิจ และสามารถช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องสมเหตุสมผล
- 2) เพื่อเป็นแนวทางสำหรับสหกรณ์ในการขอกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงิน หรือแหล่งเงินทุนที่ให้การสนับสนุน หรือระดมทุนมาลงทุนจากสมาชิก เพื่อนำไปประกอบธุรกิจที่ต้องการจะดำเนินการ
- 3) เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ที่สอดคล้องกับการวิเคราะห์สถานการณ์และครอบคลุมปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทุกปัจจัย ในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ในอนาคต
- 4) เพื่อลดความเสี่ยงในการดำเนินการธุรกิจ เพราะเป็นการวางแผนล่วงหน้าออกมาในรูปของการจัดทำแผนธุรกิจ และมีแผนสำรองเพื่อลดความเสี่ยงทางธุรกิจที่เกิดจากปัจจัยภายนอกที่ธุรกิจไม่สามารถควบคุมได้

2. ความสำคัญของแผนธุรกิจสหกรณ์

สภาวะแวดล้อมของการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจในยุคปัจจุบันนั้น สหกรณ์ซึ่งอยู่ภายใต้ระบบเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบันจำเป็นต้องมีการวางแผนของกิจการ โดยพิจารณาปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของกิจการ เพื่อให้ได้ทราบถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ เพื่อนำไปสู่การดำเนินงานอย่างมีแบบแผนและชัดเจนยิ่งขึ้น การจัดทำแผนธุรกิจมีความสำคัญใน 4 ด้าน ดังนี้

2.1 ด้านสหกรณ์ ใช้เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบแนวคิดทางธุรกิจ และวิธีในการดำเนินการของกิจการ โดยแผนจะช่วยกำหนดองค์ประกอบสำหรับกระบวนการทำงาน ตั้งแต่วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย งบประมาณ การพยากรณ์ทางการเงิน ตลาดเป้าหมาย และกลยุทธ์ทางธุรกิจ ฯลฯ เพื่อนำไปสู่แผนการปฏิบัติงาน โดยแผนธุรกิจที่ดีจะเปรียบเสมือนแผนที่เดินทาง ซึ่งสามารถทำให้ธุรกิจเดินไปยังจุดมุ่งหมายที่ได้วางไว้ได้

2.2 ด้านผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานของสหกรณ์ เป็นเครื่องมือสำหรับสหกรณ์ในการวางแผนการดำเนินธุรกิจ การพยากรณ์ การวิเคราะห์ การดำเนินการ การทบทวน การติดตาม และการประเมินผลในการดำเนินธุรกิจได้อย่างถูกต้อง

2.3 ด้านสมาชิกของสหกรณ์ ใช้เป็นเอกสารในการแสดงสมรรถนะและความสามารถหลักของสหกรณ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์สำหรับระดมเงินทุนจากสมาชิก รวมทั้งพันธมิตรทางธุรกิจหรือธุรกิจคู่ค้าในการพิจารณาแนวทางในการดำเนินธุรกิจร่วมกับสหกรณ์ได้ในอนาคตถ้ามี

2.4 ด้านแหล่งเงินทุนของสหกรณ์ แผนธุรกิจของสหกรณ์สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการจัดหาเงินทุน ซึ่งผู้ให้ทุนเงินทุน เช่น สถาบันการเงิน หรือหน่วยงานที่สนับสนุนเงินส่วนใหญ่จะใช้ในการประกอบการพิจารณาผลตอบแทนและความเสี่ยงในอนาคต ตลอดจนโอกาสในการได้รับชำระเงินคืน จากการทำแผนธุรกิจของสหกรณ์ การใช้เป็นเครื่องมือเพื่อการขอรับการสนับสนุนทางการเงิน เช่น การขอร้องเงินสินเชื่อ การขอรับเงินสนับสนุนช่วยเหลือต่างๆ เป็นต้น

โดยสรุป แผนธุรกิจสหกรณ์ เป็นแผนงานทางธุรกิจที่เป็นเอกสารจัดทำขึ้นอย่างเป็นทางการโดยมีรายละเอียด ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย การกำหนดกิจกรรมในการลงทุน ดำเนินธุรกิจ รายละเอียดทางการเงิน โครงสร้างการบริหาร และการกำหนดความคาดหวังตลอดจนข้อมูลรายละเอียดต่างๆ ที่แสดงให้เห็นถึงกลยุทธ์ในการดำเนินงาน เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกิจการตามที่กำหนดไว้ในแผนธุรกิจ

แผนธุรกิจของสหกรณ์โดยทั่วไป ประกอบด้วย แผนธุรกิจเพื่อการลงทุนของสหกรณ์ และแผนธุรกิจประจำของสหกรณ์ รายละเอียดประเภทแผนธุรกิจของสหกรณ์จะศึกษาในเรื่องที่ 12.1.2 ต่อไป

การจัดทำแผนธุรกิจของสหกรณ์มีวัตถุประสงค์สำคัญ ได้แก่ เพื่อให้ผู้บริหารสหกรณ์มีการจัดลำดับความคิด เพื่อการเตรียมความพร้อมเพื่อจะเริ่มดำเนินธุรกิจ เพื่อเป็นแนวทางสำหรับสหกรณ์ในการขอกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงิน หรือแหล่งเงินทุนที่ให้การสนับสนุน และเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ และเพื่อลดความเสี่ยงในการดำเนินการธุรกิจ

แผนธุรกิจของสหกรณ์มีความสำคัญทั้งด้านสหกรณ์ ด้านผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานของสหกรณ์ ด้านสมาชิก และด้านแหล่งเงินทุน

กิจกรรม 12.1.1

แผนธุรกิจของสหกรณ์มีความสำคัญต่อสหกรณ์อย่างไรบ้าง จงอธิบาย

(โปรดทำกิจกรรม 12.1.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 12.1 เรื่องที่ 12.1.1)

เรื่องที่ 12.1.2

ประเภทของแผนธุรกิจของสหกรณ์

แผนธุรกิจของกิจการทั่วไปเป็นแผนที่ใช้ประกอบการตัดสินใจลงทุนประกอบการของกิจการไม่ว่าจะเป็นการขยายการลงทุน หรือลงทุนในกิจการหรือธุรกิจใหม่ จัดเป็นแผนระยะยาวของกิจการ การแบ่งประเภทของแผนธุรกิจโดยทั่วไป สามารถแบ่งออกได้เป็นประเภทใหญ่ๆ 5 ประเภท (รัชกฤษ คล่องพญาบาล, 2553, น. 2-15) คือ 1) แผนธุรกิจเพื่อขอรับการสนับสนุนทางการเงิน 2) แผนธุรกิจเพื่อการเริ่มต้นธุรกิจ 3) แผนธุรกิจเพื่อการบริหารจัดการธุรกิจ 4) แผนธุรกิจที่ใช้ในการศึกษา และ 5) แผนธุรกิจที่ใช้ในการประกวดแข่งขัน

สำหรับแผนธุรกิจของสหกรณ์โดยทั่วไปมักแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) แผนธุรกิจเพื่อการลงทุนของสหกรณ์ และ 2) แผนธุรกิจประจำของสหกรณ์ ซึ่งแต่ละประเภทมีลักษณะสำคัญดังนี้

1. แผนธุรกิจเพื่อการลงทุนของสหกรณ์

แผนธุรกิจเพื่อการลงทุนของสหกรณ์เป็นแผนธุรกิจในการดำเนินธุรกิจใหม่ หรือขยายธุรกิจของสหกรณ์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจของสหกรณ์ในการดำเนินธุรกิจได้อย่างถูกต้อง เช่น แผนธุรกิจการก่อสร้างโรงงานแปรรูปน้ำมันดิบของสหกรณ์ แผนธุรกิจการก่อสร้างสถานีบริการน้ำมันของสหกรณ์ เป็นต้น การจัดทำแผนธุรกิจในลักษณะนี้ ส่วนใหญ่เป็นการจัดทำเพื่อขอรับเงินสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หรือขอกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินโดยจะศึกษาความเป็นไปได้ของการดำเนินธุรกิจ โดยพิจารณาถึงความคุ้มค่าของการดำเนินธุรกิจด้วย เนื่องจากเป็นแผนการลงทุนในระยะยาว ลงทุนในสินทรัพย์ถาวร และต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมาก ถ้าตัดสินใจผิดพลาดจะกระทบต่อเงินทุนของสหกรณ์โดยรวมได้ด้วย เช่น ตัดสินใจสร้างโรงสีข้าวของสหกรณ์แล้ว ไม่สามารถรวบรวมข้าวมาสีได้ตามกำลังการผลิต หรือผลิตข้าวสารได้แล้วไม่มีตลาดรองรับผลิตภัณฑ์ข้าวของสหกรณ์ เป็นต้น ทั้งนี้แผนธุรกิจของสหกรณ์กรณีนี้สามารถแบ่งได้เป็นแผนธุรกิจเพื่อขอรับการสนับสนุนทางการเงิน แผนธุรกิจเพื่อการเริ่มต้นธุรกิจ และแผนธุรกิจเพื่อการขยายธุรกิจ รายละเอียดของแผนธุรกิจแต่ละประเภทมีดังนี้

1.1 แผนธุรกิจเพื่อขอรับการสนับสนุนทางการเงิน จัดเป็นแผนธุรกิจที่จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาจากหน่วยงานหรือบุคคลที่จะให้เงินทุนหรือเงินกู้ยืมแก่กิจการเป็นประเด็นสำคัญ แผนธุรกิจประเภทนี้จัดได้ว่าเป็นแผนธุรกิจที่ถูกจัดทำขึ้นมากที่สุด ประเด็นที่ต้องพิจารณา คือ ข้อมูลในแผนธุรกิจต้องสามารถแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงวัตถุประสงค์ในการใช้เงิน จำนวนเงินที่ต้องการแหล่งที่มาและใช้ไปของเงินทุนโดยละเอียด รวมถึงต้องแสดงให้เห็นถึงกระบวนการ ระยะเวลา หรือจำนวนเงินที่ผ่อนชำระคืนเงินกู้กับทางธนาคารหรือสถาบันการเงิน อันประกอบด้วยส่วนของเงินต้นและส่วนของดอกเบี้ยจ่ายที่เหมาะสมและเป็นไปได้จริง ตามข้อกำหนดหรือระเบียบการอนุมัติสินเชื่อ อีกทั้งจำนวนเงินที่ผ่อนชำระต้องเหมาะสมกับรายรับรายจ่ายของธุรกิจ

1.2 แผนธุรกิจเพื่อการเริ่มต้นธุรกิจ แผนธุรกิจประเภทนี้เหมาะสำหรับการเริ่มต้นธุรกิจใหม่ โดยแผนธุรกิจประเภทนี้จะมีลักษณะที่คล้ายคลึงกับการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ (Feasibility Study) ที่จะศึกษาว่าในการลงทุนโครงการหรือการลงทุนของธุรกิจนั้น มีความคุ้มค่าต่อการลงทุนที่กำหนดขึ้นหรือไม่ หรือสามารถตอบโจทย์หรือวัตถุประสงค์ในการทำโครงการหรือไม่อย่างไร

กล่าวได้ว่าแผนธุรกิจ (Business Plan) แผนการตลาด (Marketing Plan) แผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) และการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ (Feasibility Study) มีความใกล้เคียงกันมากแต่ก็มีความแตกต่างกัน และใช้ในวัตถุประสงค์ ในโอกาสต่างๆ แตกต่างกัน เนื่องจากมีผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ยังไม่มีความเข้าใจ หรือมีความคลุมเครือในแผนประเภทต่างๆ ทำให้ในบางครั้งเข้าใจว่าสามารถใช้ทดแทนกันได้ซึ่งก็อาจไม่ถูกต้องเสมอไปนัก

แผนธุรกิจเพื่อการเริ่มต้นถือเป็นแผนธุรกิจที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะถือเป็นจุดเริ่มต้นในการดำเนินการของธุรกิจ ดังนั้นการวางแผนจึงต้องให้ความสำคัญในทุกๆ ด้านโดยละเอียด เพราะแผนธุรกิจหรือการวางแผนของธุรกิจดังกล่าว จะเปรียบเสมือนแผนที่ในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการ ถ้าธุรกิจเริ่มต้นดำเนินการในทิศทางที่ถูกต้อง หรือไม่หลงทางตั้งแต่แรก ธุรกิจก็จะสามารถดำเนินการได้อย่างตลอดรอดฝั่ง และมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จถ้าได้มีการวางแผนมาเป็นอย่างดี

สำหรับแผนธุรกิจเพื่อการเริ่มต้นธุรกิจของสหกรณ์โดยทั่วไปจะคล้ายกับการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ เพราะเป็นการวิเคราะห์ในทุกด้าน และจะมีรายละเอียดที่ต่างกัน โดยการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการจะมีการวิเคราะห์ในรายละเอียดที่ครอบคลุมในหลายๆ ด้านมากกว่า และแผนธุรกิจของสหกรณ์จะมีความละเอียดมากกว่าแผนการตลาด แต่ก็ใกล้เคียงกันหรือเป็นส่วนหนึ่งของแผนธุรกิจก็ได้ โดยแผนการตลาด เน้นด้านการตลาดมากกว่า ส่วนแผนกลยุทธ์เป็นแผนระยะยาวของสหกรณ์ที่ครอบคลุมทุกด้านไม่ได้เน้นด้านธุรกิจเพื่อการเริ่มต้นธุรกิจอย่างเดียว แผนธุรกิจก็เป็นส่วนหนึ่งที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์

ทั้งนี้ถ้าจะเรียงลำดับของแผนที่มีความใกล้เคียงกันตามลำดับตั้งแต่ระดับสูงสุดลงมา ได้แก่ 1) แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ 2) การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ กรณีต้องมีการลงทุนในโครงการ 3) แผนธุรกิจของสหกรณ์ และ 4) แผนการตลาด (นักศึกษาสามารถศึกษาเพิ่มเติมจากชุดวิชาที่เกี่ยวข้อง)

1.3 แผนธุรกิจเพื่อการขยายธุรกิจ แผนธุรกิจประเภทนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อการบริหารจัดการธุรกิจโดยตรง เนื่องมาจากวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงประสิทธิภาพในกระบวนการบริหารจัดการ เช่น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรของธุรกิจ การเพิ่มหรือปรับปรุงกระบวนการทางการผลิตหรือการให้บริการ การเพิ่มความสามารถทางการตลาดเพื่อการแข่งขัน การขยายธุรกิจ เช่น การเปิดสาขาใหม่ การลงทุนสร้างโรงงานใหม่ การเพิ่มกำลังการผลิตด้วยการซื้อเครื่องจักรหรือเทคโนโลยีใหม่ การออกสินค้าใหม่ การลงทุนในธุรกิจใหม่เพิ่มเติม หรือวัตถุประสงค์เพื่อการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นต่างๆ เช่น ยอดขายสินค้าที่ลดลง การขาดเงินทุนหมุนเวียน ต้นทุนและค่าใช้จ่ายของธุรกิจที่เพิ่มขึ้น เป็นต้น

ประเด็นสำคัญในเรื่องของแผนธุรกิจเพื่อการขยายธุรกิจนั้นคือ ความชัดเจนและการวางแผนในการกำหนดกิจกรรม (Activities) แผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) แผนดำเนินงาน (Implementation Plan) หรือแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ของธุรกิจเป็นสำคัญ

2. แผนธุรกิจประจำของสหกรณ์

แผนธุรกิจประจำของสหกรณ์เป็นแผนธุรกิจที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจประจำของสหกรณ์ เช่น แผนการดำเนินธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย และธุรกิจแปรรูปผลิตภัณฑ์ เป็นต้น ส่วนใหญ่อาจจะทำทั้งในระยะสั้น 1 ปี หรือระยะยาว เช่น 3-5 ปี ซึ่งจะสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ จากนั้นจะนำแผนธุรกิจมาแปลงเป็นแผนปฏิบัติการในแต่ละปี

แผนธุรกิจของสหกรณ์ในลักษณะนี้จัดเป็นแผนธุรกิจประจำของสหกรณ์ ซึ่งส่วนใหญ่สหกรณ์ดำเนินธุรกิจเป็นประจำ การวางแผนธุรกิจประจำของสหกรณ์จะอาศัยข้อมูลปริมาณธุรกิจที่สหกรณ์ได้ดำเนินการมาแล้วมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการประมาณปริมาณธุรกิจของสหกรณ์ ทั้งนี้แผนธุรกิจในแต่ละธุรกิจจะจัดทำทั้งในด้านปริมาณและจำนวนเงิน และจัดทำงบการเงินของสหกรณ์ จนถึงแผนการจัดสรรกำไรสุทธิของสหกรณ์ ซึ่งแผนธุรกิจประจำของสหกรณ์รายละเอียดจะกล่าวถึงในเรื่องที่ 12.2.3

ทั้งนี้แผนธุรกิจในหน่วยนี้ จะเน้นแผนธุรกิจเพื่อการลงทุนของสหกรณ์ในการดำเนินธุรกิจใหม่ หรือขยายธุรกิจของสหกรณ์เท่านั้น ทั้งองค์ประกอบ ขั้นตอน และกรณีตัวอย่างแผนธุรกิจของสหกรณ์ในตอนที่ 12.2 และ 12.3

โดยสรุป แผนธุรกิจของสหกรณ์โดยทั่วไปมักแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) แผนธุรกิจเพื่อการลงทุนของสหกรณ์ เป็นแผนธุรกิจในการดำเนินธุรกิจใหม่หรือขยายธุรกิจของสหกรณ์ และ 2) แผนธุรกิจประจำของสหกรณ์ เป็นแผนธุรกิจที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เป็นประจำ ซึ่งส่วนใหญ่อาจจะทำในระยะสั้น และจำแนกเป็นรายเดือนโดยสัมพันธ์กับแผนระยะยาวของสหกรณ์

กิจกรรม 12.1.2

แผนธุรกิจของสหกรณ์สามารถแบ่งได้เป็นแผนธุรกิจอะไรบ้าง จงอธิบาย

(โปรดทำกิจกรรม 12.1.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 12.1 เรื่องที่ 12.1.2)

แผนการสอนตอนที่ 12.2

การจัดทำแผนธุรกิจของสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 12.2 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

- 12.2.1 องค์ประกอบของแผนธุรกิจของสหกรณ์
- 12.2.2 ขั้นตอนการวางแผนธุรกิจของสหกรณ์
- 12.2.3 การจัดทำแผนธุรกิจประจำของสหกรณ์

แนวคิด

1. องค์ประกอบของแผนธุรกิจของสหกรณ์ กรณีแผนธุรกิจเพื่อการลงทุนของสหกรณ์ ประกอบด้วย บทสรุปสำหรับผู้บริหาร ประวัติกิจการหรือภาพรวมของกิจการ การวิเคราะห์สถานการณ์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจ แผนการตลาด แผนการผลิตหรือบริการ แผนการบริหารจัดการและแผนดำเนินการ แผนการเงิน แผนปรับปรุงเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการประกอบการ และแผนฉุกเฉิน
2. ขั้นตอนการวางแผนธุรกิจของสหกรณ์ กรณีแผนธุรกิจเพื่อการลงทุนของสหกรณ์ ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ได้แก่ 1) กำหนดวิสัยทัศน์ 2) การกำหนดพันธกิจและนโยบาย 3) การวิเคราะห์ศักยภาพองค์กร 4) วิเคราะห์ตลาดเลือกตลาดเป้าหมาย 5) กำหนดกลยุทธ์องค์กร 6) กำหนดเป้าหมาย 7) จัดทำแผนดำเนินงานที่ประกอบด้วย แผนการตลาด แผนการผลิตหรือบริการ แผนการบริหาร แผนทรัพยากรบุคคล แผนการเงิน และ 8) กำหนดแผนปฏิบัติการและแผนสำรองเมื่อฉุกเฉิน
3. การจัดทำแผนธุรกิจประจำของสหกรณ์เป็นแผนงานประจำของสหกรณ์ เพื่อใช้ในการจัดการธุรกิจของสหกรณ์ ประกอบด้วย ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรวบรวมผลผลิต และธุรกิจการแปรรูปผลผลิต ขั้นตอนในการจัดทำ ประกอบด้วย การพิจารณาลักษณะการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ว่าดำเนินธุรกิจอะไรบ้าง และการรวบรวมข้อมูลสมาชิกและข้อมูลสหกรณ์ เพื่อประกอบการจัดทำแผนธุรกิจประจำของสหกรณ์ต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 12.2.1 “องค์ประกอบของแผนธุรกิจของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายองค์ประกอบของแผนธุรกิจของสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 12.2.2 “ขั้นตอนการวางแผนธุรกิจของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายขั้นตอนการวางแผนธุรกิจของสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 12.2.3 “การจัดทำแผนธุรกิจประจำของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการจัดทำแผนธุรกิจประจำของสหกรณ์ได้

เรื่องที่ 12.2.1

องค์ประกอบของแผนธุรกิจของสหกรณ์

แผนธุรกิจเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญยิ่งสำหรับผู้ประกอบการหรือสหกรณ์ ที่จะริเริ่มลงทุน ก่อตั้งกิจการหรือขยายธุรกิจใหม่ โดยเป็นผลรวมของกระบวนการคิดพิจารณา และการตัดสินใจที่จะเปลี่ยน ความคิดของผู้ประกอบการออกมาเป็นโอกาสทางธุรกิจ แผนธุรกิจเปรียบเหมือนแผนที่ในการเดินทางที่จะ ช่วยชี้แนะขั้นตอนต่างๆ ที่ละขั้นตอนในกระบวนการก่อตั้งกิจการ แม้ว่าองค์ประกอบของแผนธุรกิจจะไม่ได้ มีกำหนดไว้ตายตัว แต่ก็ต้องมีผู้ทรงคุณวุฒิและนักวิชาการหลายท่านได้สรุปไว้ด้วยกันหลายองค์ประกอบ โดยอาจจะมีส่วนที่แตกต่างกันออกไป แต่โดยรวมแล้วจะไม่แตกต่างกัน ดังนี้

พงษ์ศักดิ์ ชิวชรัตน์ (2550, น. 25) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของแผนธุรกิจประกอบด้วย 14 หัวข้อ และวิภาวรรณ กลิ่นหอม (2551, น. 7) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของแผนธุรกิจประกอบด้วย 10 หัวข้อ ซึ่งโดยรายละเอียดคล้ายกัน แต่แบ่งหัวข้อย่อยต่างกัน รายละเอียดศึกษาเพิ่มเติมได้จากเอกสารอ้างอิง

สหกรณ์จัดเป็นองค์กรธุรกิจหนึ่งเช่นกัน แผนธุรกิจของสหกรณ์กรณีแผนธุรกิจเพื่อการลงทุนของ สหกรณ์ เป็นการเขียนผลสรุปหรือผลรวมในรายละเอียดของกระบวนการคิดพิจารณา และตัดสินใจใน การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เพื่อการบรรลุเป้าหมายของแต่ละธุรกิจและของสหกรณ์โดยรวม องค์ประกอบ ของแผนธุรกิจของสหกรณ์โดยทั่วไปมี 10 หัวข้อหลัก ซึ่งเขียนตามลำดับหัวข้อ ได้แก่ (ปรับปรุงจากสงเสริม หอมกลิ่น, 2553, น.1-30 - 1-35)

- 1) บทสรุปสำหรับผู้บริหาร
- 2) ประวัติกิจการ/ภาพรวมของกิจการ
- 3) การวิเคราะห์สถานการณ์
- 4) วัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจ
- 5) แผนการตลาด
- 6) แผนการผลิตหรือบริการ
- 7) แผนการบริหารจัดการและแผนดำเนินการ
- 8) แผนการเงิน
- 9) แผนปรับปรุงเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการประกอบการ
- 10) แผนฉุกเฉิน

ทั้งนี้แต่ละหัวข้อมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. บทสรุปสำหรับผู้บริหาร (Executive Summary) เป็นส่วนสรุปใจความสำคัญของแผนธุรกิจ ทั้งหมด โดยชี้ให้เห็นถึงประเด็นที่มีความสำคัญความยาวไม่เกิน 1-2 หน้า เช่น ชี้ให้เห็นว่ามีโอกาสจริงที่ เกิดขึ้นได้ในตลาดสำหรับธุรกิจนั้น และชี้ให้เห็นว่าสินค้าหรือบริการที่จะทำนั้นสามารถใช้โอกาสให้เป็น ประโยชน์ได้อย่างไร เป็นต้น

บทสรุปผู้บริหารมีความจำเป็นต้องเขียนให้มีความน่าเชื่อถือ หนักแน่น มีความเป็นไปได้ จะต้องเขียนให้สั้น กระชับ และรัดกุม แต่เป็นส่วนสุดท้ายในการเขียนแผนธุรกิจทั้งหมด เนื้อหาในบทสรุปผู้บริหารควรจะประกอบด้วย สหกรณ์จะทำธุรกิจอะไร โดยอธิบายให้เห็นถึงความสำคัญของสินค้าหรือบริการของสหกรณ์ โอกาสและกลยุทธ์ตลอดจนแนวโน้มของธุรกิจและโอกาสทางการตลาด กลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลัก การวางแผนเข้าถึงลูกค้า ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน คณะผู้บริหารซึ่งสรุปถึงความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และทักษะ และแผนการเงินหรือการลงทุนโดยระบุถึงเงินลงทุนจะทำอะไร ผลตอบแทนของการลงทุนจะเป็นอย่างไร เป็นต้น

2. ประวัติกิจการหรือภาพรวมของกิจการ (Industry Overview or General Company Descriptive) เป็นการให้ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับความเป็นมาของการก่อตั้งหรือการดำเนินงานตลอดจนแนวคิดและการมองเห็นโอกาสทางการตลาด การคิดค้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ ที่จะนำเสนอให้กับสมาชิกหรือลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย และควรให้ข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายในระยะยาวที่ต้องการจะเป็นในอนาคต

โดยส่วนนี้ควรระบุให้ทราบถึงวิสัยทัศน์ขององค์กร พันธกิจ และเป้าหมาย โดยทั้งวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายทั้งหมดจะต้องสัมพันธ์กัน ซึ่งกำหนดเป็นเป้าหมายระยะสั้น 1 ปี ระยะกลาง 3-5 ปี และระยะยาว 5 ปีขึ้นไป โดยเป้าหมายจะกำหนดเป็นข้อๆ และเป็นตัวเลขพร้อมเวลาที่จะต้องดำเนินการให้เสร็จเพื่อให้สามารถวัดได้ เช่น ส่วนแบ่งการตลาดที่เปอร์เซ็นต์ภายในกี่ปี เป็นต้น เป็นส่วนที่บอกแนวคิดที่มีของโครงการและข้อมูลรายละเอียดสินค้า บริการของธุรกิจ คุณสมบัติจุดเด่นของสินค้า ประโยชน์และผลการดำเนินงานย้อนหลังที่ผ่านมา นอกจากนั้นควรให้ข้อมูลถึงความได้เปรียบในการแข่งขันของสินค้าและบริการว่าสินค้าและบริการมีความได้เปรียบในการแข่งขันในประเด็นใดบ้าง

ข้อมูลที่เป็นการวิเคราะห์ให้เห็นถึงภาพรวมของธุรกิจ ลูกค้า และการแข่งขันในธุรกิจที่สนใจจะพิจารณาจากสิ่งต่อไปนี้

2.1 ภาพรวมของธุรกิจ เช่น โครงสร้างของตลาด ขนาดของตลาดที่แสดงมูลค่าตลาดที่เป็นตัวเงิน และอัตราการเติบโต ความต้องการต่อสินค้า บริการ และชีพพลาย

2.2 ลูกค้า เช่น กลุ่มลูกค้าเป็นใครบ้าง พฤติกรรมการซื้อ การเข้าถึงลูกค้า การแข่งขัน เป็นต้น

2.3 จำนวนผู้ประกอบการ เช่น ผู้ประกอบการที่สำคัญ และการแข่งขันเป็นอย่างไร เป็นต้น

3. การวิเคราะห์สถานการณ์ (Scenario Analysis) เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมนั่นเอง ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้องกระทบต่อธุรกิจนั้น เพื่อทราบถึงโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อนของธุรกิจ

การวิเคราะห์สถานการณ์เป็นงานที่สำคัญที่ผู้ทำธุรกิจควรกระทำ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และแผนการดำเนินงานของกิจการ ส่วนใหญ่แล้วเครื่องมือสำคัญที่ถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์นี้ คือ SWOT Analysis ได้แก่ การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน เพื่อมองหาจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weaknesses) ของกิจการ และการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก เพื่อมองหาโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ของกิจการ ผลลัพธ์ของการวิเคราะห์สถานการณ์ คือ บทวิเคราะห์

ความเป็นไปและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของการดำเนินธุรกิจที่เป็นประโยชน์ในการกำหนดกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ ของกิจการต่อไป เป็นการพยายามทำความเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมของการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคตของปัจจัยสำคัญ ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อสถานการณ์การแข่งขัน ความน่าสนใจโดยรวมของอุตสาหกรรม ตลอดจนความสามารถในการทำกำไร และความพร้อมในด้านต่าง ๆ ของกิจการ

4. วัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจ (Objective and Goals) เป็นผลลัพธ์ทางธุรกิจที่กิจการต้องได้รับในช่วงระยะเวลาของแผน ซึ่งโดยทั่วไปเป้าหมายทางธุรกิจอาจเป็นเป้าหมายโดยรวมของกิจการ และเป้าหมายเฉพาะด้าน ในแต่ละแผนหรือลักษณะงาน เช่น เป้าหมายทางการตลาด เป้าหมายทางการเงิน เป้าหมายทางการผลิต เป็นต้น นอกจากนี้เป้าหมายทางธุรกิจ อาจแบ่งเป็น เป้าหมายระยะสั้นในเวลา 1 ปี ระยะกลาง 2-3 ปี และระยะยาวตั้งแต่ 5 ปี ขึ้นไป ตามระยะเวลาอีกด้วย ทั้งนี้การกำหนดเป้าหมายไม่ได้หมายถึงการมุ่งหวังเพียงผลกำไร หรือผลลัพธ์ในระยะสั้นมากเกินไป โดยเฉพาะหากผลในระยะสั้นนั้นอาจจะก่อให้เกิดผลเสียได้ในระยะปานกลางและระยะยาว ดังนั้นลักษณะของเป้าหมายทางธุรกิจที่ดี มี 3 ประการ คือ 1) มีความเป็นไปได้ สามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

5. แผนการตลาด (Marketing Plan) แผนการตลาดเป็นการพิจารณาว่าสินค้าหรือบริการที่สหกรณ์ต้องการนำเสนอ นั่นคืออะไร ลูกค้าหรือสมาชิกต้องการบริโภคสินค้าหรือบริการอะไร อย่างไร และคาดว่าจะมีความเป็นไปได้มากน้อยอย่างไร

แผนการตลาดเป็นการกำหนดทิศทาง และแนวทางในการทุ่มเทความพยายามทางการตลาด ตลอดจนกลไกในการตรวจสอบและประเมินผลกิจกรรมการตลาดไว้ล่วงหน้า โดยใช้ประโยชน์จากความเข้าใจที่ได้รับจากการวิเคราะห์สถานการณ์ในองค์ประกอบที่ 3 (การวิเคราะห์สถานการณ์) มาพิจารณาร่วมกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจที่กำหนดไว้ในองค์ประกอบที่ 4 (วัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจ)

โดยทั่วไปเนื้อหาของแผนการตลาดต้องตอบคำถามหลัก ๆ ให้กับผู้ทำธุรกิจดังต่อไปนี้

- 1) เป้าหมายทางการตลาดที่ต้องทำให้ได้ในระยะเวลาของแผนประกอบด้วยเรื่องอะไรบ้าง
- 2) ใครคือลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ทั้งกลุ่มเป้าหมายหลักและกลุ่มเป้าหมายรอง
- 3) จะนำเสนอสินค้าหรือบริการอะไรให้กับกลุ่มเป้าหมาย ในราคาเท่าไร และด้วยวิธีการใด
- 4) จะสร้างและรักษาความพึงพอใจให้กับกลุ่มเป้าหมายเหล่านั้นได้ด้วยวิธีการใดบ้าง
- 5) ถ้าสถานการณ์ไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้จะปรับตัวหรือแก้ไขอย่างไร

ส่วนประกอบที่สำคัญของแผนการตลาดจะประกอบด้วยเนื้อหาหลัก ๆ 4 ส่วน คือ

- 1) เป้าหมายทางการตลาด
- 2) การวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย โดยพิจารณาว่าจะมุ่งไปที่ตลาดใด
- 3) กลยุทธ์และกิจกรรมทางการตลาด ประกอบด้วย กลยุทธ์การตลาดเพื่อการค้าได้เปรียบ

ในการแข่งขัน โดยกลยุทธ์สินค้าและบริการ ควรอธิบายถึงสินค้าและบริการที่แตกต่างจากคู่แข่งอย่างไร ซึ่งส่วนนี้พิจารณาข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์การแข่งขันที่ทำไว้ก่อน โดยดูว่าจุดที่แตกต่างใดเป็นสิ่งที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า กลยุทธ์เพื่อการเติบโตทางการตลาด กลยุทธ์ด้านราคามีกลยุทธ์ในการตั้งราคาอย่างไร

กลยุทธ์การจัดจำหน่ายจะสามารถเข้าถึงลูกค้าได้อย่างไร และใช้ช่องทางใด การโฆษณาและประชาสัมพันธ์ มีแผนโฆษณาประชาสัมพันธ์อย่างไร เช่น ใช้สื่ออะไร มีแผนจะใช้สื่ออะไรกับกลุ่มลูกค้า และกลยุทธ์การขาย มีวิธีการขายอย่างไร มีกำลังคนมากน้อยแค่ไหน ตลอดจนการประมาณการขายและการตลาด โดยประมาณ การตัวเลขยอดขายและส่วนแบ่งการตลาด

4) การควบคุมและประเมินผลทางการตลาด เป็นการตรวจสอบและควบคุมให้การดำเนินการทางการตลาดเป็นไปตามแผนปฏิบัติการทางการตลาดที่ได้กำหนดไว้

โดยสรุปแล้ว แผนการตลาดจะประกอบด้วย การกำหนดขอบเขตการตลาด การวิเคราะห์อุตสาหกรรม ได้แก่ วิเคราะห์ลูกค้า คู่แข่งขัน ต้นทุน และแนวโน้มต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการตลาด การแบ่งส่วนตลาด และการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด

บางครั้งอาจมีการวิจัยเป็นการศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อให้ได้ข้อมูลมาสนับสนุนแผนการตลาด เช่น การสำรวจความต้องการของผู้บริโภคสินค้าหรือบริการของสหกรณ์ การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อสนองความต้องการของลูกค้าหรือสมาชิก เป็นต้น

6. แผนการผลิตและการบริการ (Production and Service Plan) เป็นแผนที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้าหรือบริการที่สอดคล้องกับแผนการตลาดเพื่อให้สินค้าหรือบริการตามที่ต้องการ ทั้งในด้านคุณภาพ ปริมาณ และต้นทุนการผลิตที่เหมาะสม ซึ่งรวมถึงการออกแบบสินค้าหรือบริการ กระบวนการผลิตสินค้าหรือบริการ การตัดสินใจกำลังการผลิต การออกแบบผังสถานประกอบการ การออกแบบระบบงาน การวางแผนอัตรากำลังคนในกระบวนการผลิต ตลอดจนการใช้เครื่องมือเครื่องจักรอุปกรณ์ต่างๆ เป็นต้น

แผนการผลิตและการบริการจะต้องสะท้อนความสามารถของกิจการในการจัดการกระบวนการผลิตและการบริการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมุ่งเน้นประเด็นการจัดการไปยังระบบการแปลงสภาพวัตถุดิบและทรัพยากรในการผลิตให้เป็นผลผลิต ซึ่งสามารถแสดงความสัมพันธ์อย่างเป็นระบบได้ ตั้งแต่ขั้นตอนการนำเข้าวัตถุดิบ (Input) กระบวนการในการแปลงสภาพวัตถุดิบ (Process) จนถึงการนำออกผลผลิต (Output) และข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) โดยวัตถุดิบและทรัพยากรนั้นในที่นี้ หมายความถึง ปริมาณวัตถุดิบที่ใช้ ชั่วโมงแรงงานที่ทำการผลิต หรือค่าใช้จ่ายรวมของทรัพยากรทุกอย่างที่ใช้

สำหรับกระบวนการในการแปลงสภาพวัตถุดิบ เป็นกระบวนการในการแปลงสภาพวัตถุดิบและทรัพยากรการผลิตให้เป็นผลผลิต และผลผลิตในที่นี้ คือ จำนวนหรือมูลค่าของสินค้าและบริการที่ผลิตได้นั่นเอง ซึ่งในการวางแผนการผลิตและการบริการนั้น ผู้ทำธุรกิจต้องพิจารณาตัดสินใจในประเด็นสำคัญๆ โดยพยายามแสดงออกมาให้ได้รายละเอียดชัดเจนมากที่สุด ได้แก่

- 1) คุณภาพ
- 2) การออกแบบสินค้าและบริการ
- 3) การออกแบบกระบวนการผลิตและปฏิบัติการ
- 4) การตัดสินใจในเรื่องกำลังการผลิต
- 5) การเลือกสถานที่ตั้ง
- 6) การออกแบบผังของสถานประกอบการ
- 7) การออกแบบระบบงานและการวางแผนกำลังคน

- 8) ระบบสินค้าคงคลัง
- 9) การจัดการกระบวนการจัดส่งวัตถุดิบและสินค้าสำเร็จรูป
- 10) กำหนดการผลิตและปฏิบัติการ
- 11) การบำรุงรักษาเครื่องมือและเครื่องจักร

นอกจากนั้นควรจะมีขอบเขตของการดำเนินงานที่ครอบคลุมเรื่องที่เกี่ยวข้อง เช่น การจัดซื้อ การผลิต การส่งมอบ กระบวนการให้บริการ เป็นต้น รวมถึงข้อมูลซัพพลายเออร์ และแผนการดำเนินงานควรชี้ให้เห็นว่าแผนการผลิตนี้ทำให้กิจการได้เปรียบในแง่ต้นทุน คุณภาพ และเวลาในการผลิต

7. แผนการบริหารจัดการและแผนดำเนินการ (Management and Operation Plan) เป็นการกำหนดโครงสร้างองค์กร บุคลากร และผู้บริหารที่สอดคล้องกับแผนการดำเนินธุรกิจ แผนด้านทรัพยากรบุคคล แผนดังกล่าวจะประกอบด้วย สถานที่ตั้ง โครงสร้างองค์กรและคณะผู้บริหาร แผนด้านบุคลากร เครื่องมือ เครื่องจักรอุปกรณ์ต่างๆ เป็นต้น

แผนธุรกิจจะต้องระบุโครงสร้างขององค์กรให้ชัดเจน โดยแสดงแผนผังโครงสร้างขององค์กรว่าประกอบด้วยหน่วยงานอะไรบ้าง หน่วยงานแต่ละหน่วยมีความรับผิดชอบอะไรบ้าง รวมถึงตำแหน่งบริหารหลักๆ ขององค์กร โครงสร้างของคณะกรรมการ โดยการเขียนในส่วนนี้ควรจะทำให้ผู้ให้ทุนสนับสนุนเห็นว่าคณะผู้บริหารรวมตัวกันในลักษณะเป็นทีมงานที่ดีในการบริหาร มีความสมดุลกันทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ เทคนิค การบริหาร มีความชำนาญและประสบการณ์ในกิจการที่จะดำเนินการ ซึ่งแผนในส่วนนี้ประกอบไปด้วยรายละเอียด คือ

- 1) โครงสร้างองค์กร และการจัดผังองค์กร (Organization Chart)
- 2) ตำแหน่งบริหารหลักๆ โดยระบุบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่ง
- 3) ผลประโยชน์ตอบแทนแก่ผู้บริหาร
- 4) ผู้ร่วมลงทุน ตลอดจนรูปแบบของกิจการว่าเป็นอย่างไร (เจ้าของคนเดียว ห้างหุ้นส่วน บริษัท) ผู้ถือหุ้นและสัดส่วนการถือหุ้น
- 5) คณะกรรมการบริหารที่มีผู้บริหาร ลักษณะการบริหารงาน แผนการพัฒนาบุคลากร แผนกำลังคน และงบประมาณด้านกำลังคน

แผนการดำเนินการ หมายถึง การจัดทำรายละเอียดของกลยุทธ์ดังกล่าว โดยการกำหนดกิจกรรมของกลยุทธ์แต่ละด้านให้เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน โดยในทางปฏิบัติผู้ประกอบการอาจจะทำแผนการดำเนินงานในลักษณะของตารางที่มีรายละเอียดของเป้าหมาย กลยุทธ์ วิธีการ งบประมาณ และระยะเวลาดำเนินการ โดยจัดทำรายละเอียดเป็นรายเดือน หรือรายสัปดาห์ ตามที่ผู้ประกอบการเห็นสมควร

8. แผนการเงิน (Financial Plan) เป็นการประมาณการรายได้ ต้นทุนและรายจ่าย เงินทุน การจัดหาเงินทุน และการใช้เงินทุนของธุรกิจ ซึ่งจะต้องจัดทำเป็นประมาณการทางการเงิน เป็นงบการเงินที่จำเป็น เช่น งบกำไรขาดทุน งบแสดงฐานะการเงิน และงบกระแสเงินสด เป็นต้น เพื่อการวิเคราะห์งบการเงินประกอบการตัดสินใจต่อไป

ในแผนธุรกิจนั้นสหกรณ์ต้องทราบให้ได้ว่าแผนที่จัดทำขึ้นจะต้องใช้เงินลงทุนจำนวนเท่าใด จะหาได้จากแหล่งใดบ้าง จากแหล่งเงินทุนภายในหรือภายนอก (Financing Activities) จากนั้นก็จะเป็นเรื่องของการตัดสินใจนำเงินไปลงทุน (Investment Activities) ซึ่งแตกต่างกันไปตามประเภทของธุรกิจ

กิจกรรมที่สำคัญต่อไปก็คือกิจกรรมดำเนินงาน (Operating Activities) ซึ่งประกอบด้วย การผลิต การซื้อ การขาย และการจ่ายค่าใช้จ่ายต่างๆ ซึ่งนักบัญชีจะเป็นผู้นำเสนอผลของกิจกรรมทั้งสาม และสรุปออกมาเป็นงบการเงิน (Financial Statements) ซึ่งเป็นรายงานขั้นสุดท้ายที่จะแสดงให้เห็นถึงข้อมูลทางการเงินของธุรกิจ หรืออาจจะเป็นงบการเงินที่ครอบคลุมการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจในรอบระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง ทั้งนี้เพื่อให้ทราบว่าในรอบระยะเวลาที่ผ่านมา นั้น ธุรกิจมีฐานะการเงินอย่างไร กำไรหรือขาดทุน มีการเปลี่ยนแปลงในเงินสดอย่างไรบ้าง เพิ่มขึ้นหรือลดลง และสาเหตุเกิดจากอะไร

โดยทั่วไปงบการเงิน ประกอบด้วย งบแสดงฐานะการเงิน งบกำไรขาดทุน งบกระแสเงินสด และนโยบายบัญชี ซึ่งโดยทั่วไปแล้วกิจการควรเปิดเผยรายการบัญชีในเรื่องต่อไปนี้ไว้ในงบการเงิน ได้แก่ วิธีการรับรู้รายได้ การตีราคาสินค้าคงเหลือ การตีราคาเงินทุน ค่าเผื่อหนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญ วิธีการคิดค่าเสื่อมราคาและการตัดบัญชีสินทรัพย์ไม่มีตัวตน การแปลงค่าเงินตราต่างประเทศ (ถ้ามี) และการจัดทำงบการเงินรวม

โดยสรุป แผนทางการเงินจะบ่งบอกถึงแผนงานทั้งหมดในรูปของตัวเลข เช่น โอกาสทางธุรกิจจะแสดงด้วยการเติบโตของตัวเลขรายได้ ต้นทุนการดำเนินงานจะแสดงอยู่ในรูปของค่าใช้จ่าย หรืองบกระแสเงินสดเป็นสิ่งที่แสดงถึงสถานะของกิจการ ในขณะที่งบแสดงฐานะการเงิน คือ ส่วนที่แสดงถึงทรัพยากรต่างๆ ที่ต้องใช้ในการลงทุน ข้อมูลในแผนการเงินที่สำคัญที่ต้องจัดทำ ได้แก่

- 1) รายละเอียดเงินลงทุนในโครงการ และเงื่อนไขทางการเงิน
- 2) ตารางแสดงแหล่งที่มา และการใช้ไปของเงิน
- 3) ประมาณการค่าใช้จ่าย
- 4) ประมาณการรายรับ
- 5) งบกระแสเงินสด (Cash Flow Statement)
- 6) งบกำไรขาดทุน (Profit and Loss Statement)
- 7) งบแสดงฐานะการเงิน (Financial Position Statement)

นอกจากนั้นตัวเลขทางการเงินที่สำคัญ จะต้องมีการวิเคราะห์ทางการเงินเพื่อประกอบการตัดสินใจว่าธุรกิจนั้นควรดำเนินการหรือลงทุนหรือไม่ เช่น การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน (Financial Ratio) การวิเคราะห์ระยะเวลาคืนทุน (Payback Period) การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน (Break Even Point) การวิเคราะห์มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value: NPV) และการวิเคราะห์อัตราผลตอบแทนของการลงทุน (Internal Rate of Return: IRR) เป็นต้น นอกจากนี้อาจจะวิเคราะห์ความเสี่ยงของธุรกิจ เช่น การวิเคราะห์ความอ่อนไหว (Sensitivity) และการวิเคราะห์สถานการณ์ (Scenario) เป็นต้น เพื่อพิจารณาความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นเมื่อได้ดำเนินโครงการแล้วอาจจะมียาได้ หรือต้นทุนค่าใช้จ่ายไม่เป็นไปตามประมาณการ

9. แผนปรับปรุงเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการประกอบการ (Improved Plan to Increase Operational Capacity) เป็นการจัดทำแผนการปรับปรุงในด้านต่างๆ เพื่อเป็นการสร้างหรือเพิ่มขีดความสามารถให้แก่ผู้ประกอบการให้ได้ผลกำไรมากยิ่งขึ้น ได้แก่ การปรับปรุงระบบบัญชี ระบบสินค้าคงคลัง ระบบการขนส่งและการจัดส่ง ระบบการผลิตการบริการ ระบบตลาด และอัตรากำลัง เป็นต้น

10. แผนฉุกเฉิน (Emergency Plan) เป็นการบอกกรณีที่เกิดความผิดพลาดขึ้นถ้าไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ยังมีแผนอื่นมารองรับที่จะทำอะไรต่อไปได้กับธุรกิจนี้ เช่น ความผันแปรของธุรกิจหรือการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ ความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น เป็นต้น ซึ่งมีผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจ เช่น กระทบต่อรายได้ ยอดขาย ต้นทุนการผลิต การขาดแคลนวัตถุดิบหรือแรงงาน และสภาพแวดล้อมต่างๆ เป็นต้น

แผนฉุกเฉินเป็นองค์ประกอบสุดท้ายที่ต้องมีการคิดและเขียนไว้ล่วงหน้า เพื่อเป็นการเตรียมแนวทางการดำเนินงานในกรณีที่สถานการณ์ หรือผลลัพธ์จากการดำเนินงานไม่เป็นไปตามที่คาดไว้ หรือมีเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝันเกิดขึ้น จนเป็นผลกระทบในทางลบกับกิจการ ซึ่งโดยทั่วไปผู้ประกอบการควรอธิบายลักษณะความเสี่ยงทางธุรกิจที่อาจส่งผลให้การดำเนินธุรกิจไม่เป็นไปอย่างราบรื่นตามแผนที่ได้กำหนดไว้ นอกจากนั้นยังเป็นแผนที่เตรียมไว้ในกรณีที่เกิดข้อผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น กล่าวคือ ถ้าไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ซึ่งยังต้องมีแผนอื่นมารองรับที่จะทำอะไรต่อไปได้กับธุรกิจนี้ เช่น การผันผวนทางเศรษฐกิจ การเมือง เป็นต้น ประเด็นความเสี่ยงและการเตรียมความพร้อมที่ควรระบุไว้ในแผนฉุกเฉิน เช่น

- ยอดขายหรือการเก็บเงินจากลูกหนี้ไม่ได้ตามคาดหมาย ทำให้เงินสดหมุนเวียนขาดสภาพคล่อง และธนาคารไม่ให้ออกเงินกู้หรือลดวงเงินกู้
- คู่แข่งตัดราคาหรือจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายอย่างต่อเนื่องระยะยาว
- มีคู่แข่งรายใหม่ที่มีขนาดใหญ่กว่า ทันสมัยกว่า มีสินค้าครบถ้วนกว่า ราคาถูกกว่า หรือมาตั้งอยู่ในบริเวณใกล้เคียงกัน
- สินค้าถูกลอกเลียนแบบและขายในราคาที่ถูกลงกว่า
- สินค้าผลิตไม่ทันตามคำสั่งซื้อเนื่องจากขาดแคลนวัตถุดิบ
- ผลิตสินค้ามากเกินไป จนทำให้มีสินค้าในสต็อกเหลืออยู่มาก
- ต้นทุนการผลิต/การจัดการสูงกว่าที่คาดการณ์ไว้
- เกิดการหยุดชะงักทางการเติบโตของภาคอุตสาหกรรม

โดยสรุป ส่วนองค์ประกอบของแผนธุรกิจของโดยทั่วไปมี 10 หัวข้อหลัก ซึ่งเขียนตามลำดับหัวข้อได้แก่ บทสรุปสำหรับผู้บริหาร ประวัติกิจการหรือภาพรวมของกิจการ การวิเคราะห์สถานการณ์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจ แผนการตลาด แผนการผลิตและบริการ แผนการบริหารจัดการและแผนดำเนินการ แผนการเงิน แผนปรับปรุงเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการประกอบการ และแผนฉุกเฉิน

กิจกรรม 12.2.1

องค์ประกอบของแผนธุรกิจแต่ละองค์ประกอบมีการเชื่อมโยงกันอย่างไร จงอธิบาย

(โปรดทำกิจกรรม 12.2.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 12.2 เรื่องที่ 12.2.1)

เรื่องที่ 12.2.2

ขั้นตอนการวางแผนธุรกิจของสหกรณ์

การวางแผนธุรกิจของสหกรณ์เป็นกระบวนการที่จะต้องอาศัยองค์ประกอบหลายประการที่จะต้องดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอนที่สอดคล้องกัน ซึ่งสหกรณ์อาจจะมีดำเนินการได้ด้วยคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์เอง หรือจากผู้ที่มิประสบความสำเร็จตรงเป็นที่ปรึกษาในการวางแผนธุรกิจสหกรณ์ก็ได้ เพื่อจะนำไปสู่การเขียนแผนธุรกิจอย่างเป็นรูปธรรมนำเสนอผู้มีอำนาจต่อไป ขั้นตอนการวางแผนธุรกิจสหกรณ์และลักษณะของแผนธุรกิจที่ดีมีรายละเอียด ดังนี้

1. ขั้นตอนการวางแผนธุรกิจของสหกรณ์

ขั้นตอนหรือกระบวนการจัดทำแผนธุรกิจนั้นมีการแบ่งไว้หลายขั้นตอนด้วยกัน เช่น วีรขุ มามะศิริรานนท์ (อ้างในกฤษฎา ประศาสน์วุฒิ และปัญญา หิรัญรัมย์, 2548, น.7-10) แบ่งออกเป็น 10 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดแผนการจัดทำแผนธุรกิจ 2) การพัฒนาวิสัยทัศน์องค์กร 3) การกำหนดค่านิยมองค์กร 4) การกำหนดพันธกิจ 5) การกำหนดนโยบาย 6) การวิเคราะห์ศักยภาพองค์กร 7) การกำหนดกลยุทธ์องค์กร 8) การกำหนดนโยบาย 9) การวิเคราะห์รูปธรรมของแผน และ 10) การกำหนดแผนปฏิบัติการ

ศศันท์ วิวัฒน์ชาติ และคณะ (อ้างในกฤษฎา ประศาสน์วุฒิ และปัญญา หิรัญรัมย์ 2548, น.7-12) แบ่งออกเป็น 8 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ 2) การกำหนดพันธกิจและนโยบาย 3) การวิเคราะห์ศักยภาพองค์กร (SWOT) 4) การวิเคราะห์ตลาดเลือกตลาดเป้าหมาย 5) การกำหนดกลยุทธ์องค์กร 6) การกำหนดเป้าหมาย 7) การจัดทำแผนดำเนินงาน ประกอบด้วย แผนการตลาด แผนการผลิต แผนการบริหาร แผนบุคลากร แผนการเงิน และ 8) การกำหนดแผนปฏิบัติการ และแผนสำรองเมื่อฉุกเฉิน

เสาวภา มีถาวรกุล และยุวดี ไชยศิริ (2545) แบ่งออกเป็น 7 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดภารกิจของกิจการ 2) การกำหนดนโยบาย 3) การวิเคราะห์ศักยภาพกิจการ 4) การกำหนดวัตถุประสงค์ของธุรกิจ 5) การวางแผนกลยุทธ์บริษัททางด้านกลยุทธ์ธุรกิจ 6) การกำหนดเป้าหมาย และ 7) การวางแผนกลยุทธ์ปฏิบัติการ

สรุปได้ว่า การจัดทำแผนธุรกิจนั้นจะเริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ทางด้านธุรกิจขององค์กร จากนั้นดำเนินการตามขั้นตอนต่างๆ ตามกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ระดับองค์กรหรือระดับสหกรณ์นั่นเอง เพียงแต่จะเป็นการวิเคราะห์เจาะลึกลงไปรายละเอียดของธุรกิจมากยิ่งขึ้น และเป็นการวางแผนธุรกิจสำหรับธุรกิจขององค์กรหรือสหกรณ์ในระดับธุรกิจ ซึ่งจะเป็นแผนระยะยาว 3-5 ปี

ทั้งนี้ขั้นตอนการวางแผนธุรกิจของสหกรณ์ ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ได้แก่ 1) กำหนดวิสัยทัศน์ 2) กำหนดพันธกิจและนโยบาย 3) วิเคราะห์ศักยภาพองค์กร 4) วิเคราะห์ตลาดและเลือกตลาดเป้าหมาย 5) กำหนดกลยุทธ์องค์กร 6) กำหนดเป้าหมาย 7) จัดทำแผนดำเนินงาน (แผนการตลาด แผนการผลิต/

บริการ แผนการบริหาร แผนทรัพยากรบุคคล แผนการเงิน) และ 8) กำหนดแผนปฏิบัติการและแผนสำรอง เมื่อฉุกเฉิน ซึ่งขั้นตอนดังกล่าวนำไปสู่การจัดทำแผนธุรกิจของสหกรณ์ซึ่งจะกล่าวต่อไป สำหรับ ขั้นตอนการวางแผนธุรกิจของสหกรณ์แต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดวิสัยทัศน์ เป็นการกำหนดความคาดหวังในอนาคตของธุรกิจสหกรณ์ระดับธุรกิจที่ต้องการจะเป็น ซึ่งจะเป็นข้อความที่กำหนดทิศทางของพันธกิจหรือภารกิจ สถานภาพอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างได้ที่ธุรกิจมุ่งหมาย มุ่งหวัง หรือประสงค์จะเป็น หรือจะมีในอนาคต ซึ่งเป็นการพิจารณาในระดับธุรกิจ ซึ่งต้องไปในทิศทางเดียวกับของสหกรณ์โดยรวมหรือในระดับสหกรณ์ ทั้งนี้วิสัยทัศน์ในระดับธุรกิจของสหกรณ์จะมีหรือไม่ก็ได้ เพราะสหกรณ์ส่วนใหญ่แล้วธุรกิจแต่ละธุรกิจอาจจะไม่มีขนาดใหญ่มากนักเหมือนธุรกิจเอกชนทั่วไป แต่ถ้ากำหนดไว้ก็จะทำให้เห็นภาพชัดของธุรกิจนั้นว่าสหกรณ์ต้องการหรือคาดหวังว่าต้องการจะให้เป็นอย่างใดในอนาคต

ขั้นที่ 2 กำหนดพันธกิจและนโยบาย เป็นการกำหนดขอบเขตของงานหรือบทบาทหน้าที่ที่ธุรกิจของสหกรณ์นั้นๆ ต้องการบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ซึ่งข้อความในพันธกิจและนโยบายจะเป็นการแสดงแนวคิดและวิธีการดำเนินงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด เป็นการระบุภารกิจที่พยายามบรรลุและระบุขอบเขตการปฏิบัติการของสหกรณ์เกี่ยวกับผลิตผลและการให้บริการ ซึ่งจะอธิบายถึงค่านิยมและลำดับความสำคัญต่างๆ ของสหกรณ์ และบ่งบอกถึงทิศทางของสหกรณ์ได้ จะกำหนดขอบเขตเพื่อเสนอแนะการกำหนดกลยุทธ์ และมุ่งที่จะกำหนดจุดมุ่งหมายและทางเลือกที่เป็นไปได้

ขั้นที่ 3 วิเคราะห์ศักยภาพองค์กร เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในของสหกรณ์ที่มีผลกระทบต่อธุรกิจ หรือการวิเคราะห์สวอต (SWOT) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไปและสภาพแวดล้อมของการดำเนินงานเพื่อจะได้ทราบว่าธุรกิจนั้นมีโอกาสและอุปสรรคอย่างไร และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ภายในธุรกิจของสหกรณ์ว่ามีจุดแข็ง และจุดอ่อนอย่างไร เพื่อจะได้ใช้ประโยชน์จากการวิเคราะห์นั้นนำไปกำหนดกลยุทธ์ต่อไป

ขั้นที่ 4 วิเคราะห์ตลาด และเลือกตลาดเป้าหมาย เป็นการวิเคราะห์ว่าสินค้าหรือบริการที่สหกรณ์ต้องนำเสนอให้กับลูกค้านั้นเป็นอย่างไร ใครคือลูกค้าเป้าหมาย หรือใครจะเป็นผู้ใช้สินค้าหรือบริการของธุรกิจนั่นเองเพื่อจะได้กำหนดกลยุทธ์ได้ตรงกับความต้องการของลูกค้าหรือสมาชิกเป้าหมาย เช่น ธุรกิจแปรรูปน้ำมันดิบของสหกรณ์เป็นผลิตภัณฑ์นมโรงเรียน ตลาดเป้าหมาย คือ เด็กนักเรียนตามโครงการนมโรงเรียนในพื้นที่ หรือผลิตภัณฑ์นมพาณิชย์ ตลาดเป้าหมายสำหรับผู้มีรายได้สูง หรือกลุ่มผู้มีครอบครัว ต้องการดูแลสุขภาพ เป็นต้น

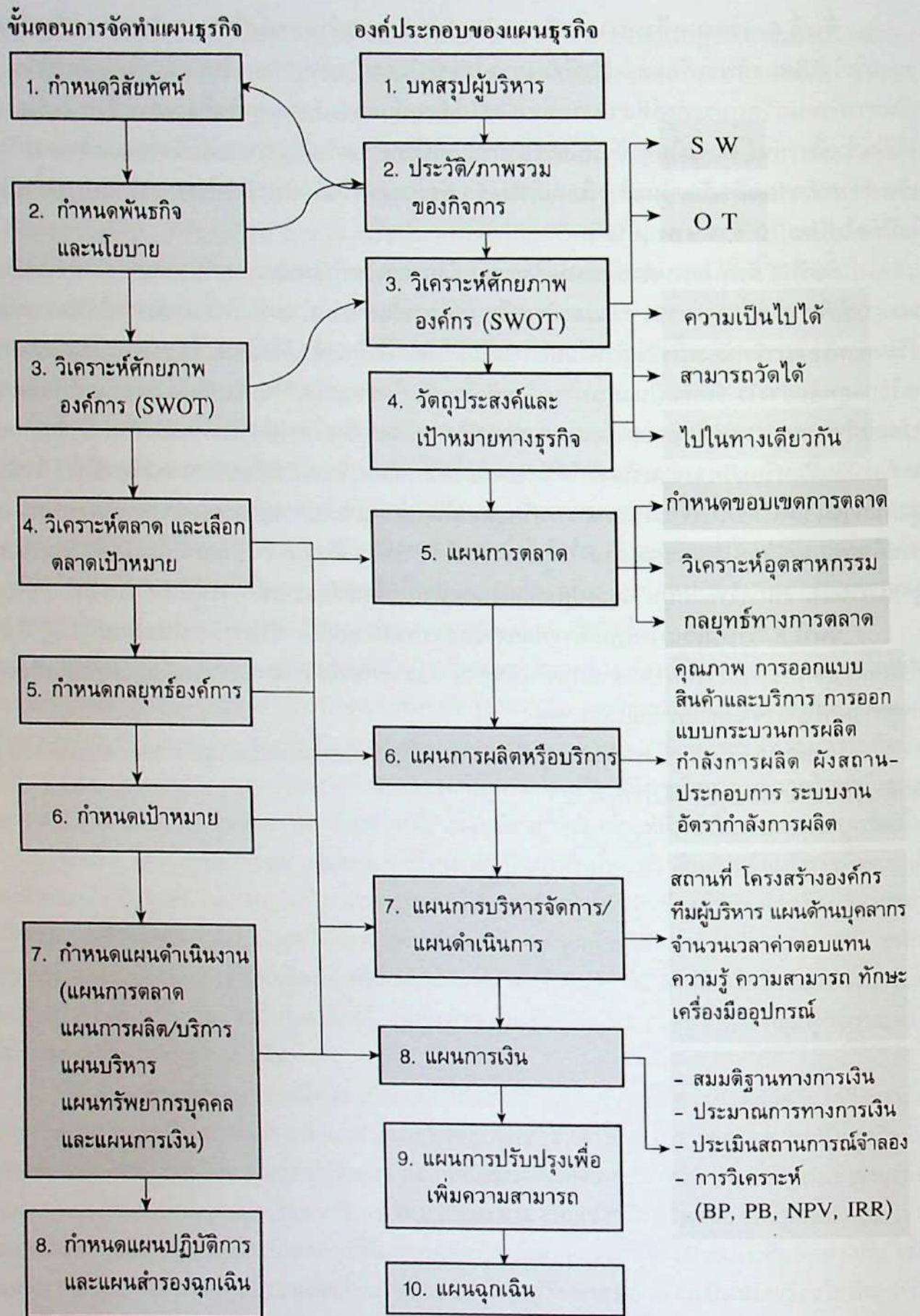
ขั้นที่ 5 กำหนดกลยุทธ์องค์กร เป็นการกำหนดวิธีการหรือกลยุทธ์ต่างๆ หลังจากได้วิเคราะห์ศักยภาพและตลาดเป้าหมายแล้ว เพื่อจะทำอย่างไรให้ลูกค้าซื้อสินค้าหรือบริการของสหกรณ์ในธุรกิจนั้นอย่างต่อเนื่องเพื่อนำรายได้มาสู่สหกรณ์นั่นเอง กลยุทธ์ในระดับธุรกิจของสหกรณ์เน้นเพื่อการแข่งขัน เพื่อสนองความต้องการของลูกค้าหรือสมาชิกเป้าหมายและสามารถแข่งขันได้ในตลาดหรือคู่แข่ง เช่น สหกรณ์ต้องการให้กลุ่มสมาชิกเป้าหมายที่ต้องการผลิตภัณฑ์นมพาณิชย์แต่ละประเภทที่แตกต่างกัน เช่น นมสำหรับผู้สูงอายุจะเป็นนมผสมแคลเซียม หรือนมสำหรับผู้รักษาสุขภาพจะเป็นนมพร้อมไขมัน หรือนมเปรี้ยว หรือนมจืด เป็นต้น จะนำมาสู่การกำหนดกลยุทธ์ในระดับหน้าที่ หรือแผนการตลาดและการทำงานในประเด็นที่จะกล่าวต่อไป

ขั้นที่ 6 กำหนดเป้าหมาย หรือจุดมุ่งหมายเป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคตที่ธุรกิจต้องพยายามให้เกิดผลลัพธ์หรือผลสำเร็จที่ต้องการ โดยทั่วไปจะเป็นข้อความกว้างๆ กล่าวถึงผลลัพธ์ที่ต้องการเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ที่สามารถตรวจวัดได้เกี่ยวกับผลสำเร็จของธุรกิจที่ต้องการ ซึ่งบางครั้งอาจจะใช้เป็นคำเดียวกันก็ได้ แต่ในธุรกิจนั้นจะต้องกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสามารถวัดได้ เช่น ต้องการขายผลิตภัณฑ์นมโรงเรียนเดือนละ 1 ล้านบาท หรือต้องการมีกำไรจากธุรกิจแปรรูปนํ้านมดิบในปีถัดไปปีละ 10 ล้านบาท เป็นต้น

ขั้นที่ 7 จัดทำแผนดำเนินงาน ประกอบด้วย การจัดทำแผนการตลาด แผนการผลิตหรือบริการ แผนการบริหาร แผนบุคลากร และแผนการเงิน เป็นการจัดทำแผนในรายละเอียดหลังจากได้วิเคราะห์แล้วว่าลูกค้าหรือสมาชิกต้องการสินค้าหรือบริการนั้นเป็นใคร ต้องการสินค้าอย่างไร ในช่วงเวลาใดและสหกรณ์จะใช้กลยุทธ์อย่างไร จัดทำเป็นแผนการตลาดที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นด้านผลิตภัณฑ์ แผนการกำหนดราคา แผนช่องทางการจำหน่าย ตลอดจนแผนการส่งเสริมการตลาด ซึ่งจะทำให้ทราบว่าแต่ละช่วงเวลานั้นสหกรณ์จะต้องมีสินค้าหรือบริการจำนวนเท่าไร จึงจะสนองความต้องการสินค้าหรือบริการของสมาชิกได้ จึงนำมาสู่แผนการผลิตหรือบริการ แผนบุคลากรหรือบุคคลในสหกรณ์ แผนการบริหารจัดการภายในสหกรณ์ และรวมถึงแผนการเงินที่ประมาณออกมาในรูปของรายได้ รายจ่าย ต้นทุน กำไร และจะต้องจัดทำเป็นงบแสดงฐานะการเงิน งบกำไรขาดทุน และงบกระแสเงินสดด้วย เพื่อนำวิเคราะห์ความคุ้มค่าทางการเงินต่อไป

ขั้นที่ 8 กำหนดแผนปฏิบัติการและแผนสำรองเมื่อฉุกเฉิน เป็นการกำหนดแผนการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับแผนการตลาดและแผนดำเนินงาน และจะต้องจัดทำแผนสำรองเมื่อฉุกเฉินเพื่อป้องกันเหตุการณ์ที่ไม่อาจจะคาดการณ์ในอนาคต

โดยสรุป ขั้นตอนการวางแผนธุรกิจและองค์ประกอบการเขียนแผนธุรกิจของสหกรณ์ซึ่งมีส่วนสัมพันธ์กันสามารถสรุปได้ดังภาพที่ 12.1



ภาพที่ 12.1 ขั้นตอนการวางแผนธุรกิจและองค์ประกอบการเขียนแผนธุรกิจ

โดยสรุป ขั้นตอนการวางแผนธุรกิจของสหกรณ์ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ได้แก่ 1) กำหนดวิสัยทัศน์ 2) กำหนดพันธกิจและนโยบาย 3) วิเคราะห์ศักยภาพองค์กร 4) วิเคราะห์ตลาดเลือกตลาดเป้าหมาย 5) กำหนดกลยุทธ์องค์กร 6) กำหนดเป้าหมาย 7) จัดทำแผนดำเนินงาน ประกอบด้วย แผนการตลาด แผนการผลิต/บริการ แผนการบริหาร แผนทรัพยากรบุคคล แผนการเงิน และ 8) กำหนดแผนปฏิบัติการ และแผนสำรองเมื่อฉุกเฉิน จากขั้นตอนการวางแผนธุรกิจนำมาสู่การเขียนแผนธุรกิจของสหกรณ์นั้นจะต้องเขียนให้ครบองค์ประกอบของแผนธุรกิจสหกรณ์

2. ลักษณะของแผนธุรกิจที่ดีของสหกรณ์

แผนธุรกิจเป็นแผนที่จะต้องศึกษาวิเคราะห์และร่วมกันจัดทำอย่างเป็นขั้นตอนที่จะต้องสอดคล้องกัน ตั้งแต่ศักยภาพทางธุรกิจของสหกรณ์ ผู้บริหาร และทีมจัดการ ตลอดจนการวิเคราะห์ด้านต่างๆ ที่ต่อเนื่องสัมพันธ์กันตั้งแต่แผนการตลาด แผนการผลิตหรือบริการ แผนการดำเนินการหรือการบริหารจัดการ แผนทรัพยากรบุคคล จนถึงแผนทางการเงิน และการเตรียมการเพื่อรองรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เป็นต้น ดังนั้นแผนธุรกิจที่ดีจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ และเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานในอนาคตของผู้บริหาร รวมทั้งเป็นประโยชน์แก่สถาบันการเงินและนักลงทุนภายนอกที่จะเป็นแหล่งเงินทุนให้แก่กิจการในอนาคตได้ โดยปกติแผนธุรกิจจะบอกให้เราทราบว่าปัจจุบันเราเดินอยู่ตรงไหนอนาคตจะไปอยู่ที่ใดด้วยวิธีการอย่างไร ซึ่งโดยทั่วไปลักษณะของแผนธุรกิจที่ดีมีดังต่อไปนี้

2.1 น่าเชื่อถือและสามารถเป็นไปได้จริงในทางปฏิบัติ ซึ่งแผนธุรกิจที่ดีจะทำให้ผู้ร่วมลงทุนหรือผู้ให้กู้มีความเชื่อใจว่าสหกรณ์สามารถทำให้ความคิดตามแผนที่วางไว้เป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

2.2 แสดงให้เห็นถึงความเชี่ยวชาญของสหกรณ์ การที่สหกรณ์มีพื้นฐานความรู้ด้านการดำเนินธุรกิจ มีความเชี่ยวชาญมีความชำนาญเฉพาะด้าน ความสมบูรณ์ครบถ้วนของแผนธุรกิจ จะเป็นตัวสะท้อนให้เห็นว่าสหกรณ์มีความสามารถและความตั้งใจจริง เพราะถ้าแผนธุรกิจยังไม่มีคุณภาพขาดความสมบูรณ์ครบถ้วน ย่อมคาดหวังไม่ได้กับประสิทธิผลของการประกอบการธุรกิจ

2.3 ลักษณะเฉพาะตัว ที่ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างจากแนวความคิดเดิมที่ผ่านมาทำให้แผนมีลักษณะเด่นและสร้างความน่าเชื่อถือ โดยมีข้อมูลหรือสารสนเทศพร้อมอ้างอิง

2.4 มีการวางแผนการดำเนินงานมาอย่างดี สามารถสะท้อนให้เห็นว่าสหกรณ์มีการวางแผนการดำเนินงานมาอย่างดี แผนจะบอกถึงระดับความพร้อมในธุรกิจที่จะลงทุน และชี้ให้เห็นว่าสหกรณ์มีความรู้เท่าทันในธุรกิจนั้นๆ ได้ดีเพียงใด ถ้ามีระดับการเตรียมพร้อมตลอดจนแผนเพื่อรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน ยิ่งทำให้ผู้ให้กู้รู้สึกเสี่ยงน้อยลงเท่านั้น

2.5 แสดงให้เห็นว่าสหกรณ์มีความมุ่งมั่น มีวิสัยทัศน์ คือ เป็นผู้เล็งการณ์ไกล และมีวิธีจัดการกับสิ่งท้าทายในอนาคต

โดยสรุป การวางแผนธุรกิจของสหกรณ์ ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ได้แก่ กำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดพันธกิจและนโยบาย วิเคราะห์ศักยภาพองค์กร วิเคราะห์ตลาดและเลือกตลาดเป้าหมาย กำหนดกลยุทธ์องค์กร กำหนดเป้าหมาย จัดทำแผนดำเนินงาน (แผนการตลาด แผนการผลิต แผนการบริหาร แผนทรัพยากรบุคคล แผนการเงิน) และกำหนดแผนปฏิบัติการ แผนสำรองเมื่อฉุกเฉิน

ลักษณะของแผนธุรกิจที่ดีของสหกรณ์ ได้แก่ 1) น่าเชื่อถือและสามารถเป็นไปได้จริงในทางปฏิบัติ 2) แสดงให้เห็นถึงความเชี่ยวชาญของสหกรณ์ 3) ลักษณะเฉพาะตัว 4) มีการวางแผนการดำเนินงานมาอย่างดี และ 5) แสดงให้เห็นว่าสหกรณ์มีความมุ่งมั่น มีวิสัยทัศน์

กิจกรรม 12.2.2

ขั้นตอนการวางแผนธุรกิจของสหกรณ์ประกอบด้วยขั้นตอนอะไรบ้าง จงอธิบาย

(โปรดทำกิจกรรม 12.2.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 12.2 เรื่องที่ 12.2.2)

เรื่องที่ 12.2.3

การจัดทำแผนธุรกิจประจำของสหกรณ์

สหกรณ์โดยทั่วไปจะจัดทำแผนธุรกิจประจำซึ่งเป็นธุรกิจประจำของสหกรณ์ในแต่ละธุรกิจ ซึ่งจะต่างกับแผนธุรกิจเพื่อการลงทุนในกิจการใหม่ หรือการขยายธุรกิจ ทั้งนี้ได้ปรับปรุงจาก จินตนา ฉันทศรัทธาการ (2543) ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ ได้จัดทำคู่มือการจัดทำแผนธุรกิจสหกรณ์ สำหรับผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

สหกรณ์เป็นนิติบุคคลที่สร้างขึ้นได้โดยการจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของบรรดาสมาชิก โดยวิธีช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์

การดำเนินงานของสหกรณ์ สหกรณ์มีอำนาจในการดำเนินธุรกิจการผลิต การค้า การบริการ และอุตสาหกรรมเพื่อประโยชน์ของสมาชิก และตอบสนองความต้องการของสมาชิกในการประกอบอาชีพและการบริโภคในครอบครัว

แผนธุรกิจสหกรณ์ คือ เป้าหมายในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ที่แสดงข้อมูลรายละเอียด ซึ่งสหกรณ์สามารถใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อให้การดำเนินธุรกิจสหกรณ์มีประสิทธิภาพ และคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตที่มีความเปลี่ยนแปลง หรือความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจจะเกิดผลกระทบต่อธุรกิจสหกรณ์ได้

องค์ประกอบหลักในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ คือ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการผลิตและบริการ ด้านการตลาด และด้านการเงิน

ธุรกิจของสหกรณ์ ประกอบด้วย ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจรับฝากเงิน ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรวบรวมผลผลิต และธุรกิจแปรรูปผลผลิต

1. ขั้นตอนการจัดทำแผนธุรกิจประจำของสหกรณ์

การจัดทำแผนธุรกิจประจำสหกรณ์ หมายถึง ขั้นตอนการเขียนแผนธุรกิจสหกรณ์ สามารถแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 พิจารณาลักษณะการดำเนินธุรกิจประจำของสหกรณ์ และขั้นตอนที่ 2 การรวบรวมข้อมูลสมาชิกและสหกรณ์ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 พิจารณาลักษณะการดำเนินธุรกิจประจำของสหกรณ์ การดำเนินธุรกิจสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการเป็นผู้มีบทบาทหน้าที่ในฐานะผู้บริหารที่กำหนดนโยบายในการบริหารจัดการการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์และฝ่ายจัดการในฐานะผู้ปฏิบัติ จะต้องพิจารณาร่วมกันถึงลักษณะพื้นฐานที่ว่า การดำเนินธุรกิจสหกรณ์ต้องตอบสนองความต้องการของสมาชิก เพื่อใช้ในการประกอบอาชีพและการบริโภคในครอบครัว โดยจะต้องพิจารณาว่าสหกรณ์แต่ละสหกรณ์ดำเนินธุรกิจจะอะไรบ้างเพื่อจะได้นำไปสู่การรวบรวมข้อมูลสมาชิกและสหกรณ์ต่อไป

จากลักษณะพื้นฐานดังกล่าวจะได้ข้อมูลการประกอบอาชีพของสมาชิกส่วนใหญ่ในสหกรณ์ว่า ประกอบอาชีพหลักอะไร และรองลงมาถือได้ว่าเป็นอาชีพเสริมอะไร เช่น สมาชิกส่วนใหญ่ทำนาหรือเลี้ยงปลา ความต้องการของสมาชิกสามารถแยกรายละเอียดได้ดังนี้ เงินทุน พันธุ์พืช ปุ๋ย สารปราบศัตรูพืช พันธุ์ปลา อาหารปลา การรวบรวมผลผลิต และเครื่องอุปโภคบริโภค เป็นต้น

ธุรกิจหลักสหกรณ์ดำเนินการ ประกอบด้วย ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจรับฝากเงิน ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรวบรวมผลผลิต และธุรกิจแปรรูป

ขั้นตอนที่ 2 การรวบรวมข้อมูลสมาชิกและข้อมูลสหกรณ์ สหกรณ์ควรรวบรวมข้อมูลสมาชิกและข้อมูลสหกรณ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือต่างๆ เพื่อนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ในเป็นข้อมูลพื้นฐานในการจัดทำแผนธุรกิจ และการตัดสินใจทำธุรกิจที่ตอบสนองความต้องการของสมาชิก ดังนี้

1) **ฐานข้อมูลสมาชิกสหกรณ์** ให้สหกรณ์นำข้อมูลสมาชิกที่สหกรณ์ได้จัดเก็บไว้ ซึ่งเป็นข้อมูลในปีที่ผ่านมาและปัจจุบัน เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการจัดทำแผนธุรกิจของสหกรณ์ ประกอบด้วย จำนวนสมาชิกทั้งหมด การประกอบอาชีพหลัก สมาชิกส่วนใหญ่ประกอบอาชีพอะไร และอาชีพรองประกอบอาชีพอะไร จำนวนสมาชิกต้องการที่ทำธุรกิจกับสหกรณ์ ปัจจัยต่างๆ ที่สมาชิกทำธุรกิจกับสหกรณ์ เป็นต้น

2) **การวิเคราะห์ Supply Chain สินค้าเกษตร** ประกอบด้วย 3 หน่วยธุรกิจ คือ สมาชิกสหกรณ์ สหกรณ์ และผู้ค้าลูกค้า การจัดทำ Supply Chain สินค้าเกษตร ตามอาชีพที่สมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่ประกอบอาชีพหลัก ซึ่งกิจกรรมในการประกอบอาชีพจะสะท้อนถึงสิ่งที่สมาชิกต้องการและสหกรณ์จะต้องจัดหามาบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิก ข้อมูลจากการทำ Supply Chain ฝ่ายจัดการสหกรณ์สามารถนำข้อมูลมาใช้ในการจัดทำแผนธุรกิจสหกรณ์

ตัวอย่าง Supply Chain สหกรณ์ประมงพาน จำกัด สมาชิกส่วนใหญ่ประกอบอาชีพหลักเลี้ยงปลานิล สมาชิกจะเริ่มต้นกระบวนการผลิตตั้งแต่ การจัดเตรียมบ่อปลา การจัดหาพันธุ์ปลา กระบวนการเลี้ยงปลา การจับปลา และการจำหน่ายปลา เป็นต้น

สหกรณ์ต้องทำธุรกิจตามขั้นตอนและกิจกรรมตามการจัดทำ Supply Chain เพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิกให้เป็นไปตามอาชีพหลัก เช่น การให้ความรู้ การจัดเตรียมบ่อปลา การจัดหาพันธุ์ปลา อาหาร เวชภัณฑ์ การจับ/การรวบรวมปลา การจำหน่ายปลา รวมถึงการเจรจาขายปลา เป็นต้น ผู้ค้าลูกค้าเป็นผู้รับซื้อปลาจากสหกรณ์

3) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หรือการวิเคราะห์ SWOT การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสหกรณ์ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์ เพื่อชี้ให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นมีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบต่อสหกรณ์อย่างไร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสหกรณ์ เพื่อทราบจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weakness) และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อทราบโอกาส (Opportunities) อุปสรรค (Threats) เพื่อที่สหกรณ์จะได้ทราบว่า ในปัจจุบันสหกรณ์มีสถานการณ์เป็นอย่างไรและอยู่จุดไหน โดยค้นหาคำตอบเพื่อนำไปใช้ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของสหกรณ์ และกลยุทธ์ในการพัฒนาสหกรณ์ต่อไป

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในสหกรณ์ที่สำคัญและนำมาพิจารณา ได้แก่ ข้อบังคับ โครงสร้างองค์กร รายงานและการควบคุมภายใน การเงิน สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ เทคโนโลยี และอุปกรณ์ที่ใช้บริการธุรกิจสหกรณ์ ตลอดจนสำนักงานของสหกรณ์

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกสหกรณ์ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ ปัจจัยสภาพแวดล้อมทั่วไป ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม กฎหมาย นโยบายรัฐ และปัจจัยสภาพแวดล้อมดำเนินการ ได้แก่ หน่วยงานที่สนับสนุน ธุรกิจคู่ค้า ผู้บริโภค คู่แข่งการค้า

เมื่อผ่านขั้นตอนการวิเคราะห์ SWOT มาแล้ว สหกรณ์มีการกำหนดหรือทบทวนวิสัยทัศน์ คือ ภาพในอนาคตของสหกรณ์ที่ต้องการจะให้เป็นภายในกรอบเวลาของแผนกลยุทธ์ ซึ่งจะเป็นลักษณะที่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง สามารถปฏิบัติได้จริง

จากการกำหนดวิสัยทัศน์ สหกรณ์จะกำหนดภารกิจหรือพันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์ แผนงาน/โครงการ และการติดตามประเมินผล

ตัวอย่าง การวิเคราะห์ SWOT สหกรณ์ประมงพาน จำกัด จากการวิเคราะห์ SWOT สหกรณ์ประมงพาน จำกัด พบว่า สหกรณ์มีการกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ที่สำคัญอะไรบ้าง เช่น ภารกิจที่ 1 ให้บริการอย่างใกล้ชิด วัตถุประสงค์ เพื่อให้บริการที่สอดคล้องกับความต้องการและสามารถแก้ปัญหาของสมาชิกอย่างแท้จริง โดยกำหนดกลยุทธ์ที่ 1 คือ การกำหนดการให้บริการ/ธุรกิจบนฐานข้อมูลของสมาชิก ดังนั้น เมื่อสหกรณ์ได้กำหนดกลยุทธ์ดังกล่าวแล้ว สหกรณ์จะต้องหากิจกรรมที่ต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์นั้น เช่น จากฐานข้อมูลของสมาชิกส่วนใหญ่เลี้ยงปลานิลขาย สหกรณ์จะจำหน่ายอาหารปลาแก่สมาชิกในราคาร้อยเยา ราคาถูกกว่าร้านค้าย่อยอื่นๆ พร้อมการจัดส่งอาหารปลาถึงบ้านสมาชิก เพื่อเป็นการบริการให้แก่สมาชิกได้ตรงกับความต้องการของสมาชิก

4) การวิเคราะห์งบการเงินโดย CAMELS Analysis เป็นเครื่องมือทางการเงินที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์นำมาประยุกต์ใช้ เพื่อสร้างมาตรฐานในการวิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจทางการเงินของสหกรณ์ และกลุ่มเกษตรกรอย่างเป็นระบบและเป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยการวิเคราะห์ในมุมมอง 6 มิติ ประกอบด้วย มิติที่ 1 ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง (C: Capital Strength) มิติที่ 2 คุณภาพของสินทรัพย์

(A: Asset Quality) มิติที่ 3 ชีตความสามารถในการบริหาร (M: Management Ability) มิติที่ 4 การทำกำไร (E: Earning Sufficiency) มิติที่ 5 สภาพคล่อง (L: Liquidity) และมิติที่ 6 ผลกระทบของธุรกิจ (S: Sensitivity)

โดยสรุป CAMELS Analysis ผู้สอบบัญชีได้ทำการวิเคราะห์ไว้แล้วในรายงานผลการตรวจบัญชีของสหกรณ์ประจำปีของสหกรณ์ ซึ่งจะปรากฏอยู่ในสรุปผลการตรวจสอบ ข้อสังเกตที่ตรวจพบ และแนวทางแก้ไข ด้านการบริหารการเงินและธุรกิจ ข้อมูลจาก CAMELS ฝ่ายจัดการสหกรณ์สามารถนำมาใช้ประกอบการพิจารณาการจัดทำแผนธุรกิจสหกรณ์ได้

ตัวอย่าง CAMELS Analysis สหกรณ์ประมงพาน จำกัด พบว่า สหกรณ์มีทุนเพียงพอที่จะทำธุรกิจต่างๆ กับสมาชิกได้ หากสหกรณ์จะดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย สหกรณ์ต้องคำนึงถึงการบริหารจัดการสินค้าคงคลัง สหกรณ์ต้องจัดหาสินค้าต่างๆ มาจำหน่ายให้แก่สมาชิกในช่วงที่สมาชิกต้องการ อย่าเก็บสินค้าคงคลังไว้มากเกินไป และที่สำคัญต้องคำนึงถึงสินค้าขาดบัญชีตามคำแนะนำของผู้สอบบัญชีด้วย และสหกรณ์ควรทำธุรกิจรวบรวมผลผลิต เพราะแนวโน้มการดำเนินการรวบรวมผลผลิตเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา เป็นต้น

2. แผนธุรกิจประจำของสหกรณ์

การจัดทำแผนธุรกิจประจำของสหกรณ์ เป็นการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม โดยอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลของสมาชิกและข้อมูลสหกรณ์ เนื่องจากข้อมูลสมาชิกจะมีรายละเอียดด้านสถานภาพต่างๆ และที่สำคัญ คือ การประกอบอาชีพหลักของสมาชิกส่วนใหญ่ในสหกรณ์ ข้อมูลการประกอบอาชีพของสมาชิกแต่ละกิจกรรมจะสื่อให้สหกรณ์เห็นว่า สมาชิกต้องการใช้อะไรบ้างในการประกอบอาชีพและการบริโภคในครอบครัวในช่วงระยะเวลาใด

2.1 การเชื่อมโยงข้อมูลสมาชิกและข้อมูลสหกรณ์

2.1.1 ข้อมูลสมาชิก การเชื่อมโยงข้อมูลสมาชิกกับการจัดทำแผนธุรกิจประจำของสหกรณ์ จะช่วยให้สหกรณ์จัดทำแผนธุรกิจได้ตรงตามสิ่งที่สมาชิกต้องการใช้ในการประกอบอาชีพและในช่วงระยะเวลาที่เหมาะสมสอดคล้องกับการประกอบอาชีพนั้นๆ และเป็นการให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของสมาชิกโดยตรง เช่น การเลี้ยงปลา สมาชิกมีความต้องการปัจจัยการผลิตแต่ละช่วงเวลาแตกต่างกันไป เพราะกิจกรรมในแต่ละขั้นตอนจะแตกต่างกัน ได้แก่ การเตรียมทำความสะอาดบ่อปลา การปล่อยลูกปลา การเลี้ยงปลา การจับปลา เป็นต้น ข้อมูลสมาชิกที่ใช้เชื่อมโยงในการจัดทำแผนธุรกิจประจำของสหกรณ์จะได้จากรายละเอียดการประกอบอาชีพหลักของสมาชิกส่วนใหญ่ของสหกรณ์ ซึ่งได้จากการทำ Supply Chain การผลิตสินค้าเกษตรของสมาชิกที่แสดงถึงขั้นตอนการผลิตและกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอน ส่วนข้อมูลสมาชิกที่มีรายละเอียดด้านสถานภาพต่างๆ ใช้ประกอบในเรื่องจำนวนสมาชิกที่ประกอบอาชีพหลักและทำธุรกิจกับสหกรณ์ เป็นต้น

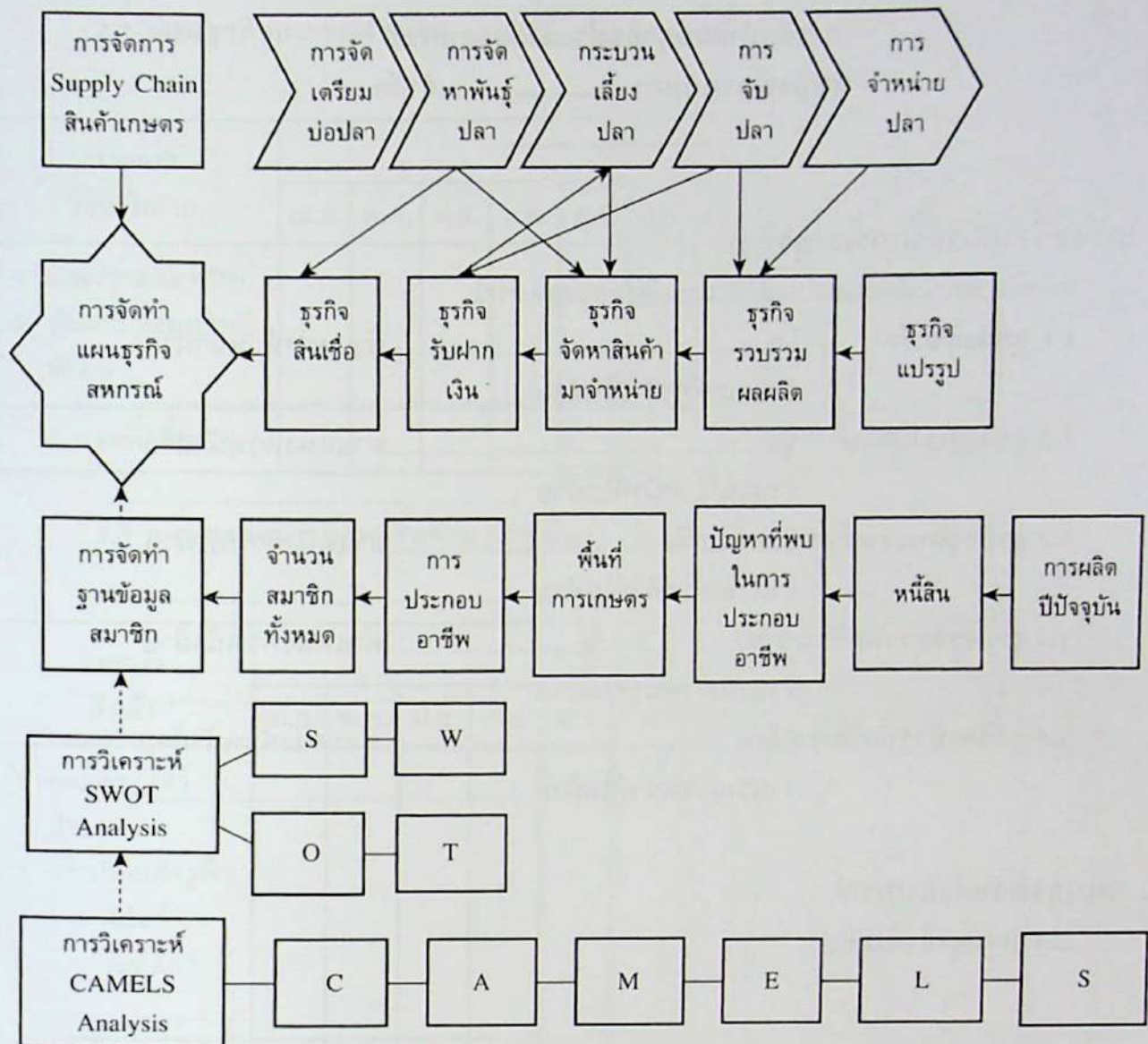
2.1.2 ข้อมูลสหกรณ์ การเชื่อมโยงข้อมูลสหกรณ์กับการจัดทำแผนธุรกิจประจำจะช่วยในการประกอบการพิจารณา เนื่องจากการวิเคราะห์การดำเนินงานสหกรณ์ด้วยเครื่องมือต่างๆ ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสหกรณ์ (SWOT Analysis) และการวิเคราะห์หีบการเงิน (CAMELS Analysis) ทั้ง 2 เครื่องมือจะสะท้อนภาพรวมของสหกรณ์ ด้านการบริหารงานและด้านการเงิน ใช้ประกอบ

ในเรื่องการกำหนดทิศทางของแผนธุรกิจประจำของสหกรณ์ ควรจะอย่างไรให้เหมาะสมกับฐานะการเงินและการใช้ทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ตอบสนองความต้องการของสมาชิกอย่างครบถ้วนสมบูรณ์และสหกรณ์ไม่เสี่ยงภัย และเป็นที่ยิ่งของสมาชิกได้

2.1.3 ธุรกิจสหกรณ์ที่ใช้ในการทำแผนธุรกิจประจำของสหกรณ์ ประกอบด้วย 5 ธุรกิจหลัก ได้แก่ ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจเงินฝาก ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรวบรวมผลผลิต และธุรกิจแปรรูปผลผลิต ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสหกรณ์แต่ละสหกรณ์จะดำเนินธุรกิจอะไรบ้าง

2.1.4 วิธีการเชื่อมโยงข้อมูลสมาชิกและข้อมูลสหกรณ์ ธุรกิจสหกรณ์ ทั้งหมด 5 ธุรกิจจะเป็นแกนหลักในการจัดทำแผนธุรกิจประจำของสหกรณ์ โดย Supply Chain แสดงรายละเอียดการประกอบอาชีพของสมาชิกในแต่ละขั้นตอน/กิจกรรม ซึ่งเป็นรายละเอียดของธุรกิจสหกรณ์ที่สหกรณ์ต้องดำเนินการเพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิก เช่น สมาชิกต้องการเงินลงทุนจะสอดคล้องกับธุรกิจสินเชื่อ เป็นต้น

การวิเคราะห์ SWOT Analysis และการวิเคราะห์ CAMELS Analysis แสดงรายละเอียดจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ในการดำเนินธุรกิจและฐานะการเงินของสหกรณ์อยู่ในระดับไหน ซึ่งสหกรณ์จะต้องใช้ข้อมูลดังกล่าวประกอบการตัดสินใจ ในการจัดทำแผนธุรกิจสหกรณ์ เพื่อตอบสนองความต้องการของสหกรณ์ และการดำเนินงานของสหกรณ์อยู่ในระดับที่ไม่เสี่ยงและก่อให้เกิดประโยชน์กับมวลสมาชิกโดยรวม ดังภาพที่ 12.2



ภาพที่ 12.2 ความเชื่อมโยงข้อมูลสมาชิกและข้อมูลสหกรณ์ในการจัดทำแผนธุรกิจสหกรณ์
ที่มา: ปรับปรุงจาก จินตนา ฉันทศรีธการ, 2543.

2.2 วิธีการจัดทำแผนธุรกิจประจำของสหกรณ์

2.2.1 นำข้อมูลเจ้าหน้าที่ของแผนกต่างๆ ในสหกรณ์มีจัดทำแผนผังองค์กร เพื่อที่จะได้รู้ว่าแต่ละแผนก/ฝ่ายต่างๆ มีโครงสร้างความรับผิดชอบ สายบังคับบัญชา จำนวนเจ้าหน้าที่จำนวนเท่าใด

2.2.2 จัดทำรายละเอียดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานในแต่ละฝ่าย ประกอบด้วยชื่อ ตำแหน่ง และหน้าที่ความรับผิดชอบ

2.2.3 นำข้อมูลทางธุรกิจในแต่ละธุรกิจมาจำแนกรายละเอียดเป็นเดือนๆ ตั้งแต่ต้นปีทางการเงินของสหกรณ์ ตามแบบฟอร์มการจัดทำแผนธุรกิจประจำของสหกรณ์

2.5 แผนธุรกิจการแปรรูปผลิตภัณฑ์

ล้าน: บาท

รายการ	ปี												รวม	
	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.		
รวมทั้งสิ้น														

ทั้งนี้ จากแผนธุรกิจประจำของสหกรณ์สามารถเชื่อมโยงไปรวมกับแผนงบประมาณรายจ่ายประจำปี
แผนกำไรสุทธิประจำปีของสหกรณ์จำแนกเป็นรายเดือนได้ด้วย

3. แผนกำไรสุทธิของสหกรณ์

ล้าน: บาท

รายการ	ปี												รวม	
	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.		
รายได้/บริการ														
หัก ต้นทุนขาย/บริการ														
กำไรขั้นต้น														
บวก รายได้อื่น														
หัก ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน														
กำไรสุทธิ														

3. การใช้ประโยชน์แผนธุรกิจประจำของสหกรณ์

แผนธุรกิจของสหกรณ์จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งทั้งสหกรณ์และเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์

3.1 สหกรณ์

3.1.1 นำข้อมูลในแผนธุรกิจประจำของสหกรณ์ไปบรรจุไว้ในแผนการดำเนินงานประจำปี
ของสหกรณ์

3.1.2 ฝ่ายจัดการนำข้อมูลในแผนธุรกิจประจำของสหกรณ์ไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ
(Action Plan) ของแต่ละฝ่ายธุรกิจ เช่น ฝ่ายสินเชื่อ เป็นต้น

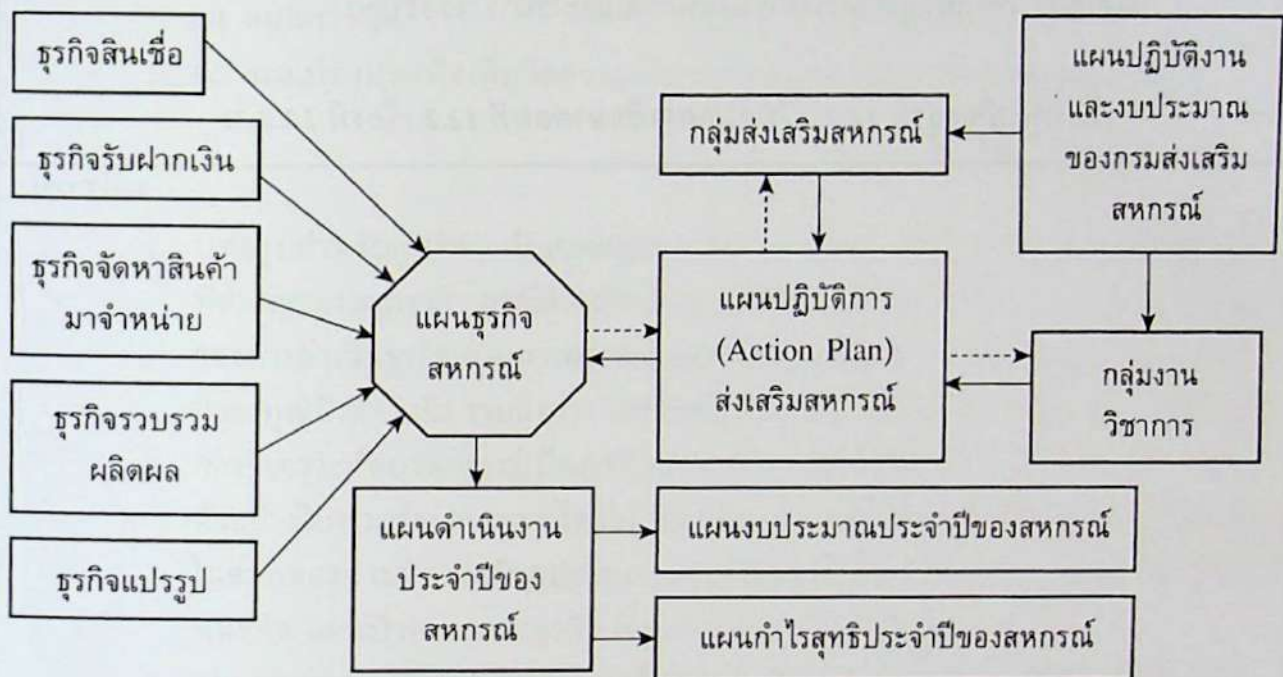
3.1.3 คณะกรรมการดำเนินการใช้แผนธุรกิจประจำของสหกรณ์ในการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการ

3.2 เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์

3.2.1 นำข้อมูลแผนธุรกิจประจำของสหกรณ์มาใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการจัดทำแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) ในการส่งเสริมสหกรณ์

3.2.2 ใช้แผนธุรกิจประจำของสหกรณ์เป็นแนวทางในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์

3.2.3 ใช้แผนธุรกิจประจำของสหกรณ์เป็นแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานของสหกรณ์ให้เกิดประสิทธิภาพ พร้อมเข้าสู่เกณฑ์มาตรฐานของกรมส่งเสริมสหกรณ์



ภาพที่ 12.3 การเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างแผนธุรกิจสหกรณ์กับแผนปฏิบัติการส่งเสริมสหกรณ์ของกลุ่มส่งเสริมสหกรณ์

ที่มา: ปรับปรุงจาก จินตนา ฉันทศรีธการ, 2543.

จากแผนภาพที่ 12.3 การจัดทำแผนธุรกิจประจำของสหกรณ์ได้ข้อมูลจากธุรกิจทั้งหมดของสหกรณ์ ซึ่งเป็นการรวบรวมจากความต้องการของสมาชิกและสหกรณ์ เช่น ธุรกิจสินเชื่อเป็นข้อมูลความต้องการเงินทุนไปประกอบอาชีพการเกษตร และใช้จ่ายในครอบครัวของสมาชิกในช่วงฤดูการผลิตที่สมาชิกยังไม่มีรายได้ สำหรับธุรกิจรับฝากเงินเป็นแผนการระดมเงินของสหกรณ์เพื่อเตรียมไว้ให้บริการสมาชิกเป็นต้น

ในส่วนธุรกิจการจัดหาสินค้ามาจำหน่ายเป็นข้อมูลความต้องการของสมาชิกที่ต้องการปัจจัยการผลิตไปประกอบอาชีพการเกษตรของสมาชิก ที่สหกรณ์จะต้องใช้เป็นข้อมูลในการจัดหามาให้บริการตอบสนองความต้องการของสมาชิก

สำหรับธุรกิจรวบรวมผลผลิตและธุรกิจแปรรูป สหกรณ์จะต้องจัดทำแผนงานเพื่อบริการสมาชิก โดยการเตรียมเงินทุนและการวางระบบการทำงาน

สรุปได้ว่า ข้อมูลธุรกิจสหกรณ์ทั้ง 5 ธุรกิจ เป็นภาพรวมในการจัดทำแผนธุรกิจประจำของสหกรณ์ที่ต้องตอบสนองความต้องการของสมาชิกได้ตรงกับการประกอบอาชีพเป็นหลัก

กิจกรรม 12.2.3

ขั้นตอนการทำแผนธุรกิจประจำของสหกรณ์มีอะไรบ้าง จงอธิบาย

(โปรดทำกิจกรรม 12.2.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 12.2 เรื่องที่ 12.2.3)

แผนการสอนตอนที่ 12.3

กรณีตัวอย่างการเขียนแผนธุรกิจของสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 12.3 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

- 12.3.1 บทสรุปสำหรับผู้บริหาร และประวัติกิจการ
- 12.3.2 การวิเคราะห์สถานการณ์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายทางธุรกิจ
- 12.3.3 แผนการตลาด แผนการผลิต และแผนการจัดการ
- 12.3.4 แผนการเงิน
- 12.3.5 แผนปรับปรุงเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการประกอบการ และแผนฉุกเฉิน

แนวคิด

1. บทสรุปสำหรับผู้บริหารเป็นบทสรุปรวมของแผนธุรกิจ ซึ่งครอบคลุมทุกองค์ประกอบที่สำคัญของแผนธุรกิจ กรณีตัวอย่างบทสรุปสำหรับผู้บริหาร ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมของการดำเนินธุรกิจ ด้านการตลาด ด้านการผลิต และด้านการเงินที่ส่งผลให้แผนธุรกิจนี้ น่าลงทุนเป็นอย่างยิ่ง รวมถึงการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมของธุรกิจในส่วนของบทนำด้วย
2. การวิเคราะห์สถานการณ์เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ กรณีตัวอย่างวิเคราะห์สถานการณ์โดยใช้ Five Forces Analysis และการวิเคราะห์ SWOT ในส่วนของการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายทางธุรกิจเพื่อกำหนดกลยุทธ์ต่อไป
3. แผนการตลาดเป็นการพิจารณาว่าสินค้าหรือบริการของธุรกิจสหกรณ์ที่จะนำเสนอคืออะไร ลูกค้าเป้าหมายคือใคร และจะกำหนดกลยุทธ์การตลาดอย่างไร ตามกรณีตัวอย่าง ประกอบด้วย วัตถุประสงค์การตลาด เป้าหมายทางการตลาด วิเคราะห์ลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย กลยุทธ์ส่วนประสมการตลาด และการประเมินและควบคุมผลทางการตลาด ส่วนแผนการผลิตเป็นการผลิตสินค้าหรือบริการที่สอดคล้องกับการตลาด ซึ่งในกรณีตัวอย่างให้ความสำคัญกับการเลือกทำเลที่ตั้ง และการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ รวมทั้งแผนการบริหารจัดการและแผนดำเนินการ ประกอบด้วย แผนผังองค์กร การคัดสรรบุคลากร และการกำหนดค่าตอบแทน

4. แผนทางการเงินเป็นการประมาณการรายได้ ต้นทุน และรายจ่าย และเงินลงทุนของธุรกิจ และการจัดทำงบการเงินล่วงหน้าเพื่อการวิเคราะห์ทางการเงินเพื่อประกอบตัดสินใจ ซึ่งกรณีตัวอย่างได้ดำเนินการในทุกรายละเอียด ประมาณงบกำไรขาดทุน งบแสดงฐานะทางการเงิน งบกระแสเงินสด และการประเมินความคุ้มค่าในการลงทุน รวมถึงการวิเคราะห์ความเสี่ยงจากการลงทุน
5. แผนการปรับปรุงเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการประกอบการใช้กรณีกิจการจะขยายกิจการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในด้านต่างๆ และแผนฉุกเฉินเพื่อรองรับสถานการณ์ที่อาจเกิดข้อผิดพลาดขึ้น กรณีตัวอย่างเป็นการประเมินความเป็นไปได้ของธุรกิจ การประเมินความเชื่อมโยงของแผนกลยุทธ์ด้วยแผนที่กลยุทธ์ และปัจจัยวิกฤตที่เป็นเงื่อนไขแห่งความสำเร็จหรือความล้มเหลวของธุรกิจ

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 12.3.1 “บทสรุปสำหรับผู้บริหาร และประวัติกิจการ” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายบทสรุปสำหรับผู้บริหาร และประวัติกิจการได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 12.3.2 “การวิเคราะห์สถานการณ์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายทางธุรกิจ” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการวิเคราะห์สถานการณ์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายทางธุรกิจได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 12.3.3 “แผนการตลาด แผนการผลิต และแผนการจัดการ” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายแผนการตลาด แผนการผลิต และแผนการจัดการได้
4. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 12.3.4 “แผนการเงิน” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายแผนการเงินได้
5. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 12.3.5 “แผนปรับปรุงเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการประกอบการ และแผนฉุกเฉิน” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายแผนปรับปรุงเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการประกอบการ และแผนฉุกเฉินได้

เรื่องที่ 12.3.1

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร และประวัติกิจการ

การเขียนแผนธุรกิจเพื่อการลงทุนของสหกรณ์มีความสำคัญพอๆ กับแผนธุรกิจ เนื่องจากการเขียนแผนธุรกิจจะทำให้สหกรณ์สามารถนิยามเรื่องราวส่วนประกอบที่สำคัญต่างๆ ของการดำเนินธุรกิจได้ เช่น การประเมินตลาด การกำหนดกลยุทธ์ตลาด การวิเคราะห์สถานภาพการเงิน และเป็นการแสดงว่าจะบริหารธุรกิจได้อย่างไร เมื่อสหกรณ์ได้เสร็จสิ้นการเขียนแผนธุรกิจแล้วก็สามารถตัดสินใจว่าจะดำเนินการตามแผนอย่างไร ทั้งนี้ขึ้นกับความเป็นไปได้หรือผลตอบแทนที่จะได้รับว่าคุ้มค่าหรือไม่ ดังนั้นแล้วในการเขียนแผนธุรกิจจะต้องมีการดำเนินการเป็นขั้นตอน และการเขียนแผนธุรกิจควรจะต้องเขียนให้ครบทุกองค์ประกอบของแผนธุรกิจ ดังต่อไปนี้

- 1) บทสรุปสำหรับผู้บริหาร
- 2) ประวัติกิจการ/ภาพรวมของกิจการ
- 3) การวิเคราะห์สถานการณ์
- 4) วัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจ
- 5) แผนการตลาด
- 6) แผนการผลิตหรือการบริการ
- 7) แผนการบริหารจัดการและแผนดำเนินการ
- 8) แผนการเงิน
- 9) แผนปรับปรุงเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการประกอบการ
- 10) แผนฉุกเฉิน

สำหรับตัวอย่างการเขียนแผนธุรกิจเป็นกรณีตัวอย่าง “แผนธุรกิจการปลูกกล้วยหอมทองในประเทศไทยเพื่อการส่งออกไปประเทศญี่ปุ่นให้มีความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน” เป็นรายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระของ วารินทร์ งามการูญ (2558) ซึ่งจะเป็นกรณีตัวอย่างที่แทรกในแต่ละประเด็น ดังนี้

1. บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร เป็นส่วนสรุปใจความสำคัญของแผนธุรกิจทั้งหมด โดยชี้ให้เห็นถึงประเด็นที่มีความสำคัญ เช่น ชี้ให้เห็นว่ามีโอกาสจริงที่เกิดขึ้นได้ในตลาดสำหรับธุรกิจนั้น และชี้ให้เห็นว่าสินค้าหรือบริการที่จะทำนั้นสามารถใช้โอกาสให้เป็นประโยชน์ได้อย่างไร บทสรุปผู้บริหารมีความจำเป็นต้องเขียนให้เกิดความน่าเชื่อถือ หนักแน่น มีความเป็นไปได้ จะต้องเขียนให้สั้น กระชับ และรัดกุม แต่เป็นส่วนสุดท้ายในการเขียนแผนธุรกิจทั้งหมด

เนื้อหาในบทสรุปผู้บริหารควรประกอบด้วย สหกรณ์จะทำธุรกิจอะไร โดยอธิบายให้เห็นถึงความสำคัญของสินค้าหรือบริการของสหกรณ์ โอกาสและกลยุทธ์ ตลอดจนแนวโน้มของธุรกิจและโอกาสทางการตลาด กลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลัก การวางแผนเข้าถึงลูกค้า ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน คณะผู้บริหาร ซึ่งสรุปถึงความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และทักษะ และแผนการเงินหรือการลงทุน โดยระบุถึงเงินลงทุนจะทำอะไร ผลตอบแทนของการลงทุนจะเป็นอย่างไร เป็นต้น

บทสรุปผู้บริหารจะต้องสะท้อนถึงความเป็นไปได้ของการดำเนินธุรกิจตามแผนธุรกิจที่ได้เขียนไว้ เพื่อให้ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ ตัดสินใจได้ว่าควรจะดำเนินตามแผนธุรกิจหรือไม่ คู่ค้าหรือไม่โดยจะต้องสะท้อนทั้งทางด้านการตลาด ด้านการผลิตหรือบริการ ด้านการบริหารจัดการ และด้านการเงิน และผลการวิเคราะห์ทางการเงินโดยสรุป

กรณีตัวอย่างบทสรุปสำหรับผู้บริหาร

“จากการตื่นตัวของกระแสรักสุขภาพ ส่งผลให้รูปแบบการบริโภคของประชากรทั่วโลกเปลี่ยนไป เป็นการบริโภคสินค้าจากธรรมชาติ ปลอดภัยเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ รวมถึงการรณรงค์จากภาครัฐให้ผู้ผลิตลดหรือยกเลิกการใช้สารเคมีในกระบวนการผลิต บริษัท หัวปรี จึงได้จัดตั้งขึ้นมาเพื่อดำเนินธุรกิจผลิตสินค้าเพื่อการบริโภคที่มาจากธรรมชาติแท้ๆ ปลอดภัยจากสารเคมี ด้วยกระบวนการผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และได้เลือกผลิตกล้วยหอมทองปลอดภัยพิชเป็นสินค้านำร่อง โดยมุ่งเน้นเพื่อการส่งออกขายไปยังประเทศญี่ปุ่นเป็นหลักเนื่องจากมีตลาดที่ใหญ่ และผลผลิตจากประเทศไทยได้รับการยอมรับในด้านคุณภาพอยู่ในระดับสูง รวมถึงมีการตกลงร่วมมือกับประเทศญี่ปุ่นเรื่อง “ความร่วมมือหุ้นส่วนเศรษฐกิจไทย-ญี่ปุ่น (JTEPA)” กับการส่งออกกล้วยหอมทองของสหกรณ์การเกษตรไทย” เพิ่มความมั่นคงในการปลูกกล้วยหอมทองเพื่อการส่งออก

บริษัท หัวปรี จะดำเนินธุรกิจโดยยึดหลักการเพิ่มประสิทธิภาพโครงสร้างการผลิตตลอดห่วงโซ่อุปทานตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ เพิ่มผลผลิตต่อไร่ให้อยู่ระดับสูง การลด/รวมขั้นตอนขบวนการเตรียม สินค้าเกษตรจนถึงบรรจุในตู้คอนเทนเนอร์ แต่ยังคงไว้ซึ่งคุณภาพสินค้าส่งออกตามข้อกำหนดของประเทศญี่ปุ่น

ผลการศึกษาข้อมูลภาพรวมการปลูกกล้วยหอมทองภายในประเทศไทยแล้ว พบว่า แนวโน้มตลาดมีการขยายตัวเป็นอย่างมากทั้งในประเทศที่ส่งขายปลีกในร้านโมเดิร์นเทรดต่างๆ และการส่งออกที่มีปริมาณเพิ่มมากขึ้นในทุกๆ ปี แต่การส่งออกขายประเทศญี่ปุ่นนั้นถึงจะสามารถขายได้ราคาสูงกว่าในประเทศ แต่ก็มีข้อจำกัดและเงื่อนไขต่างๆ มากมายที่ผู้ผลิตจำเป็นต้องปฏิบัติตาม มีการเข้ามาตรวจสอบจากเจ้าหน้าที่ของบริษัทนำเข้าจากประเทศญี่ปุ่น รวมถึงต้องดำเนินการซื้อขายสินค้าผ่านสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทยที่ทำสัญญาไว้กับสหกรณ์ผู้บริโภคในประเทศญี่ปุ่นเท่านั้น เพื่อเป็นการควบคุมคุณภาพของผลผลิตให้ตรงตามข้อกำหนดที่สหกรณ์ผู้บริโภคในประเทศญี่ปุ่นวางเงื่อนไขการรับซื้อเอาไว้ ส่งผลให้บริษัทจึงจำเป็นต้องเข้าร่วมเป็นสมาชิกของสหกรณ์การเกษตร เพื่อที่จะได้รับสิทธิ์ในการส่งออกไปประเทศญี่ปุ่นตามเงื่อนไขของลูกค้าของสหกรณ์ แต่อย่างไรก็ดีการเข้าร่วมสหกรณ์มีคุณประโยชน์หลากหลาย เช่น การรับประกันราคาผลผลิต กรณีที่ราคาผลผลิตในตลาดโลกตกต่ำ การเข้ามาเป็นพี่เลี้ยงแนะนำและรับช่วง

บางขบวนการผลิตไปดำเนินการเองเพื่อให้เกิดการประหยัดต่อขนาด และทำให้สมาชิกสามารถมุ่งเน้นไปที่ ขบวนการปลูกพืชผลเพียงอย่างเดียวได้ โดยทางบริษัทได้นำข้อมูลทั้งหมดมาทำแผนธุรกิจที่ระดับการผลิต ที่ 10 ไร่ เพื่อให้เห็นภาพองค์ประกอบและกระบวนการที่จำเป็นให้ครบทั้งหมด และเมื่อนำปัจจัยทั้งหมดมา คำนวณความคุ้มค่าของแผนธุรกิจนี้แล้ว พบว่า สามารถสร้างผลตอบแทน NPV ได้ 149,911 บาท และ IRR ที่ 31% จากเงินลงทุนตั้งต้น 400,000 บาท จึงส่งผลให้แผนธุรกิจนี้น่าลงทุนเป็นอย่างยิ่ง”

จากกรณีตัวอย่างบทสรุปผู้บริหารนี้เน้นด้านการตลาดจากความต้องการของผู้บริโภค แนวโน้ม การตลาด การดำเนินการผลิตตลอดห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งบอกถึงความเป็นไปได้ และสรุปที่ความคุ้มค่า ทางการเงินในการสร้างผลตอบแทนซึ่งส่งผลให้ธุรกิจนี้น่าลงทุนเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้เมื่อผู้บริหารพิจารณาจะ ทราบได้ว่าแผนธุรกิจน่าลงทุน ถ้าต้องการทราบรายละเอียดจะศึกษาในแต่ละหัวข้อต่อไป

2. ประวัติกิจการหรือภาพรวมของกิจการ

ประวัติกิจการหรือภาพรวมของกิจการ เป็นการให้ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับความเป็นมาของการก่อตั้ง หรือการดำเนินงาน ตลอดจนแนวคิดและการเล็งเห็นโอกาสทางการตลาด การคิดค้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และบริการ ที่จะนำเสนอให้กับสมาชิกหรือลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย และควรให้ข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายใน ระยะยาวที่ต้องการจะเป็นในอนาคต

ประวัติกิจการหรือภาพรวมของกิจการสะท้อนถึงการดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรม ที่กิจการมีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจนั้นเพียงใด การที่ได้มีประสบการณ์ย่อมดีกว่าการเข้าสู่ ธุรกิจใหม่ และสะท้อนถึงภาวะอุตสาหกรรมในอนาคตรวมทั้งคู่แข่งอีกด้วย

กรณีตัวอย่างประวัติกิจการหรือภาพรวมของกิจการ ตามกรณีตัวอย่างระบุไว้ในส่วนของบทนำ ดังนี้

“1. แนวคิดการจัดตั้งธุรกิจ บริษัท หัวปลี เป็นบริษัทที่จัดตั้งขึ้นมาเพื่อผลิตกล้วยหอมทองเพื่อ การส่งออกขายไปยังประเทศญี่ปุ่นให้มีความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน เพิ่มความมั่นคงในการลงทุน ปลูกกล้วยหอมทองเพื่อการส่งออก เพิ่มประสิทธิภาพโครงสร้างห่วงโซ่อุปทานตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ เพิ่มผลผลิตต่อไร่ในระดับสูง การลด/รวมขั้นตอนขบวนการเตรียมสินค้าเกษตร จนถึงบรรจุใน ตู้คอนเทนเนอร์ยืดอายุการเก็บรักษา แต่ยังคงไว้ซึ่งคุณภาพสินค้าส่งออกตามข้อกำหนดของประเทศญี่ปุ่น เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลผลิต และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน จากการที่วิถีชีวิต ของประชากรประเทศไทยในจังหวัดต่างๆ ยังเป็นไปเพื่อการเพาะปลูกพืชผลทางการเกษตรเพื่อการจำหน่าย อยู่มาก และราคาสินค้าเกษตรมีการปรับขึ้นลงไม่แน่นอน ส่งผลให้เกษตรกรต้องประสบภาวะขาดทุนเมื่อ พืชผลที่ปลูกมีราคาตกต่ำ แต่มีพืชผลทางการเกษตรบางชนิดที่ราคาและปริมาณความต้องการทั้งในและ ต่างประเทศปรับตัวเพิ่มขึ้นอยู่ตลอดเวลา ซึ่งหนึ่งในนั้นก็คือกล้วยหอมทอง ส่งผลให้ทั้งทางภาคเอกชนและ ทางภาครัฐได้ส่งเสริมและสนับสนุนให้ปลูกผลผลิตชนิดนี้เป็นอย่างมาก เห็นได้จากการตกลงร่วมมือ

กับประเทศญี่ปุ่นเรื่อง “ความร่วมมือหุ้นส่วนเศรษฐกิจไทย - ญี่ปุ่น (JTEPA) กับการส่งออกกล้วยหอมของสหกรณ์การเกษตรไทย” การจำหน่ายกล้วยหอมทองแบบค้าปลีกในร้านสะดวกซื้อทั่วประเทศ และแนวโน้มรักสุขภาพของประชาชน อันส่งผลให้ปริมาณความต้องการเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องมายาวนาน ถึงแม้ว่าเกษตรกรและภาคเอกชนจะเพิ่มปริมาณการผลิตอย่างต่อเนื่องแล้วก็ตาม ก็ยังไม่เพียงพอต่อปริมาณความต้องการทั้งในและต่างประเทศที่เพิ่มขึ้นเป็นอย่างมากได้

2. ลักษณะของธุรกิจ (Business Model Canvas) เป็นผู้เพาะปลูกกล้วยหอมทองปลอดสารพิษเพื่อการส่งออกไปยังประเทศญี่ปุ่นโดยเฉพาะ โดยจะดำเนินกิจกรรมครอบคลุมตั้งแต่การสรรหาที่ดิน สรรหาผู้จำหน่ายหน่อกล้วยขบวนการเพาะปลูก การเก็บเกี่ยว การบรรจุหีบห่อ การขนย้ายผลผลิต การสรรหาลูกค้าในต่างประเทศ ทั้งนี้จะไม่รวมถึงการจัดจำหน่ายไปยังผู้บริโภครายย่อยในประเทศญี่ปุ่น โดยแบ่งกิจกรรมต่างๆ เป็น Module ตาม Business Model Canvas ได้ดังต่อไปนี้

Business Model Canvas

<p>Key Partners</p> <ul style="list-style-type: none"> - บริษัทขนส่งสินค้า - เจ้าหน้าที่กรมศุลกากร - ผู้จำหน่ายหน่อกล้วย - ผู้จำหน่ายปุ๋ย - ผู้จำหน่ายหีบห่อเพื่อการส่งออก - เจ้าหน้าที่กรมศุลกากรที่ประเทศญี่ปุ่น - สหกรณ์ผู้ส่งออกในประเทศญี่ปุ่น 	<p>Key Activities</p> <ul style="list-style-type: none"> - การดูแลรักษากล้วยหอมทอง - ขั้นตอนการปลูกบำรุงรักษา จนถึงเก็บเกี่ยว และบรรจุ - ขั้นตอนการขนย้าย 	<p>Value Propositions</p> <ul style="list-style-type: none"> - กล้วยหอมทองปลอดสารพิษ - คุณภาพสูง - มีอายุการเก็บรักษาที่ยาวนาน - ระบบการปลูกแบบเป็นมิตรกับธรรมชาติและผู้มีส่วนได้เสีย 	<p>Customer Relationships</p> <ul style="list-style-type: none"> - Win-Win Relationship สร้างสายสัมพันธ์กับลูกค้าแบบพัฒนาไปด้วยกัน - การสอบถามผลความพึงพอใจภายหลังการส่งมอบสินค้า 	<p>Customer Segments</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้จัดจำหน่ายพืชผลทางการเกษตรขนาดใหญ่ให้กับผู้บริโภคในประเทศญี่ปุ่น - มีศูนย์กระจายสินค้า - มองเห็นคุณค่าของสินค้าปลอดสารพิษ - อนุรักษ์ธรรมชาติ
<p>Cost Structure</p> <ul style="list-style-type: none"> - ค่าเช่าที่ดิน - ค่าหน่อกล้วย - ค่าจ้างพนักงาน - ค่าปุ๋ย ค่าน้ำ ค่าขนส่ง ค่าหีบห่อ - ค่าใช้จ่ายในการติดต่อกับลูกค้าในประเทศญี่ปุ่น 		<p>Revenue Streams</p> <ul style="list-style-type: none"> - การจำหน่ายกล้วยหอมทอง - การจำหน่ายพืชที่ปลูกแซมภายในไร่ - การจำหน่ายหน่อกล้วยส่วนเกิน ใบกล้วย ก้านกล้วย ลำต้น - การให้คำปรึกษาและรับจ้างเพาะปลูกกล้วยหอมทองเพื่อการส่งออก - การจัดหาและบริการส่งมอบกล้วยหอมทองไปให้ลูกค้าในประเทศญี่ปุ่น 		

2.1 คุณค่าของสินค้าและบริการ (Value Proposition) ส่งมอบกล้วยหอมทองปลอดสารพิษ ที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการของลูกค้า มีคุณภาพสินค้าอยู่ในระดับสูง มีอายุการเก็บรักษาที่ยาวนาน ภายใต้อายุที่ที่เหมาะสม แข่งขันได้

2.2 กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการ (Customer Segments) ผู้จัดจำหน่ายพืชผลทางการเกษตร ขนาดกลางและขนาดใหญ่ในประเทศญี่ปุ่นที่มีศูนย์กระจายสินค้า และมองเห็นคุณค่าของสินค้าปลอดสารพิษ และช่วยรักษาสุขภาพแวดล้อม

2.3 ช่องทางในการสื่อสารกับลูกค้า (Channels) เนื่องจากการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า ในต่างประเทศ จึงมีช่องทางในการสื่อสารกับลูกค้าเป็นแบบระยะไกล คือ Call Center พนักงานขาย ระบบ Internet E-mail รวมไปถึงการถ่ายภาพ Update ผลผลิตรายเดือน แสดงการเติบโต การดูแลบำรุงรักษา และการสื่อสารระยะใกล้กับลูกค้า คือ การออกบูทในงานแสดงผลผลิตทางการเกษตรต่างๆ ทั้งในประเทศไทย และประเทศญี่ปุ่น

2.4 การสร้างสายสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships) จะเป็นการสร้างสายสัมพันธ์ กับลูกค้าแบบพัฒนาไปด้วยกัน การสอบถามตรวจติดตาม ผลความพึงพอใจภายหลังการส่งมอบสินค้าทั้ง จากพนักงานขาย และ E-mail

2.5 รูปแบบรายรับ (Revenue Streams) จะมีรายได้หลักมาจากการจำหน่ายกล้วยหอมทอง และรายได้รองมาจากการจำหน่ายพืชที่ปลูกแซมภายในไร่ นอกกล้วยส่วนเกิน ไบโกลาย ก้านกล้วย ลำต้น รวมไปถึงการให้คำปรึกษาและรับจ้างเพาะปลูกกล้วยหอมทองเพื่อการส่งออก การจัดหาและบริการส่งมอบ กล้วยหอมทองไปให้ลูกค้าในประเทศญี่ปุ่น

2.6 ทรัพยากรที่สำคัญ (Key Resources) เนื่องจากการเพาะปลูกพืชผลทางการเกษตรดังนั้นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด คือ คุณภาพของดินที่จะใช้ในการเพาะปลูก และความสามารถในการเข้าถึงแหล่งน้ำได้ในเวลาที่จำเป็น รวมไปถึงแรงงานคน และอุปกรณ์ที่ใช้ในการเก็บเกี่ยว ตลอดจน การบรรจุหีบห่อเพื่อการส่งออก

2.7 กิจกรรมที่สำคัญ (Key Activities) การดูแลรักษากล้วยหอมทองตั้งแต่นั้นตอนการเตรียมดิน การลงหน่อกล้วยการให้ปุ๋ย การกำจัดวัชพืช ปริมาณน้ำที่ให้ในแต่ละช่วงเวลา การเก็บเกี่ยว ขึ้นตอนทำความสะอาดขบวนการยืดอายุผลผลิต ก่อนบรรจุลงหีบห่อ ตลอดจนขั้นตอนการขนย้ายโดยใช้ เวลาน้อยที่สุดเพื่อคงความสดของกล้วยหอมทองให้มากที่สุดก่อนถึงมือลูกค้า

2.8 หุ้นส่วนทางธุรกิจที่สำคัญ (Key Partnerships) เพื่อการคงสภาพความสดของ กล้วยหอมทองจนถึงมือผู้บริโภคในประเทศญี่ปุ่นให้มากที่สุด จึงมีความจำเป็นอย่างมากที่จะต้องประสานงาน กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องตั้งแต่บริษัทขนส่งสินค้า เจ้าหน้าที่กรมศุลกากร และเพื่อการคงไว้ซึ่งคุณภาพของ กล้วยหอมทองดังนั้นการสร้างสายสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายหน่อกล้วย ผู้จำหน่ายปุ๋ย ผู้จำหน่ายหีบห่อเพื่อ การส่งออก รวมถึงเจ้าหน้าที่กรมศุลกากรที่ประเทศญี่ปุ่นอีกด้วย

2.9 โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure) สามารถแยกค่าใช้จ่ายหลักของบริษัทได้ดังต่อไปนี้
ค่าเช่าที่ดิน ค่าหน่อกล้วย ค่าจ้างพนักงาน ค่าปุ๋ย ค่าน้ำ ค่าขนส่ง ค่าพัสดุหีบห่อ ค่าใช้จ่ายในการติดต่อกับ ลูกค้าในประเทศญี่ปุ่น”

จากกรณีตัวอย่างเนื่องจากเป็นการเริ่มต้นธุรกิจใหม่จึงมิได้ระบุประวัติกิจการแต่เป็นบริษัทที่อยู่ในพื้นที่การผลิตปัจจัยการผลิตหลัก วิเคราะห์ลักษณะสำคัญของธุรกิจโดยใช้ Business Modle Canvas ซึ่งพิจารณาองค์ประกอบในทุกด้านที่เกี่ยวข้องให้อยู่แผ่นเดียว ทำให้เห็นองค์รวมของการดำเนินธุรกิจอย่างชัดเจน ตั้งแต่คุณค่าของสินค้าและบริการ กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการหรือลูกค้าเป้าหมาย ช่องทางในการสื่อสารกับลูกค้า จนถึงโครงสร้างต้นทุน ซึ่งเป็นโมเดลหนึ่งที่ใช้วิเคราะห์ภาพรวมของกิจการได้เป็นอย่างดีสรุปให้เห็นภาพรวมของกิจการทั้งหมดนั่นเอง

กิจกรรม 12.3.1

1. กรณีตัวอย่างบทสรุปสำหรับผู้บริหาร ส่วนใดแสดงถึงวิเคราะห์ทางการตลาดของธุรกิจ
2. กรณีตัวอย่างบทสรุปสำหรับผู้บริหาร ส่วนใดแสดงถึงวิเคราะห์ทางการเงินของธุรกิจ

(โปรดทำกิจกรรม 12.3.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 12.3 เรื่องที่ 12.3.1)

เรื่องที่ 12.3.2

การวิเคราะห์สถานการณ์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายทางธุรกิจ

1. การวิเคราะห์สถานการณ์

การวิเคราะห์สถานการณ์เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมนั่นเอง ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้องกระทบต่อธุรกิจนั้นเพื่อทราบถึงโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อนของธุรกิจ

การวิเคราะห์สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจที่จะดำเนินการ เพื่อสะท้อนถึงแนวโน้มในอนาคตของกิจการด้วยมีประเด็นที่กระทำต่อธุรกิจอย่างไร และกิจการได้มีแนวทางหรือกลยุทธ์อย่างไรที่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่ได้วิเคราะห์อย่างดีแล้ว

กรณีตัวอย่าง

1. การวิเคราะห์สถานการณ์ การวิเคราะห์สถานการณ์เป็นการนำเสนอข้อมูลที่เกี่ยวข้องการธุรกิจของกิจการ ประกอบด้วย

1.1 ข้อมูลทั่วไปของการปลูกกล้วยหอมทอง ได้แก่ ลักษณะทางพฤกษศาสตร์ การปลูก การเก็บเกี่ยว

1.2 ภาพรวมธุรกิจกล้วยหอมทอง พื้นที่แหล่งเพาะปลูกกล้วยหอมทองของประเทศไทย พ.ศ. 2557 การส่งออกกล้วยหอมทอง ตลาดกล้วยหอมทองภายในประเทศไทย ตลาดกล้วยหอมทองในประเทศญี่ปุ่น โครงสร้างอุตสาหกรรมส่งออกกล้วยหอมในประเทศไทย กฎระเบียบและและมาตรการนำเข้าของประเทศญี่ปุ่น แนวคิดทางทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งนี้จะนำเสนอเฉพาะบางตัวอย่าง ดังนี้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วย Five Forces Analysis

1) อำนาจต่อรองของผู้จำหน่ายวัตถุดิบ วัตถุดิบหลักๆ ที่ใช้สำหรับการปลูกกล้วยหอมทอง คือ ปุ๋ย และหน่อกล้วยหอมทอง เนื่องจากในช่วงแรกที่พื้นที่ปลูกยังไม่เยอะมากนั้น จะใช้การขายกล้วยหอมทองผ่านสหกรณ์ ซึ่งมีสัญญาซื้อขายกับผู้จำหน่ายปุ๋ยอยู่ ทำให้ราคาปุ๋ยที่ซื้อได้นั้นมีราคามาตรฐาน แม้ว่าปริมาณการซื้อต่อครั้งจะไม่สูงมากจนไม่เกิดการประหยัดจากขนาดการผลิต (Economies of Scale) ก็ตาม แต่สำหรับหน่อกล้วยหอมทองนั้น มีปริมาณอยู่อย่างจำกัด รวมถึงทางบริษัทต้องการตัดเฉพาะพันธุ์ที่มีผลผลิตดีเท่านั้น จึงทำให้ต้องอาศัยผู้จำหน่ายหน่อกล้วยเพียงไม่กี่รายในช่วงแรก และมีความเสี่ยงที่จะขาดหน่อกล้วยคุณภาพดีมาใช้ในการเพาะปลูกในช่วงเริ่มต้นได้

2) อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ จากกรณีที่ในช่วงแรกต้องอาศัยการจำหน่ายผ่านสหกรณ์เท่านั้น รวมถึงมีเงื่อนไขควบคุมการทำงาน และราคาขายที่เป็นมาตรฐานเดียว ส่งผลให้อำนาจต่อรองของผู้ซื้อสูงมากในช่วงแรก แต่หลังจากที่สามารถหาตลาดเองได้แล้วในช่วงหลัง จะส่งผลให้อำนาจต่อรองผู้ซื้อลดลงมา

3) การแข่งขันระหว่างคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน สภาพการแข่งขันกันระหว่างผู้ผลิตกล้วยหอมทองมีระดับไม่รุนแรงมาก เนื่องจากการที่ตลาดกล้วยหอมไทยในประเทศญี่ปุ่นนั้นเปิดโอกาสให้ประเทศไทยนำเข้ากล้วยหอมทองได้ปีละ 8,000 ตัน แต่ในปีที่ผ่านมาประเทศไทยสามารถส่งออกกล้วยหอมทองไปประเทศญี่ปุ่นได้เพียง 2,000 ตันเท่านั้น

4) ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน เนื่องจากประเทศญี่ปุ่นมีการนำเข้าผลไม้คิดเป็น 90% ของยอดการบริโภคทั้งหมด แต่ผลไม้จากประเทศไทยที่ประเทศญี่ปุ่นนำเข้าก็ยังมีอยู่หลากหลาย ดังนั้นภัยคุกคามจากสินค้าทดแทนจึงอยู่ในระดับกลาง

5) ภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่ การเข้ามาทำธุรกิจของคู่แข่งรายใหม่นั้นทำได้ง่ายเพียงแค่ปฏิบัติตามกฎระเบียบของสหกรณ์เท่านั้น และต้นทุนในการ Exit ยังต่ำมากอีกด้วย เนื่องจากมีรอบระยะเวลาเก็บเกี่ยวผลผลิตมีเพียง 8-9 เดือนเท่านั้น หลังจากเก็บเกี่ยวแล้วก็สามารถที่จะเปลี่ยนไปปลูกพืชชนิดอื่น หรือใช้ที่ดินทำอย่างอื่นได้ทันที

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วย SWOT Analysis เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ได้อย่างครบถ้วน ทำให้เข้าใจถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำธุรกิจด้วยการใช้เครื่องมือ SWOT ดังต่อไปนี้

1) การประเมินจุดแข็งของธุรกิจ

- ใช้เฉพาะพันธุ์กล้วยหอมทองที่ได้รับการรับรองด้านคุณภาพในการผลิตเท่านั้น
- ออกแบบและควบคุมการผลิตเพื่อให้ได้คุณภาพของกล้วยหอมทองตรงตามความต้องการของลูกค้า ตั้งแต่เริ่มต้นจนจบกระบวนการ
- ดำเนินการผลิตกล้วยหอมทองเพื่อการส่งออกด้วยระบบของอุตสาหกรรม มีการตรวจประเมินผลผลิต และผลการทำงานเพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงคุณภาพและลดต้นทุน

2) การประเมินจุดอ่อนของธุรกิจ

- เป็นผู้เล่นหน้าใหม่ ยังไม่เป็นที่รู้จักของผู้บริโภค ทำให้ยังไม่มีอำนาจต่อรองในช่วงแรก ต้องอาศัยการจำหน่ายกล้วยหอมทองผ่านสหกรณ์ไปยังประเทศญี่ปุ่น
- งบประมาณที่จำกัดในช่วงแรก เนื่องจากการลงทุนสูง และต้องใช้ระยะเวลาในการคืนทุน

3) การประเมินโอกาสของธุรกิจ

- กระแสการดูแลสุขภาพยังคงขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ผู้บริโภคในทุกช่วงอายุ เลือกบริโภคผลิตภัณฑ์ปลอดสารพิษเพิ่มสูงขึ้น
- สิทธินำเข้ากล้วยหอมทองของประเทศญี่ปุ่นยังมีปริมาณเหลืออยู่สูง
- การพัฒนาอุตสาหกรรมขนส่งที่รวดเร็ว ช่วยยืดอายุการรักษาผลไม้ม
- เทคโนโลยียืดอายุการเก็บรักษา ลดการใช้พลังงาน ลดต้นทุน
- ปัญหาสภาพอากาศของประเทศคู่แข่ง

4) การประเมินอุปสรรคของธุรกิจ

- ปัญหาสภาพอากาศ แหล่งน้ำภายในประเทศ
- การเพิ่มขึ้นของชาวสวนกล้วย จากการสนับสนุนของภาครัฐ

จากกรณีตัวอย่างการวิเคราะห์สถานการณ์ทางธุรกิจได้ใช้เทคนิคในการวิเคราะห์ 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขันของธุรกิจโดยใช้ Five Forces Analysis และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก โดยใช้ SWOT Analysis ซึ่งจะแสดงให้เห็นภาพทางการแข่งขัน การจุดดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของธุรกิจได้ ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจต่อไป

2. วัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจ

วัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจ เป็นผลลัพธ์ทางธุรกิจที่กิจการต้องการได้รับในช่วงเวลาของการทำแผน โดยทั่วไปเป้าหมายธุรกิจแบ่งออกเป็นเป้าหมายโดยรวมของกิจการ และเป้าหมายเฉพาะด้านใน

แต่ละธุรกิจ นอกจากนั้นควรแบ่งเป็นระยะสั้นในเวลา 1 ปี ระยะปานกลาง 2-3 ปี และระยะยาวตั้งแต่ 5 ปี ขึ้นไป ซึ่งวัตถุประสงค์และเป้าหมายนั้นจะต้องมีความเป็นไปได้ สามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม และเป้าหมายย่อยต่างๆ ต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

กรณีตัวอย่างวัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจ

“เพื่อให้บริษัท หัวปรี ดำเนินธุรกิจผลิตกล้วยหอมทองเพื่อการส่งออกขายไปยังประเทศญี่ปุ่น ให้มีความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน จึงจำเป็นจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ รวมถึงมีการกำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจในแต่ละระดับชั้น ให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายที่วางไว้ดังต่อไปนี้

2.1 วิสัยทัศน์ของบริษัท (Vision) เป็นผู้นำในการดำเนินธุรกิจผลิตกล้วยหอมทองเพื่อการส่งออกขายไปยังประเทศญี่ปุ่นอย่างครบวงจร และพัฒนาผลผลิตให้มีคุณภาพ ปลอดภัย ไร้สารพิษ สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค โดยยึดถือผลประโยชน์สูงสุดของผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วนเป็นที่ตั้ง ด้วยการบริหารงานอย่างเป็นระบบ คำนึงถึงการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับบริษัทในระยะยาว

2.2 พันธกิจของบริษัท (Mission)

2.2.1 ผลิตกล้วยหอมทองเพื่อการส่งออกให้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคในประเทศญี่ปุ่นเป็นสำคัญ

2.2.2 การสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้กับผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มอย่างต่อเนื่อง และสร้างธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว

2.2.3 ดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

2.3 เป้าหมายของบริษัท (Goal)

2.3.1 เป้าหมายระยะสั้น (1-5 ปี) บริษัทตั้งเป้าที่จะมีผลกำไรสะสมเป็นบวกภายใน 3 ปี โดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า ลดต้นทุนการผลิตโดยการใช้อุปกรณ์สมัยใหม่ ลดความสูญเสียในการผลิตโดยการปรับปรุงการทำงาน เพื่อสร้างผลกำไรต่อไร่ให้สูงกว่าตลาด จำหน่ายสินค้าผ่านสหกรณ์เพื่อการส่งออกไปประเทศญี่ปุ่น ในช่วงปีที่ 4-5 เมื่อบริษัทมีความเข้มแข็งทางการเงินแล้ว จะดำเนินการส่งเสริมการตลาด แสวงหาตลาดใหม่ภายในประเทศญี่ปุ่น เพื่อเพิ่มอำนาจต่อรอง และเพิ่มยอดขายให้เติบโตได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

2.3.2 เป้าหมายระยะยาว (5 ปีขึ้นไป) ในระยะยาวบริษัทจะขยายกำลังการผลิต และส่งเสริมกิจกรรมทางการตลาดควบคู่ไปกับการลดต้นทุนการผลิตอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ควบคุมภาระหนี้สิน ให้มีสัดส่วนสินทรัพย์ต่อทุน (Leverage) ไม่เกิน 1 เท่า

2.4 แนวทางการจัดการธุรกิจเชิงกลยุทธ์

2.4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy) บริษัทเลือกใช้กลยุทธ์การมุ่งความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Concentration Growth Strategy) โดยเลือกกลยุทธ์การเจาะตลาด (Market Penetration Strategy) คือ การปรับปรุงผลิตภัณฑ์กล้วยหอมทองในตลาดเดิม เพื่อให้ผลิตภัณฑ์ตรงตามความต้องการของลูกค้า และทำให้บริษัทมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องยั่งยืน

2.4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy) บริษัทต้องการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการผลิตกล้วยหอมทองในระดับที่เหมาะสม เพื่อให้มีต้นทุนการผลิตที่ต่ำทำให้อัตรากำไรขั้นต้น (Contribution Margin) สูงขึ้นสามารถนำกำไรไปลงทุนต่อและสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ในระยะยาว

นอกจากนี้บริษัท ยังต้องการให้ผลิตภัณฑ์ตอบสนองตรงตามความต้องการของลูกค้า พร้อมทั้งผลิตภัณฑ์มีความแตกต่างจากคู่แข่งเพื่อจะตั้งราคาของผลิตภัณฑ์ในระดับสูงตามคุณค่า (Value) ที่บริษัทได้ส่งมอบให้กับลูกค้า ทางบริษัทจึงเลือกใช้กลยุทธ์ผสมผสาน (Dual Strategy) คือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) ควบคู่กับการสร้างความแตกต่าง (Differentiation) ของผลิตภัณฑ์

2.4.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Level Strategy) บริษัทมีการกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กร และกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ เพื่อให้สามารถดำเนินการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งหมายรวมถึงความสอดคล้องกันทั้งกระบวนการในห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) เพื่อให้การดำเนินงานของบริษัทสามารถสร้างประสิทธิผลได้สูงสุดจากการวิเคราะห์ SWOT ดังกล่าว สามารถนำเครื่องมือ TOWS Matrix มาช่วยในการหากกลยุทธ์ที่เหมาะสมได้ดังต่อไปนี้

TOWS Matrix

<p>ปัจจัยภายใน</p> <p>ปัจจัยภายนอก</p>	<p>จุดแข็ง (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> - พันธุ์กล้วยหอมทองที่ได้รับการรับรองด้านคุณภาพ - ออกแบบและควบคุมการผลิตตั้งแต่เริ่มต้นจนจบขบวนการ - ผลิตกล้วยหอมทองเพื่อการส่งออก ระบบของอุตสาหกรรม 	<p>จุดอ่อน (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> - เป็นผู้เล่นหน้าใหม่ - งบประมาณที่จำกัด
<p>โอกาส (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> - กระแสอาหารเพื่อสุขภาพยังคงขยายตัวอย่างต่อเนื่อง - สิทธินำเข้ากล้วยหอมทองจากประเทศไทยไปยังประเทศญี่ปุ่นยังมีปริมาณเหลืออยู่สูง - การพัฒนาอุตสาหกรรมขนส่งที่รวดเร็ว ช่วยยืดอายุการเก็บรักษาผลไม้ - เทคโนโลยียืดอายุการเก็บรักษาลดการใช้พลังงาน ลดต้นทุน - ปัญหาสภาพอากาศของประเทศคู่แข่ง 	<p>ใช้จุดแข็งคว้าโอกาส</p> <ul style="list-style-type: none"> - สร้าง Brand Awareness ให้เข้มแข็งและเด่นชัด - สร้างพันธมิตรตลอด Supply chain - เร่งสร้างฐานลูกค้าและขยายกำลังการผลิตอย่างต่อเนื่อง 	<p>ใช้โอกาสมาขจัดจุดอ่อน</p> <ul style="list-style-type: none"> - สร้างพันธมิตรตลอด Supply chain ตั้งแต่การสรรหาแหล่งเงินทุน และแหล่งวัตถุดิบที่ใช้ในการปลูกกล้วยหอมทอง
<p>อุปสรรค (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ปัญหาสภาพอากาศ แหล่งน้ำคุณภาพดินภายในประเทศ - การเพิ่มขึ้นของชาวสวนกล้วยจากการสนับสนุนของภาครัฐ 	<p>ใช้จุดแข็งป้องกันอุปสรรค</p> <ul style="list-style-type: none"> - สรรหาพื้นที่เพาะปลูกที่มีประสิทธิภาพ - สร้างแผนสำรองกรณีปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ - รับสมัครลูกสวนมาช่วยในการปลูกกล้วยหอมทอง 	<p>สร้างสรรค์กลยุทธ์ใหม่ ๆ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ค้นหาลูกค้ารายใหม่ในประเทศญี่ปุ่น เพื่อลดการแข่งขันและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้า

จากกรณีตัวอย่างวัตถุประสงค์ และเป้าหมายทางธุรกิจได้มีการเชื่อมโยงการดำเนินธุรกิจเริ่มตั้งแต่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของกิจการ ซึ่งในเป้าหมายนั้นระบุเป็นเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาวอย่าง ชัดเจน รวมทั้งการกำหนดกลยุทธ์หรือแนวทางการจัดการธุรกิจเชิงกลยุทธ์ โดยพิจารณาทั้งในระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ทั้งนี้การกำหนดกลยุทธ์ดังกล่าวได้จากเครื่องมือ TOWS Matrix ซึ่งวิเคราะห์จับคู่ระหว่างจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค จากการที่วิเคราะห์มาแล้ว มากำหนดกลยุทธ์ ของธุรกิจ ซึ่งนับว่าเป็นการกำหนดที่ชัดเจนเพื่อจะนำไปเชื่อมโยงในการวิเคราะห์ด้านอื่นๆ ต่อไป

กิจกรรม 12.3.2

1. กรณีตัวอย่างวิเคราะห์สถานการณ์หรือวิเคราะห์สภาพแวดล้อมใช้เครื่องมืออะไรในการวิเคราะห์ จงอธิบาย
2. กรณีตัวอย่างแนวทางการจัดการธุรกิจเชิงกลยุทธ์มีกลยุทธ์อะไรบ้าง จงอธิบาย

(โปรดทำกิจกรรม 12.3.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 12.3 เรื่องที่ 12.3.2)

เรื่องที่ 12.3.3

แผนการตลาด แผนการผลิต และแผนการจัดการ

1. แผนการตลาด

แผนการตลาดเป็นการพิจารณาว่าสินค้าหรือบริการที่สหกรณ์ต้องการนำเสนอ นั่นคืออะไร ลูกค้าน หรือสมาชิกต้องการบริโภคสินค้าหรือบริการอะไร อย่างไร และคาดว่าจะมีความเป็นไปได้มากน้อยอย่างไร

แผนการตลาดจะประกอบด้วย การกำหนดขอบเขตการตลาด การวิเคราะห์อุตสาหกรรม ได้แก่ วิเคราะห์ลูกค้า คู่แข่งขัน ต้นทุน และแนวโน้มต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการตลาด การแบ่งส่วนตลาดและการ กำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด ทั้งนี้อาจจะรวมถึงแผนการวิจัยซึ่งการวิจัยเป็นการศึกษาข้อมูลเพิ่มเติม เพื่อให้ได้ข้อมูลมาสนับสนุนแผนการตลาด เช่น การสำรวจความต้องการของผู้บริโภคสินค้าหรือบริการของ สหกรณ์ การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อสนองความต้องการของลูกค้าหรือสมาชิก เป็นต้น

แผนการตลาดเป็นแผนที่จะต้องสะท้อนถึงสภาพการณ์การตลาดในอนาคตและกลยุทธ์ต่างๆ ที่ กิจการจะต้องกำหนดขึ้น เพื่อการรองรับการตลาดในอนาคตอย่างครอบคลุมทุกด้าน เพื่อสะท้อนถึง ความต้องการของลูกค้าเป้าหมาย นั้นหมายถึงรายได้จากการขายสินค้าหรือบริการและกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อการ เพิ่มยอดขายตลอดแผนธุรกิจซึ่งจะไปสรุปเป็นรายได้และค่าใช้จ่ายในการขายในงบกำไรขาดทุนของกิจการ ในแผนการเงิน และนำไปวิเคราะห์ทางการเงินต่อไป

กรณีตัวอย่างแผนการตลาด

“1. วัตถุประสงค์การตลาด

1.1 เป้าหมายทางการตลาด การปลูกกล้วยหอมทองโดยใช้ระบบอุตสาหกรรมเข้าช่วย เพื่อลดความสูญเสียในขบวนการผลิตให้มากที่สุด และเพิ่มคุณภาพในตัวสินค้าจนผู้บริโภคสัมผัสได้ถึงความแตกต่างนั้นจะต้องทำให้ตัวสินค้ามีความแตกต่างอย่างชัดเจน และเป็นความแตกต่างที่ผู้สังเกตเห็นได้ง่าย และรับรู้ถึงคุณประโยชน์ ดังนั้นเป้าหมายระยะสั้น คือ จะต้องสร้างการรับรู้ (Brand Awareness) ในตัวสินค้าให้ได้ โดยการส่งสินค้าที่มีคุณภาพสูงที่พบอัตราส่วนสินค้าไม่ได้คุณภาพร้อยละ 0 และเป้าหมายระยะยาว คือ สรรหาผู้ซื้อลูกค้ารายใหม่ในตลาดญี่ปุ่น เพื่อสร้างอำนาจต่อรองและเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์

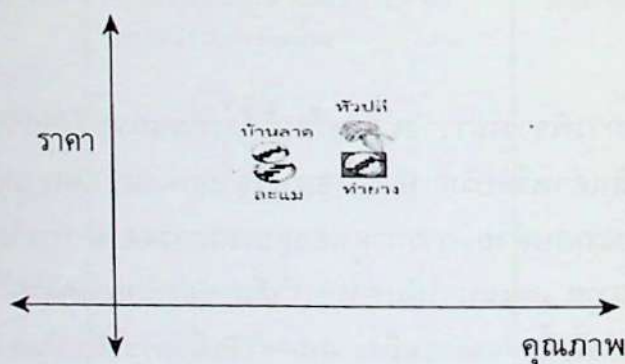
1.2 การวิเคราะห์ลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย (STP)

1) การแบ่งส่วนตลาด (Segmentation) จากการสำรวจตลาด พบว่า กลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ซื้อผลิตภัณฑ์กล้วยหอมทองจากประเทศไทย สามารถแบ่งออกเป็นกลุ่มได้ดังต่อไปนี้

- กลุ่มลูกค้า Trading คือ รับสินค้าแล้วนำไปกระจายให้บริษัทค้าปลีกต่ออีกที
- กลุ่มลูกค้า บริษัทขนาดใหญ่ มีโกดังสินค้าและจุดจำหน่ายสินค้าเองทั่วประเทศ
- กลุ่มลูกค้า สหกรณ์ผู้บริโภคญี่ปุ่น เกิดจากการรวมตัวกันของผู้บริโภคเพื่อสั่งซื้อสินค้า
- กลุ่มลูกค้า ร้านค้าปลีกท้องถิ่น เป็นร้านจำหน่ายสินค้าเฉพาะท้องถิ่น

2) การเลือกกลุ่มเป้าหมาย (Targeting) ในช่วงแรกจะเป็นการจำหน่ายสินค้าผ่านทางสหกรณ์ ดังนั้นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายในช่วงแรก ก็คือ ลูกค้าของสหกรณ์ หรือสหกรณ์ผู้บริโภคญี่ปุ่น แต่หลังจากสร้างผลผลิตที่มีความโดดเด่นได้แล้ว ก็จะเริ่มขยายกลุ่มเป้าหมายไปยังร้านค้าปลีกท้องถิ่นก่อน และเมื่อมีกำลังผลิตมากขึ้นจึงเริ่มขยายกลุ่มเป้าหมายไปยังห้างค้าปลีกขนาดใหญ่

3) การวางตำแหน่งทางการตลาด (Positioning) สร้าง Brand Awareness ให้ลูกค้าคุณภาพสูงเน้นตลาดสุขภาพระดับบน วางจำหน่ายในห้างร้านที่เน้นสุขภาพของผู้บริโภคในญี่ปุ่น



ภาพการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ของบริษัท

2. กลยุทธ์ส่วนประสมการตลาด (Marketing Mix)

2.1 กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ (Product Strategies) คุณภาพสูงที่สัมผัสได้ คุณสมบัติตรงตามความต้องการของลูกค้า และไร้สารพิษ

2.2 กลยุทธ์ด้านราคา (Price Strategies) ในช่วงแรกจะเป็นการขายสินค้าผ่านสหกรณ์ ดังนั้นจึงไม่สามารถตั้งราคาได้อย่างอิสระ แต่หลังจากที่สร้างคุณค่าในตัวสินค้าตามที่ลูกค้าต้องการได้แล้ว จึงค่อยทำการเพิ่มราคาสินค้าให้เหมาะสมกับคุณค่า โดยมีช่วงราคาสูงกว่าราคากลาง 20%

2.3 กลยุทธ์ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place Strategies) ดำเนินการสรรหาผู้ซื้อที่มีศักยภาพเองในประเทศญี่ปุ่น

2.4 กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion Strategies) เมื่อสามารถสรรหาผู้ซื้อที่มีศักยภาพในประเทศญี่ปุ่นได้แล้ว จึงค่อยขยายขอบเขตการให้บริการส่งสินค้าจาก FOB ที่ผ่านสหกรณ์ ไปเป็นบริการ DOP ถึงโกดังสินค้าของลูกค้าในประเทศญี่ปุ่น และจะยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร Supply Chain อีกด้วย

3. การประเมินและควบคุมผลทางการตลาด โดยใช้ขบวนการวัดผลการปฏิบัติงานเข้ามาช่วยในการบริหารงานตั้งแต่ตัวชี้วัดในด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ราคาขายต่อกิโลกรัม จำนวนลูกค้าในแต่ละรอบการส่งสินค้า และอัตราส่วนผลกำไรเทียบกับยอดขายเมื่อมีการเพิ่ม”

จากกรณีตัวอย่างแผนการตลาดกำหนดไว้เป็นวัตถุประสงค์การตลาด ประกอบด้วย เป้าหมายการตลาด การวิเคราะห์ลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ซึ่งรวมถึง การแบ่งส่วนตลาด การเลือกกลุ่มเป้าหมาย และการวางตำแหน่งทางการตลาด นอกจากนี้ได้กำหนดกลยุทธ์ส่วนประสมการตลาด และการประเมินและควบคุมผลทางการตลาด ทั้งนี้แผนการตลาดจะทำให้เห็นความเป็นไปได้ด้านการตลาดของธุรกิจนั่นเอง ซึ่งจะสะท้อนมาถึงยอดขายหรือรายได้หรือบริการ จะไปปรากฏในงบกำไรขาดทุนของกิจการนั่นเอง

2. แผนการผลิตหรือการบริการ

แผนการผลิตหรือการบริการ เป็นแผนที่เกี่ยวข้องกับการผลิตหรือบริการที่สอดคล้องกับแผนการตลาดเพื่อให้สินค้าหรือบริการตามที่ต้องการ ทั้งในด้านคุณภาพ ปริมาณ และต้นทุนการผลิตที่เหมาะสม ซึ่งรวมถึงการออกแบบสินค้าหรือบริการ กระบวนการผลิตสินค้าหรือบริการ การตัดสินใจกำลังการผลิต การออกแบบผังสถานประกอบการ การออกแบบระบบงาน การวางแผนอัตรากำลังคนในกระบวนการผลิต ตลอดจนการใช้เครื่องมือเครื่องจักรอุปกรณ์ต่างๆ เป็นต้น

แผนการผลิตจะสะท้อนถึงความสามารถในการผลิตผลิตภัณฑ์ หรือสินค้าหรือบริการที่มีปริมาณ คุณภาพ ต้นทุน และทันเวลาตามที่ตลาดต้องการ โดยรวมถึงวัตถุดิบหลัก แรงงาน เครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิต ซึ่งต้องสอดคล้องกับแผนการตลาด ซึ่งจะมีผลต่อต้นทุนการผลิต และค่าใช้จ่ายในการผลิต โดยจะปรากฏในงบกำไรขาดทุนในแผนทางการเงินต่อไป

กรณีตัวอย่างแผนการผลิต ในกรณีตัวอย่างใช้คำว่า “แผนปฏิบัติการ” ซึ่งแผนปฏิบัติการ ประกอบด้วย

“1. การเลือกทำเลที่ตั้ง จากการศึกษาในช่วงเริ่มต้นทางบริษัทจำเป็นต้องขยายผลผลิตผ่านทางสหกรณ์เกษตรทำยาง จำกัด ซึ่งมีเงื่อนไขต้องเป็นชาวสวนในพื้นที่จังหวัดเพชรบุรีเท่านั้น และเพื่อให้ง่ายต่อการขนส่งสินค้าเข้าสหกรณ์ จากแผนที่สภาพการใช้ที่ดินจะสามารถเลือกพื้นที่ปลูกกล้วยหอมได้บริเวณพื้นที่สีม่วงและสีเหลือง โดยยกเว้นพื้นที่สีเขียวซึ่งเป็นพื้นที่ป่า โดยสรรหาพื้นที่ที่ใกล้เคียงกับสหกรณ์การเกษตรทำยาง จำกัด และพื้นที่โดยรอบสามารถขยายเพิ่มได้

การวางแผนผังสวนกล้วยหอมทอง การติดต่อลูกค้าเพื่อสั่งซื้อวัตถุดิบ การปลูกกล้วยหอมทอง การดูแลรักษา การเก็บเกี่ยวและการขนส่งกล้วยหอมทอง และการชำระเงิน

2. การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า จะอาศัยช่องทางการจำหน่ายสินค้าผ่านทางสหกรณ์ ซึ่งมีการพัฒนาและการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าดังต่อไปนี้

1) เข้าร่วมประชุมเครือข่ายการดำเนินการสร้างเครือข่ายของสหกรณ์การเกษตรทำยาง จำกัด เริ่มจากการประชุมหารือร่วมกันระหว่างตัวแทนของสหกรณ์ผู้บริโภคได้ประเทศญี่ปุ่นกับสหกรณ์การเกษตรทำยาง จำกัด

2) ด้านการผลิต ให้ความร่วมมือกับสหกรณ์เตรียมความพร้อมการเข้าฝึกอบรมความรู้เกี่ยวกับการผลิตกล้วยหอมทองปลอดสารพิษ โดยไม่มีการใส่ปุ๋ยเคมี ไม่ใช้สารเคมีฆ่าแมลง ใช้เฉพาะปุ๋ยคอกและปุ๋ยหมัก ตลอดจนกรรมวิธีในการเพาะปลูก การดูแลรักษาประณีตพิถีพิถันกว่าการปลูกกล้วยหอมทองตามปกติ รับคำแนะนำ ปรึกษาจากพนักงานสหกรณ์ และนักวิชาการเกษตรอย่างใกล้ชิด

3) การดำเนินการเครือข่ายระบบตรวจสอบย้อนกลับ (Traceability System) เพื่อนำไปใช้เป็นมาตรฐานการเพาะปลูกกล้วยหอมทอง สร้างความมั่นใจแก่ผู้บริโภค ใช้รหัสของสมาชิกผู้ผลิต และติดไว้ที่ผลผลิตกล้วยหอมทอง ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ว่าเป็นผลผลิตของสมาชิกรายใดแสดงถึงความโปร่งใส สร้างความไว้วางใจต่อผู้บริโภคว่าสินค้ามีคุณภาพ

4) การพัฒนาและการรักษาเครือข่าย ในแต่ละปีสมาชิกของสหกรณ์ผู้บริโภคได้ประเทศญี่ปุ่นจะเดินทางมาทัศนศึกษาประเทศไทย เยี่ยมชมกิจการสหกรณ์การเกษตรทำยาง จำกัด แปลงเพาะปลูกกล้วยและพบปะกับเกษตรกรสมาชิกผู้ปลูก ทำกิจกรรมร่วมกัน อาทิ การปลูกกล้วย การดูแลรักษา ตลอดจนการเก็บเกี่ยวผลผลิต ทำให้ทราบขั้นตอนการผลิตและความยากลำบากในการผลิตสินค้าเกษตรปลอดสารพิษ นอกจากกิจกรรมเยี่ยมแปลงกล้วยแล้ว ยังมีกิจกรรมด้านการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมระหว่างสมาชิกด้วย การเข้าเยี่ยมชมกิจการของสหกรณ์ผู้บริโภคได้เป็นระยะๆ การไปดูงานที่ญี่ปุ่นเชื่อว่าทำให้สมาชิกผู้ปลูก เข้าใจคนญี่ปุ่น และความต้องการของผู้บริโภคญี่ปุ่นได้ชัดเจนมากขึ้น ซึ่งเป็นการนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพผลผลิต และสร้างความมั่นใจระหว่างสองฝ่ายในช่วงต่อไป รวมทั้งเป็นการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันของคนทั้งสองฝ่ายในระยะยาว”

จากกรณีตัวอย่างแผนการผลิตเน้นด้านการเลือกทำเลที่ตั้ง การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า เนื่องจากเป็นผลิตภัณฑ์สินค้าเกษตรที่ต้องผลิตให้ได้คุณภาพด้วยตามที่กำหนด และต้องอาศัยความซื่อตรงของผู้ผลิต ซึ่งถือลูกค้าเป็นสำคัญจึงเน้นด้านการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ ทั้งกับผู้ผลิตและผู้บริโภคด้วยซึ่งจะต้องไปสอดคล้องกับแผนการตลาด เพื่อให้มีการผลิตที่ตรงกับความต้องการของผู้บริโภคนั่นเอง

3. แผนการบริหารจัดการและแผนดำเนินการ

แผนการบริหารจัดการและแผนดำเนินการ เป็นการกำหนดโครงสร้างองค์กร บุคลากร และผู้บริหารที่สอดคล้องกับแผนการดำเนินธุรกิจ แผนด้านทรัพยากรบุคคล แผนดังกล่าวจะประกอบด้วย สถานที่ตั้ง โครงสร้างองค์กรและคณะผู้บริหาร แผนด้านบุคลากร เครื่องมือ เครื่องจักร อุปกรณ์ต่างๆ เป็นต้น

แผนการบริหารจัดการและแผนดำเนินการจะสะท้อนถึงศักยภาพในการบริหารจัดการธุรกิจในทุกด้านเพื่อการสนับสนุนแผนการตลาด แผนการผลิตหรือบริการ และมีผลต่อค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการธุรกิจ ซึ่งจะไปรวมในงบกำไรขาดทุนในแผนธุรกิจการเงินของกิจการ

กรณีตัวอย่างแผนการจัดการและแผนกำลังคน

“1. วัตถุประสงค์ ทรัพยากรบุคคลถือว่าเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก ที่จะนำพาองค์กรเดินไปตามกลยุทธ์ และเป้าหมายที่ได้วางเอาไว้ ดังนั้นเพื่อให้เกิดการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด จึงได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

1) กำหนดโครงสร้างองค์กร ตำแหน่ง หน้าที่ความรับผิดชอบ และคุณสมบัติของบุคลากรขององค์กรอย่างชัดเจน

2) จัดระบบการจัดสรรทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่ง

3) กำหนดค่าตอบแทน และสวัสดิการที่เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่งงาน

4) กำหนดเป้าหมายในการทำงาน และวิธีการประเมินผลงานของแต่ละตำแหน่งเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

2. แผนผังองค์กร โครงสร้างของบริษัทนั้นจะเน้นความคล่องตัวในการบริหาร และใช้ทั้งรูปแบบการจ้างชั่วคราวและจ้างประจำรวมกันไปด้วยดังนี้



ภาพผังองค์กร

3. การคัดสรรบุคลากรกระบวนการคัดสรรบุคลากร เพื่อให้ได้มาซึ่งพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ มีความเหมาะสมแก่งานในแต่ละตำแหน่งของกิจการ ซึ่งการคัดสรรบุคลากรสามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ

1) พนักงานระดับบริหาร เป็นผู้ก่อตั้งบริษัทซึ่งมีวุฒิการศึกษาด้านธุรกิจและการบัญชี และมีประสบการณ์เกี่ยวกับการผลิตเชิงอุตสาหกรรมเป็นเวลานาน และมีความสามารถด้านความเป็นผู้นำเป็นอย่างดี

2) พนักงานระดับชำนาญการ จะเป็นพนักงานส่วนที่เป็นผู้จัดการคอยตรวจสอบคุณภาพของกระบวนการภายในสวน ติดต่อสื่อสารกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอก โดยพนักงานในระดับนี้จะต้องมีความรู้ความสามารถ ดังนั้นจึงทำการคัดสรรและสอบถามจากผู้รู้จัก เพื่อให้ได้พนักงานที่มีความสามารถและไว้ใจได้ โดยการคัดเลือกจะมีการสอบปฏิบัติงานขั้นต้น เพื่อให้ทราบถึงพื้นฐานการทำงาน และมีการสอบสัมภาษณ์จากผู้บริหาร เพื่อทดสอบทัศนคติในการทำงานของพนักงาน

3) พนักงานระดับปฏิบัติการ (เกษตรกร) เป็นพนักงานในส่วนการปลูกผลผลิตภายในสวน โดยการคัดเลือกจะใช้การสัมภาษณ์จากผู้บริหาร และการทดลองงานกับพนักงานระดับชำนาญการเพื่อดูความสามารถในการทำงานของพนักงาน

4. การกำหนดค่าตอบแทนและสวัสดิการ

4.1 การจ่ายผลตอบแทนพนักงาน การจ่ายผลตอบแทนพนักงานตามระดับต่างๆ เป็นดังต่อไปนี้

ตารางการจ่ายค่าตอบแทนพนักงานตามระดับต่างๆ

ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ระดับเงินเดือน (บาท)	รวมรายปี (บาท)
ระดับบริหาร	1	18,000	216,000
ระดับชำนาญการ	1	11,000	132,000
ระดับปฏิบัติการ	2	9,000	216,000
รวม			564,000

4.2 การจ่ายปันผล มีจ่ายปันผลจากกำไรสุทธิให้กับพนักงาน โดยสัดส่วนที่จะได้ปันผลนั้นขึ้นอยู่กับจำนวนหุ้นที่พนักงานถืออยู่ ส่วนอัตราการจ่ายปันผลนั้น จะจ่ายเงินปันผลให้กับพนักงานตามนโยบายของบริษัท

4.3 เงินกู้ยืม พนักงานสามารถกู้ยืมเงินจากบริษัทได้ เพื่อใช้เป็นทุนในการดำเนินชีวิต โดยใช้หุ้นที่มีอยู่และที่ดินเป็นหลักค้ำประกัน โดยใช้ผลกำไรสะสมในการปล่อยให้พนักงานกู้ อัตราดอกเบี้ยจะใช้ Rate เดียวกับที่บริษัทนำไปฝากธนาคารเพื่อพักเงิน"

จากกรณีตัวอย่างแผนการบริหารจัดการและแผนดำเนินการ ระบุไว้ในแผนการจัดการและแผนกำลังคน โดยเน้นด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กร แผนผังองค์กร การคัดสรรบุคลากร การกำหนดค่าจ้างและสวัสดิการ ซึ่งจะมีผลต่อค่าใช้จ่ายโดยรวมของกิจการจะนำไปรวมเป็นค่าใช้จ่ายในงบกำไรขาดทุนของกิจการนั่นเอง

กิจกรรม 12.3.3

1. กรณีตัวอย่างการวิเคราะห์ลูกค้าเป้าหมายหมายถึงการวิเคราะห์ด้านใดบ้าง จงอธิบาย
2. กรณีตัวอย่างแผนการผลิตเน้นการวิเคราะห์ด้านใดเป็นสำคัญ จงอธิบาย
3. กรณีตัวอย่างการกำหนดวัตถุประสงค์สำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลคืออะไร

(โปรดทำกิจกรรม 12.3.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 12.3 เรื่องที่ 12.3.3)

เรื่องที่ 12.3.4**แผนการเงิน**

แผนการเงินเป็นการประมาณการรายได้ ต้นทุน และรายจ่าย เงินทุน การจัดหาเงินทุน และการใช้เงินทุนของธุรกิจ ซึ่งเป็นผลมาจากแผนการตลาด แผนการผลิตหรือบริการ และแผนการบริหารจัดการ และแผนดำเนินการ ซึ่งจะต้องจัดทำเป็นประมาณการทางการเงิน เป็นงบการเงิน เช่น งบกำไรขาดทุน งบแสดงฐานะการเงิน และงบกระแสเงินสดเพื่อการวิเคราะห์ประกอบการตัดสินใจต่อไป

นอกจากนั้นจะต้องมีการวิเคราะห์ทางการเงินเพื่อประกอบการตัดสินใจว่าธุรกิจนั้นควรดำเนินการหรือลงทุนหรือไม่ เช่น การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน (Financial Ratio) การวิเคราะห์ระยะเวลาคืนทุน (Payback Period) การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน (Break Even Point) การวิเคราะห์มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value: NPV) และการวิเคราะห์อัตราผลตอบแทนในการลงทุน (Internal Rate of Return: IRR) และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

แผนการเงินจะสะท้อนถึงความคุ้มค่าของการดำเนินธุรกิจตามแผนธุรกิจ โดยการวิเคราะห์ทางการเงิน เช่น อัตรากำไรต่อยอดขายสูงๆ หรืออัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ หรืออัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุนสูง หรือระยะเวลาคืนทุนสั้น จุดคุ้มทุนสั้น มูลค่าปัจจุบันสุทธิมีค่าเป็นบวกจำนวนมากๆ และการวิเคราะห์อัตราผลตอบแทนของการลงทุนมากกว่าอัตราต้นทุนเงินทุน เป็นต้น

กรณีตัวอย่างแผนทางการเงิน

1. วัตถุประสงค์ของการวางแผนการเงิน เพื่อให้ทราบถึงต้นทุน ค่าใช้จ่ายต่างๆ ในการดำเนินงาน ความคุ้มค่าในการลงทุน รวมไปถึงผลตอบแทนจากการลงทุนดังกล่าว ทั้งนี้เพื่อให้กิจการมีศักยภาพและสามารถดำเนินงานต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. เป้าหมายทางการเงิน

- 2.1 กำหนดระยะเวลาการคืนทุนของโครงการภายใน 2 ปี
- 2.2 มีผลตอบแทนของมูลค่าปัจจุบันสุทธิเป็นบวก
- 2.3 มีนโยบายการจ่ายเงินปันผลต่อผู้ถือหุ้นร้อยละ 40 ของกำไรสุทธิ
- 2.4 มีอัตรากำไรต่อยอดขายไม่ต่ำกว่าร้อยละ 30

3. นโยบายทางการเงิน การดำรงเงินสด กิจกรรมมีนโยบายการดำรงเงินสดไม่ต่ำกว่า 150,000 บาท เพื่อรักษาสภาพคล่องของกิจการ โดยดำรงไว้เพื่อให้เพียงพอต่อการใช้จ่ายระหว่างเดือน เช่น ค่าจัดซื้อปุ๋ย และค่าน้ำมันในการทำสวน เป็นต้น

4. โครงสร้างเงินทุน โครงสร้างเงินทุนของบริษัท จะมาจากแหล่งเงินทุน ดังนี้

- 4.1 **ทุนเรือนหุ้น** เป็นการระดมทุนจากส่วนของเจ้าของ โดยจะออกหุ้นที่ราคา 10 บาท ต่อหุ้นจำนวน 20,000 หุ้น ซึ่งจะกลายเป็นทุนจดทะเบียน 200,000 บาท
- 4.2 **เงินกู้จากสหกรณ์การเกษตรทำยาง จำกัด** เพื่อใช้เป็นเงินทุนในหมุนเวียน จำนวน 200,000 บาท อัตราดอกเบี้ย 7% ต่อปี โดยจะชำระเงินคืนภายในระยะเวลา 3 ปี
- 4.3 **ค่าเฉลี่ยต้นทุนถ่วงน้ำหนัก หรือต้นทุนถ่วงเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก** คิดค่าเฉลี่ยต้นทุนของกิจการได้ดังนี้

- 1) ต้นทุนหนี้สิน (Kd) จะคิดจากอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ยืมที่สหกรณ์การเกษตรทำยาง จำกัด ใ้ชำระไว้ที่ MLR เท่ากับ 7%
- 2) ต้นทุนส่วนของเจ้าของ (Ke) มีความต้องการผลตอบแทนต่อปีที่ 30% เฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของกิจการได้ว่า

$$\begin{aligned} \text{WACC} &= WdKd + WeKe \\ &= (1/2 \times 7\%) + (1/2 \times 30\%) \\ &= 18.5\% \end{aligned}$$

(Wd หมายถึง สัดส่วนของหนี้ We หมายถึง สัดส่วนของเจ้าของ ในกรณีนี้สัดส่วนเท่ากับ 0.50 และ 0.50 หรือ 1/2 และ 1/2)

5. **ข้อสมมติฐานและประมาณการทางการเงิน** ในการพยากรณ์ทางการเงินของบริษัท หัวปลี จำกัด ทางกิจการได้มีการกำหนดสมมติฐานทางการเงิน เพื่อประมาณงบประมาณทางการเงินในช่วงระยะเวลา 5 ปี นับตั้งแต่เริ่มกิจการ คือ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2559 ถึง พ.ศ. 2563 ซึ่งมีสมมติฐานของการพยากรณ์ตัวแปรทางการเงินดังนี้

5.1 สมมติฐานของงบกำไรขาดทุน

1) รายได้ของกิจการ มีรายได้จากการขายสินค้า คือ กล้วยหอมทอง ให้แก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย คือ สหกรณ์การเกษตรทำยาง จำกัด จากการที่สินค้ากล้วยหอมทองมีการประกันราคาขั้นต่ำที่ 12.50 บาท และทำการซื้อขายที่ราคาตลาดกลางประมาณ 15 บาท/กิโลกรัม และจะสามารถสร้างผลผลิตต่อปีไร่ ได้ดังนี้ (โดยคิดรอบการปลูกที่ 9 เดือน และอัตราความสำเร็จในการให้ผลผลิตที่ 85% จากช่วงอัตราความสำเร็จที่ 80-90% น้ำหนักกล้วยหอมต่อหน่ออยู่ที่ 15 กิโลกรัม)

ตารางรายได้ของกิจการ

รายการ	พื้นที่ (ไร่)	ผลผลิตกล้วยหอม ต่อหน่อ (กก.)	อัตราการให้ ผลผลิต	ผลผลิตกล้วยหอม ต่อไร่ (กก.)
กล้วยหอมทอง	10 (4,000 หน่อ)	15	85 %	5,100

2) ต้นทุนขาย จะใช้สมมติฐานราคาวัตถุดิบจะปรับเพิ่มขึ้นตามระยะเวลาปีละ 5% และจะมีค่าใช้จ่ายในการเตรียมดิน 2 ครั้งในปีที่ 1, 5 เนื่องจากมีรอบการเตรียมดินและเก็บผลผลิตจบภายในปี ซึ่งจะสามารถประมาณต้นทุนขาย (Cost of Goods Sold) ได้ดังต่อไปนี้

ต้นทุนขาย

ต้นทุนการปลูกกล้วยหอมทองปลอดสารเคมี พื้นที่ 10 ไร่ จำนวน 4,000 หน่อ หน่วย: บาท						
รายการ	10 ไร่/รอบ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
1. ค่าจ้างรถเตรียมดิน	10,000	20,000	10,500	11,025	11,576	24,310
2. ค่าหน่อพันธุ์ (10 บาท)	40,000	40,000	-	-	-	-
3. ค่าแรงปลูก	564,000	564,000	592,200	621,810	652,901	685,546
4. ค่าน้ำมันตัดหญ้า (8 ครั้งต่อรอบ)	8,000	11,000	11,550	12,128	12,734	13,371
5. ค่าปุ๋ยคอก	60,000	60,000	63,000	66,150	69,458	72,930
6. ค่าเช่าที่ดิน	100,000	100,000	105,500	110,250	115,763	121,551
รวมต้นทุน	782,000	795,000	777,250	811,113	846,668	896,157

3) สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน ค่าวางระบบน้ำ ชุดบ่อบาดาล 15,000 บาท ลงระบบน้ำต่อไร่ขั้นต่ำ 6,000 บาท

สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน

รายการ	ราคา	อายุใช้งาน	ค่าเสื่อม (บาท/ปี)
1. ระบบน้ำสปริงเกอร์	60,000 (10 ไร่)	5 ปี	12,000
2. ระบบน้ำบ่อบาดาล	75,000 (1 บ่อต่อ 2 ไร่)	10 ปี	7,500
		รวม	19,500

4) ประมาณการงบกำไรขาดทุน ทำการประมาณการงบกำไรขาดทุนกรณี Base Case โดยกำหนดได้เริ่มปลูก ณ ต้นปีที่ 1 และเก็บเกี่ยวได้ทุกๆ 9 เดือน ราคาขายผลผลิตเติบโตปีละ 5.5% ได้ดังนี้

ประมาณการงบกำไรขาดทุน

หน่วย: บาท

งบกำไรขาดทุน	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
Revenue	765,000	807,075	1,702,928	898,295	947,701
Cost of goods sold	795,000	777,250	811,113	846,668	896,157
Gross profit	(30,000)	29,825	891,816	51,627	51,544
Depreciation	19,500	19,500	19,500	19,500	19,500
EBIT	(49,500)	10,325	872,316	32,127	32,044
Interest Expense	14,000	14,000	14,000 -	-	-
NI	(63,500)	(3,675)	858,316	32,127	32,044
OCF	(44,000)	15,825	877,816	51,627	51,544
Dividend	-	-	343,326	12,851	12,818
Retained Earning	(63,500)	(67,175)	447,814	467,090	486,317

5.2 สมมติฐานของงบแสดงฐานะทางการเงิน เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดกิจการ มีนโยบายการดำรงเงินไม่ต่ำกว่า 150,000 บาท เพื่อให้กิจการสามารถดำเนินงานได้อย่างคล่องตัว โดยไม่มีลูกหนี้การค้า และสินค้าคงเหลือ

สมมติฐานของงบแสดงฐานะทางการเงิน

หน่วย: บาท

Base Case	0	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
สินทรัพย์						
เงินสด	400,000	221,000	236,825	571,314	610,090	648,817
อุปกรณ์ระบบน้ำ		60,000	60,000	60,000	60,000	60,000
บ่อน้ำบาดาล		75,000	75,000	75,000	75,000	75,000
หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม		19,500	39,000	58,500	78,000	97,500

ตาราง (ต่อ)

หน่วย: บาท

Base Case	0	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
รวมสินทรัพย์		336,500	332,825	647,814	667,090	686,317
หนี้สิน						
เจ้าหนี้กู้ยืม	200,000	200,000	200,000	-	-	-
ส่วนของผู้ถือหุ้น						
ทุนจดทะเบียนเรียกชำระแล้ว	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000
กำไรสะสม	-	(63,500)	(67,175)	447,814	467,090	486,317
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น	200,000	136,500	132,825	647,814	667,090	686,317
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	400,000	336,500	332,825	647,814	667,090	686,317

5.3 สมมติฐานของงบกระแสเงินสด การจัดทำรายละเอียดของงบกระแสเงินสด จะแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ ประมาณงานกระแสเงินสดจากการดำเนินงาน กระแสเงินสดจากการลงทุน และกระแสเงินสดจากการจัดหาทุน ซึ่งสามารถนำมาสรุปเป็นตารางได้ดังต่อไปนี้

สมมติฐานของงบกระแสเงินสด

หน่วย: บาท

งบกระแสเงินสด	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
Cash Flow from Operating					
Net Income	(63,500)	(3,675)	858,316	32,127	32,044
Depreciation	19,500	19,500	19,500	19,500	19,500
Total Cash Flow from Operating	(44,000)	15,825	877,816	51,627	51,544
Cash Flow from Investing					
Capital Expenditure	(135,000)	0	0	0	0
Total Cash Flow from Investing	(135,000)	0	0	0	0
Cash Flow from Financing					
Increase in ST Loan	200,000	0	0	0	0
Decrease in ST Loan	0	0	(200,000)	0	0
Increase in Common Stock	200,000	0	0	0	0

ตาราง (ต่อ)

หน่วย: บาท

งกระแสเงินสด	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
Dividend Expense	0	0	(343,326)	(12,851)	(12,818)
Total Cash Flow from Financing	400,000	0	(543,326)	(12,851)	(12,818)
Total Net Change in Cash	221,000	15,825	334,489	38,776	38,727
Beginning Cash	0	221,000	236,825	571,314	610,090
Change in Cash from CF	221,000	15,825	334,489	38,776	38,727
Net Cash Available at the End of Year	221,000	236,825	571,314	610,090	648,817

6. การประเมินความคุ้มค่าในการลงทุน จากการประมาณการงบแสดงฐานะการเงินและงบกำไรขาดทุนข้างต้น จะสามารถประเมินความคุ้มค่าของโครงการได้ จากตาราง Free Cash Flow (FCF) ดังนี้

การประเมินความคุ้มค่าในการลงทุน

หน่วย: บาท

รายการ	0	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
Initial Investment	(400,000)					
FCF		(44,000)	15,825	877,816	51,627	51,544
WACC	18.50%					
NPV	149,911					
IRR	31.0%					
Payback Period (Year)	2.49					

6.1 การวิเคราะห์มูลค่าปัจจุบันของโครงการ (Net Present Value) จากการประเมินมูลค่าสุทธิจาก FCF 5 ปีแล้วใช้อัตราลดด้วยต้นทุนถ่วงน้ำหนักเฉลี่ย 18.5% ได้ผลลัพธ์มูลค่าสุทธิโครงการเป็นบวกเท่ากับ 149,911 บาท ต่อ 10 ไร่ ซึ่งแสดงว่าโครงการนี้คุ้มค่าในการลงทุน

6.2 การวิเคราะห์อัตราผลตอบแทนภายใน (Internal Rate of Return) จากการวิเคราะห์ผลตอบแทนภายในของโครงการ ได้ค่าผลตอบแทนเท่ากับ 31% ซึ่งมากกว่าต้นทุนถ่วงน้ำหนักเฉลี่ย ดังนั้นโครงการนี้จึงน่าลงทุน สอดคล้องกับค่า NPV

6.3 การวิเคราะห์ระยะเวลาคืนทุน (Payback Period) จากการพิจารณา FCF เทียบกับเงินลงทุนที่ใช้ไป พบว่า สามารถคืนทุนได้ภายใน 2.49 ปี

7. การวิเคราะห์ความเสี่ยงจากการลงทุน

7.1 การวิเคราะห์ความไวต่อการเปลี่ยนแปลง (Sensitivity Analysis) เป็นการวิเคราะห์ความไวต่อการเปลี่ยนแปลง (Sensitivity Analysis) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงของมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) และอัตราผลตอบแทนภายในกิจการ (IRR) หากปัจจัยดังต่อไปนี้มีการเปลี่ยนแปลง ในที่นี้จะมีการกำหนดการเปลี่ยนแปลงในช่วงเพิ่มขึ้นร้อยละ 1 (+1%) และลดลงร้อยละ 1 (-1%) โดยกำหนดให้ปัจจัยอื่นๆ คงที่

1) ราคาขายสินค้า รายได้เป็นปัจจัยสำคัญที่ควรให้ความสนใจ เนื่องจากสามารถเพิ่มขึ้นหรือลดลงได้ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อกิจการได้

2) ต้นทุนขาย เป็นค่าวัตถุดิบต่างๆ เช่น บัญ ค่าแรงงาน ซึ่งมีความผันผวนตามราคาตลาดและควบคุมได้ยาก ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อผลตอบแทนของกิจการได้

การเปลี่ยนแปลงมูลค่าปัจจุบันสุทธิจากการเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่าง ๆ

NPV	ระดับการเปลี่ยนแปลง	NPV ที่เปลี่ยนแปลง	% NPV ที่เปลี่ยนแปลง
ยอดขาย	เพิ่มขึ้น 1 %	191,365	27.65%
	ลดลง 1 %	108,622	-27.52%
ต้นทุนขาย	เพิ่มขึ้น 1 %	124,663	-16.84%
	ลดลง 1 %	175,158	16.84%

การเปลี่ยนแปลงอัตราผลตอบแทนภายในการเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่าง ๆ

IRR	ระดับการเปลี่ยนแปลง	IRR ที่เปลี่ยนแปลง	% IRR ที่เปลี่ยนแปลง
ยอดขาย	เพิ่มขึ้น 1 %	34.16%	10.20%
	ลดลง 1 %	27.76%	-10.45%
ต้นทุนขาย	เพิ่มขึ้น 1 %	29.01%	-6.42%
	ลดลง 1 %	32.96%	6.34%

จากการวิเคราะห์ความไวต่อการเปลี่ยนแปลง (Sensitivity Analysis) จากปัจจัยทั้ง 2 อย่าง พบว่า ปัจจัยด้านยอดขายเป็นปัจจัยที่เมื่อเปลี่ยนแปลงแล้วจะมีผลกระทบต่อมูลค่าปัจจุบันสุทธิ และอัตราผลตอบแทนภายในมากที่สุด ซึ่งส่งผลให้ NPV เปลี่ยนแปลงไป 27.65% มากกว่าผลกระทบจากการ

เปลี่ยนแปลงของต้นทุนขายที่ 16.84% ดังนั้นบริษัทจึงต้องให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงของราคาขาย เพื่อเพิ่มมูลค่าปัจจุบันสุทธิ และอัตราผลตอบแทนภายในให้มากที่สุด

7.2 การวิเคราะห์สถานการณ์ (Scenario Analysis) ในการดำเนินธุรกิจนั้นมักมีความไม่แน่นอนอยู่เสมอ ดังนั้นกิจการจึงมีการตรวจสอบความเป็นไปได้ของโครงการในสถานการณ์ต่างๆ ดังนี้

1) สถานการณ์ปกติ (Base Case) ในสถานการณ์ปกติกิจการมีการคาดการณ์อัตราการเติบโตที่ร้อยละ 5.5 ซึ่งได้อธิบายรายละเอียดไปแล้วในงบการเงินข้างต้น

2) สถานการณ์ดีเยี่ยม (Best Case) ในสถานการณ์ดีเยี่ยมกิจการมีการคาดการณ์อัตราการเติบโตที่ร้อยละ 15 ซึ่งเท่ากับอัตราการขยายตัวของตลาดกล้วยหอมทองในช่วง 3 ปีย้อนหลัง แต่ทางบริษัทขอยกเว้นการแสดงผล เนื่องจากเป็นการวิเคราะห์โครงการแบบรัดกุมจึงไม่พิจารณากรณีผลตอบแทนมากกว่าสถานการณ์ปกติ

3) สถานการณ์เลวร้าย (Worst Case) ให้สถานการณ์ที่เลวร้ายของกิจการ คือ การคาดการณ์ให้ราคาขายกล้วยหอมทองอยู่ที่ราคารับประกันของสหกรณ์ตลอด 5 ปี และการเก็บเกี่ยวผลผลิตภายในไร่อยู่ในระดับต่ำ 80% ตลอดช่วงระยะเวลา 5 ปี เช่นกัน ส่งผลให้การประมาณการณ้งบการเงินของกิจการมีรายละเอียดดังนี้

ประมาณการงบกำไรขาดทุน กรณี Worst Case

หน่วย: บาท

งบกำไรขาดทุน	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
Revenue	600,000	600,000	1,200,000	600,000	600,000
Cost of goods sold	795,000	777,250	811,113	846,668	896,157
Gross profit	(195,000)	(177,250)	388,888	(246,668)	(296,157)
Depreciation	19,500	19,500	19,500	19,500	19,500
EBIT	(214,500)	(196,750)	369,388	(266,168)	(315,657)
Interest Expense	14,000	14,000	14,000	0	0
NI	(228,500)	(210,750)	355,388	(266,168)	(315,657)
OCF	(209,000)	(191,250)	374,888	(246,668)	(296,157)
Dividend					
Retained earning	(228,500)	(439,250)	(83,863)	(350,031)	(665,687)

ประมาณการงบดุล กรณี Worst Case

หน่วย: บาท

งบดุล	0	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
สินทรัพย์						
เงินสด	400,000	326,000	134,750	309,638	62,969	(233,187)
อุปกรณ์ระบบน้ำ		60,000	60,000	60,000	60,000	60,000
บ่อน้ำบาดาล		75,000	75,000	75,000	75,000	75,000
หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม		19,500	39,000	58,500	78,000	97,500
รวมสินทรัพย์		441,500	230,750	386,138	119,969	(195,687)
หนี้สิน						
เจ้าหนี้กู้ยืม	200,000	200,000	200,000			
ส่วนของเจ้าของ						
ทุนจดทะเบียนเรียกชำระแล้ว	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000
กำไรสะสม	0	(228,500)	(439,250)	(83,863)	(350,031)	(665,687)
รวมส่วนของเจ้าของ	200,000	(28,500)	(239,250)	116,138	(150,031)	(465,687)
รวมหนี้สินและส่วนของเจ้าของ	400,000	171,500	(39,250)	116,138	(150,031)	(465,687)

ประมาณการ Cash Flow กรณี Worst Case

หน่วย: บาท

งบกระแสเงินสด	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
Cash Flow from Operating					
Net Income	(228,500)	(210,750)	355,388	(266,168)	(315,657)
Depreciation	19,500	19,500	19,500	19,500	19,500
Change in Operating Working Capital					
Total Cash Flow from Operating	(209,000)	(191,250)	374,888	(246,668)	(296,157)
Cash Flow from Investing					

ตาราง (ต่อ)

หน่วย: บาท

งบกระแสเงินสด	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
Capital Expenditure	135,000	0	0	0	0
Total Cash Flow from Investing	135,000	0	0	0	0
Cash Flow from Financing					
increase in ST Loan	200,000	0	0	0	0
Decrease in ST Loan	0	0	(200,000)	0	0
Increase in Common Stock	200,000	0	0	0	0
Dividend Expense	0	0	0	0	0
Total Cash Flow from Financing	400,000	0	(200,000)	0	0
Total Net Change in Cash	326,000	(191,250)	174,888	(246,668)	(296,157)
Beginning Cash	0	326,000	134,750	309,638	62,969
Change in Cash from CF	326,000	(191,250)	174,888	(246,668)	(296,157)
Net Cash Available at the End of Year	326,000	134,750	309,638	62,969	(233,187)

ประมาณการ Free Cash Flow กรณี Worst Case

หน่วย: บาท

รายการ	0	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
Initial investment	(400,000)					
FCF		(209,000)	(191,250)	374,888	(246,668)	(296,147)
WACC	18.50%					
NPV	(739,115)					
IRR	(-96%)					
Payback Period (Year)	0					

จากตาราง บริษัทจะมีผลการดำเนินการกรณี Worst Case ได้ว่า มีมูลค่าสุทธิ (NPV) เท่ากับ -739,115 บาท และมีอัตราผลตอบแทนภายใน (IRR) ลดลงจนติดลบ ส่งผลให้โครงการนี้ไม่มี ความคุ้มค่าในการลงทุนทันทีถ้าเกิดเหตุการณ์ Worst Case ขึ้น ดังนั้นบริษัทจึงจำเป็นต้องบริหารดูแล และควบคุมความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นสำหรับกรณี Worst Case อย่างใกล้ชิด ถ้าเกิดเหตุการณ์ Worst Case ขึ้นจึงควรถอนการลงทุนไปในปีที่ 3 เพื่อจำกัดความเสียหายให้น้อยที่สุดในตอนที่คืนเงินกู้แล้วจะมี เงินสดเหลือเยอะที่สุด

จากกรณีตัวอย่างแผนทางการเงิน ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ทางการเงิน เป้าหมายทางการเงิน โครงสร้างเงินทุน ข้อสมมติฐานและประมาณการทางการเงิน เพื่อนำไปจัดทำงบการเงินของกิจการ ทั้ง งบประมาณกำไรขาดทุน งบแสดงฐานะการเงิน และงบกระแสเงินสด

จากงบการเงินนั้นนำไปสู่การประเมินความคุ้มค่าในการลงทุน ประกอบด้วย การวิเคราะห์ มูลค่าปัจจุบันของโครงการ (NPV) การวิเคราะห์อัตราผลตอบแทนภายใน (IRR) และการวิเคราะห์ ระยะเวลาคืนทุน (PB) ซึ่งผลการวิเคราะห์ความคุ้มค่าทั้ง 3 วิธี พบว่า มีความคุ้มค่าในการลงทุน

นอกจากนั้นยังมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงจากการลงทุน ประกอบด้วย การวิเคราะห์ความ ไวต่อการเปลี่ยนแปลง และการวิเคราะห์สถานการณ์ เพื่อการประเมินความเสี่ยงของโครงการที่มีผลต่อ การวิเคราะห์มูลค่าปัจจุบันของโครงการ (NPV) การวิเคราะห์อัตราผลตอบแทนภายใน (IRR) และการ วิเคราะห์ระยะเวลาคืนทุน (PB)

การวิเคราะห์ดังกล่าวแสดงถึงความคุ้มค่าและความเสี่ยงของโครงการ ซึ่งเป็นสรุปผลจาก การวางแผนการตลาด แผนการผลิต แผนการจัดการและกำลังคน มาสู่แผนทางการเงินเพื่อวิเคราะห์ ตัดสินใจเชิงปริมาณอย่างชัดเจนมากที่สุด เพื่อประโยชน์สำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจได้อย่างสมเหตุสมผล มากที่สุดนั่นเอง

กิจกรรม 12.3.4

1. กรณีตัวอย่างการประเมินความคุ้มค่าในการลงทุนประเมินในด้านใดบ้าง จงระบุ
2. กรณีตัวอย่างการวิเคราะห์ความเสี่ยงจากการลงทุนมีการวิเคราะห์อะไรบ้าง จงระบุ
3. กรณีตัวอย่างเป้าหมายทางการเงินมีอะไรบ้าง และผลการวิเคราะห์ทางการเงินตอบ เป้าหมายทางการเงินครบถ้วนหรือไม่ จงอธิบาย

(โปรดทำกิจกรรม 12.3.4 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 12.3 เรื่องที่ 12.3.4)

เรื่องที่ 12.3.5

แผนปรับปรุงเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการประกอบการ และแผนฉุกเฉิน

1. แผนปรับปรุงเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการประกอบการ

แผนปรับปรุงเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการประกอบการ เป็นการจัดทำแผนการปรับปรุงในด้านต่าง ๆ เพื่อเป็นการสร้างหรือเพิ่มขีดความสามารถให้แก่ผู้ประกอบการให้ได้ผลกำไรมากยิ่งขึ้น ได้แก่ การปรับปรุงระบบบัญชี ระบบสินค้าคงคลัง ระบบการขนส่งและการจัดส่ง ระบบการผลิต ระบบตลาด เป็นต้น

แผนด้านนี้เป็นแผนสนับสนุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพทางธุรกิจรวม เพื่อลดต้นทุนค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น และสามารถสนองความต้องการของลูกค้าอย่างทันเวลาด้วย

2. แผนฉุกเฉิน

แผนฉุกเฉินเป็นการบอกกรณีที่เกิดความผิดพลาดขึ้นถ้าไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ยังมีแผนอื่นมารองรับที่จะทำอะไรต่อไปได้กับธุรกิจนี้ เช่น ความผันแปรของธุรกิจหรือการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ ความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น เป็นต้น ที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจ เช่น กระทบต่อรายได้ ยอดขาย ต้นทุนการผลิต การขาดแคลนวัตถุดิบหรือแรงงาน และสภาพแวดล้อมต่างๆ เป็นต้น

นอกจากนี้อาจจะมีภาคผนวกประกอบด้วย ข้อมูลต่างๆ ที่จะสนับสนุนให้ผู้อ่านแผนธุรกิจมีความเข้าใจยิ่งขึ้น เช่น รูปถ่ายผลิตภัณฑ์ เครื่องจักร สำนักงาน โบรชัวร์ผลิตภัณฑ์ ผลการวิจัยตลาด เครื่องหมายการค้า และรางวัลที่ได้รับ ฯลฯ และเอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย เอกสารนอกเหนือจากที่กล่าวมาทั้งหมด เช่น หลักกฎหมาย บทความเชิงวิชาการ บทสัมภาษณ์ เอกสารสิทธิ์ และเอกสารที่สำคัญต่างๆ

กรณีตัวอย่างแผนปรับปรุงเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการประกอบการและแผนฉุกเฉิน

กรณีตัวอย่างนี้เป็นการประเมินความเป็นไปได้ของธุรกิจ การประเมินความเชื่อมโยงของแผนกลยุทธ์ด้วยแผนที่กลยุทธ์ และปัจจัยวิกฤตที่เป็นเงื่อนไขแห่งความสำเร็จหรือความล้มเหลวของธุรกิจ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

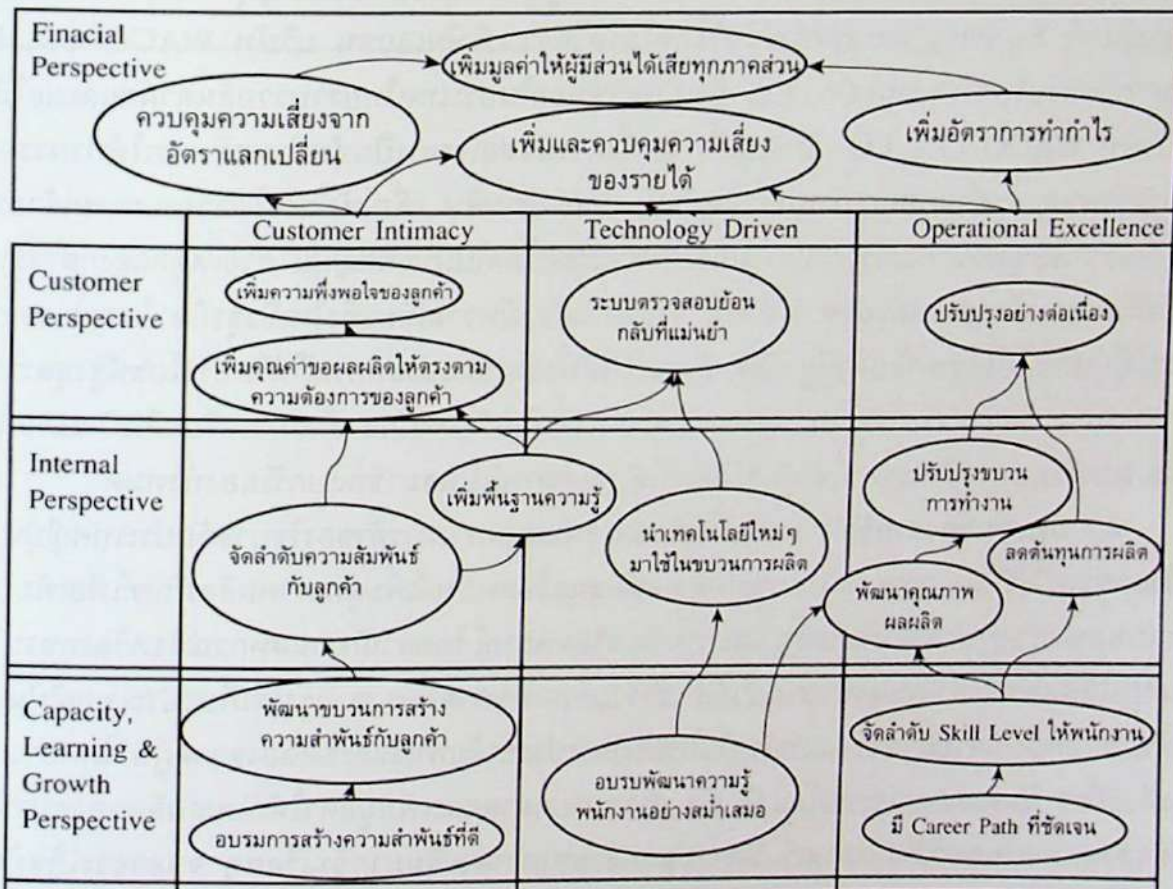
การประเมินความเป็นไปได้ของธุรกิจ จากการวิเคราะห์ภาพรวมของอุตสาหกรรมกล้วยหอมทองเพื่อการส่งออกนั้นมีการเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง ไม่เพียงเฉพาะตลาดต่างประเทศเท่านั้นที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง ตลาดภายในประเทศก็มีการเติบโตเป็นอย่างมากเช่นกัน และเมื่อกระแสสุขภาพยังคงเติบโต อาหารหรือผลไม้เพื่อสุขภาพก็ยังคงมีการเติบโตควบคู่ไปด้วยอย่างต่อเนื่องทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งยิ่งได้ผลประโยชน์ทางอ้อมจากการที่ช่องทางจัดจำหน่ายและระบบโลจิสติกส์ ที่พัฒนามากขึ้นเรื่อยๆ การนำ

ผลผลิตสดๆ จากสวนส่งตรงถึงมือผู้บริโภคก็จะใช้ระยะเวลาสั้นลง ช่องทางการจัดจำหน่ายที่เข้าถึงได้ง่ายมากขึ้นเรื่อยๆ อันมีแต่สนับสนุนให้ตลาดกล้วยหอมทองเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง ถึงแม้ว่าจะมีคู่แข่งในหลายๆ ประเทศที่ปลูกกล้วยหอมทองด้วยระบบอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ แต่ด้วยข้อจำกัดของเงื่อนไขในการปลูกกล้วยหอมทองปลอดสารพิษที่ต้องอาศัยการดูแลรักษา ไม่สามารถใช้สารเคมีเพื่อเร่งการเจริญเติบโตมากๆ อย่างที่คู่แข่งต้องการ ก็จะทำให้ความน่าสนใจของคู่แข่งในการปลูกผลไม้ปลอดสารผิดลดความน่าสนใจในการลงทุนไปด้วยอย่างมาก

ถึงแม้บริษัทเป็นผู้เล่นหน้าใหม่ที่ไม่ม่ประสบการณ์มาก่อน แต่ด้วยระบบของสหกรณ์ที่มีการส่งเสริมและช่วยเหลือสมาชิกให้สามารถส่งมอบสินค้าที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการได้ ก็จะสามารถลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นไปได้อย่างมาก และจากผลการวิเคราะห์ทางการเงิน จะเห็นได้ว่าผลตอบแทนปกติหรือแม้แต่ว่า Worst Case ก็ยังสร้างผลตอบแทนที่น่าพอใจได้เป็นอย่างดี จึงเป็นเหตุผลสนับสนุนที่จะทำให้ธุรกิจนี้ประสบความสำเร็จ

3. การประเมินความเชื่อมโยงของแผนกลยุทธ์ด้วยแผนที่กลยุทธ์

การประเมินความเชื่อมโยงของแผนกลยุทธ์ด้วยแผนที่กลยุทธ์ ประกอบด้วย มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านลูกค้า และมุมมองด้านการเงิน ซึ่งมีความต่อเนื่องเชื่อมโยงกัน ซึ่งสรุปเป็นแผนภาพ ดังนี้



4. ปัจจัยวิกฤตที่เป็นเงื่อนไขแห่งความสำเร็จหรือความล้มเหลวของธุรกิจ

จากการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ทางธุรกิจ จะเห็นได้ว่าปัจจัยความเสี่ยงที่ควบคุมไม่ได้นั้นมีอยู่หลายอย่างและแต่ละอย่างก็ส่งผลกระทบต่อขนาดของธุรกิจเป็นอย่างมาก ซึ่งก็มีทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่สำคัญในการพิจารณาดังต่อไปนี้

4.1 แหล่งรายได้จากการขายสหกรณ์เพียงรายเดียว จากการที่จะจำหน่ายสินค้าให้กับสหกรณ์ได้ จะต้องสมัครเข้าเป็นสมาชิกของสหกรณ์ก่อน ซึ่งสหกรณ์นั้นมีรูปแบบการทำธุรกิจรวบรวมผลผลิตการเกษตรของสมาชิก และธุรกิจตลาด คือ รับซื้อผลผลิตการเกษตรของสมาชิก และรวมจำหน่ายให้แก่พ่อค้าคนกลางหรือตลาดโดยตรงหรือพ่อค้าคนกลางมารับซื้อเองที่สหกรณ์ เป็นการรวมซื้อและรวมขาย โดยสหกรณ์เป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายในการคัดกรองสินค้า บรรจุหีบห่อ ขนส่ง ซึ่งเป็นวิธีที่ลดความเสี่ยงให้แก่สมาชิกหรือผู้ผลิตได้เป็นอย่างดี การจำหน่ายกล้วยหอมปลอดสารพิษของสหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด มีการจำหน่าย 2 ลักษณะ คือ นำส่งตลาดโดยตรง ได้แก่ 1) โรงแรมและห้างสรรพสินค้า และ 2) พ่อค้าคนกลางมารับซื้อที่สหกรณ์ ได้แก่ บริษัท WAGO Co., Ltd. เพื่อส่งออกให้สหกรณ์ผู้บริโภครายย่อยในประเทศญี่ปุ่นต่อไป และเมื่อพิจารณาถึงสถานที่จัดจำหน่ายสินค้าเพื่อให้ผู้บริโภคเข้าถึงได้นั้น พบว่า สหกรณ์ยังมีข้อจำกัด เนื่องจากสหกรณ์มีตลาดที่แน่นอนและขนาดใหญ่ จึงไม่เน้นถึงตลาดหรือผู้บริโภครายย่อยหรือหากมีกล้วยคัดตกเกรดที่จะวางจำหน่ายให้แก่ผู้บริโภครายย่อย จุดที่สหกรณ์กำหนดวางจำหน่ายเป็นที่สหกรณ์ที่เดียว ส่งผลให้สินค้าตกเกรดขายไม่ได้ราคาเท่าที่ควร ส่วนหุ้นส่วนทางการค้าของสหกรณ์เป็นลักษณะสหกรณ์ต่อสหกรณ์หรือระหว่างสหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด และสหกรณ์ผู้บริโภครายย่อย ประเทศญี่ปุ่น (Tohto Consumer Co-operative Society) และสหกรณ์ผู้บริโภครายย่อยได้จ้างบริษัทเอกชน บริษัท WAGO Co., Ltd. ดำเนินการจัดตั้งบริษัท Otento Co., Ltd. ซึ่งเป็นบริษัทลูกในประเทศไทยรวบรวมสินค้าผักและผลไม้ จัดส่งให้บริษัท WAGO Co., Ltd. อีกต่อหนึ่ง อีกทั้งการติดต่อเจรจาเป็นหุ้นส่วนครั้งแรกได้ทำการตกลงเรื่องกำหนดและควบคุมคุณภาพกล้วยหอมทองปลอดสารพิษ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าคุณภาพกล้วยหอมทองปลอดสารพิษของสหกรณ์ตรงตามความต้องการของผู้บริโภคในประเทศญี่ปุ่น ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้ผลิตหรือสหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด จึงจำเป็นต้องมีความเข้มแข็งในเชิงธุรกิจ ในการเจรจากับสหกรณ์ญี่ปุ่นเพื่อให้ได้ราคาสินค้าที่สูงที่สุด อันจะทำให้ทั้งสมาชิกและสหกรณ์ได้รับประโยชน์สูงสุดร่วมกัน แต่ถ้าสหกรณ์ขาดความสามารถในการเจรจาและทำหน้าที่เป็นเพียงคนกลางในการเตรียมสินค้าและส่งมอบเท่านั้น ผลกระทบทางด้านราคาก็จะถูกส่งต่อมาให้เกษตรกรผู้เป็นสมาชิกแบกรับเองทั้งหมด

4.2 บทบาทของภาครัฐ จากการส่งเสริมและสนับสนุนทางการค้าของรัฐบาลกับประเทศญี่ปุ่น โดยจังหวัดเพชรบุรีได้มีโครงการส่งเสริมการเกษตร สนับสนุนให้สหกรณ์เพิ่มคุณภาพผลิตภัณฑ์เพื่อเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตรและขยายตลาดให้มากขึ้น และกรมส่งเสริมสหกรณ์ โดยสำนักงานสหกรณ์จังหวัดเพชรบุรี ได้สนับสนุนให้สหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด เข้าร่วมงานเทศกาลไทย ณ กรุงโตเกียวประเทศญี่ปุ่น โดยนำกล้วยหอมทอง กล้วยน้ำหว่า และกล้วยไข่ไปจัดแสดงประชาสัมพันธ์และทดลองตลาดผู้บริโภคชาวญี่ปุ่นอย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลกระทบในแง่ดี คือ การขยายตลาดและเพิ่มมูลค่าให้กับผลผลิตของสมาชิกได้ แต่ก็ยังส่งผลร้ายในกรณีมีชาวสวนเริ่มมีการปลูกกล้วยหอมทองเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ จนอาจจะเกิดปัญหาสินค้าล้นตลาดได้ในอนาคต

4.3 ภัยธรรมชาติ โรคระบาด และแมลงศัตรูพืช จากการศึกษาข้อมูลจากแหล่งต่างๆ พบว่า ถึงแม้ว่าจังหวัดเพชรบุรีจะไม่พบปัญหาการระบาดของแมลงศัตรูพืชเนื่องจากได้อิทธิพลของลมทะเลมาช่วยก็ตาม แต่ในทางกลับกันก็ส่งผลกระทบต่อด้านลมพายุที่พัดเข้าพื้นที่ทำให้สวนกล้วยเสียหายล้มทั้งสวนได้ ซึ่งเป็นความเสียหายระดับรุนแรงที่สุด ถึงแม้ว่าจะเกิดขึ้นหลายปีต่อครั้ง และไม่ได้เกิดขึ้นกับทุกสวนในจังหวัดก็ตาม และก็ยังพบว่าเมื่อโรคระบาดใบไหม้เกิดขึ้นตามสวนต่างๆ อยู่บ้าง แต่ทั้งหมดนี้ถือเป็นปัจจัยวิกฤตที่ส่งผลกระทบต่ออนาคตของบริษัทถ้าปัจจัยเหล่านี้เกิดขึ้นกับบริษัท

จากกรณีตัวอย่างแผนปรับปรุงเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการประกอบการ และแผนฉุกเฉินเป็นการสรุปการประเมินความเป็นไปทางของธุรกิจ กรณีมีสถานการณ์เปลี่ยนในทางไม่ดี การประเมินความเชื่อมโยงของแผนกลยุทธ์ด้วยแผนที่กลยุทธ์ และปัจจัยวิกฤตที่เป็นเงื่อนไขแห่งความสำเร็จหรือความล้มเหลวของธุรกิจ ซึ่งสะท้อนให้เห็นปัจจัยที่อาจจะเกิดขึ้นที่กิจการจะต้องเตรียมการรองรับสถานการณ์ที่จะมีผลกระทบต่อกิจการ

กิจกรรม 12.3.5

กรณีตัวอย่างปัจจัยวิกฤตที่เป็นเงื่อนไขแห่งความสำเร็จหรือความล้มเหลวของธุรกิจมีอะไรบ้าง จงระบุ และปัจจัยดังกล่าวมีผลกระทบต่อธุรกิจอย่างไร จงอธิบาย

(โปรดทำกิจกรรม 12.3.5 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 12.3 เรื่องที่ 12.3.5)

บรรณานุกรม

- กฤษฎา ประศาสน์วุฒิ และปัญญา หิรัญรัตน์. (2548). การจัดทำแผนธุรกิจและการประเมินผลธุรกิจ. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์* หน่วยที่ 7. นนทบุรี. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- จินตนา ฉันทศรีธากการ. (2546). *คู่มือการจัดทำแผนธุรกิจสหกรณ์*. (ฉบับผู้บริหาร) กรมส่งเสริมสหกรณ์. http://monitor.cpd.go.th/CPD_Dev/admin/m4_km/uploadnews/manual1_10Oct201103_03.doc. กันยายน 2561.
- จุฑาทิพย์ ภัทราวาท. (2553). *คู่มือการจัดทำแผนธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2556). *วิธีเขียนแผนธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: บริษัทเอ็กสเปอร์เน็ต จำกัด.
- ฐาปนา บุญหล้า. (2550). *คู่มือการจัดทำแผนธุรกิจ สำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม*. กรุงเทพฯ: บริษัทซีเอ็ด ยูเคชั่น จำกัด.
- ธิดิรัตน์ วิศาลเวทย์. (2540). *การวางแผนกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารสถาบันราชภัฏอุดรดิตถ์*. สถาบันราชภัฏอุดรดิตถ์.
- มาณฑะ ชิวชนาสุนทร. (2543). *แผนธุรกิจ SMEs: Business plan* พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: สำนักพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรม.
- รัชกฤษ คล่องพยาบาล. (2554). *แผนธุรกิจ กับ SMEs*. กรุงเทพฯ: สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.).
- _____. (2553). *คู่มือการเขียนแผนธุรกิจ-ธุรกิจบริการ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) เวอร์โก อาร์ต กิลด์ จำกัด.
- วารินทร์ งามการุญ. (2558). *แผนธุรกิจการปลูกกล้วยหอมทองในประเทศไทยเพื่อการส่งออกไปประเทศญี่ปุ่นให้มีความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน*. (การค้นคว้าอิสระหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วิภาวรรณ กลิ่นหอม. (2551). *สู่ความสำเร็จในการเขียนแผนธุรกิจ SMEs*. กรุงเทพฯ: กรมพัฒนาธุรกิจ. สืบค้นเมื่อวันที่ 9 สิงหาคม 2554 จาก <http://www.sofinfinity.net/business.asp>
- วีรวิฐ มาชะติรานนท์. (2546). *การจัดทำแผนธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: เอ็กเปอร์เน็ต จำกัด.
- สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน. (2546). *แผนธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ*. กรุงเทพฯ: โนเบิลบุ๊ก รุ่งแสงการพิมพ์.
- ส่งเสริม หอมกลิ่น. (2553). *แนวคิดการบริหารธุรกิจสหกรณ์*. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารธุรกิจเฉพาะสหกรณ์* หน่วยที่ 1. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เสาวภา มีถาวรกุล และยุวดี ไชยศิริ. (2545). *โครงการธุรกิจและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ในชุดการเรียนรู้ด้วยตนเองชุดวิชาการจัดการและการวางแผนธุรกิจ สำนักมาตรฐานการศึกษา.

ธรรมเนียมปฏิบัติ คุณธรรมและจริยธรรม ในการจัดการสหกรณ์

รองศาสตราจารย์ส่งเสริม หอมกลิ่น
ผู้ช่วยศาสตราจารย์วิลาวัลย์ ศิลปตร



ชื่อ รองศาสตราจารย์ส่งเสริม หอมกลิ่น
วุฒิ ศ.บ. (เศรษฐศาสตร์การเกษตร) มหาวิทยาลัยรามคำแหง
ตำแหน่ง รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
หน่วยที่เขียน หน่วยที่ 13



ชื่อ ผู้ช่วยศาสตราจารย์วิลาวัลย์ ศิลปตร
วุฒิ บธ.บ., วท.ม. (เศรษฐศาสตร์สหกรณ์) มหาวิทยาลัยแม่โจ้
ตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
หน่วยที่เขียน หน่วยที่ 13

แผนการสอนหน่วยที่ 13

ธรรมาภิบาล คุณธรรมและจริยธรรมในการจัดการสหกรณ์

ตอนที่

- 13.1 ธรรมาภิบาลในการจัดการสหกรณ์
- 13.2 คุณธรรมและจริยธรรมในการจัดการสหกรณ์
- 13.3 บูรณาการธรรมาภิบาล คุณธรรมจริยธรรม และการจัดการสหกรณ์

แนวคิด

1. ธรรมาภิบาลหรือการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีเป็นการบริหารกิจการให้เป็นไปอย่างซื่อสัตย์ โปร่งใส มีความรับผิดชอบ สร้างการมีส่วนร่วม และการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลคุ้มค่า เป็นผลให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายอย่างเป็นธรรม โดยสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทั้งในส่วนของภาครัฐ ภาคธุรกิจ และภาคสหกรณ์
2. คุณธรรมเป็นสิ่งที่ควรประพฤติเพื่อให้เกิดประโยชน์หรือหลักธรรมชาติที่ควรประพฤติเพื่อเอื้ออำนวยประโยชน์แก่ตนและผู้อื่น จริยธรรมเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกทางร่างกายในลักษณะที่ดีงาม ถูกต้อง อันเป็นสิ่งที่ประสงค์ของสังคม จริยธรรมจะมีได้ต้องปลูกฝังฝึกหัดโดยเริ่มจากการปลูกฝังคุณธรรม บุคลากรของสหกรณ์ผู้มีจริยธรรมจะแสดงพฤติกรรมที่ดี พุดดี ทำดี ทำถูกต้องซึ่งจะมีผลต่อตนเอง สังคม และสหกรณ์ ปัจจัยที่มีผลต่อจริยธรรมของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การหรือสหกรณ์ ได้แก่ ลักษณะส่วนบุคคล โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ และความเข้มแข็งของประเด็นจรรยาบรรณ ซึ่งจะมีผลต่อการมีพฤติกรรมทางจริยธรรมของคนในองค์การหรือสหกรณ์ด้วย
3. หลักธรรมาภิบาลเป็นหลักที่ใช้ประยุกต์การบริหารจัดการองค์การที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์การโดยเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย การนำมาใช้ในการจัดการองค์การธุรกิจและสหกรณ์จำเป็นต้องนำมาบูรณาการกับหลักการจัดการให้ครอบคลุมในทุกด้าน และอีกส่วนหนึ่งต้องอาศัยคุณธรรมและจริยธรรมมาเป็นหลักปฏิบัติของคนทุกคนในสหกรณ์ ซึ่งสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลและบางส่วนจะต้องบูรณาการเพิ่มเติมเพื่อสามารถดำเนินการไปด้วยกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ ส่วนบูรณาการการบริหารจัดการสหกรณ์เป็นตัวอย่างเกณฑ์มาตรฐานการบริหารจัดการสหกรณ์ ออมทรัพย์ ปี 2560 ซึ่งชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ได้พัฒนาขึ้นเพื่อใช้ประเมินสหกรณ์ออมทรัพย์

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาตอนที่ 13.1 “ธรรมาภิบาลในการจัดการสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายธรรมาภิบาลในภาครัฐ ในสหกรณ์ และในองค์กรเอกชนได้
2. เมื่อศึกษาตอนที่ 13.2 “คุณธรรมและจริยธรรมในการจัดการสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมายและความสำคัญของคุณธรรมและจริยธรรม รวมทั้งปัจจัยที่มีผลต่อจริยธรรมของทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาตอนที่ 13.3 “บูรณาการธรรมาภิบาล คุณธรรมจริยธรรม และการจัดการสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถประยุกต์ใช้ธรรมาภิบาล คุณธรรมจริยธรรม และการจัดการสหกรณ์ตามเกณฑ์มาตรฐานได้

กิจกรรมระหว่างเรียน

1. ทำแบบประเมินผลตนเองก่อนเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 13
2. อ่านแผนการสอนประจำหน่วยที่ 13 และอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 13.1-13.3
3. อ่านสาระสำคัญประจำตอนที่ 13.1-13.3 หรือสาระสำคัญประจำหัวเรื่อง
4. ดำเนินกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 13 ของแต่ละตอนหรือหัวเรื่อง
5. ตรวจสอบคำตอบจากแนวตอบของแต่ละกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 13
6. ทำแบบประเมินกิจกรรมภาคปฏิบัติเสริมประสบการณ์เพื่อเก็บคะแนน (ถ้ามี)
7. เข้ารับการสอนเสริมแบบเผชิญหน้าหรือผ่านดาวเทียม (ถ้ามี)
8. ทำแบบประเมินผลตนเองหลังเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 13

สื่อการสอน

1. คู่มือการศึกษาหน่วยที่ 13
2. ประมวลสาระชุดวิชาหน่วยที่ 13
3. ซีดีเสียงประจำชุดวิชา (ถ้ามี)
4. รายการสอนทางวิทยุกระจายเสียง (ถ้ามี)
5. รายการสอนทางวิทยุโทรทัศน์ (ถ้ามี)
6. วีดิทัศน์ (ถ้ามี)
7. การสอนเสริม ณ ศูนย์บริการการศึกษา (ถ้ามี)

การประเมินผล

1. ประเมินความก้าวหน้าระหว่างเรียนโดยการประเมินผลตนเองก่อนเรียนและหลังเรียน (ไม่มีคะแนน)
2. ประเมินผลจากกิจกรรมภาคปฏิบัติ 20 คะแนน (ถ้ามี)
3. การสอบไล่ 80 คะแนน (ถ้ามีกิจกรรม) หรือ 100 คะแนน (ถ้าไม่มีกิจกรรม)

แผนการสอนตอนที่ 13.1

ธรรมาภิบาลในการจัดการสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 13.1 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

- 13.1.1 ธรรมาภิบาลในภาครัฐ
- 13.1.2 ธรรมาภิบาลในสหกรณ์
- 13.1.3 ธรรมาภิบาลในองค์การเอกชน

แนวคิด

1. หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองมี 10 องค์ประกอบ คือ 1) หลักประสิทธิผล 2) หลักประสิทธิภาพ 3) หลักการตอบสนอง 4) หลักการรับผิดชอบต่อ 5) หลักความโปร่งใส 6) หลักการมีส่วนร่วม 7) หลักการกระจายอำนาจ 8) หลักนิติธรรม 9) หลักความเสมอภาค/เที่ยงธรรม และ 10) หลักมุ่งเน้นฉันทามติ
2. กรมส่งเสริมสหกรณ์จึงได้กำหนดหลักธรรมาภิบาลในสหกรณ์ 6 หลัก ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบต่อสังคมและหลักความคุ้มค่า และได้ระบุประโยชน์ของสหกรณ์ที่ได้รับจากการมีธรรมาภิบาลในสหกรณ์ คือ 1) เพิ่มความน่าเชื่อถือของกิจการสหกรณ์ 2) สามารถระดมทุนและเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้ง่าย 3) มีเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่ดี มีความสามารถและรักองค์กร 4) เพิ่มการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการดำเนินงานของสหกรณ์ 5) เพิ่มโอกาสในการสร้างความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน 6) การยอมรับของสังคมในการดำเนินธุรกิจความรับผิดชอบต่อสังคมและส่วนรวมของสหกรณ์ 7) เพิ่มภูมิคุ้มกันให้แก่สหกรณ์ และ 8) สามารถส่งเสริมพัฒนาขบวนการสหกรณ์ให้มีความเข้มแข็ง
3. สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ได้กำหนดกรอบธรรมาภิบาลสำหรับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ดังนี้ 1) ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ 2) ความสำนึกในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถและมีประสิทธิภาพ 3) ความเคารพในสิทธิและการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างสุจริตและเท่าเทียมกัน 4) การเปิดเผยข้อมูลและการดำเนินการด้วยความโปร่งใสตรวจสอบได้ 5) การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน 6) การเพิ่มมูลค่าให้แก่ตลาดทุนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และ 7) การวางกรอบเชิงจริยธรรมและจรรยาบรรณ และประโยชน์ของการจัดทำแนวทางธรรมาภิบาล คือ (1) เพื่อเป็นแนวทางสำหรับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานในการปฏิบัติหน้าที่ (2) เพื่อให้สำนักงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และภารกิจ

ที่ได้วางไว้ (3) เพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่นต่อความโปร่งใส (4) เพื่อให้คณะกรรมการผู้บริหาร และพนักงานใช้อำนาจภายในขอบเขตของกฎหมาย และ (5) เพื่อเป็นแบบอย่างที่เป็นที่ยอมรับและสร้างบรรทัดฐานที่ดีให้กับผู้อยู่ภายใต้การกำกับดูแล

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 13.1.1 “ธรรมาภิบาลในภาครัฐ” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายธรรมาภิบาลในภาครัฐได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 13.1.2 “ธรรมาภิบาลในสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายธรรมาภิบาลในสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 13.1.3 “ธรรมาภิบาลในองค์กรเอกชน” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายธรรมาภิบาลในองค์กรเอกชนได้

ความนำ



การกำกับดูแลองค์การตามหลักธรรมาภิบาล หรือการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ได้ถูกประยุกต์ใช้ในการจัดการองค์การไม่ว่าจะเป็นองค์การภาครัฐ ภาคธุรกิจ และสหกรณ์ เป็นหลักการสากลที่ได้ถูกอ้างถึงครั้งแรกถึงในรายงานของธนาคารโลก (World Bank) เมื่อปี ค.ศ. 1989 เรื่อง “Sub-Saharan Africa from Crisis to Sustainable Growth” กล่าวถึง ความสำคัญของการ มี Governance และการฟื้นฟูเศรษฐกิจ รวมถึงได้อธิบายเกี่ยวกับการกำกับดูแลที่ดีหรือธรรมาภิบาลว่าเป็น “ลักษณะและวิถีทางของการใช้อำนาจในการใช้ทรัพยากรทางเศรษฐกิจ และทางสังคมของประเทศเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งครอบคลุมการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่างๆ การบริหารจัดการภาครัฐ ภาวะความรับผิดชอบรอบตัวบทกฎหมายเกี่ยวกับการพัฒนาความโปร่งใส และข้อมูลข่าวสาร” ต่อมากองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund) ทำการศึกษาและวิเคราะห์การให้ประเทศต่างๆ กู้เงินเพื่อฟื้นฟูเศรษฐกิจ พบว่า ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่น่าไปสู่ความสำเร็จในการฟื้นฟูระบบเศรษฐกิจของประเทศ คือการที่ประเทศนั้นมี Good Governance ต่อจากนั้นแนวความคิดเกี่ยวกับ Governance ได้รับการถ่ายทอดผ่านหน่วยงานต่างๆ เช่น คณะกรรมาธิการเศรษฐกิจและสังคม สำหรับเอเชียและแปซิฟิกแห่งสหประชาชาติ (The United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific: UNESCAP) สำนักงานโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (United Nations Development Program: UNDP) และองค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic Co-operation and Development: OECD) เป็นต้น (สำนักงาน ก.พ.ร., 2552)

“บ้านเมืองหรือสังคมที่ได้ชื่อว่ามีคนดำรงชีวิตอยู่ในกรอบของคุณธรรม จริยธรรม จะนำมาซึ่งความสงบสุขและความเจริญ” ในสังคมไทยนั้นมีการดำเนินวิถีชีวิตตามหลักคุณธรรมและจริยธรรมที่ยังรากลึกมายาวนาน ประกอบกับส่วนราชการมีกิจกรรมที่จะส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ภาครัฐ และประชาชนเป็นผู้ที่ประพฤติดี ปฏิบัติดี และกระทำความดีเป็นประโยชน์ต่อสังคมอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งประกาศเจตนารมณ์ส่งเสริมจริยธรรมอย่างเป็นรูปธรรม ย่อมประสบความสำเร็จในการสร้างสังคมที่มีคุณธรรม จริยธรรม

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) ได้เห็นความสำคัญของการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม ให้กับข้าราชการพลเรือนทุกระดับ จึงดำเนินการจัดตั้ง “ศูนย์ส่งเสริมจริยธรรม” ขึ้นเพื่อดำเนินการศึกษาวิจัย พัฒนาองค์ความรู้ รวมถึงเครื่องมือ กลไก และแนวทางการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม ให้แก่ข้าราชการพลเรือน พร้อมทั้งส่งเสริม สนับสนุน ให้คำปรึกษา แนะนำและติดตามประเมินผลเกี่ยวกับการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม เสนอคณะรัฐมนตรีดำเนินการรณรงค์เผยแพร่คุณธรรม จริยธรรม และประสานความร่วมมือในด้านการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม ระหว่างหน่วยงานภาครัฐและเครือข่ายอื่นๆ

เรื่องที่ 13.1.1

ธรรมาภิบาลในภาครัฐ

วิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในปี พ.ศ. 2540 ส่งผลกระทบต่อทุกภาคส่วนของสังคมไทย ซึ่งสาเหตุสำคัญส่วนหนึ่งเกิดจากการบริหารจัดการในระดับชาติและระดับองค์กร ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน มีความบกพร่องและขาดประสิทธิภาพสูง รวมถึงการกระทำผิด การทุจริต และขาดจริยธรรมของบุคลากร ประกอบกับในปัจจุบันที่สถานการณ์ด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และการบริหารงานของราชการมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก และเป็นไปอย่างรวดเร็ว แต่โครงสร้างการบริหารจัดการภาครัฐยังขาดความยืดหยุ่น และข้าราชการยังไม่สามารถปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยม และวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ส่งผลให้เกิดปัญหา ทั้งในระดับโครงสร้าง ระดับนโยบาย และระดับปฏิบัติการ ดังข้อสรุปต่อไปนี้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552)

1. ภาครัฐขาดกลไกและกฎเกณฑ์ ในการบริหารจัดการบ้านเมืองที่มีประสิทธิภาพและคล่องตัว สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมภายนอก

2. บุคลากรขาดความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน และค่านิยมที่มุ่งเน้นประโยชน์ของประชาชน รวมถึงการไม่สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของระบบราชการในปัจจุบัน จึงส่งผลให้การดำเนินงานในภาพรวมยังไม่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเกิดความคุ้มค่าสูงสุดตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

3. ระบบการตัดสินใจและการบริหารจัดการของภาครัฐยังมีลักษณะที่ขาดความโปร่งใส บริสุทธิ์ และยุติธรรมอย่างแท้จริง ทำให้การบริหารจัดการโดยรวมไม่สามารถสนองตอบและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนได้ ในขณะที่เดียวกันก็เปิดโอกาสหรือช่องทางให้เกิดการทุจริตและฉ้อฉลในการปฏิบัติราชการได้

4. ประชาชนขาดความรู้ความเข้าใจและเข้าถึงข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับสถานการณ์บ้านเมือง รวมถึงไม่รู้ระบบการปฏิบัติงานของราชการเพียงพอ ทำให้ไม่สามารถเข้าร่วมในกระบวนการตัดสินใจแก้ไขปัญหาและตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของภาครัฐได้

5. เกิดปัญหาการทุจริตและการประพฤติมิชอบในภาครัฐอย่างกว้างขวาง ส่งผลให้ภาครัฐเกิดความสูญเสีย ทั้งในแง่ภาพลักษณ์ งบประมาณ รายได้นำส่งรัฐ และค่าใช้จ่ายเพื่อใช้ในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตภายในหน่วยงานภาครัฐเป็นอย่างมาก

นอกจากนี้ยังมีเรื่องของกรณีผลประโยชน์ทับซ้อนเข้ามาเกี่ยวข้องกับการบริหารประเทศด้วย ผลประโยชน์ทับซ้อน คือ สถานการณ์ที่บุคคลบางคนเข้าดำรงตำแหน่งที่ได้รับความไว้วางใจ เช่น ทนายความ นักการเมือง ผู้บริหาร หรือผู้อำนวยการของบริษัทเอกชน หรือหน่วยงานของรัฐ เป็นต้น เกิดความขัดแย้งขึ้นระหว่างผลประโยชน์ส่วนตัวกับผลประโยชน์ทางวิชาชีพ อันส่งผลให้เกิดปัญหาที่ทำให้เขาไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเป็นกลางไม่ลำเอียง ผลประโยชน์ทับซ้อนที่เกิดขึ้นอาจส่งผลให้เกิดความไม่ไว้วางใจที่มีต่อบุคคลผู้นั้นว่าเขาจะสามารถปฏิบัติงานตามตำแหน่งให้อยู่ในครรลองของคุณธรรมจริยธรรมได้มากน้อยเพียงใด

ผลประโยชน์ทับซ้อน หรือความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม เป็นประเด็นปัญหาทางการบริหารภาครัฐในปัจจุบันที่เป็นบ่อเกิดของปัญหาการทุจริต ประพฤติมิชอบ ในระดับที่รุนแรงขึ้น และยังสะท้อนปัญหาการขาดหลักธรรมาภิบาล และเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศ

จากประเด็นปัญหาสำคัญดังกล่าวข้างต้น ทำให้ประเทศไทยมีการบังคับใช้และปรับแก้กฎหมายต่าง ๆ เพื่อก่อให้เกิดและเสริมสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการภาครัฐทุกภาคส่วนภายในประเทศอย่างต่อเนื่อง ตามลำดับ ตั้งแต่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 ระบุเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไว้ด้วย

ประเทศไทยมีการปกครองแบบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข หมายความว่า อำนาจอธิปไตย หรือ อำนาจสูงสุดในการปกครองประเทศมาจากปวงชนชาวไทย อันมีพระมหากษัตริย์ผู้ทรงเป็นประมุข ทรงใช้อำนาจอธิปไตยฝ่ายทางรัฐสภา คณะรัฐมนตรีและศาลตามบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญ โดยอำนาจขององค์กรทั้ง 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายนิติบัญญัติ ฝ่ายบริหาร และฝ่ายตุลาการ ซึ่งจะต้องเป็นไปอย่างเท่าเทียมกัน และอยู่ในลักษณะการถ่วงดุลอำนาจซึ่งกันและกัน เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น มีประสิทธิภาพมิให้ฝ่ายหนึ่งใช้อำนาจจนเกินขอบเขต ซึ่งการแบ่งแยกอำนาจ และการตรวจสอบถ่วงดุลระหว่างอำนาจทั้ง 3 ฝ่าย ทำให้แต่ละฝ่ายประสบความสำเร็จในการใช้อำนาจทางการเมือง เพราะการแบ่งแยก

อำนาจ ทำให้ไม่มีฝ่ายใดล่วงล้ำกิจกรรมที่เป็นความรับผิดชอบของอีกฝ่ายหนึ่งได้ การตรวจสอบถ่วงดุล จะเป็นการกระทำให้ทั้ง 3 ฝ่าย คานอำนาจซึ่งกันและกัน ผลที่ได้คือการกระจายอำนาจทางการเมือง

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการมุ่งเน้นและให้ความสำคัญเกี่ยวกับ Good Governance ต่อการพัฒนาระบบราชการไทยอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง โดยในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ ไทย (พ.ศ. 2551 - พ.ศ. 2555) ได้ผลักดันการสร้างระบบราชการไทยให้เป็นกลไกของรัฐที่สำคัญต่อการ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีด้วยการขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย เพื่อ เพิ่มขีดสมรรถนะข้าราชการให้สามารถเรียนรู้ ปรับตัว และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในการอำนวย ความสะดวกและการให้บริการประชาชนได้อย่างทันกาล

ทั้งนี้ต้องยึดมั่นในหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาล โดยการสร้างระบบธรรมาภิบาลสำหรับการกำกับ ควบคุมดูแลตนเองที่ดีเพื่อให้เกิดความโปร่งใสถูกต้อง เป็นธรรม การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมและ มีความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติราชการบรรลุเป้าประสงค์เพื่อประโยชน์สุขของ ประชาชนและรักษาผลประโยชน์ของประเทศชาติ

นอกจากการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยแล้ว เพื่อให้การกำกับดูแลองค์การ ของส่วนราชการต่าง ๆ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความเป็นสากลเทียบเท่าหน่วยงานในต่างประเทศ และภาคเอกชน สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้กำหนดให้ส่วนราชการและจังหวัดจัดทำนโยบายการกำกับดูแล องค์การที่ดี หรือ “Organizational Governance (OG)” เพื่อประกาศเจตนารมณ์ขององค์การว่า จะดำเนินการด้วยการยึดหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พร้อมกำหนดนโยบาย ครอบคลุมองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่

- 1) นโยบายด้านรัฐ สังคม และสิ่งแวดล้อม
- 2) นโยบายด้านผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 3) นโยบายด้านองค์การ
- 4) นโยบายด้านผู้ปฏิบัติงาน

นอกจากนี้เพื่อยกระดับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ส่งเสริมให้หน่วยงาน ภาครัฐมีการนำแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) และ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) ซึ่งนำ Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) มาประยุกต์ใช้ เกณฑ์ดังกล่าวให้ ความสำคัญและมุ่งเน้นการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐใน 7 หมวด ได้แก่

- หมวด 1: การนำองค์กร
- หมวด 2: การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
- หมวด 3: การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- หมวด 4: การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
- หมวด 5: การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
- หมวด 6: การจัดการกระบวนการ
- หมวด 7: ผลลัพธ์การดำเนินการ

สำหรับการจัดทำเกณฑ์เพื่อการจัดระดับการกำกับดูแลองค์การภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีนั้นได้ยึดหลักธรรมาภิบาลมาเป็นองค์ประกอบของเกณฑ์ โดยวิเคราะห์หลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ร่วมระหว่างหลักการต่างๆ ดังนี้

- 1) หลักการกำกับดูแลองค์การที่ดีซึ่งสำนักงาน ก.พ.ร. ส่งเสริม เช่น นโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีโดยใช้เครื่องมือเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)
 - 2) หลักกฎหมายและแนวคิดการกำกับดูแลในประเทศไทย เช่น พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 รวมทั้งแนวทาง Corporate Governance ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
 - 3) หลักธรรมาภิบาลของต่างประเทศ ได้แก่ World Bank, UNESCAP, UNDP และ OECD เป็นต้น
 - 4) หลักการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) ได้แก่ แนวคิดทางเศรษฐศาสตร์ แนวคิดทางรัฐศาสตร์ แนวคิดทางกฎหมายปกครอง เป็นต้น
- เมื่อวิเคราะห์จุดร่วมปัจจัยต่างๆ แล้ว ได้จัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อพิจารณาจนได้ข้อสรุปว่าหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ที่เหมาะสมจะนำมาปรับใช้ในภาครัฐมี 10 องค์ประกอบ ดังภาพที่ 13.1



ภาพที่ 13.1 หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีที่นำมาปรับใช้ในภาครัฐ

หมายเหตุ: กรณีคุณภาพ (Quality) การให้บริการจะมีการพิจารณาอยู่ภายใต้หลักการตอบสนอง และในการพิจารณาประเด็น วิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Vision) จะพิจารณาภายใต้หลักประสิทธิผล นอกจากนี้ ในประเด็นความคุ้มค่า (Value for Money) จะพิจารณาอยู่ภายใต้หลักประสิทธิภาพ

ทั้งนี้เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันได้มีการกำหนดความหมายสำคัญของหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 10 องค์ประกอบ ไว้ดังนี้

1. **หลักประสิทธิผล (Effectiveness)** ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ รวมถึงสามารถเทียบเคียงกับส่วนราชการหรือหน่วยงานที่มีการกิจคล้ายคลึงกัน และมีผลการปฏิบัติงานในระดับชั้นนำของประเทศ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน โดยการปฏิบัติราชการจะต้องมีทิศทางยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงานที่เป็นมาตรฐาน รวมถึงมีการติดตาม ประเมินผล และพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

2. **หลักประสิทธิภาพ (Efficiency)** การบริหารราชการตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงาน โดยการใช้เทคนิค และเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสมให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากร ทั้งด้านต้นทุน แรงงาน และระยะเวลา ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการ ตามภารกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

3. **หลักการตอบสนอง (Responsiveness)** การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด และสร้างความเชื่อมั่นความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลาย และมีความแตกต่าง

4. **หลักการรับผิดชอบ (Accountability)** การแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความรับผิดชอบนั้นควรอยู่ในระดับที่สนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ รวมทั้งการแสดงถึงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ

5. **หลักความโปร่งใส (Transparency)** กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา ชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรี โดยประชาชนสามารถรู้ทุกขั้นตอน ในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่าง ๆ และสามารถตรวจสอบได้

6. **หลักการมีส่วนร่วม (Participation)** กระบวนการที่ข้าราชการ ประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทาง ร่วมการแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา

7. **หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization)** การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจทรัพยากร และภารกิจจากส่วนราชการส่วนกลางให้แก่หน่วยการปกครองอื่น (ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น) และภาคประชาชน ดำเนินการแทนโดยมีอิสระตามสมควร รวมถึงการมอบอำนาจ และความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการดำเนินการให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้าง ความพึงพอใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงกระบวนการและเพิ่มผลผลิตภาพเพื่อผลการดำเนินงานที่ดีของส่วนราชการ

8. **หลักนิติธรรม (Rules of law)** การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการบริหารราชการ ด้วยความเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

9. **หลักความเสมอภาค/เที่ยงธรรม (Equity)** การได้รับการปฏิบัติ และได้รับบริการอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่มีการแบ่งแยกด้าน ชาย/หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกาย หรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา การฝึกอบรม และอื่นๆ

10. **หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented)** การหาข้อตกลงทั่วไปภายในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นข้อตกลงที่เกิดจากการใช้กระบวนการเพื่อหาข้อคิดเห็นจากกลุ่มบุคคลที่ได้รับประโยชน์และเสียประโยชน์ โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงซึ่งต้องไม่มีข้อคัดค้านที่ยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ โดยฉันทามติไม่จำเป็นต้องหมายความว่าเห็นพ้องโดยเอกฉันท์

จากองค์ประกอบทั้ง 10 องค์ประกอบ ของหลักธรรมาภิบาลการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และเหมาะสมซึ่งนำมาปรับใช้ในภาครัฐนั้น จะเห็นได้ว่ายังขาดหลักคุณธรรมและจริยธรรมที่ควรคำนึงถึงในการบริหารประเทศด้วย

การพิจารณาความสำคัญหรือนำหนักแต่ละองค์ประกอบของการจัดระดับการกำกับดูแลองค์การภาครัฐ ตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance Rating) นั้น ได้นำข้อมูลจากหลักการและแนวคิดต่าง ๆ ได้แก่ World Bank, UNDP, OECD, IOD และ IMD รวมทั้งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551-พ.ศ. 2555) มาพิจารณาประกอบกับการหารือกับผู้ทรงคุณวุฒิด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกำกับการกำกับดูแลองค์การที่ดีภายในประเทศ ซึ่งสามารถสรุปนำหนักความสำคัญของแต่ละองค์ประกอบไว้ (ยกเว้นองค์ประกอบการมุ่งเน้นฉันทามติซึ่งในปัจจุบันจะยังไม่มีการพิจารณาให้นำหนัก เนื่องจากยังไม่ได้ระบุแนวทางการมุ่งเน้นฉันทามติอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน) รวมแล้ว 100% ดังนี้

- 1) หลักประสิทธิผล 13%
- 2) หลักประสิทธิภาพ 13%
- 3) หลักการตอบสนอง 12%
- 4) หลักการรับผิดชอบ 12%
- 5) หลักความโปร่งใส 13%
- 6) หลักการมีส่วนร่วม 13%
- 7) หลักการกระจายอำนาจ 7%
- 8) หลักนิติธรรม 10%
- 9) หลักความเสมอภาค 7%

ส่วนในต่างประเทศหรือของสหประชาชาติ (United Nations: UN) ซึ่งมีวัตถุประสงค์ คือการรักษาสันติภาพและความมั่นคงระหว่างประเทศนั้น ในแต่ละปีจะให้นำหนักของแต่ละองค์ประกอบต่างกัน

ทั้งนี้ หลักธรรมาภิบาลได้ถูกประยุกต์ใช้ในการจัดการองค์การไม่ว่าจะเป็นองค์การภาครัฐ ภาคเอกชน และสหกรณ์ ซึ่งแต่ละองค์การได้มีการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการภายในหน่วยงานของตนเอง

กิจกรรม 13.1.1

หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีที่นำมาปรับใช้ในภาครัฐ มีองค์ประกอบอะไรบ้าง จงอธิบาย

(โปรดทำกิจกรรม 13.1.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 13.1 เรื่องที่ 13.1.1)

เรื่องที่ 13.1.2

ธรรมาภิบาลในสหกรณ์

ธรรมาภิบาลเป็นการบริหารจัดการที่ดีเมื่อนำมาใช้ในการดำเนินกิจการโดยย่อมาก่อนให้เกิดความเข้มแข็งมั่นคง และเจริญก้าวหน้าในกิจการนั้น ทำให้เกิด “ความเชื่อถือ” จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ที่เกี่ยวข้องกับกิจการนั้น ซึ่งองค์ประกอบของธรรมาภิบาล (ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542) ซึ่งเดิมประกอบด้วย 6 หลัก ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า

ธรรมาภิบาลในสหกรณ์ หมายถึง การบริหารกิจการของสหกรณ์ให้เป็นไปอย่างซื่อสัตย์ โปร่งใส มีความรับผิดชอบ สร้างการมีส่วนร่วม และมีการใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลคุ้มค่า และโดยประหยัด เป็นผลให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายอย่างเป็นธรรม เพื่อให้สหกรณ์สามารถดำเนินงานประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมั่นคง ส่งผลให้สหกรณ์เป็นที่เชื่อถือและยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะศรัทธาจากสมาชิกสหกรณ์ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2559, น. 9)

ประโยชน์ที่สหกรณ์ได้รับจากการมีธรรมาภิบาล กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้ระบุประโยชน์ของสหกรณ์ที่ได้รับจากการมีธรรมาภิบาลในสหกรณ์ และส่งเสริมให้สหกรณ์นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในสหกรณ์มีดังนี้

1. เพิ่มความน่าเชื่อถือของกิจการสหกรณ์ สหกรณ์ที่ดำเนินธุรกิจโดยยึดหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือมีธรรมาภิบาลจะมีนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่สนองตอบความคาดหวังหรือความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล จะส่งผลให้สหกรณ์ได้รับความเชื่อถือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (สมาชิก ประชาชนทั่วไป คู่ค้า สถาบันการเงิน)

2. สามารถระดมทุนและเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้ง่าย สถาบันการเงินและแหล่งทุนต่างๆ จะให้ความเชื่อมั่นกับสหกรณ์ที่มีธรรมาภิบาล และพร้อมจะให้การสนับสนุน เพราะความน่าเชื่อถือที่สหกรณ์สะสมไว้ จะทำให้ผู้ให้การสนับสนุนมั่นใจว่า เงินที่ให้กับกู้ยืมจะไม่สูญหาย

3. มีเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่ดี มีความสามารถและรักองค์กร ตามหลักธรรมาภิบาลสหกรณ์ที่มีนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่คำนึงถึงความเป็นอยู่ของเจ้าหน้าที่สหกรณ์และให้ความสำคัญกับการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้แก่เจ้าหน้าที่สหกรณ์ จะทำให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์รักองค์กร และสามารถดึงดูดบุคคลภายนอกที่มีความรู้ความสามารถให้ความสนใจเข้าร่วมงานกับองค์กรตลอดไป

4. เพิ่มการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการดำเนินงานของสหกรณ์ สหกรณ์ที่มีแนวทางปฏิบัติที่ดีต่อสมาชิก ให้ความสำคัญต่อความพึงพอใจของสมาชิกเป็นหลัก ด้วยการผลิตสินค้าหรือให้บริการแก่สมาชิกโดยคำนึงถึงความปลอดภัยและความคุ้มค่าที่สมาชิกจะได้รับจากผลิตภัณฑ์หรือบริการ อันจะนำไปสู่การเพิ่มการมีส่วนร่วมของสมาชิกและการขยายธุรกิจในอนาคต

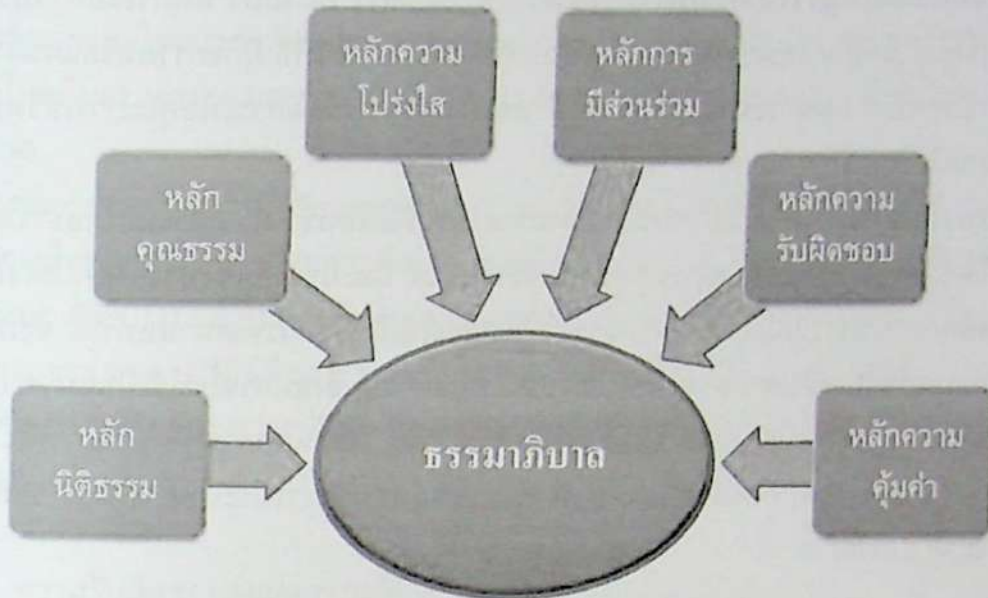
5. เพิ่มโอกาสในการสร้างความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน สหกรณ์ที่มีระบบการบริหารจัดการธุรกิจที่มีความซื่อสัตย์ โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้สหกรณ์ได้รับความเชื่อถือ จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (สมาชิก ประชาชนทั่วไป คู่ค้า สถาบันการเงิน) และผู้ที่เกี่ยวข้องต่างๆ ยอยากให้การสนับสนุนและให้การตอบสนองที่ดี เป็นโอกาสที่จะทำให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ และนำกิจการไปสู่ความเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน

6. การยอมรับของสังคมในการดำเนินธุรกิจความรับผิดชอบต่อสังคมและส่วนรวมของสหกรณ์ที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดังกล่าวคาดหวังหรือรับรู้ มีผลอย่างมากต่อการยอมรับของสังคม และการเติบโตของสหกรณ์ในการดำเนินธุรกิจ ในทางตรงกันข้ามสหกรณ์ที่ละเลยไม่เอาใจใส่ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม นอกจากจะถูกต่อต้านหรือมีความขัดแย้งกับสังคมและส่วนรวมแล้ว หากสหกรณ์ประสบภาวะวิกฤตร้ายแรง โอกาสที่จะได้รับความเห็นใจ การให้อภัย หรือโอกาสในการแก้ตัวจากชุมชนและสังคมคงเป็นเรื่องที่คาดหวังได้ยาก

7. เพิ่มภูมิคุ้มกันให้แก่สหกรณ์ ท่ามกลางกระแสของความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาในยุคโลกาภิวัตน์ มีโอกาสสูงมากที่จะนำกิจการไปสู่ความเสี่ยงใหม่ๆ ซึ่งยากจะคาดเดา การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการทำงานที่ดี หรือมีธรรมาภิบาล มาตรการเหล่านี้จะช่วยป้องกันผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นทั้งจากภายในและภายนอก เป็นการเพิ่มภูมิคุ้มกันให้แก่สหกรณ์ และลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจให้น้อยลง

8. สหกรณ์ที่มีธรรมาภิบาลจะสามารถส่งเสริมพัฒนาขบวนการสหกรณ์ให้มีความเข้มแข็งเป็นพลังสำคัญอีกทางหนึ่งในการพัฒนาประเทศชาติ

หลักการสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดีในสหกรณ์ หรือธรรมาภิบาลในสหกรณ์ คือ การมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในสหกรณ์ ความถูกต้องชอบธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้ กรมส่งเสริมสหกรณ์จึงได้กำหนด “หลักธรรมาภิบาลในสหกรณ์” 6 หลัก ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบต่อ และหลักความคุ้มค่า ดังภาพที่ 13.2



ภาพที่ 13.2 หลักธรรมาภิบาลในสหกรณ์

1. **หลักนิติธรรม (The Rules of Law)** หมายถึง สหกรณ์ได้กำหนดข้อบังคับ ระเบียบต่างๆ เป็นไปตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ โดยคำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพ และเป็นธรรมกับทุกฝ่ายในสหกรณ์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ เป็นที่ยอมรับของสังคม
2. **หลักคุณธรรม (Morality)** หมายถึง การยึดมั่นความถูกต้องดีงามทุกฝ่ายในสหกรณ์ปฏิบัติงานในสหกรณ์ของตนอย่างเต็มความสามารถ ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และเสมอภาค ประพฤติปฏิบัติตามจรรยาบรรณที่ร่วมกันกำหนด และส่งเสริมสนับสนุน ยกย่องผู้กระทำความดี รวมถึงการส่งเสริมให้มีการพัฒนาทุกฝ่ายในสหกรณ์อย่างเท่าเทียมกัน
3. **หลักความโปร่งใส (Transparency)** หมายถึง การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยพัฒนาวิธีการดำเนินงานของสหกรณ์ที่โปร่งใส กำหนดขั้นตอนการให้บริการที่ชัดเจน มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถตรวจสอบได้ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ รวมถึงการประสานความร่วมมือระหว่างองค์กรทำให้เกิดความโปร่งใสกับสังคมภายนอก
4. **หลักการมีส่วนร่วม (Participation)** หมายถึง สหกรณ์เปิดโอกาสให้ทุกฝ่าย ได้แก่ สมาชิก กรรมการ และฝ่ายจัดการ มีส่วนร่วมในการรับรู้ ร่วมแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจ ทั้งในด้านการบริหารจัดการและการพัฒนาสหกรณ์ เพื่อสร้างสรรค์และจรรโลงความผาสุกของส่วนรวม รวมถึงร่วมรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ด้วย

5. **หลักความรับผิดชอบ (Responsibility and Accountability)** หมายถึง การที่ทุกฝ่ายในสหกรณ์ตระหนักในสิทธิหน้าที่ มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่และผลจากการกระทำของตน ตลอดจนเคารพความคิดเห็นที่แตกต่างของผู้มีส่วนร่วมในสหกรณ์ รวมถึงไม่เพิกเฉยต่อปัญหาสาธารณะ และการช่วยเหลือเอื้ออาทรต่อสังคม

6. **หลักความคุ้มค่า (Cost-effectiveness or Economy)** หมายถึง สหกรณ์มีการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีระบบการควบคุมภายในที่ดี มีกิจกรรมหรือแผนงานที่ส่งเสริมสนับสนุน การประหยัด ลดค่าใช้จ่าย เพิ่มรายได้ ส่งเสริมระบบสวัสดิการเพื่อคุณภาพชีวิตของทุกฝ่ายในสหกรณ์ และหรือสังคมภายนอก

การประเมินผลธรรมาภิบาลในสหกรณ์ในแต่ละหมวดจะมีเกณฑ์ชี้วัดและประเมินผลธรรมาภิบาลโดยมุ่งเน้นเครื่องมือชี้วัดเป็นรูปธรรมสามารถวัดได้ในเชิงปริมาณ และมีข้อมูลเชิงประจักษ์แสดงให้เห็นอย่างชัดเจน ทั้งนี้หลักการบริหารและการส่งเสริมธรรมาภิบาลจะใช้เป็นวิธีการพัฒนาสหกรณ์ ส่งเสริมสหกรณ์ให้มีระบบเป็นที่ยอมรับในระดับสากลและเกิดประโยชน์ในมิติต่างๆ ซึ่งสหกรณ์จะใช้เป็นแนวทางดำเนินงานให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด ในแต่ละหมวด มีรายละเอียด 7 ข้อ ทั้งนี้หลักการให้คะแนน เป็น 3 ช่วง หรือ 3 ระดับ คือ 1 ต้องปรับปรุง 2 พอใช้ และ 3 ดี และแปลผลระดับการประเมิน เป็น 4 ระดับ คือ ต้องปรับปรุง พอใช้ ดี และดีมาก

กิจกรรม 13.1.2

จงอธิบายประโยชน์ที่สหกรณ์ได้นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในสหกรณ์

(โปรดทำกิจกรรม 13.1.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 13.1 เรื่องที่ 13.1.2)

เรื่องที่ 13.1.3

ธรรมาภิบาลในองค์การเอกชน

องค์การภาคเอกชนหรือภาคธุรกิจได้มีการนำธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ในการจัดการธุรกิจหลายองค์การ ในที่นี้ยกตัวอย่างของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ซึ่งมีอำนาจหน้าที่กำกับดูแลและพัฒนาตลาดทุนของประเทศทั้งตลาดแรกและตลาดรอง รวมถึงบุคลากรและสถาบันในตลาดทุนของประเทศไทย ได้จัดทำแนวทางธรรมาภิบาลของ ก.ล.ต. (ฉบับปรับปรุง ครั้งที่ 3 พ.ศ. 2558) ถือว่า ธรรมาภิบาลเป็นหลักการที่ได้รับการยอมรับเป็นสากลว่า เป็นระบบที่ทำให้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และที่สำคัญเป็นไปอย่างโปร่งใส น่าเชื่อถือและ

เป็นธรรมต่อทุกฝ่าย จึงเป็นหลักการที่หลายองค์การได้ให้ความสำคัญในการนำมาปฏิบัติเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายและพันธกิจที่กำหนดไว้

วัตถุประสงค์ของการจัดทำแนวทางธรรมาภิบาลของ ก.ล.ต. การจัดทำแนวทางธรรมาภิบาลเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายของสำนักงานที่ต้องการผลักดันให้มีการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติให้เกิดผลอย่างจริงจังและเป็นรูปธรรมภายในองค์การ เพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานของสำนักงานสามารถบรรลุเป้าหมายและภารกิจในการกำกับดูแลและพัฒนาตลาดทุนไทยได้อย่างถูกต้องทันท่วงที ตลอดจนเกิดคุณประโยชน์ในด้านต่างๆ และยังช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่น ต่อมาตรฐานการกำกับดูแลให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล

การจัดทำแนวทางธรรมาภิบาลของ ก.ล.ต. นอกจากศึกษาหลักการและแนวทางปฏิบัติขององค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic Co-operation and Development: OECD) แล้วในการจัดทำแนวทางธรรมาภิบาลของ ก.ล.ต. สำนักงานยังได้ประมวลข้อมูลจากหลักการและแนวทางปฏิบัติของ International Organization of Securities Commissions (IOSCO) ซึ่งเป็นองค์การระหว่างประเทศของหน่วยงานกำกับดูแลด้านหลักทรัพย์ และกระทรวงการคลังประกอบ โดยสำนักงาน ก.ล.ต. ได้กำหนดกรอบธรรมาภิบาลสำหรับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ดังนี้

- 1) ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ (Accountability)
- 2) ความสำนึกในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถและมีประสิทธิภาพ (Responsibility)
- 3) ความเคารพในสิทธิและการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างสุจริตและเท่าเทียมกัน รวมถึงการให้โอกาสผู้มีส่วนได้เสียมีส่วนร่วมอย่างเป็นธรรม (Equitable Treatment and Participation)
- 4) การเปิดเผยข้อมูลและการดำเนินการด้วยความโปร่งใสตรวจสอบได้ (Transparency)
- 5) การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน (Internal Control and Internal Audit)
- 6) การเพิ่มมูลค่าให้แก่ตลาดทุนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (Value Creation) โดยการพัฒนาปรับปรุง และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

- 7) การวางกรอบเชิงจริยธรรมและจรรยาบรรณ (Code of Conduct and Code of Ethics)

ทั้งนี้ แนวทางธรรมาภิบาลของ ก.ล.ต. ได้มีการทบทวนหลักการและแนวปฏิบัติให้เป็นปัจจุบัน สอดคล้องกับพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ที่มีการแก้ไขปรับปรุง (พระราชบัญญัติหลักทรัพย์ฉบับที่ 4 พ.ศ. 2551) โดยเฉพาะในส่วนที่กฎหมายกำหนดและเป็นหลักการด้านธรรมาภิบาล รวมทั้งเทียบเคียงกับแนวปฏิบัติด้านธรรมาภิบาลของหน่วยงานอื่นในตลาดทุนไทย บริษัทจดทะเบียน และหน่วยงานที่เป็นสากล เช่น หน่วยงานกำกับดูแลตลาดทุนต่างประเทศและองค์การระหว่างประเทศ เป็นต้น เพื่อให้มาตรฐานธรรมาภิบาลของ ก.ล.ต. มีความเข้มงวดและไม่ด้อยกว่ามาตรฐานธรรมาภิบาลที่กำหนดใช้กับหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลและมีความเป็นสากล

ประโยชน์ของการจัดทำแนวทางธรรมาภิบาลของสำนักงาน ก.ล.ต.

- 1) เพื่อเป็นแนวทางสำหรับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานในการปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบได้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล

2) เพื่อให้สำนักงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และภารกิจที่ได้วางไว้อย่างถูกต้องทำนองคลองธรรม โดยมีเครื่องมือการตรวจสอบการทำงานด้านต่างๆ ของสำนักงานเป็นแนวทาง เสนอข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ให้กับสำนักงานเพื่อปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น อันจะเป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับสำนักงาน

3) เพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่นต่อความโปร่งใส ความเป็นธรรมและความน่าเชื่อถือให้กับสำนักงาน ในการบริหารจัดการและป้องกันการแสวงหาประโยชน์จากการเป็นกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน

4) เพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานใช้อำนาจภายในขอบเขตของกฎหมาย รวมถึงการสร้างกรอบความรับผิดชอบของคณะกรรมการและผู้บริหารต่อผู้มีส่วนได้เสียและส่วนรวม และทำให้เกิดระบบความรับผิดชอบของผู้บริหารต่อคณะกรรมการ และคณะกรรมการต่อผู้มีส่วนได้เสียจากทุกกลุ่มเป็นลำดับชั้น

5) เพื่อเป็นแบบอย่างที่เป็นที่ยอมรับและสร้างบรรทัดฐานที่ดีให้กับผู้อยู่ภายใต้การกำกับดูแล และสังคมส่วนรวม ตลอดจนเป็นการยกระดับมาตรฐานการกำกับดูแลตลาดทุนไทยให้เทียบเท่าสากล เนื้อหาและขอบเขตของแนวทางจะแบ่งเป็น 2 ระดับ ดังนี้

ส่วนที่ 1 องค์ประกอบของธรรมาภิบาลในระดับกรรมการ โดยแบ่งเป็น 3 หมวด ดังนี้

หมวดที่ 1 องค์ประกอบและโครงสร้างคณะกรรมการ (Board Composition and Structure) ได้แก่ องค์ประกอบของคณะกรรมการ การสรรหา การแต่งตั้ง วาระการดำรงตำแหน่ง และการกำหนดค่าตอบแทนของกรรมการ ตลอดจนการจัดตั้งคณะอนุกรรมการ และคณะกรรมการย่อย และผู้บริหารสูงสุด (เลขาธิการ) ขององค์การ

หมวดที่ 2 นโยบายของคณะกรรมการ (Board Policies) ได้แก่ นโยบายเกี่ยวกับธรรมาภิบาล นโยบายเกี่ยวกับจรรยาบรรณ นโยบายเกี่ยวกับความขัดแย้งทางผลประโยชน์ นโยบายเกี่ยวกับการดูแล และปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสีย และนโยบายเกี่ยวกับการต่อต้านการทุจริต

หมวดที่ 3 การปฏิบัติงานของคณะกรรมการ (Board Practices) ได้แก่ การกำหนดทิศทาง นโยบาย เป้าหมาย และกลยุทธ์ของสำนักงาน การกำกับและติดตามการดำเนินงานของสำนักงาน การควบคุมและการตรวจสอบภายใน การจัดการข้อร้องเรียนที่มีต่อการปฏิบัติหน้าที่ของ กรรมการ เลขาธิการ และพนักงาน และการประเมินผลคณะกรรมการ

ส่วนที่ 2 ธรรมาภิบาลในระดับสำนักงาน โดยแบ่งเป็น 8 หมวดดังนี้

หมวดที่ 1 การปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมาย

หมวดที่ 2 การปฏิบัติงานอย่างเป็นอิสระ โปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ และปลอดจากการทุจริต

หมวดที่ 3 การมีทรัพยากรที่เพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมาย

หมวดที่ 4 การรายงานและการเปิดเผยข้อมูล

หมวดที่ 5 มาตรฐานการปฏิบัติงาน การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน

หมวดที่ 6 การบริหารความเสี่ยง

หมวดที่ 7 การจัดการข้อร้องเรียนที่มีต่อการปฏิบัติหน้าที่ของเลขาธิการและพนักงาน

หมวดที่ 8 แนวทางปฏิบัติของเลขาธิการและพนักงาน

ทั้งนี้ ในแต่ละหมวดจะมีหลักการ และแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน จากหลักธรรมาภิบาลที่กล่าวมาแล้วนั้น สามารถนำมาเปรียบเทียบได้ดังตารางที่ 13.1

ตารางที่ 13.1 เปรียบเทียบหลักธรรมาภิบาลที่นำมาใช้ในภาครัฐ สหกรณ์ และ ก.อ.ต.

หลักธรรมาภิบาลภาครัฐ (10 หลัก)	หลักธรรมาภิบาล ในสหกรณ์ (6 หลัก)	หลักธรรมาภิบาล ก.อ.ต. (2 ระดับ)
<ol style="list-style-type: none"> 1. หลักประสิทธิผล 2. หลักประสิทธิภาพ 3. หลักการตอบสนอง 4. หลักการรับผิดชอบต่อ 5. หลักความโปร่งใส 6. หลักการมีส่วนร่วม 7. หลักการกระจายอำนาจ 8. หลักนิติธรรม 9. หลักความเสมอภาค 10. หลักการมุ่งเน้นฉันทามติ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. หลักนิติธรรม 2. หลักคุณธรรม 3. หลักความโปร่งใส 4. หลักการมีส่วนร่วม 5. หลักความรับผิดชอบต่อ 6. หลักความคุ้มค่า 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ระดับกรรมการ <ol style="list-style-type: none"> 1.1 องค์ประกอบและโครงสร้างคณะกรรมการ 1.2 นโยบายของคณะกรรมการ 1.3 การปฏิบัติงานของคณะกรรมการ 2. ระดับสำนักงาน <ol style="list-style-type: none"> 2.1 การปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมาย 2.2 การปฏิบัติงานอย่างเป็นอิสระ โปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้และปลอดจากการทุจริต 2.3 การมีทรัพยากรที่เพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมาย 2.4 การรายงานและการเปิดเผยข้อมูล 2.5 มาตรฐานการปฏิบัติงาน การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน 2.6 การบริหารความเสี่ยง 2.7 การจัดการข้อร้องเรียนที่มีต่อการปฏิบัติหน้าที่ของเลขาธิการและพนักงาน 2.8 แนวทางปฏิบัติของเลขาธิการและพนักงาน

จากตารางที่ 1.1 เป็นการเปรียบเทียบการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในองค์กรซึ่งมีประเด็นหลักที่เหมือนกันและต่างกัน แต่อย่างไรก็ตามในแต่ละหมวดของหลักธรรมาภิบาลจะมีรายละเอียดประเด็นต่างๆ อีกจำนวนมาก ซึ่งมีทั้งที่คล้ายกันและต่างกัน เนื่องจากการนำไปใช้อาจจะมีจุดเน้นที่ต่างกัน และอาจจะต่างกับหลักการจัดการองค์กรทั่วไปในเชิงองค์กรธุรกิจและสหกรณ์ ดังนั้นในการนำไปใช้ในองค์กรจะต้องมีการประยุกต์ให้เหมาะสมกับแต่ละองค์กร

โดยสรุป ธรรมนูญหรือการบริหารกิจการที่ดีได้ถูกประยุกต์ใช้ในการจัดการองค์การไม่ว่าจะเป็นองค์การภาครัฐ ภาคเอกชน และสหกรณ์เป็นหลักสากลที่ใช้มาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1989 ประเทศไทยได้นำมาใช้ทั้งในภาครัฐ ภาคสหกรณ์ และภาคธุรกิจเพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนได้รับประโยชน์อย่างเป็นธรรม ถูกต้อง คุ่มค่าและประหยัดเกิดความเชื่อถือเชื่อมั่นในองค์การ ธรรมนูญในภาครัฐ ภาคเอกชน หรือภาคสหกรณ์โดยรวมแล้วจะมีองค์ประกอบที่คล้ายกันแต่อาจจะมีประเด็นย่อยหรือจุดเน้นที่ต่างกันแต่ละองค์การสามารถนำไปประยุกต์ให้สอดคล้องกับการดำเนินงานของแต่ละองค์การ และควรจะสอดคล้องกับหลักการบริหารและการดำเนินธุรกิจทั่วไปด้วย

การนำหลักธรรมนูญมาใช้ประโยชน์ ธรรมนูญมีประโยชน์ต่อองค์การเป็นอย่างยิ่ง และสามารถขับเคลื่อนองค์การบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การอย่างชัดเจน ดังที่ทราบโดยทั่วไปแล้ว แต่การนำไปปฏิบัติได้จริงและต่อเนื่องนั้นเป็นเรื่องค่อนข้างยาก ดังนั้นการจะนำไปใช้ประโยชน์นั้น ควรดำเนินการดังนี้

1. ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญเป็นลำดับแรก กำหนดเป็นนโยบายขององค์การอย่างชัดเจนและต้องถือปฏิบัติอย่างจริงจังด้วย
2. กำหนดกรอบหรือหลักธรรมนูญของแต่ละองค์การแบบมีส่วนร่วมในทุกฝ่าย และกำหนดตัวชี้วัดหลักธรรมนูญให้ชัดเจน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์การ
3. การจัดทำคู่มือ แนวทางปฏิบัติ ในทุกขั้นตอน รวมทั้งการตรวจประเมินผลที่เป็นมาตรฐานในเชิงการพัฒนาการดำเนินงาน และให้มีการปฏิบัติ ควบคุมตรวจสอบอย่างชัดเจน
4. ให้ความรู้ทำความเข้าใจกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายอย่างชัดเจน และต่อเนื่อง
5. สร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในหน่วยงานในการนำหลักธรรมนูญมาใช้ประโยชน์จะเกิดผลดีต่อองค์การ และผู้ปฏิบัติงานในประเด็นได้บ้าง และสื่อสารประชาสัมพันธ์ให้รับรู้กันอย่างต่อเนื่อง

อนึ่งปัจจุบันนี้กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้จัดทำโครงการนำร่องเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมนูญ โดยจะปรับเกณฑ์การประเมินสหกรณ์ตามหลักธรรมนูญจากเดิม 6 หลัก ผนวกกับเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เพื่อนำมาปรับใช้กับสหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการซึ่งอยู่ระหว่างปรับปรุงเกณฑ์และทดลองใช้กับสหกรณ์ออมทรัพย์ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2560)

นอกจากนี้ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ได้จัดทำเกณฑ์มาตรฐานการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ ปี 2560 ซึ่งในเกณฑ์มาตรฐานส่วนที่ 4 ธรรมนูญสหกรณ์ออมทรัพย์นั้น ได้นำแนวทางธรรมนูญของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 3 พ.ศ. 2558) มาพิจารณาประกอบให้สอดคล้องกับบริบทของสหกรณ์ออมทรัพย์ ซึ่งกำหนดเป็นธรรมนูญในระดับคณะกรรมการ และธรรมนูญในระดับสหกรณ์ ซึ่งมีรายละเอียดคล้ายกับของ ก.ล.ด. ที่กล่าวแล้วแต่ปรับปรุงให้สอดคล้องกับบริบทของสหกรณ์ออมทรัพย์

กิจกรรม 13.1.3

จงเปรียบเทียบหลักธรรมาภิบาลขององค์การภาครัฐ ภาคเอกชน และสหกรณ์ มีประเด็นหลักที่เหมือนกัน และต่างกันอย่างไรจงอธิบาย

(โปรดทำกิจกรรม 13.1.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 13.1 เรื่องที่ 13.1.3)

แผนการสอนตอนที่ 13.2

คุณธรรมและจริยธรรมในการจัดการสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 13.2 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

- 13.2.1 ความหมายของคุณธรรมและจริยธรรม
- 13.2.2 ความสำคัญของคุณธรรมและจริยธรรมของทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
- 13.2.3 ปัจจัยที่มีผลต่อจริยธรรมของทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

แนวคิด

1. คุณธรรม หมายถึง คุณงามความดี เป็นสภาวะจิตใจที่มั่นคง ซึ่งแสดงตัวออกมาในรูปการกระทำที่จูงใจและอยู่ในทางสายกลาง ความรู้กับคุณธรรมแยกกันไม่ออก แต่ไม่ใช่เป็นสิ่งเดียวกัน คุณธรรมเป็นวิธีการที่ดีที่สุดในการดำเนินกิจกรรมทุกอย่าง จึงควรสร้างสมคุณธรรมให้เกิดขึ้น จริยธรรมเป็นคุณธรรมที่แสดงออกทางร่างกายในลักษณะที่ดั่งงามถูกต้อง อันเป็นสิ่งที่ประสงค์ของสังคม และจริยธรรมจะมีได้ต้องปลูกฝัง ฝึกหัด โดยเริ่มจากการปลูกฝังคุณธรรมลงใจก่อน การปลูกฝังคุณธรรมจำต้องอาศัยหลักคำสอนทางศาสนาอันได้แก่ ศีล ซึ่งหมายถึง หลักหรือกฎเกณฑ์การประพฤติปฏิบัติเพื่อการฝึกหัดกาย วาจาให้เรียบร้อย จะพูดหรือทำอะไรให้เป็นไปตามปกติอย่าให้ผิดศีล ดังนั้นคุณธรรมและศีลธรรมจึงเป็นโครงสร้างของจริยธรรม
2. ความสำคัญของคุณธรรมและจริยธรรมที่มีต่อการบริหารองค์การและสหกรณ์ ได้แก่
 - 1) ทำให้การบริหารสหกรณ์จะต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - 2) ช่วยส่งเสริมการจำหน่ายสินค้าและบริการให้เป็นที่เชื่อถือและไว้วางใจได้ของลูกค้าหรือสมาชิก
 - 3) ช่วยให้ผู้ประกอบการแต่ละสาขาได้ดำเนินงานในทางที่ถูกต้องเหมาะสม
 - 4) ช่วยส่งเสริมและควบคุมการผลิตและการปฏิบัติการ และ
 - 5) ช่วยส่งเสริมให้สหกรณ์ไม่เอารอดเอาเปรียบผู้บริโภคหรือสมาชิก

3. ผู้บริหารสหกรณ์หรือเจ้าหน้าที่จะมีจริยธรรมมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับพัฒนา ศีลธรรม ประกอบด้วย 3 ระดับ คือ 1) ระดับก่อนจะเป็นจารีตประเพณี 2) ระดับจารีต ประเพณี และ 3) ระดับหลักการ ผนวกกับตัวแปรร่วมสำคัญ คือ ปัจจัยที่มีผลต่อ พฤติกรรมทางจริยธรรมของบุคลากรในสหกรณ์ ได้แก่ 1) ลักษณะส่วนบุคคล เป็นผล จากพื้นฐานครอบครัว การอบรมเลี้ยงดู ศาสนา ประสบการณ์ของแต่ละคน พื้นฐานที่ดี ย่อมมีผลต่อความมีจรรยาบรรณของบุคลากร 2) โครงสร้างองค์การ การกำหนดสาย การบังคับบัญชาที่ชัดเจนและแบ่งงานอย่างยุติธรรม 3) วัฒนธรรมขององค์การ องค์การ ที่มีวัฒนธรรมองค์การเข้มแข็ง มีแนวทางกำหนดการตัดสินใจและการปฏิบัติที่สอดคล้อง กับหลักศีลธรรมที่ดี และ 4) ความเข้มข้นของประเด็นจรรยาบรรณ การตัดสินใจของ ผู้บริหารสหกรณ์ในแต่ละเรื่องแต่ละประเด็น ย่อมมีผลต่อผู้ที่เกี่ยวข้องรุนแรงมากน้อย หรือให้คุณ ให้โทษหรือมีผลกระทบช้าหรือเร็วแตกต่างกัน

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 13.2.1 “ความหมายของคุณธรรมและจริยธรรม” แล้ว นักศึกษาสามารถ อธิบายความหมายของคุณธรรมและจริยธรรมได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 13.2.2 “ความสำคัญของคุณธรรมและจริยธรรมของทรัพยากรมนุษย์ ในสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความสำคัญของคุณธรรมและจริยธรรมของ ทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 13.2.3 “ปัจจัยที่มีผลต่อจริยธรรมของทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถระบุปัจจัยที่มีผลต่อจริยธรรมของทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้

เรื่องที่ 13.2.1

ความหมายของคุณธรรมและจริยธรรม

การบริหารจัดการภายใต้หลักธรรมาภิบาลซึ่งเป็นแนวทางการบริหารที่ใช้ในภาคราชการเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนในภาคราชการแล้ว ยังมีเรื่องของคุณธรรมและจริยธรรม ซึ่งองค์การธุรกิจ และสหกรณ์สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการจัดการได้ ดังภาพที่ 13.3



ภาพที่ 13.3 องค์ประกอบของคุณธรรม

1. ความหมายของคุณธรรมและจริยธรรม

จากพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 และนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายของคุณธรรมและจริยธรรม สามารถแยกออกเป็นความหมายของคุณธรรมและจริยธรรม ดังนี้

1.1 ความหมายของคุณธรรม คุณธรรม (Virtue) เป็นสิ่งที่บุคคลควรประพฤติปฏิบัติ เพื่อให้เกิดประโยชน์หรือหลักธรรมชาดที่ควรประพฤติเพื่อเอื้ออำนวยประโยชน์แก่ตนและผู้อื่น ทั้งนี้ความหมายของคุณธรรม ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 (2556, น. 263 คุณธรรม หมายถึง น. สภาพคุณงามความดี)

บุญมี แทนแก้ว (2550, น. 45-50) ได้รวบรวมความหมายของคุณธรรมจากนักวิชาการไว้ ดังนี้ แคร์เทอร์ วี กูด กล่าวว่า “คุณธรรม คือ ความกล้าเลิศแห่งอุปนิสัย และความประพฤติ” (Carter V. Good.

1973, p. 599) อาริสโตเติล กล่าวว่า “คุณธรรม หมายถึง คุณงามความดี เป็นสภาวะจิตใจที่มั่นคง ซึ่งแสดงตัวออกมาในรูปการกระทำที่จงใจและอยู่ในทางสายกลาง ความรู้กับคุณธรรมแยกกันไม่ออก แต่ไม่ใช่เป็นสิ่งเดียวกัน” (ชัยวัฒน์ อัมพวัฒน์ อ้างใน บุญมี แทนแก้ว, 2550, น. 45) และคุณธรรมเป็นวิธีการที่ดีที่สุดในการดำเนินกิจกรรมทุกอย่าง จึงควรสร้างสมคุณธรรมให้เกิดขึ้น ทั้งนี้เพื่อนำมาซึ่งความเป็นอยู่ที่ดีและเต็มสมบูรณ์ในชีวิต คุณธรรมจึงเป็นบ่อเกิดหรือเป็นปัจจัยให้เกิดคุณธรรมอื่นๆ คือ เมื่อฝึกคุณธรรมใดคุณธรรมหนึ่งแล้วก็พลอยได้คุณธรรมอื่นๆ ไปด้วย แต่ถ้าปล่อยให้กิเลสอย่างใดอย่างหนึ่งเกาะกุม กิเลสอย่างอื่นก็จะตามมาด้วยเช่นกัน คุณธรรมจึงเป็นสิ่งที่มีความค่าในตัวเองสามารถนำผู้ประพฤติประสพกับคุณค่านั้นด้วย คุณธรรมอาจจะมีหลายอย่างได้ เช่น ความสุข ความสบาย ความสงบ ความรุ่งเรืองในชีวิต เป็นต้น ผู้จะมีคุณธรรมเหล่านี้ได้จะต้องอาศัยการประพฤติปฏิบัติตามหลักจริยธรรม ศีลธรรม อย่างถูกต้อง จึงจะบรรลุคุณธรรมดังกล่าวได้

1.2 ความหมายของจริยธรรม จริยธรรม (Ethics) คำว่า “จริยธรรม” ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 (2556, น. 303) จริยธรรม หมายถึง น. ธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติ ศีลธรรม กฎศีลธรรม แต่ถ้าแยกออกเป็น จริย หมายถึง น. ความประพฤติ กิริยาที่ควรประพฤติ ธรรม (2556, น. 597) หมายถึง คุณความดี เช่น เป็นคนมีธรรมะ เป็นคนมีศีลมีธรรม หลักคำสอนในศาสนา เช่น การแสดงธรรม พังธรรม ธรรมะของพระพุทธเจ้า หลักประพฤติปฏิบัติในศาสนา เช่น ปฏิบัติธรรม ประพฤติธรรม ความจริง เช่น ได้ดวงตาเห็นธรรม ความยุติธรรม ความถูกต้อง เช่น ความเป็นอิสระในสังคม เป็นต้น

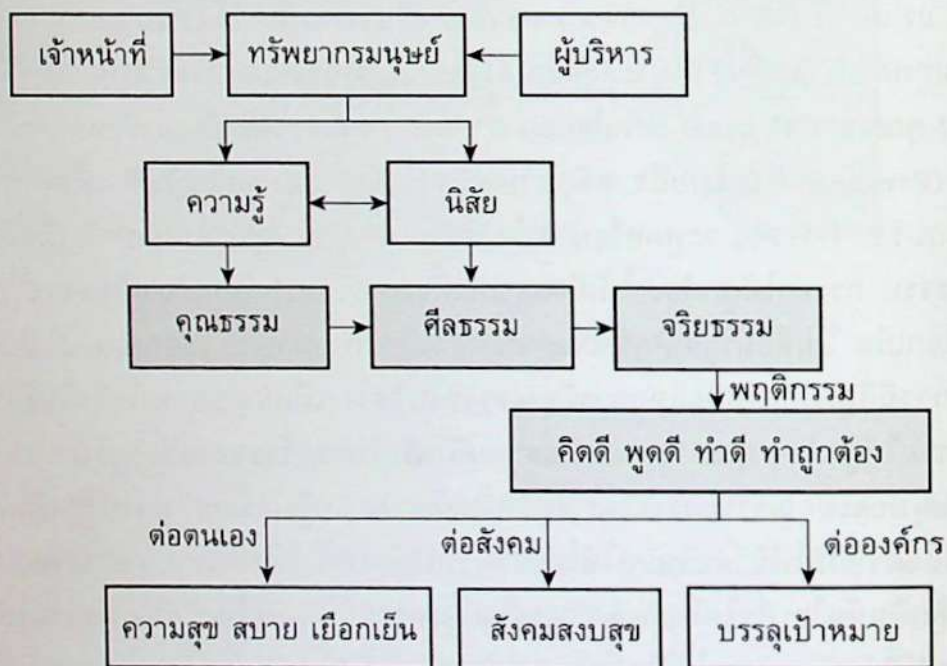
บุญมี แทนแก้ว (2550, น. 45-50) กล่าวว่า จริยธรรมเป็นคุณธรรมที่แสดงออกทางร่างกายในลักษณะที่ดงามถูกต้อง อันเป็นสิ่งที่ประสงค์ของสังคม และจริยธรรมจะมีได้ต้องปลูกฝัง ฝึกหัด โดยเริ่มจากการปลูกฝัง คุณธรรม (Virtue) ลงในใจก่อน การปลูกฝังคุณธรรมจำต้องอาศัยหลักคำสอนทางศาสนา อันได้แก่ ศีล (Precept) ซึ่งหมายถึง หลักหรือกฎเกณฑ์การประพฤติปฏิบัติ เพื่อตัดหรือการฝึกหัดกาย วาจาให้เรียบร้อย กล่าวคือ จะพูดหรือทำอะไรให้เป็นไปตามปกติ อย่าให้ผิดปกติ (ผิดศีล) เช่น พูดให้ถูกต้องให้เป็นธรรม กระทำให้ถูกต้อง ให้เป็นธรรม เมื่อพูดหรือกระทำถูกต้องเป็นธรรม ย่อมมีความสุข ความสบาย เยือกเย็น ไม่เดือดร้อนอันเป็นผลการมีความสุข ความสบาย เยือกเย็น ไม่เดือดร้อนดังกล่าว จึงเป็นผลของการมีศีลหรือเป็นผลแห่งการมีคุณธรรมในจิตใจ เมื่อมีคุณธรรมในจิตใจแล้วก็เป็เหตุให้ประพฤติจริยธรรมได้ถูกต้อง คุณธรรมและศีลธรรมจึงเป็นโครงสร้างของจริยธรรม

การที่มนุษย์จะมีคุณธรรมและจริยธรรมจำเป็นต้องมีความรู้และนิสัย “ความรู้” เป็นสิ่งที่บุคคลควรแสวงหา เพื่อเอื้ออำนวยให้ชีวิตเป็นอยู่ได้โดยสะดวกปลอดภัย และมีความสุขตามสมควรแก่สภาพ ดังนั้น ความรู้จึงเป็นบันไดเพื่อไต่ไปสู่คุณธรรมหรือเป็นทางปฏิบัติเพื่อให้เข้าถึงคุณธรรมได้ “นิสัย” คือ พฤติกรรมอย่างหนึ่งที่บุคคลสั่งสมให้เกิดขึ้นในตน ด้วยการปฏิบัติซ้ำๆ ด้วยความจงใจ แต่เมื่อติดเป็นนิสัยแล้ว แม้จะไม่ตั้งใจทำมันก็ปรากฏออกมาโดยไม่รู้สึกรู้สึ เช่น นิสัยชอบพูดโกหก อันเป็นฝ่ายชั่วร้าย สังคมไม่ปรารถนา ก็จะชอบพูดโกหกเป็นประจำ เป็นต้น ดังนั้น นิสัย จึงหมายถึง เครื่องปรุงแต่งจิตที่ก่อตัวอยู่เป็นเวลานาน แต่มักจะโผล่หรือแสดงออกมามากมายนอกเสมอ เหมือนน้ำมันหรือก้อนน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ เราอาจจะมองเห็นได้แต่ไม่ทั้งหมด เพราะส่วนหนึ่งของน้ำมันหรือน้ำแข็งยังจมอยู่หรือลুকเค้าอยู่ในน้ำ

คุณธรรม ความรู้ และนิสัย มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด เพราะผู้มีนิสัยดีงามจะสร้างสมหรือปลูกฝังคุณธรรมโดยอาศัยความรู้ที่ถูกต้องได้ดังที่ โซเครตีส ปรัชญาเมธีตะวันตกชาวกรีก กล่าวว่า คุณธรรม คือ ความรู้ กล่าวคือ จะเป็นคุณธรรมได้จะต้องเป็นความรู้ที่ถูกต้อง ซึ่งเพลโต มีทรรศนะเช่นเดียวกัน ส่วนอริสโตเติล ก็กล่าวว่า คุณธรรม คือ นิสัยอันดีงาม เช่น ประหยัด มีเมตตากรุณา เป็นต้น (บุญมี แทนแก้ว, 2550, น. 45-50)

อย่างไรก็ตามลักษณะทั้ง 3 ประการ แม้จะเกี่ยวพันกันถ้าต้องการให้ได้ผลจริงต้องอาศัยการปฏิบัติ มีนิสัยดี ความรู้ดี ถ้าไม่ปฏิบัติคุณธรรมจะเกิดไม่ได้เลย เช่น เรารู้ทฤษฎีการประหยัดว่าเป็นการดี แต่เราไม่ทำเป็นนิสัย ไม่ใส่ใจที่จะปฏิบัติคุณธรรม ความมีฐานะมั่นคงทางครอบครัวก็เกิดมีไม่ได้ เรารู้อุดมการณ์หลักการ และวิธีการสหกรณ์เป็นเรื่องดี แต่ไม่ใส่ใจที่จะปฏิบัติย่อมไม่เกิดประโยชน์ต่อสหกรณ์ เช่นกัน หรือเรารู้คุณธรรม จริยธรรมแต่ไม่ปฏิบัติก็ไม่มีความหมายอีกเช่นกัน เป็นต้น

โดยสรุปแล้ว “จริยธรรม” หมายถึง คุณธรรมที่แสดงออกทางร่างกายในลักษณะที่ดีงาม ถูกต้อง อันเป็นสิ่งที่ประสงค์ของสังคม และจริยธรรมจะมีได้ต้องปลูกฝัง ฝึกหัด โดยเริ่มจากการปลูกฝังคุณธรรม โดยที่ “คุณธรรม” หมายถึง สิ่งที่คุณควรประพฤติ เพื่อให้เกิดประโยชน์ หรือหลักธรรมชาติที่ควรประพฤติเพื่อเอื้ออำนวยประโยชน์แก่ตนและผู้อื่น และการที่คุณจะมีคุณธรรมได้จะต้องมีศีลธรรม ซึ่ง “ศีลธรรม” หมายถึง ข้อปฏิบัติอันดีงาม และการที่คุณจะมีศีลธรรมได้จะต้องเป็นผู้มี “ความรู้” และมีการปฏิบัติเป็นประจำจนเป็น “นิสัย” ดังภาพที่ 13.4



ภาพที่ 13.4 คุณธรรม ศีลธรรม และจริยธรรม

จากภาพที่ 13.4 คุณธรรม ศีลธรรม และจริยธรรม นั้นการที่บุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์มีจริยธรรม จะทำให้บุคคลนั้นมีพฤติกรรมดี คิดดี พูดดี ทำดี และทำถูกต้อง นั้นหมายถึง นำมาซึ่งความสุข สบาย เยือกเย็น อย่างน้อยสำหรับตนเอง ครอบครัว คนรอบข้าง หน่วยงาน และสังคม ถ้าเป็นบุคคลในองค์การ ธุรกิจและสหกรณ์ก็จะเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าต่อการบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพของการดำเนินงานในองค์การได้มากกว่าทรัพยากรมนุษย์ที่มีจริยธรรมน้อยกว่า

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) เป็นองค์กรที่มีบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ การกำหนดมาตรฐานจริยธรรมและกำกับดูแลให้ข้าราชการพลเรือนปฏิบัติตามประมวลจริยธรรม ซึ่งที่ผ่านมา สำนักงาน ก.พ. ได้พัฒนาทั้งประมวลจริยธรรมหลักเกณฑ์ เครื่องมือ และแนวทางในการส่งเสริมการประเมิน ติดตามผล และกำกับดูแลการปฏิบัติตามประมวลจริยธรรม รวมถึงการมีคณะกรรมการ อ.ก.พ. การส่งเสริมจริยธรรมเพื่อราชการไทยใสสะอาด การแต่งตั้งคณะกรรมการจริยธรรมตามประมวลจริยธรรม ของข้าราชการพลเรือนทั้งระดับกรม และระดับจังหวัด

นอกจากนั้นในกระทรวงต่างๆ ยังมีคณะกรรมการลักษณะเดียวกัน เช่น คณะอนุกรรมการวิสามัญ เกี่ยวกับการส่งเสริมจริยธรรมเพื่อราชการใสสะอาด เป็นต้น

การสร้างและปลูกฝังจริยธรรมขององค์การธุรกิจและสหกรณ์ และทรัพยากรบุคคลในองค์การ สามารถทำได้หลายวิธี เช่น การอบรมตามหลักของศาสนา การปลูกฝังพฤติกรรมที่พึงประสงค์ การสอน ให้รู้จักความเมตตาต่อผู้อื่น การสร้างค่านิยมที่พึงประสงค์ การใช้อิทธิพลของกลุ่มให้เกิดความคล้อยตาม การใช้หลักมนุษยสัมพันธ์และการจัดสิ่งแวดล้อม และประสบการณ์ในทางที่ดีและจริยธรรมที่ควรประพฤติ เป็นต้น

กิจกรรม 13.2.1

1. เพลโต และอาริสโตเติล ได้ให้ความหมายของคำว่า “คุณธรรม” อย่างไร จงอธิบาย
2. ข้อปฏิบัติอันดีงามและการที่บุคคลจะมีศีลธรรมได้จะต้องเป็นอย่างไร

(โปรดทำกิจกรรม 13.2.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 13.2 เรื่องที่ 13.2.1)

เรื่องที่ 13.2.2

ความสำคัญของคุณธรรมและจริยธรรมของทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

การจัดการองค์การธุรกิจหรือสหกรณ์มีวัตถุประสงค์สำคัญ คือ กำไร และใส่ใจสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยยึดหลักการบริหารจัดการที่ดี สำหรับสหกรณ์ต้องบริหารจัดการภายใต้อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการ สหกรณ์ด้วย นอกจากนี้สหกรณ์ต้องมีการจัดการธุรกิจบนพื้นฐานของคุณธรรมและจริยธรรมอันดีงามของ สังคมด้วย ซึ่งผู้ที่มีหน้าที่ในการจัดการไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร หรือฝ่ายจัดการจะต้องมีคุณธรรมและจริยธรรม ซึ่งจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการจัดการองค์การธุรกิจหรือสหกรณ์ทั้งในทางเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิก หรือลูกค้า คนในชุมชน สังคมตลอดจนประเทศชาติ

1. ความสำคัญของคุณธรรมและจริยธรรมของทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

การจัดการองค์การธุรกิจและสหกรณ์ต้องอาศัยทรัพยากรการจัดการที่สำคัญ คือ คน หรือ มนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นผู้ประกอบการเอง หรือเจ้าของ ผู้ถือหุ้น ผู้บริหาร ประธานกรรมการ ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่ ลูกจ้าง หรือสมาชิก และผู้ที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ถ้าทุกคนมีคุณธรรมและจริยธรรมยอมทำให้ตนเอง ครอบคลุม สังคม เป็นสังคมที่มีความสุข สงบเย็น ซึ่งการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การยอมเป็นไปด้วยความสุข สงบเย็นได้เช่นกัน โดยทั้งหมดต้องอาศัยการเรียนรู้ บ่มเพาะ และฝึกฝนอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น คุณธรรม และจริยธรรม มีความสำคัญต่อการบริหารองค์การธุรกิจและสหกรณ์ ดังนี้

1.1 ทำให้การบริหารสหกรณ์จะต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสหกรณ์ทุกคนอย่างเป็นธรรม และในทางที่ถูกต้องเหมาะสมต่อสมาชิกและลูกค้า ลูกจ้าง พนักงาน ตลอดจนมีความสำนึกในหน้าที่และความรับผิดชอบในงานของตน

1.2 ช่วยส่งเสริมการจำหน่ายสินค้าและบริการให้เป็นที่เชื่อถือและไว้วางใจได้ของลูกค้าหรือสมาชิก และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย

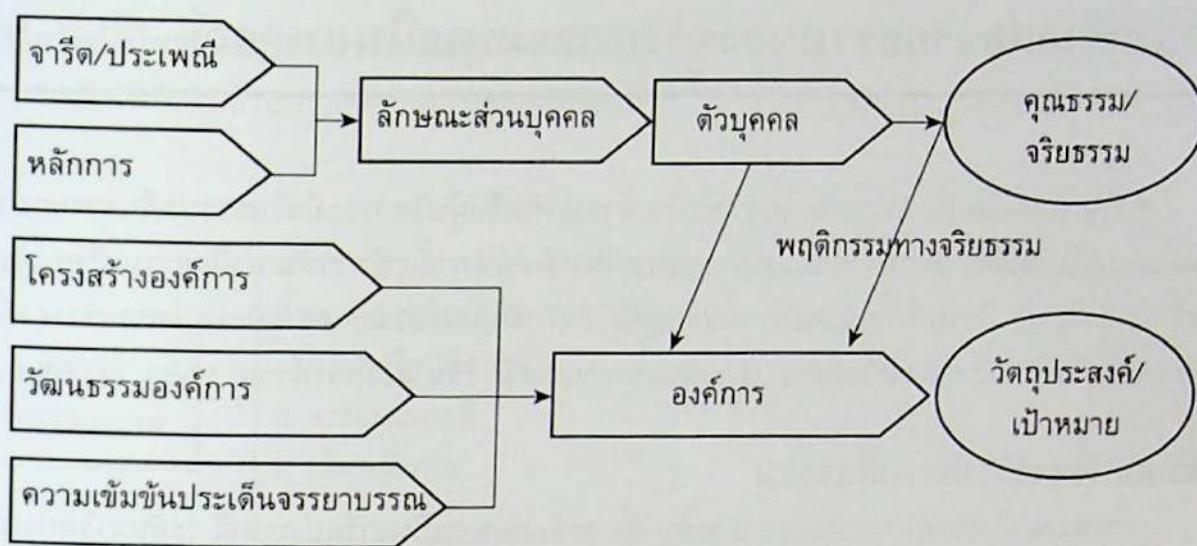
1.3 ช่วยให้ผู้ประกอบการแต่ละสาขาได้ดำเนินงานในทางที่ถูกต้องเหมาะสม และเป็นประโยชน์ ต่อสังคมและประเทศชาติ ช่วยควบคุมและส่งเสริมให้ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีความสำนึกในหน้าที่และมีความรับผิดชอบในงานของตน

1.4 ช่วยส่งเสริมและควบคุมการผลิต และการปฏิบัติการ ให้มีคุณภาพเป็นที่เชื่อถือและไว้วางใจ ได้ในเรื่องของความปลอดภัยและการบริการที่ดีต่อทุกคนที่เกี่ยวข้อง

1.5 ช่วยส่งเสริมให้สหกรณ์ไม่เอาเปรียบผู้บริโภคหรือสมาชิก และไม่เห็นแก่ตัว ทั้งนี้ต้องยึดหลักโดยคำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดแก่ผู้บริโภคเสมอ มีความซื่อสัตย์ ยุติธรรม และมีความเอื้อเฟื้อต่อ สังคมส่วนรวมมากขึ้น

2. ประโยชน์ของคุณธรรมและจริยธรรม

คุณธรรมและจริยธรรมเกี่ยวข้องโดยตรงกับทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ โดยเฉพาะผู้บริหารและฝ่ายปฏิบัติการเป็นการควบคุมพฤติกรรมให้คนในองค์กรแสดงพฤติกรรมทางจริยธรรมที่ดีงามหรือเหมาะสม และคนในองค์กรนี้เองจะเป็นผู้ขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน ดังนั้นในการนำคุณธรรมและจริยธรรมไปใช้ประโยชน์นั้นจะต้องพิจารณา 2 ส่วน คือ ตัวบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ และสหกรณ์แต่ละสหกรณ์ก็อยู่ภายใต้การนำของผู้บริหารนั่นเอง นั่นหมายถึงบุคคลแต่ละคนที่มีคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อสหกรณ์ สามารถสรุปเป็นแผนภาพการนำคุณธรรมและจริยธรรมไปใช้ในสหกรณ์ได้ ดังภาพที่ 13.5



ภาพที่ 13.5 การนำคุณธรรมและจริยธรรมไปใช้ในสหกรณ์

คุณธรรมและจริยธรรมเป็นสิ่งที่ต้องมีในทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง ทั้งในระดับผู้บริหาร และฝ่ายปฏิบัติการเพื่อให้คนในสหกรณ์แสดงพฤติกรรมทางจริยธรรมที่เอื้อประโยชน์ต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายร่วมกัน โดยปกติแล้วคุณธรรมและจริยธรรมมักจะต้องปลูกฝังติดตัวมาแต่ยังเยาว์วัยอย่างต่อเนื่องมา เป็นลักษณะส่วนบุคคลที่จะคุมพฤติกรรมที่ไม่ประสงค์ของมนุษย์ได้ ดังนั้นการจะคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์อาจจะจำเป็นต้องมีกระบวนการคัดเลือกบุคคลที่มีคุณธรรมและจริยธรรมสูงกว่า

กรณีที่สหกรณ์มีบุคลากรแล้ว ก็จะต้องกำหนดนโยบายและการปฏิบัติเกี่ยวกับการประพฤติปฏิบัติ ตามประเด็นความเข้มแข็งของจรรยาบรรณอย่างชัดเจนและจริงจัง หรือยึดมั่นจรรยาบรรณของวิชาชีพอย่าง มั่นคง นอกจากนั้นผู้บริหารสหกรณ์จะต้องมีการกำหนดโครงสร้างองค์กร และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ เน้นด้านคุณธรรมจริยธรรมอย่างชัดเจน มีการอบรม พัฒนา และปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพราะโดยธรรมชาติ ของมนุษย์มักจะละเลยที่จะแสดงพฤติกรรมทางจริยธรรมอยู่เนื่องๆ ถ้ามิได้มีการประพฤติปฏิบัติจนเป็นนิสัย

กิจกรรม 13.2.2

การนำคุณธรรมและจริยธรรมไปใช้ประโยชน์นั้นจะต้องพิจารณาในส่วนใดบ้าง จงอธิบาย

(โปรดทำกิจกรรม 13.2.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 13.2 เรื่องที่ 13.2.2)

เรื่องที่ 13.2.3

ปัจจัยที่มีผลต่อจริยธรรมของทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

ทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ไม่ว่าจะเป็นเจ้าหน้าที่หรือผู้บริหารจะมีจริยธรรมหรือจรรยาบรรณมากน้อยอย่างไรนั้นเป็นผลมาจากตัวของบุคคลนั้นว่าในระดับต้นๆ นั้น มีการพัฒนาศีลธรรมหรือคุณธรรมอยู่ในขั้นใด ผนวกกับปัจจัยที่เป็นตัวแปรร่วมสำคัญซึ่งได้แก่ ลักษณะส่วนบุคคล รูปแบบโครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ และความเข้มข้นของประเด็นจรรยาบรรณ (วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2553, น. 63-64)

1. ขั้นตอนของการพัฒนาศีลธรรม

การพัฒนาศีลธรรมประกอบด้วย 3 ระดับ คือ ระดับก่อนจะเป็นจารีตประเพณี ระดับจารีตประเพณี และระดับหลักการ ซึ่งแต่ละระดับจะมีขั้นตอนดังรายละเอียดตารางที่ 13.2

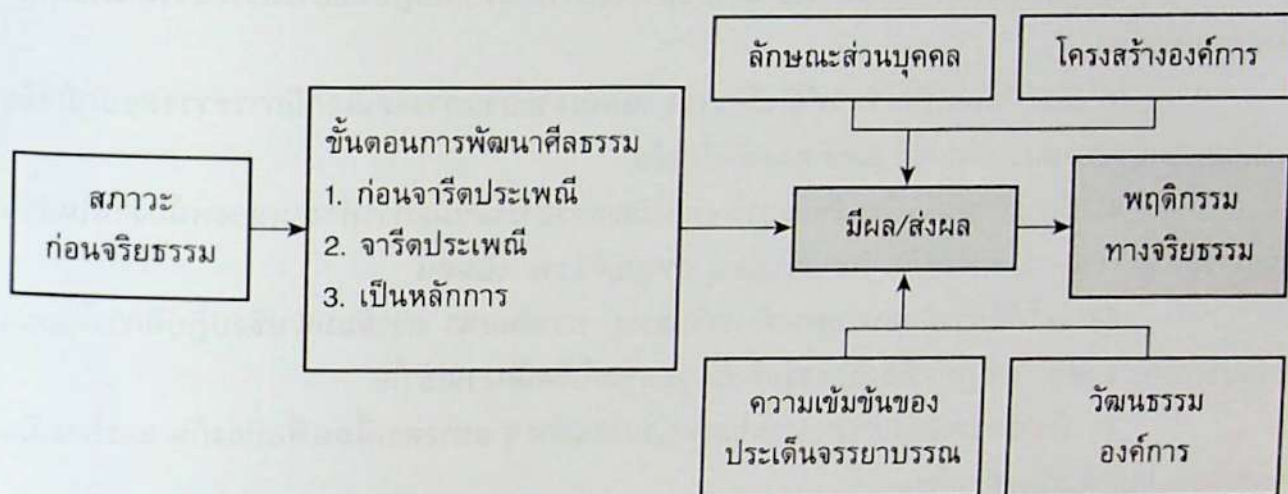
ตารางที่ 13.2 ขั้นตอนการพัฒนาศีลธรรม

ระดับ	ขั้น
ระดับ 1 ก่อนจะเป็นจารีตประเพณี บุคคลจะมองความถูก หรือ ผิด จากตนเอง และสิ่งที่ตนเองได้รับ เช่น ได้รับรางวัล ได้รับการ ลงโทษ เป็นต้น	ขั้นที่ 1 ยึดกับกฎเกณฑ์ที่จะไม่ถูกลงโทษ หรือ เอาตัวรอด ขั้นที่ 2 ถือกฎเกณฑ์ว่าทำอะไรจะได้สิ่งนั้นหรือเริ่ม แยกแยะการกระทำและผลที่จะตามมา
ระดับ 2 จารีตประเพณี ศีลธรรมขึ้นอยู่กับความเห็นและการปฏิบัติ ของคนส่วนใหญ่ หรือตามที่คนอื่นคาดหวัง	ขั้นที่ 3 ยึดถือศีลธรรมตามแบบอย่างคนใกล้ชิด ขั้นที่ 4 ยึดถือศีลธรรมตามพันธะที่เป็นข้อตกลงกันได้
ระดับ 3 หลักการ เป็นหลักการที่บุคคลจะกำหนดศีลธรรมขึ้น เป็นกฎเกณฑ์ขึ้นโดยไม่คำนึงถึงอิทธิพลของสังคม	ขั้นที่ 5 พิจารณาคูณค่าต่างๆ แล้วยึดถือโดยไม่คำนึง ถึงความเห็นของคนส่วนใหญ่ ขั้นที่ 6 ยึดถือหลักการศีลธรรมที่ตนเองเลือกและ ปฏิบัติแม้จะขัดกับกฎหมาย

จากตารางที่ 13.2 การพัฒนาศีลธรรมจากระดับ 1 ก่อนจะเป็นจารีตประเพณี บุคคลจะมองความถูกหรือผิด จากตนเองและสิ่งที่ตนเองได้รับ โดยอยู่ในขั้นที่ 1 และ 2 เป็นการยึดกับกฎเกณฑ์ที่จะไม่ถูกลงโทษ ถือกฎเกณฑ์ว่าทำสิ่งใดจะได้สิ่งนั้น การกระทำและผลที่จะตามมา สู่ระดับ 2 จารีตประเพณี ศีลธรรมขึ้นอยู่กับความเห็นและการปฏิบัติของคนส่วนใหญ่ ซึ่งอยู่ในขั้นที่ 3 และ 4 ยึดถือศีลธรรมตามแบบอย่างคนใกล้ชิดและตามพันธะที่เป็นข้อตกลงกันไว้ และระดับ 3 หลักการ เป็นหลักการที่บุคคลจะกำหนดศีลธรรมขึ้นเป็นกฎเกณฑ์ขึ้นโดยไม่คำนึงถึงอิทธิพลของสังคม อยู่ในขั้นที่ 5 และ 6 พิจารณาคุณค่าต่างๆ แล้วยึดถือโดยไม่คำนึงถึงความเห็นของคนส่วนใหญ่ และจะยึดถือหลักการศีลธรรมที่ตนเองเลือกและปฏิบัติ แม้จะขัดกับกฎหมาย

2. ปัจจัยที่มีผลต่อจริยธรรมของทรัพยากรมนุษย์

ปัจจัยที่เป็นตัวแปรของพฤติกรรมทางจริยธรรมของบุคลากรในสหกรณ์ สรุปได้ดังภาพที่ 13.6



ภาพที่ 13.6 ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมทางจริยธรรมของบุคลากรในสหกรณ์

จากภาพที่ 13.6 ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมทางจริยธรรมของบุคลากรในสหกรณ์ ได้แก่ ลักษณะส่วนบุคคล โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมขององค์การ และความเข้มข้นของประเด็นจรรยาบรรณ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.1 ลักษณะส่วนบุคคล เป็นผลจากพื้นฐานครอบครัว การอบรมเลี้ยงดู ศาสนา ประสบการณ์ของแต่ละคน พื้นฐานที่ดีย่อมมีผลต่อความมีจรรยาบรรณของบุคลากรในสหกรณ์ บุคคลที่มีความสามารถในการใช้ดุลพินิจที่ดี ไซเหตุไซผล เป็นตัวของตัวเอง ไม่เอนเอียง หรือคล้อยตามผู้อื่น และมีความเชื่อมั่นในการควบคุมตนเอง ไม่โทษโชคชะตา พรหมลิขิต มักจะมีแนวโน้มที่จะมีจรรยาบรรณสูง

2.2 โครงสร้างองค์การ โครงสร้างองค์การที่ดี กำหนดสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน แบ่งงานอย่างยุติธรรม กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างถูกต้อง กำหนดแนวทางปฏิบัติของบุคลากรในสหกรณ์อย่างสอดคล้องกับหลักจรรยาบรรณจะช่วยให้บุคลากรในสหกรณ์นั้นมีจริยธรรมไปด้วย

2.3 วัฒนธรรมขององค์กร องค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรเข้มแข็ง มีแนวทางกำหนดการตัดสินใจ และการปฏิบัติที่สอดคล้องกับหลักศีลธรรมที่ดี มีวิธีการตรวจสอบและควบคุมไม่เปิดโอกาสให้มีการละเมิด หรือปฏิบัติงานในทางมิชอบ จะช่วยให้ผู้บริหารสหกรณ์มีจรรยาบรรณที่ดีด้วย

2.4 ความเข้มข้นของประเด็นจรรยาบรรณ การตัดสินใจของผู้บริหารสหกรณ์ในแต่ละเรื่องแต่ละประเด็น ย่อมมีผลต่อผู้ที่เกี่ยวข้องรุนแรงมากน้อย หรือให้คุณให้โทษหรือมีผลกระทบช้าหรือเร็วแตกต่างกัน การตัดสินใจที่จะส่งผลกระทบในทางลบต่อบุคคลจำนวนมาก รุนแรง และรวดเร็ว ถือว่าเป็นประเด็นที่มีความเข้มข้นหรือมีความสำคัญมาก ๆ ประเด็นดังกล่าวนี้บุคลากรในองค์กรจะมีความรอบคอบและพิจารณา โดยคำนึงถึงจรรยาบรรณค่อนข้างมาก

ในกรณีผู้บริหารสหกรณ์ มุ่งจะลดพฤติกรรมที่ขาดจริยธรรมในสหกรณ์มีวิธีปฏิบัติได้หลายวิธี เช่น

- 1) กำหนดพันธกิจ วัตถุประสงค์ นโยบายขององค์กรรวมทั้งกฎระเบียบต่างๆ ในการปฏิบัติ เพื่อส่งเสริมพฤติกรรมที่มีจริยธรรม
- 2) ผู้บริหารสหกรณ์จะต้องเป็นแบบอย่างในการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมไม่ใช่เพียงแต่คำพูดเท่านั้น
- 3) เลือกรับคนเข้าทำงานที่มีจริยธรรม โดยในกระบวนการคัดเลือกมีการตรวจสอบภูมิหลัง การสัมภาษณ์ การทดสอบความรู้ และทัศนคติ เป็นต้น
- 4) มีการกำหนดเป้าหมายการทำงานและการประเมินผลการทำงานของพนักงานในด้านจริยธรรมด้วย เช่น ความประหยัด ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม เป็นต้น
- 5) จัดให้มีการฝึกอบรมทางด้านจริยธรรม การสัมมนา การสัมมนาเชิงปฏิบัติการโดยยกตัวอย่างหรือประเด็นการปฏิบัติที่มีจริยธรรมที่เป็นรูปธรรมให้พนักงานเข้าใจ
- 6) มีการตรวจสอบการทำงานของหน่วยงานต่างๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อป้องกัน และประเมินการทำงานโดยเน้นเรื่องจริยธรรม
- 7) มีกลไกสนับสนุนการมีจริยธรรม เช่น จัดให้มีที่ปรึกษาด้านจริยธรรมให้คำแนะนำ หรือแก้ปัญหาในกรณีที่พนักงานเผชิญปัญหาที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรม เป็นต้น

โดยสรุป คุณธรรมเป็นสิ่งที่บุคคลควรประพฤติหรือสภาพคุณงามความดี เป็นสิ่งที่มีคุณค่าในตัวเอง สามารถนำผู้ประพฤติประสกับคุณค่าด้วยตนเอง จริยธรรม เป็นธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติเป็นคุณธรรมที่แสดงออกทางร่างกายในลักษณะที่ตึงามถูกต้อง และเป็นประโยชน์ของสังคม การที่ทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์จะมีคุณธรรมได้ต้องมีความรู้ มีนิสัย มีศีลธรรม จริยธรรมจะทำให้ทรัพยากรมนุษย์มีพฤติกรรมที่ดี คือ คิดดี พูดดี ทำดี ทำที่ถูกต้อง ซึ่งจะมีผลดีทั้งต่อตนเองครอบครัว สังคม ต่อดังค์การและสหกรณ์ คุณธรรมและจริยธรรมจึงมีความสำคัญต่อดังค์การและสหกรณ์หลายประการด้วยกัน

ทั้งนี้ปัจจัยที่เป็นตัวแปรสำคัญของบุคคลที่มีพฤติกรรมทางจริยธรรม ได้แก่ ลักษณะส่วนบุคคล โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และความเข้มแข็งของประเด็นจรรยาบรรณ

กิจกรรม 13.2.3

การพัฒนาศีลธรรมประกอบด้วย 3 ระดับ ซึ่งแต่ละระดับมีขั้นตอนอะไรบ้างจงอธิบาย

(โปรดทำกิจกรรม 13.2.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 13.2 เรื่องที่ 13.2.3)

แผนการสอนตอนที่ 13.3

บูรณาการธรรมาภิบาล คุณธรรมจริยธรรม และการจัดการสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 13.3 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

13.3.1 บูรณาการธรรมาภิบาลและคุณธรรมจริยธรรมในการจัดการสหกรณ์

13.3.2 บูรณาการการจัดการสหกรณ์ตามเกณฑ์มาตรฐาน

แนวคิด

1. การบูรณาการคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลกับการจัดการของสหกรณ์ จะต้องสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล หลักที่ 1 หลักประสิทธิผล หลักที่ 2 หลักประสิทธิภาพ และกระบวนการจัดการ ตั้งแต่ 1) การวางแผน สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล หลักที่ 3 หลักการตอบสนอง หลักที่ 4 หลักความรับผิดชอบ หลักที่ 6 หลักการมีส่วนร่วม และหลักที่ 9 หลักความเสมอภาค 2) การจัดองค์การ สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลหลักที่ 7 หลักกระจายอำนาจ และหลักที่ 9 หลักความเสมอภาค 3) การนำหรือภาวะผู้นำ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลหลักที่ 6 หลักการมีส่วนร่วม หลักที่ 7 หลักกระจายอำนาจ และหลักที่ 9 หลักความเสมอภาค และ 4) การควบคุม เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลหลักที่ 5 ความโปร่งใส และหลักที่ 8 หลักนิติธรรม
2. การบูรณาการการจัดการสหกรณ์ตามเกณฑ์มาตรฐาน เป็นเกณฑ์มาตรฐานการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ ปี 2560 ซึ่งจัดทำโดยชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด เพื่อใช้วัดและประเมินสหกรณ์ออมทรัพย์ทั่วประเทศที่เป็นสมาชิกของชุมนุมสหกรณ์ การบริหารงานจะต้องให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ และคำสั่งต่างๆ รวมทั้งเกณฑ์มาตรฐานการจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ ซึ่งประกอบด้วย 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เกณฑ์มาตรฐานความมั่นคงทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ โดยวัดที่ข้อมูลทางการเงินที่สำคัญ 4 ด้าน คือ 1) ด้านโครงสร้างทางการเงิน 2) ด้านสภาพคล่อง 3) ด้านประสิทธิภาพการทำได้ และ 4) ด้านคุณภาพสินทรัพย์และการป้องกันความเสี่ยง ส่วนที่ 2 เกณฑ์การวัดพื้นฐานความเป็นสหกรณ์ออมทรัพย์ โดยวัดจากการนำหลักการสหกรณ์ 7 ข้อ ส่วนที่ 3 การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ เป็นความเสี่ยง ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านเครดิต ความเสี่ยงด้านตลาด ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง และความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ โดยสหกรณ์มีแนวทาง

ในการบริหารความเสี่ยงแต่ละด้าน และส่วนที่ 4 แนวทางธรรมาภิบาลของสหกรณ์ ออมทรัพย์เป็นแนวทางที่กำหนดไว้ใน 2 ระดับ คือ ธรรมาภิบาลในระดับกรรมการ และ ธรรมาภิบาลในระดับสหกรณ์

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 13.3.1 “บูรณาการธรรมาภิบาลและคุณธรรมจริยธรรมในการจัดการสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการประยุกต์ใช้ธรรมาภิบาลและคุณธรรมจริยธรรมในการจัดการสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 13.3.2 “บูรณาการการจัดการสหกรณ์ตามเกณฑ์มาตรฐาน” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการประยุกต์ใช้การจัดการสหกรณ์ตามเกณฑ์มาตรฐานได้

เรื่องที่ 13.3.1

บูรณาการธรรมาภิบาลและคุณธรรมจริยธรรมในการจัดการสหกรณ์

คุณธรรมเป็นสิ่งที่ตั้งงามควรประพฤติหรือสภาพคุณงามความดี จริยธรรมเป็นคุณธรรมที่แสดงออกทางร่างกายในลักษณะที่ตั้งงามถูกต้อง อันเป็นสิ่งที่ประสงค์ของสังคม และจริยธรรมจะมีได้ต้องปลูกฝังฝึกหัด โดยเริ่มจากการปลูกฝังคุณธรรม เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองและผู้อื่น การที่บุคคลจะมีคุณธรรมได้จะต้องมีศีลธรรม ซึ่งเป็นข้อปฏิบัติอันดีงาม และการที่บุคคลจะมีศีลธรรมได้จะต้องเป็นผู้มีความรู้และมีการปฏิบัติเป็นประจำจนเป็นนิสัย ผลของการมีคุณธรรม ศีลธรรม และจริยธรรมจะทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่ดี คิดดี พูดดี ทำดี หรือทำถูกต้อง ซึ่งจะเป็นบุคคลที่ดีต่อตนเอง สังคม และองค์การนั่นเอง แต่การที่บุคคลจะมีจริยธรรมได้มีปัจจัยที่มีผลต่อการมีพฤติกรรมทางจริยธรรมหลายประการ เช่น ลักษณะส่วนบุคคล โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ และความเข้มข้นของประเด็นจรรยาบรรณ เป็นต้น

หลักธรรมาภิบาลเป็นแนวทางในการจัดระเบียบเพื่อให้สังคมของประเทศทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจ เอกชน และภาคประชาชน สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข และตั้งอยู่ในความถูกต้องเป็นธรรม ตามหลักพื้นฐานการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ธรรมาภิบาลเมื่อนำมาใช้ในการดำเนินกิจการได้ย่อมก่อให้เกิดความเข้มแข็ง มั่นคง และเจริญก้าวหน้าในกิจการนั้น ทำให้เกิดความเชื่อถือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ที่เกี่ยวข้องในกิจการนั้น หลักธรรมาภิบาลเป็นหลักการบริหารบ้านเมืองที่ดีซึ่งเป็นแนวปฏิบัติในภาครัฐมาก่อน และสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับหลักการบริหารจัดการทั่วไปในปัจจุบัน ทั้งนี้หลักธรรมาภิบาลภาครัฐ และสำนักงาน ก.ล.ต. มีประเด็นครอบคลุมการจัดการองค์การธุรกิจและสหกรณ์ค่อนข้างมาก ซึ่งมีประเด็นการปฏิบัติตามองค์ประกอบหลักธรรมาภิบาลแต่ละองค์ประกอบ และเป็นกรอบการประเมินด้วย ดังตารางที่ 13.3

ตารางที่ 13.3 ประเด็นการปฏิบัติตามองค์ประกอบหลักธรรมาภิบาลภาครัฐตามเกณฑ์ของ ก.พ.ร.

องค์ประกอบ หลักธรรมาภิบาลภาครัฐ	ประเด็นการปฏิบัติตาม องค์ประกอบหลักธรรมาภิบาลภาครัฐ
1. หลักประสิทธิผล	1.1 การมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์และการปฏิบัติราชการอย่างมีประสิทธิภาพ 1.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 1.3 การบริหารจัดการสารสนเทศ
2. หลักประสิทธิภาพ	2.1 การบริหารจัดการองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ 2.2 การดำเนินการภารกิจด้วยความคุ้มค่า

ตารางที่ 13.3 (ต่อ)

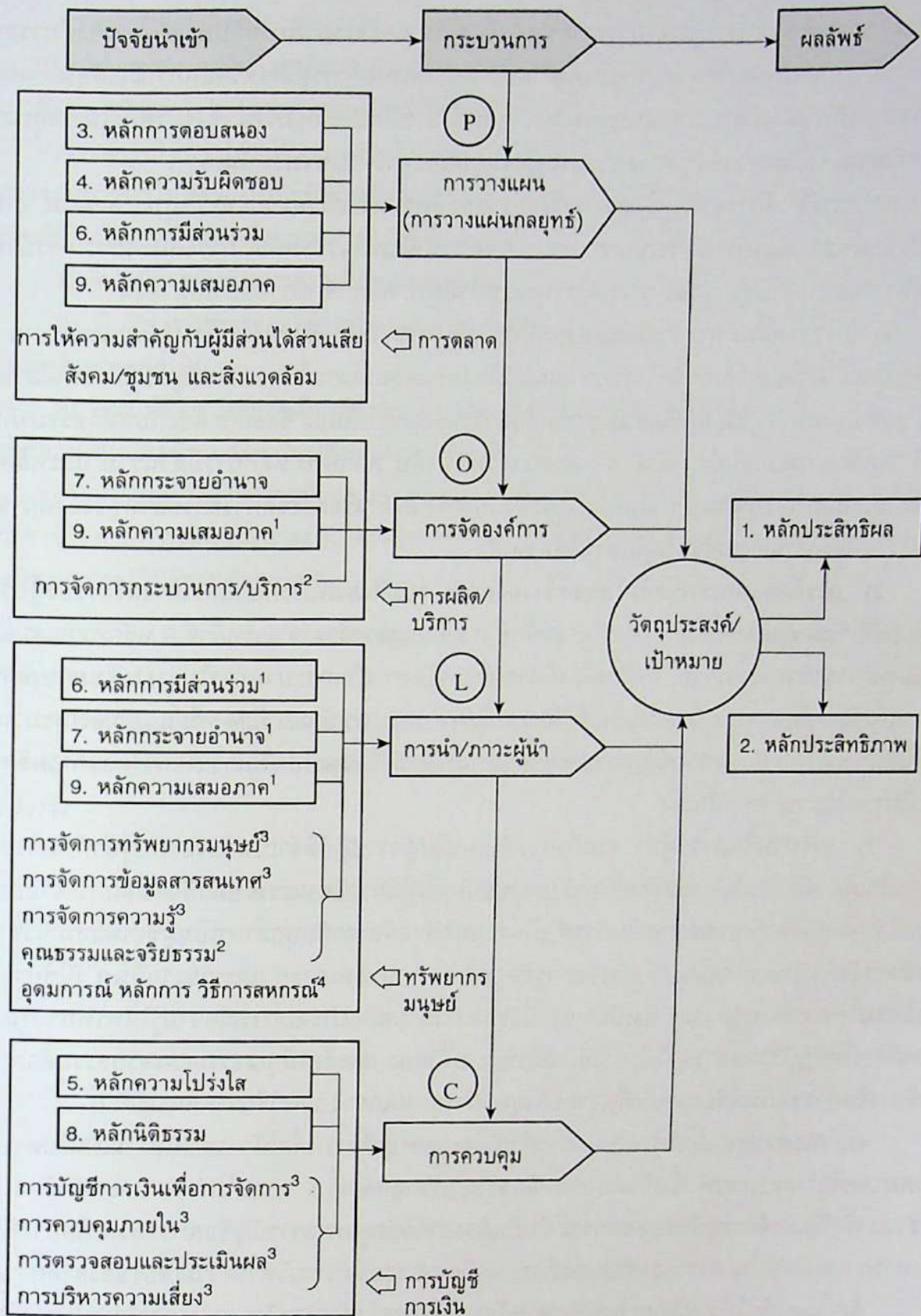
องค์ประกอบ หลักธรรมาภิบาลภาครัฐ	ประเด็นการปฏิบัติตาม องค์ประกอบหลักธรรมาภิบาลภาครัฐ
3. หลักการตอบสนอง	3.1 การรับรู้ความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3.2 การตอบสนองการให้บริการ และการแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียน 3.3 ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และมีใจให้บริการ
4. หลักการรับผิดชอบต่อ	4.1 กำหนดให้มีระบบประเมินผลและตัวชี้วัดที่ชัดเจน 4.2 การควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง 4.3 ระบบการให้ทุนและให้โทษ 4.4 ความรับผิดชอบต่อสังคม
5. หลักความโปร่งใส	5.1 การเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร 5.2 ระบบการตรวจสอบภายใน 5.3 การป้องกันและปราบปรามการทุจริต
6. หลักการมีส่วนร่วม	6.1 ระบบการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร 6.2 ระบบรับฟังข้อคิดเห็น 6.3 กลไกเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการบริหารราชการกับส่วนราชการ/จังหวัด 6.4 ระบบการมีส่วนร่วมในการติดตามตรวจสอบการบริหารราชการกับส่วนราชการ/จังหวัด
7. หลักการกระจายอำนาจ	7.1 กลไกการกระจายอำนาจ 7.2 กลไกสนับสนุนเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ 7.3 กลไกการมอบอำนาจ 7.4 กลไกสนับสนุนเพื่อรองรับการมอบอำนาจ 7.5 ระบบติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติราชการ
8. หลักนิติธรรม	8.1 สิทธิของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 8.2 เนื้อหาของกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ 8.3 ผู้ใช้อำนาจ
9. หลักความเสมอภาค	9.1 การสร้างกลไกด้านความเสมอภาค 9.2 มาตรการด้านความเสมอภาคภายในและภายนอกองค์กร

จากองค์ประกอบหลักธรรมาภิบาลของภาครัฐทั้ง 9 หลักนั้น (องค์ประกอบที่ 10 การมุ่งเน้นฉันทามติ ในปัจจุบันยังมีได้ระดับตัวชี้วัดอย่างเป็นรูปธรรมในการประเมิน) ส่วนหลักคุณธรรมและจริยธรรมมิได้ระบุไว้เป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างหนึ่ง เช่น ปี 2542 โดยจะแทรกอยู่ในองค์ประกอบอื่นๆ

นอกจากองค์ประกอบและประเด็นการปฏิบัติตามองค์ประกอบหลักธรรมาภิบาลภาครัฐ และของสำนักงาน ก.ล.ด. รวมทั้งหลักการจัดการองค์การธุรกิจและสหกรณ์ที่ดีสามารถนำมาประยุกต์เพิ่มเติมเพื่อให้เห็นความสอดคล้องการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการจัดการธุรกิจและสหกรณ์เป็นหลักการเดียวกัน และสอดคล้องไปด้วยกัน

การประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลกับการจัดการองค์การธุรกิจและสหกรณ์ สหกรณ์ในฐานะเป็นองค์การมีสภาพเป็นนิติบุคคลตามกฎหมายสหกรณ์ การดำเนินธุรกิจทั่วไปเช่นเดียวกับธุรกิจอื่นๆ นอกจากสหกรณ์จะดำเนินกิจกรรมกับสมาชิกสหกรณ์เป็นส่วนใหญ่ สมาชิกเป็นทั้งเจ้าของและเป็นลูกค้าของสหกรณ์ เป้าหมายของการบริหารจัดการสหกรณ์เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของธุรกิจสหกรณ์ และบรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์เพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิก การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ไม่ว่าจะเป็นของภาครัฐ หรือภาคเอกชน หรือภาคสหกรณ์ อาจจะไม่ครอบคลุมภารกิจขององค์การธุรกิจและสหกรณ์ทุกด้าน เนื่องจากเป็นองค์การธุรกิจที่มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานต่างกันออกไป และอาจจะยังไม่ครอบคลุมกับหลักการจัดการธุรกิจทั่วไป

ทั้งนี้ในการประยุกต์คุณธรรม จริยธรรม หลักธรรมาภิบาล และหลักการจัดการธุรกิจทั่วไปเพื่อให้ครอบคลุมทุกด้านมากที่สุด และควรเป็นภาระงานเดียวกันที่ไม่มีความซ้ำซ้อน ซึ่งเป็นกระบวนการในเชิงบูรณาการสามารถสรุปได้ดังภาพที่ 13.7



ภาพที่ 13.7 การบูรณาการคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลกับการจัดการองค์การธุรกิจและสหกรณ์
 หมายเหตุ: 1. จัดกลุ่มอยู่ได้หลายหลัก 2. หลักการจัดการธุรกิจและสหกรณ์ที่บูรณาการกับหลักธรรมาภิบาล
 3. ส่วนย่อยของหลักธรรมาภิบาลที่มีอยู่แล้วจากตารางที่ 13.3 4. หลักการเฉพาะสหกรณ์

จากภาพที่ 13.7 การบูรณาการคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลกับการจัดการองค์การธุรกิจ และสหกรณ์ หากต้องการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การธุรกิจหรือสหกรณ์จะต้องสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล หลักที่ 1 หลักประสิทธิภาพ หลักที่ 2 หลักประสิทธิภาพ ซึ่งจะวัดทั้งในเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณ โดยเฉพาะข้อมูลทางการเงินหรือในมุมมองทางด้านการเงินนั่นเอง

และการที่องค์การธุรกิจหรือสหกรณ์จะบรรลุผลลัพธ์ หรือเป้าหมายและวัตถุประสงค์นั้น จำเป็นต้องมีปัจจัยนำเข้า และการบริหารเป็นกระบวนการจัดการ ตั้งแต่การวางแผน การจัดองค์การ การนำหรือภาวะผู้นำ และการควบคุม รวมถึงการจัดการตามหน้าที่ธุรกิจด้วย ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1) การวางแผน การวางแผนขององค์การ เน้นการวางแผนเชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นแผนระยะยาว และแปลงมาเป็นแผนงานและโครงการ ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ต้องเน้นการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม หรือสนองความต้องการของลูกค้านั่นเอง ซึ่งสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล หลักที่ 3 หลักการตอบสนอง หลักที่ 4 หลักความรับผิดชอบต่อสังคม หลักที่ 6 หลักการมีส่วนร่วม และหลักที่ 9 หลักความเสมอภาค เป็นการวางแผนที่สอดคล้องกับการตลาด หรือการจัดการการตลาดขององค์การ คือสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2) การจัดองค์การหรือจัดโครงสร้างองค์การ รวมถึงองค์ประกอบและโครงสร้างของผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลหลักที่ 7 หลักกระจายอำนาจ และหลักที่ 9 หลักความเสมอภาค แต่ในองค์การธุรกิจและสหกรณ์ จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการเป็นกระบวนการไม่ว่าจะเป็นการผลิตหรือบริการ เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประหยัดมากที่สุด หรือในมุมมองกระบวนการภายในสหกรณ์ เพื่อสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการจัดการด้านการผลิตหรือปฏิบัติการหรือการบริการนั่นเอง

3) การนำหรือภาวะผู้นำ รวมถึงการนำแผนไปสู่การปฏิบัติจำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่มีภาวะผู้นำ ซึ่งการเป็นผู้นำต้องเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลหลักที่ 6 หลักการมีส่วนร่วม หลักที่ 7 หลักกระจายอำนาจ และหลักที่ 9 หลักความเสมอภาค ในการดำเนินงานทุกส่วนต้องอาศัยบุคลากรเป็นผู้ขับเคลื่อน จึงจำเป็นต้องมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการข้อมูลสารสนเทศด้านต่างๆ และรายงานอื่นๆ ที่ใช้ประกอบการตัดสินใจ การจัดการความรู้ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการถ่ายทอดประสบการณ์ความรู้ให้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การให้ปฏิบัติงานต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั่นเอง และต้องมีคุณธรรมและจริยธรรมด้วย ทั้งนี้กรณีการจัดการสหกรณ์ต้องอยู่บนพื้นฐานของอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ด้วย

4) การควบคุม เป็นการควบคุมการดำเนินงานขององค์การ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผน เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลหลักที่ 5 ความโปร่งใส และหลักที่ 8 หลักนิติธรรม ทั้งนี้ในองค์การธุรกิจและสหกรณ์ จำเป็นต้องอาศัยข้อมูลทางบัญชีและการเงินเพื่อการจัดการ ต้องการควบคุมภายใน การตรวจสอบและการประเมินผล รวมถึงการบริหารความเสี่ยงขององค์การด้วย

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าหลักธรรมาภิบาล หลักการจัดการองค์การธุรกิจและสหกรณ์ส่วนใหญ่แล้วเป็นหลักการที่คล้ายกัน โดยควรที่จะเพิ่มประเด็นที่องค์การธุรกิจได้ถือปฏิบัติและได้นำมาใช้ในการบริหารจัดการ อยู่แล้ว เพื่อจะได้เสริมพลังมุ่งการบริหารไปสู่เป้าหมายเดียวกันภายใต้หลักธรรมาภิบาล

สำหรับรายละเอียดประเด็นต่าง ๆ ในแต่ละองค์ประกอบจะต้องมีการกำหนดเพิ่มเติมให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานขององค์การธุรกิจและสหกรณ์ที่ได้ดำเนินการอยู่แล้ว ซึ่งจะเป็นตัวชี้วัดทั้งในด้านหลักธรรมาภิบาล คุณธรรม จริยธรรม และหลักการจัดการทั่วไป

การนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารองค์การธุรกิจและสหกรณ์โดยทั่วไปได้มีการนำไปใช้อยู่แล้ว แต่อาจจะมีการนำไปใช้เพียงบางส่วนอยู่ที่ความเข้มข้นของการนำไปใช้ในแต่ละองค์การ ทั้งนี้เพื่อควมมีประสิทธิภาพในการจัดการเชิงบูรณาการ ควรดำเนินการดังนี้

- 1) ควรมีการดำเนินการแบบมีส่วนร่วมโดยผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญก่อนเป็นลำดับแรก
- 2) ผู้บริหารระดับรองลงต้องทำความเข้าใจกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย รวมทั้งผู้ปฏิบัติให้เข้าใจและตระหนักถึงความจำเป็น
- 3) ควรให้มีความสอดคล้องกับภาระงานประจำอยู่แล้วในองค์การ เพียงแต่มีการนำมาบูรณาการไม่แยกส่วนเช่นปัจจุบัน และนำไปปฏิบัติจริงจิงอย่างต่อเนื่อง
- 4) ควรจะสร้างความร่วมมืออย่างแท้จริงและที่สำคัญควรมีการสร้างแรงจูงใจในการนำมาบูรณาการ และมีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องในทุกๆ ด้าน รวมทั้งอาจจะต้องนำมาปรับปรุงเกณฑ์การวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยเช่นกัน

กิจกรรม 13.3.1

การบูรณาการคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลกับการจัดการองค์การธุรกิจและสหกรณ์ หากสหกรณ์ต้องการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ ควรดำเนินงานให้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลอย่างไร

(โปรดทำกิจกรรม 13.3.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 13.3 เรื่องที่ 13.3.1)

เรื่องที่ 13.3.2

บูรณาการการจัดการสหกรณ์ตามเกณฑ์มาตรฐาน

การบริหารจัดการองค์การธุรกิจหรือสหกรณ์จำเป็นต้องอาศัยองค์ความรู้ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญหลายด้านประกอบกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การธุรกิจหรือสหกรณ์ ทุกองค์การได้สร้างเกณฑ์มาตรฐานการบริหารจัดการเพื่อจะใช้วัดการดำเนินงานขององค์การ กรณีตัวอย่างนี้เป็นเกณฑ์มาตรฐานการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ ปี 2560 ซึ่งจัดทำโดยชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด เพื่อใช้วัดและประเมินสหกรณ์ออมทรัพย์ทั่วประเทศที่เป็นสมาชิกของชุมนุม (ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด, 2560)

ความเป็นมาในการจัดทำเกณฑ์มาตรฐานการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ ตามที่รัฐบาลได้มีนโยบายในการปฏิรูปการบริหารจัดการและกำกับดูแลสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน (สหกรณ์) ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น กระทรวงการคลังได้เสนอแนวทางการปฏิรูประบบการบริหารจัดการและกำกับดูแลกิจการสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน และคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบแนวทางดังกล่าวเมื่อวันที่ 7 มีนาคม 2560 โดยประกอบด้วย 4 แนวทางได้แก่

- 1) ให้มีการกำกับดูแลกิจการทางการเงินของสหกรณ์
- 2) จัดทำร่างระเบียบนายทะเบียนสหกรณ์ว่าด้วยการกำกับดูแลกิจการทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน พ.ศ...
- 3) ปรับปรุงโครงสร้างระบบการกำกับดูแลสหกรณ์ให้มีความเป็นอิสระและคล่องตัว
- 4) พัฒนาฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศของสหกรณ์ให้มีความทันสมัย

ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด (ชสอ.) ในฐานะที่เป็นองค์กรกลางของสหกรณ์ออมทรัพย์มีภารกิจเป็นศูนย์กลางด้านการเงิน การศึกษา และการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนสหกรณ์ออมทรัพย์ให้มีบทบาทในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิกและเอื้ออาหารต่อชุมชนและสังคมด้วยวิธีการสหกรณ์ อันจะนำไปสู่การเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับขบวนการสหกรณ์ตามหลักการสหกรณ์ ได้ตระหนักถึงความสำคัญในการเสริมสร้างความมั่นคงทางด้านเสถียรภาพทางการเงินและความมั่นคงทางด้านการบริหารจัดการเชิงคุณภาพให้กับสหกรณ์ออมทรัพย์ จึงแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อศึกษาและจัดทำเกณฑ์มาตรฐานการบริการจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์

วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อเป็นเครื่องมืออ้างอิงเทียบเคียงสู่การปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์
- 2) เพื่อเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเสริมสร้างความมั่นคงทางด้านเสถียรภาพทางการเงินและความมั่นคงทางด้านการบริหารจัดการเชิงคุณภาพให้กับสหกรณ์ออมทรัพย์สมาชิกของ ชสอ.

คณะทำงานศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีเสถียรภาพ มั่นคง ยั่งยืนและ ฝ่ายวางแผนของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด เกณฑ์มาตรฐานความมั่นคงทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์นี้ ได้พัฒนามาจากเกณฑ์กำกับดูแลความมั่นคงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในปี 2558 โดยมีการศึกษาและวิเคราะห์อย่างละเอียดถึงอัตราส่วนทางการเงินต่างๆ ที่ใช้อยู่ภายใน ประเทศ และต่างประเทศ ไม่ว่าจะเป็น CAMELS, CFSAWss การจัดระดับความเข้มแข็งของสหกรณ์ และ Prudential Standards ของสภาพเครดิตรายเียนโลก จนในที่สุดก็ได้ 14 อัตราส่วนทางการเงินที่ ชสอ. เห็นว่ามีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นเกณฑ์มาตรฐานทางการเงินสำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์ทุกขนาดได้

นอกจากนี้แล้ว ชสอ. ยังมีความเห็นว่าสหกรณ์ควรมีการกำกับดูแลความมั่นคงในเชิงคุณภาพควบคู่กันไปด้วย จึงได้มีการศึกษาถึงเกณฑ์อีก 3 เกณฑ์ที่หน่วยงานต่างๆ ได้ใช้อยู่ และนำมาปรับปรุงให้เหมาะสมกับสหกรณ์ออมทรัพย์ ซึ่งประกอบด้วย

1) เกณฑ์การวัดพื้นฐานความเป็นสหกรณ์ (Principles Observation Measurement: POM) เพื่อวัดว่าสหกรณ์ดำเนินการตามหลักการสหกรณ์สากลมากน้อยเพียงใด โดยมีเกณฑ์วัดทั้งสิ้น 7 หลักการ (หลักการสหกรณ์สากล)

2) เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ เพื่อประเมินว่าสหกรณ์มีความเสี่ยงอยู่ในระดับใด โดยมีเกณฑ์การวัดทั้งสิ้น 5 ด้าน

3) เกณฑ์การวัดธรรมาภิบาลในสหกรณ์ เพื่อประเมินว่าสหกรณ์มีธรรมาภิบาลอยู่ในระดับใด โดยเกณฑ์วัดมีทั้งสิ้น 2 ส่วน

โดยสรุป เกณฑ์มาตรฐานการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ การบริหารงานจะต้องให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ และคำสั่งต่างๆ รวมทั้งเกณฑ์มาตรฐานการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ ซึ่งประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้

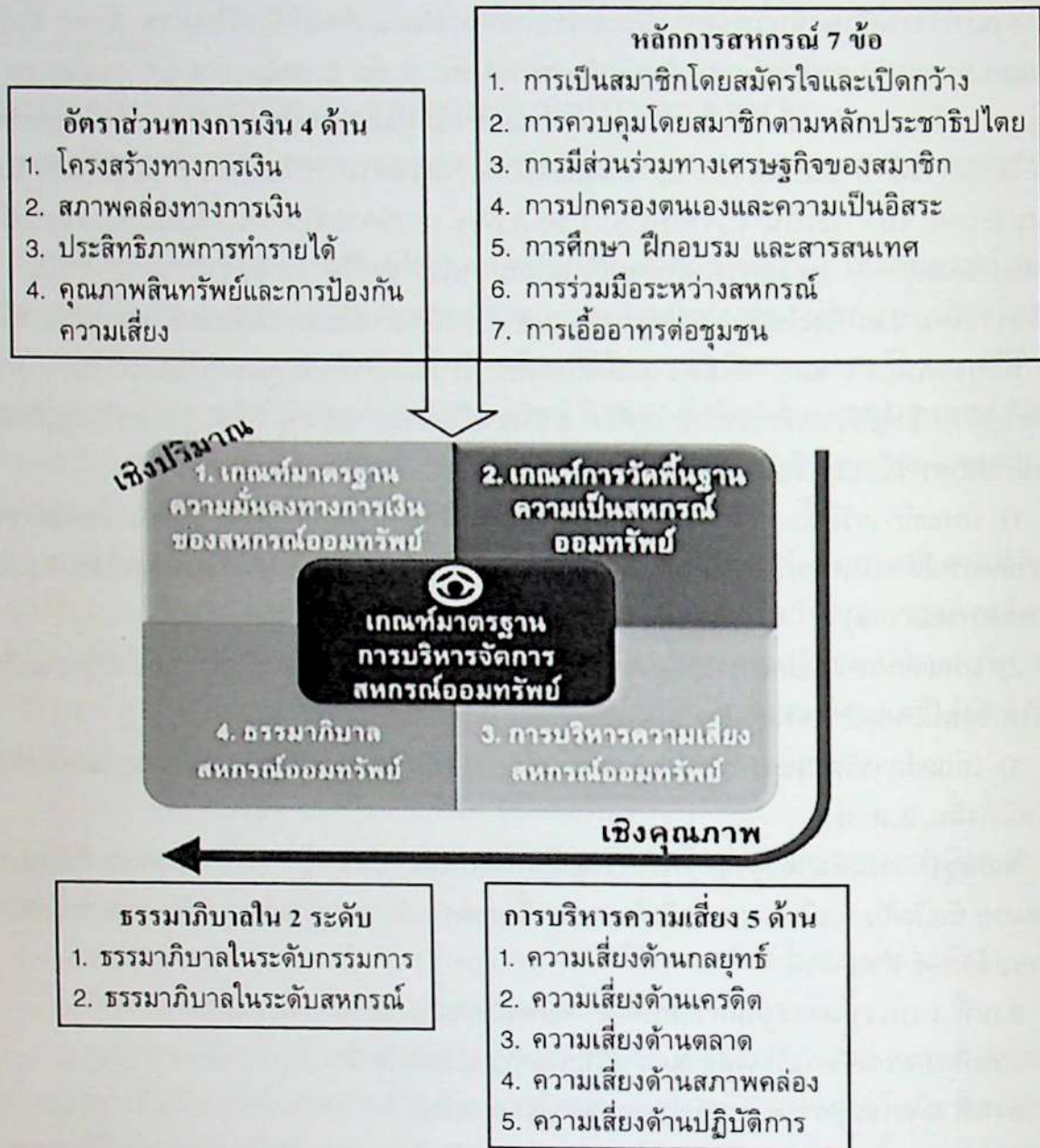
ส่วนที่ 1 เกณฑ์มาตรฐานความมั่นคงทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์

ส่วนที่ 2 เกณฑ์การวัดพื้นฐานความเป็นสหกรณ์ออมทรัพย์

ส่วนที่ 3 การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์

ส่วนที่ 4 แนวทางธรรมาภิบาลของสหกรณ์ออมทรัพย์

ทั้งนี้แต่ละส่วนสามารถสรุปสาระสำคัญในเชิงบูรณาการการบริหารจัดการสหกรณ์ ส่วนรายละเอียด เกณฑ์มาตรฐานการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ ปี 2560 สามารถสืบค้นได้จากเว็บไซต์ของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด (www.fsct.com) ซึ่งสรุปได้ตามภาพที่ 13.8



ภาพที่ 13.8 เกณฑ์มาตรฐานการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ ปี 2560

จากภาพที่ 13.8 เกณฑ์มาตรฐานการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ ปี 2560 จะเห็นได้ว่าเป็นการจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ในเชิงบูรณาการในแต่ละส่วน วัตถุประสงค์สำคัญ คือ 1) เป็นเครื่องมืออ้างอิงเทียบเคียงสู่การปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์ และ 2) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเสริมสร้างความมั่นคงทางด้านเสถียรภาพทางการเงิน และความมั่นคงทางด้านการบริหารจัดการเชิงคุณภาพให้กับสหกรณ์ออมทรัพย์ โดยมองในเชิงบูรณาการในแต่ละส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เกณฑ์มาตรฐานความมั่นคงทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ พิจารณาด้านการจัดการเน้นการจัดการการเงินของสหกรณ์ โดยวัดที่ข้อมูลทางการเงินที่สำคัญ 4 ด้าน คือ 1) ด้านโครงสร้างทางการเงิน 6 อัตราส่วน 2) ด้านสภาพคล่อง 3 อัตราส่วน 3) ด้านประสิทธิภาพการทำรายได้ 2 อัตราส่วน และ 4) ด้านคุณภาพสินทรัพย์และการป้องกันความเสี่ยง 3 อัตราส่วน

ทั้งนี้ การที่สหกรณ์จะบรรลุเป้าหมายทางการเงินจะต้องมีประสิทธิภาพ ตั้งแต่การจัดการการตลาด การจัดการการผลิตหรือบริการ และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ดังที่กล่าวมาแล้ว ซึ่งทุกด้านต้องเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กัน และสุดท้ายจะวัดที่ข้อมูลเชิงปริมาณที่เป็นตัวเลขทางการเงินนั่นเอง ซึ่งจัดทำเป็นรายงานการเงินและนำมาวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินนำมาเปรียบเทียบกับความมั่นคงทางการเงินของสหกรณ์ โดยเกณฑ์ดังกล่าวมีการวัดเป็นระดับช่วงคะแนน คะแนนเต็ม 100 คะแนน และจัดชั้นคุณภาพเป็น A+ A... ลงมาจนถึง D หมายถึง ดีเยี่ยมเกินความคาดหมาย ดีเยี่ยม ลงมาถึง ต้องใช้ความพยายามในการปรับปรุงอย่างมาก

ส่วนที่ 2 เกณฑ์การวัดพื้นฐานความเป็นสหกรณ์ออมทรัพย์ เป็นเกณฑ์เพื่อเป็นภูมิคุ้มกันในการดำเนินกิจการของสหกรณ์โดยนำหลักการสหกรณ์ 7 ข้อ มาเป็นแนวทางในการบริหารจัดการสหกรณ์ โดยมีแนวคิดที่ว่า “สหกรณ์ประสบผลสำเร็จที่แท้จริงควรเป็นสหกรณ์ที่ดำเนินการตามค่านิยม อุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์” ซึ่งได้ตัดหลักเกณฑ์การวัดบางข้อที่ซ้ำซ้อนกับเกณฑ์วัดความเสี่ยงและธรรมาภิบาลออกไป โดยเกณฑ์การประเมินระดับ 0 1 2 3 และ 4 ตามลำดับ

หลักการสหกรณ์ทั้ง 7 ข้อ แต่ละข้อจะมีแนวทางการบริหารจัดการในรายละเอียดย่อยๆ ซึ่งหลักการสหกรณ์ดังกล่าว บางหลักการเน้นที่สมาชิกหรือลูกค้า เช่น หลักการที่ 1 เป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก เป็นต้น บางหลักการเน้นเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงจัดองค์การ และการควบคุม เช่น หลักการที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย หลักการที่ 4 การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ เป็นต้น

ส่วนที่ 3 การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ เป็นความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ออมทรัพย์ที่สำคัญ ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านเครดิต ความเสี่ยงด้านตลาด ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง และความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ซึ่งเป็นความเสี่ยง 5 ด้านที่สำคัญที่ธนาคารแห่งประเทศไทยใช้กำกับดูแลธนาคารพาณิชย์และสถาบันการเงิน โดยสหกรณ์มีแนวทางในการบริหารความเสี่ยงแต่ละด้าน โดยเกณฑ์การประเมินระดับ 0 1 2 3 และ 4 ตามลำดับ ซึ่งสรุปสาระสำคัญ ดังนี้

1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน และการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกอันส่งผลกระทบต่อรายได้ หรือการดำรงอยู่ของกิจการ

ดังนั้น คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ออมทรัพย์ต้องวางแผนกลยุทธ์ และแผนดำเนินงานอย่างรอบคอบ ส่งเสริมการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล พร้อมทั้งจัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานภายในที่เหมาะสมสำหรับการนำไปปฏิบัติ เช่น การจัดองค์การ บุคลากร งบประมาณ ระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบติดตาม

และควบคุมการปฏิบัติงาน เป็นต้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจและจัดการกับปัญหาของสหกรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2) **ความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการที่ลูกหนี้ที่เป็นสมาชิก และสหกรณ์อื่นหรือคู่ค้าอื่นของสหกรณ์ออมทรัพย์ไม่สามารถปฏิบัติตามสัญญาทำให้สหกรณ์ออมทรัพย์ไม่ได้รับชำระหนี้ตามจำนวนและช่วงเวลาที่กำหนดไว้ ซึ่งก่อให้เกิดหนี้ค้างชำระเกินกำหนดเวลาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้หรือหนี้สูญ รวมทั้งส่งผลกระทบต่อกระแสเงินสดและรายได้ของสหกรณ์ออมทรัพย์

3) **ความเสี่ยงด้านตลาด (Market Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการเคลื่อนไหวของอัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ และราคาตราสารในตลาดเงิน ตลาดทุนที่มีผลกระทบต่อรายได้ของสหกรณ์

4) **ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่สหกรณ์ออมทรัพย์ไม่สามารถชำระหนี้สินและภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนด เนื่องจากไม่สามารถเปลี่ยนสินทรัพย์เป็นเงินสดได้ หรือไม่สามารถจัดหาเงินทุนได้เพียงพอ หรือสามารถจัดหาเงินทุนได้แต่ด้วยต้นทุนที่สูงเกินกว่าระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อรายได้ของสหกรณ์ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

5) **ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กร และการขาดการควบคุมที่ดี โดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน คน ระบบงาน หรือเหตุการณ์ภายนอก และส่งผลกระทบต่อรายได้

ทั้งนี้จากความเสี่ยงทั้ง 5 ด้าน ได้มีการกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงไว้อย่างชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับการบริหารจัดการสหกรณ์โดยทั่วไปอยู่แล้ว เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ สหกรณ์มีกระบวนการ หน่วยงาน และบุคคลที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนกลยุทธ์อย่างชัดเจน มีการติดตาม ประเมิน และทบทวนแผนอย่างเป็นระบบ เป็นต้น

แนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ เช่น มีการจัดทำแผนภูมิองค์กรของฝ่ายจัดการ ตำแหน่งงาน และคำบรรยายลักษณะงานอย่างครบถ้วน มีการจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงาน มีการจัดโครงสร้างองค์กร ได้แก่ การมีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และปลูกฝังจิตสำนึกทุกฝ่ายจนเป็นวัฒนธรรมขององค์กรในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ มีการนำกิจกรรมควบคุมมาปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงาน หรือผังกระบวนการทำงาน รวมทั้งคู่มือการปฏิบัติงานอยู่เสมอๆ เป็นต้น

ส่วนที่ 4 แนวทางธรรมาภิบาลของสหกรณ์ออมทรัพย์ เป็นแนวทางที่กำหนดไว้ใน 2 ระดับ คือ ธรรมาภิบาลในระดับกรรมการ และธรรมาภิบาลในระดับสหกรณ์ โดยเกณฑ์การประเมินระดับ 0 1 2 3 และ 4 ตามลำดับ

1) **ธรรมาภิบาลในระดับกรรมการ** เช่น คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การได้มาของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ต้องเป็นไปอย่างโปร่งใส และกำหนดไว้ในระเบียบว่าด้วยการเลือกตั้งที่ได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมใหญ่ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ต้องกำหนดให้มีกระบวนการสรรหาพิจารณา และแต่งตั้งบุคคลเป็นผู้จัดการโดยมีขั้นตอนดำเนินการที่โปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ เพื่อให้ได้บุคคล

ที่มีความรู้ ความสามารถ ทั้งด้านการบริหารจัดการและด้านการบริหารการเงิน ตลอดจนด้านธรรมาภิบาล ได้อย่างเหมาะสม เป็นต้น

2) **ธรรมาภิบาลในระดับสหกรณ์** เช่น การปฏิบัติงานตามกฎหมาย ข้องบังคับ ระเบียบ มติของสหกรณ์ รวมถึงการมีข้อมูลอย่างเพียงพอ ทันเวลา และเชื่อถือได้ และในกรณีที่มีการกำกับดูแล ร่วมกันระหว่างกรรมการและฝ่ายจัดการ ให้มีการระบุดูรอบอำนาจหน้าที่ระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการที่กำกับดูแลอย่างชัดเจนและครบถ้วน การมีทรัพยากรที่เพียงพอทั้งด้านบุคลากรและงบประมาณ เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่เป็นไปตามบทบัญญัติของกฎหมาย และสหกรณ์มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน กระบวนการควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน เป็นต้น

การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ ปี 2560 เป็นส่วนหนึ่ง ของการบูรณาการการบริหารจัดการสหกรณ์นั่นเอง เป้าหมายสุดท้ายเพื่อการบรรลุเป้าหมายหรือ วัตถุประสงค์ของการจัดการองค์การหรือสหกรณ์ เกณฑ์ต่างๆ ประเมินจากการดำเนินงานขององค์การ และมีการวัดและประเมินเปรียบเทียบกับค่ามาตรฐาน เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการ องค์การให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

เกณฑ์มาตรฐานต่างๆ ของสหกรณ์ซึ่งมีในหลายลักษณะตามแต่วัตถุประสงค์ของการนำไปใช้ เช่น เกณฑ์การประเมินการควบคุมภายในของสหกรณ์ จัดทำโดยกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ เกณฑ์แนวทางการบริหารจัดการสหกรณ์ด้านการควบคุมภายในสำหรับสหกรณ์ จัดทำโดย กลุ่มพัฒนาโครงสร้างและการ บริหารจัดการ กรมส่งเสริมสหกรณ์ และเกณฑ์การคัดเลือกสหกรณ์ดีเด่นระดับชาติ จัดทำโดยกรมส่งเสริม สหกรณ์ เป็นต้น

เกณฑ์ต่างๆ นับว่าเป็นความยุ่งยากของหน่วยงานหรือสหกรณ์ที่จะต้องรายงานตามเกณฑ์ แม้จะ ทราบว่าเป็นเกณฑ์ที่มุ่งเพื่อการพัฒนาก็ตาม เพราะว่าส่วนใหญ่มีการะงานประจำอยู่แล้ว การจัดทำรายงาน เป็นการทำให้วิ่งไล่ให้ผ่านตามเกณฑ์มากกว่า แทนที่จะมีการเตรียมวางแผนการดำเนินงานก่อนที่จะมี การวัดและประเมิน ในการนำเกณฑ์ต่างๆ มาใช้ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะจูงใจ กระตุ้น และสนับสนุนให้ฝ่ายปฏิบัติดำเนินการอย่างเป็นกระบวนการ อย่างไรก็ตามในอนาคตคาดหวังว่า ควรจะมีเกณฑ์การประเมินในเชิงบูรณาการเท่าที่จำเป็นก็น่าจะเพียงพอ

กิจกรรม 13.3.2

เกณฑ์มาตรฐานการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ ปี 2560 มีวัตถุประสงค์สำคัญอย่างไร และมีการวัดในด้านใดบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 13.3.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 13.3 เรื่องที่ 13.3.2)

บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2559). *คู่มือธรรมาภิบาลในสหกรณ์*. กลุ่มงานวิจัยและพัฒนาออกภาคการเกษตร กองพัฒนาสหกรณ์ด้านการเงินและร้านค้า. กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมสหกรณ์.
- จิตรา ปานอ่อน. (2557). คุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงาน. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์* (หน่วยที่ 8. ปรับปรุงครั้งที่ 2). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด. (2560). “เกณฑ์มาตรฐานการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ ปี 2560”. คณะทำงานศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีเสถียรภาพ มั่นคงยั่งยืน ฝ่ายวางแผน. นนทบุรี: ชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด.
- บุญมี แทนแก้ว. (2550). *จริยศาสตร์* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: โอ เอส พริ้นติ้งเฮ้าส์.
- พิรุฬ เพียรล้ำเลิศ. (2556). จริยธรรม จรรยา วินัย และการพิทักษ์ระบบคุณธรรม. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์* (หน่วยที่ 9 ปรับปรุงครั้งที่ 2). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัย-ธรรมมาธิราช.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554*. กรุงเทพฯ: นานามีบุ๊คส์พับลิเคชั่น จำกัด.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2553). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ (Management)* (พิมพ์ครั้งที่ 2). แปลและเรียบเรียงจาก Stephen P. Robbins, Mary Coulter. บริษัท วี. พรินท์ (1991) จำกัด. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- สำนักงาน ก.พ.ร.. (2557). *การกำกับดูแลกิจการที่ดี*. <http://opdc.go.th/> สืบค้นเมื่อ 22 มกราคม 2559.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2552). *คู่มือการจัดระดับการกำกับดูแลองค์การภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance Rating)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.

กรณีศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์ สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริลักษณ์ นามวงศ์



ชื่อ
วุฒิ
ตำแหน่ง
หน่วยที่เขียน

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริลักษณ์ นามวงศ์
ค.อ.บ. (อุตสาหกรรมเกษตร) เกียรตินิยมอันดับหนึ่ง
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
วท.ม. (เศรษฐศาสตร์สหกรณ์) มหาวิทยาลัยแม่โจ้
ปร.ด. (เศรษฐศาสตร์ประยุกต์) มหาวิทยาลัยแม่โจ้
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
หน่วยที่ 14

แผนการสอนหน่วยที่ 14

กรณีศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์ สหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด

ตอนที่

- 14.1 สภาพทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด
- 14.2 การวางแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด
- 14.3 การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุม และการประเมินกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด

แนวคิด

1. สหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด ได้รับรางวัลสหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติ 3 สมัย ในปี พ.ศ. 2532 พ.ศ. 2540 และ พ.ศ. 2550 มีการจัดการสหกรณ์ที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้คุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของสมาชิกดีขึ้น ขณะที่สหกรณ์ก็มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ (CQA) โดยส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพทุกชั้นตอน คำนึงถึงการมีส่วนร่วมของบุคลากรเพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ผู้รับบริการ มีต้นทุนที่ประหยัดที่สุด ยึดมั่นในจริยธรรม ธรรมาภิบาล นำองค์กรสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนเช่นเดียวกับองค์กรธุรกิจและหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ
2. ปัจจุบันสภาพแวดล้อมของประเทศมีการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสหกรณ์มีความจำเป็นที่จะต้องพิจารณาจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด จำเป็นต้องปรับกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ สหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด มีกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของฝ่ายบริหาร ฝ่ายจัดการสหกรณ์ และสมาชิกชั้นนำ ภายใต้การให้คำปรึกษาและการส่งเสริมสนับสนุนของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ ร่วมกับการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในและสภาวะแวดล้อมภายนอก การศึกษาปัญหาภาพรวมของสมาชิก กลุ่มสมาชิก ผลการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ และภาพรวมปริมาณธุรกิจของสหกรณ์ ซึ่งมีความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ นโยบาย และกลยุทธ์ของสหกรณ์ มีการกำหนดกรอบระยะเวลาของแผนไว้อย่างชัดเจน
3. เมื่อกำหนดแผนกลยุทธ์แล้วต้องมีการนำไปสู่การจัดทำแผนปฏิบัติการ ซึ่งเป็นการกำหนดแนวทางให้แก่สหกรณ์ เพื่อดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่าเดิม ในการควบคุมกลยุทธ์สหกรณ์ ควรกำหนดสิ่งที่จะประเมินและควบคุม กำหนดมาตรฐานของผลการปฏิบัติงาน มีการวัดผลจากการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริง และมีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติที่เกิดขึ้น ส่วนการประเมินผลเพื่อให้ทราบถึงความก้าวหน้าและปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานสำหรับเดือนถัดไปให้สหกรณ์สามารถปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานและแก้ไขปัญหาอุปสรรคได้อย่างทันสถานการณ์

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาตอนที่ 14.1 “สภาพทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการดำเนินงานและผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด ได้
2. เมื่อศึกษาตอนที่ 14.2 “การวางแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการวิเคราะห์สถานะแวดล้อม การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด ได้
3. เมื่อศึกษาตอนที่ 14.3 “การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุม และการประเมินกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการจัดทำแผนปฏิบัติการ การควบคุม และการประเมินกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด ได้

กิจกรรมระหว่างเรียน

1. ทำแบบประเมินผลตนเองก่อนเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 14
2. อ่านแผนการสอนประจำหน่วยที่ 14 และอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 14.1-14.3
3. อ่านสาระสำคัญประจำตอนที่ 14.1-14.3 หรือสาระสำคัญประจำหัวเรื่อง
4. ดำเนินกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 14 ของแต่ละตอนหรือหัวเรื่อง
5. ตรวจสอบคำตอบจากแนวตอบของแต่ละกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 14
6. ทำแบบประเมินกิจกรรมภาคปฏิบัติเสริมประสบการณ์เพื่อเก็บคะแนน (ถ้ามี)
7. เข้ารับการสอนเสริมแบบเผชิญหน้าหรือผ่านดาวเทียม (ถ้ามี)
8. ทำแบบประเมินผลตนเองหลังเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 14

สื่อการสอน

1. คู่มือการศึกษาหน่วยที่ 14
2. ประมวลสาระชุดวิชาหน่วยที่ 14
3. ซีดีเสียงประจำชุดวิชา (ถ้ามี)
4. รายการสอนทางวิทยุกระจายเสียง (ถ้ามี)
5. รายการสอนทางวิทยุโทรทัศน์ (ถ้ามี)
6. วีดิทัศน์ (ถ้ามี)
7. การสอนเสริม ณ ศูนย์บริการการศึกษา (ถ้ามี)

การประเมินผล

1. ประเมินความก้าวหน้าระหว่างเรียนโดยการประเมินผลตนเองก่อนเรียนและหลังเรียน (ไม่มีคะแนน)
2. ประเมินผลจากกิจกรรมภาคปฏิบัติ 20 คะแนน (ถ้ามี)
3. การสอบไล่ 80 คะแนน (ถ้ามีกิจกรรม) หรือ 100 คะแนน (ถ้าไม่มีกิจกรรม)

แผนการสอนตอนที่ 14.1

สภาพทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 14.1 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

14.1.1 การดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด

14.1.2 ผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด

แนวคิด

1. สหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด มีระยะเวลาในการจัดตั้งมายาวนานกว่า 45 ปี ได้รับการคัดเลือกเป็นสหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติ 3 สมัย ปี พ.ศ. 2532 พ.ศ. 2540 และ พ.ศ. 2550 มีผลงานทำให้คุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของสมาชิกดีขึ้น ขณะที่สหกรณ์ก็มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการสหกรณ์ สหกรณ์มีสินทรัพย์ทั้งที่เป็นทุนดำเนินงาน ประกอบด้วย ทุนของสหกรณ์ ร้อยละ 29.27 หนี้สินอื่น ร้อยละ 7.30 เงินรับฝากจากสมาชิก ร้อยละ 63.43 และมีสินทรัพย์ในรูปอื่นๆ ในการดำเนินงานของตนเอง และเพียงพอในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์แบบครบวงจร
2. สหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด ดำเนินธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจการรับฝากเงิน ธุรกิจการซื้อ ธุรกิจสถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิง ธุรกิจการขาย ธุรกิจแปรรูป-โรงงาน และแผนกสวัสดิการสังคม สหกรณ์มีการกำหนดระเบียบต่างๆ ขึ้นถือใช้ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม และในส่วนของการทำงานคณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการมีการปฏิบัติงานเป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับ ตามมติที่ประชุมใหญ่ และที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ ในส่วนของบุคลากรฝ่ายจัดการสหกรณ์ สหกรณ์ได้มีการจัดจ้าง มอบหมายงานหน้าที่ มีข้อกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของหน้าที่ ทุกตำแหน่งในทุกระดับได้อย่างเหมาะสม

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 14.1.1 “การดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 14.1.2 “ผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด ได้

เรื่องที่ 14.1.1

การดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด

กรณีศึกษานี้จะกล่าวถึง การจัดการเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด จังหวัดน่าน ซึ่งได้รับการคัดเลือกเป็นสหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติ 3 สมัย ปี พ.ศ. 2532 พ.ศ. 2540 และ พ.ศ. 2550 มีผลงานทำให้คุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของสมาชิกดีขึ้น ขณะที่สหกรณ์ก็มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการสหกรณ์ (Cooperative Quality Award: CQA) ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ โดยส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพทุกขั้นตอน คำนึงถึงการมีส่วนร่วมของบุคลากรเพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ผู้รับบริการ มีต้นทุนที่ประหยัดที่สุด ยึดมั่นในจริยธรรม ธรรมภิบาล นำองค์กรสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนเช่นเดียวกับองค์กรธุรกิจและหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ ซึ่งได้รับการอนุเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกจากคุณวินัย หารตะ ผู้จัดการใหญ่สหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด เป็นอย่างดี จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

1. ความเป็นมาของสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด

สหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด ตั้งอยู่เลขที่ 416 หมู่ที่ 7 ถนนน่าน-ทุ่งช้าง ตำบลทำวังผา อำเภอทำวังผา จังหวัดน่าน ซึ่งตั้งอยู่ห่างจากตัวจังหวัดน่าน 41 กิโลเมตร ไปทางทิศเหนือมีอาณาเขตติดต่อ ดังนี้

- ทิศเหนือ จดตำบลเจดีย์ชัย อำเภอปัว และตำบลนาไร่หลวง อำเภอสองแคว จังหวัดน่าน
- ทิศใต้ จดตำบลบ่อ อำเภอเมือง และตำบลป่าแลวหลวง อำเภอสันติสุข จังหวัดน่าน
- ทิศตะวันออก จดตำบลศิลาเพชร ตำบลอวน อำเภอปัว จังหวัดน่าน
- ทิศตะวันตก จดตำบลผาช้างน้อย อำเภอปง จังหวัดพะเยา

สหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด เกิดจากการรวมตัวของเกษตรกรในอำเภอทำวังผา โดยมีคุณพ่อยงยุทธ แวหวงษ์ เป็น 1 ใน 12 คน ของคณะผู้ก่อตั้งสหกรณ์ โดยจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 เป็นประเภทสหกรณ์ “การชนกิจ” เมื่อวันที่ 9 พฤษภาคม พ.ศ. 2516 เลขหมายทะเบียน กสก. 8/2516 มีสมาชิกแรกตั้ง 9 กลุ่ม จำนวน 242 คน มีทุนดำเนินงานครั้งแรก 12,100 บาท และดำเนินธุรกิจในครั้งแรกเพียง 3 ฝ่าย ต่อมาเมื่อทางราชการได้จัดประเภทสหกรณ์ใหม่ตามกฎหมายกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จึงได้เปลี่ยนชื่อเป็น “สหกรณ์การเกษตร” เมื่อวันที่ 3 ตุลาคม พ.ศ. 2516 อาคารสำนักงานของสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด ในช่วงแรกเป็นห้องเช่า เลขที่ 91 หมู่ที่ 1 ถนนวรนคร ตำบลริม อำเภอทำวังผา จังหวัดน่าน ต่อมาได้ย้ายมาเช่าห้องแถวที่บ้านของคุณพ่อยงยุทธ แวหวงษ์ เลขที่ 405 หมู่ที่ 3 ตำบลทำวังผา อำเภอทำวังผา จังหวัดน่าน ใช้เป็นที่ทำการของสหกรณ์มาจนถึงปี พ.ศ. 2520 ต่อมาทางราชการได้ให้งบประมาณสนับสนุนในการก่อสร้างฉางอเนกประสงค์ ทางสหกรณ์จึงได้ซื้อที่ดินแปลงปัจจุบันซึ่งติดกับถนนน่าน-ทุ่งช้าง เป็นของตนเองเพื่อสร้างฉางอเนกประสงค์ดังกล่าวและ

ให้เป็นที่ทำกรของสหกรณ์มาจนถึง ปี พ.ศ. 2530 ต่อมาสหกรณ์ได้ก่อสร้างสำนักงานหลักแรกเป็นอาคารชั้นครึ่ง เมื่อวันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2531 และสร้างเสร็จสมบูรณ์ เมื่อวันที่ 26 พฤศจิกายน พ.ศ. 2531 ทางสหกรณ์ได้ใช้เป็นที่ทำกรมาจนถึงปี พ.ศ. 2558 รวมระยะเวลา 27 ปี

ด้วยอาคารสำนักงานเดิมมีพื้นที่จำกัดไม่สามารถบริการสมาชิกได้ทั่วถึง คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ชุดที่ 44 จึงได้บรรจุแผนงานการลงทุนในทรัพย์สินในการดำเนินงาน และแผนกลยุทธ์มา 4 ปี จึงได้เริ่มก่อสร้างอาคารสำนักงานหลังใหม่ในวันที่ 28 ธันวาคม พ.ศ. 2558 และสร้างเสร็จสมบูรณ์เมื่อวันที่ 8 ธันวาคม พ.ศ. 2560 ซึ่งเป็นอาคารสำนักงานสมัยใหม่ ขนาดกว้าง 14 เมตร ยาว 25.50 เมตร ขนาดความสูง 5 ชั้น มีลิฟท์/บันไดหนีไฟ มีอุปกรณ์สำนักงานครบครัน โดยชั้นแรกเป็นอาคารจอดรถ ชั้นที่ 2 เป็นชั้นอเนกประสงค์ ชั้นที่ 3 เป็นที่ทำกรให้บริการแก่สมาชิกของฝ่ายต่างๆ และห้องของผู้บริหาร ชั้นที่ 4 เป็นห้องประชุมคณะกรรมการดำเนินการ ห้องประชุมเล็ก และศูนย์เรียนรู้การสหกรณ์ และชั้นที่ 5 เป็นห้องประชุมใหญ่ ขนาดความจุ 300 ที่นั่ง งบประมาณในการก่อสร้างทั้งสิ้น 20,000,000 บาท (ยี่สิบล้านบาทถ้วน) สามารถให้บริการแก่สมาชิก และผู้มาติดต่องานได้อย่างทั่วถึงและสะดวกสบาย โดยเปิดใช้อาคารสำนักงานแห่งนี้ไปเมื่อวันที่ 14 ธันวาคม พ.ศ. 2560



ภาพที่ 14.1 อาคารสำนักงานสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด

ที่มา: ดัดแปลงจาก <http://www.cooptp.com/> (2561, 16 มิถุนายน)



ภาพที่ 14.2 ตราสัญลักษณ์ของสหกรณ์การเกษตรทำวังมา จำกัด

ที่มา: <http://www.cooptp.com/> (2561, 16 มิถุนายน)

สหกรณ์การเกษตรทำวังมา จำกัด มีทุนดำเนินงานในวันสิ้นสุดปีบัญชี วันที่ 31 มีนาคม 2561 จำนวน 442,614,882.12 บาท ประกอบด้วย ทุนของสหกรณ์ 129,533,149.91 บาท คิดเป็นร้อยละ 29.27 หนี้สินอื่น จำนวน 32,340,656.99 บาท คิดเป็นร้อยละ 7.30 เงินรับฝากจากสมาชิก 280,741,075.22 บาท คิดเป็นร้อยละ 63.43 และมีสินทรัพย์เป็นของตนเอง ดังนี้

- 1) ที่ดิน จำนวน 10 แปลง เนื้อที่ 37 / - / 98 ไร่
- 2) สำนักงาน 1 หลัง พร้อมอุปกรณ์สำนักงานที่ทันสมัย
- 3) ฉางเอนกประสงค์ ขนาดความจุ 500 เกวียน 2 หลัง และโกดังเก็บสินค้า 2 หลัง
- 4) สถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิง ขนาด 8 หัวจ่าย 1 สถานี และสถานีน้ำมันเชื้อเพลิง สาขา ดอนตัน ขนาด 4 หัวจ่าย 1 สาขา
- 5) ร้านค้า Q-Shop ที่สหกรณ์ฯ 1 แห่ง ตลาดนัดสินค้าชุมชน 1 แห่ง และร้านค้าสาขา 7 แห่ง
- 6) รถยนต์บรรทุกน้ำมันเชื้อเพลิง 18 ล้อ ความจุ 32,000 ลิตร จำนวน 1 คัน รถบรรทุก 6 ล้อ จำนวน 2 คัน และรถบรรทุก 4 ล้อ จำนวน 3 คัน
- 7) เครื่องคัดเกรดส้มเขียวหวาน จำนวน 3 เครื่อง เครื่องคัดเกรดลำไย จำนวน 3 เครื่อง
- 8) โรงดองผลิตผลการเกษตร ขนาดความจุ 3 x 3 x 3 เมตร จำนวน 60 บ่อ พร้อมอุปกรณ์
- 9) ตลาดกลางผลิตผลการเกษตรประจำตำบล พร้อมอาคารสำนักงาน ฉาง ลานตาก จุดตรวจสอบ เครื่องชั่ง และอุปกรณ์สำนักงาน ในพื้นที่ 14 / - / 11 ไร่
- 10) อาคารตลาดนัดสินค้าชุมชนขนาดใหญ่ 1 หลัง ห้องแถวสำหรับเช่าจำหน่ายสินค้า 14 ห้อง และอาคารพาณิชย์ 2 ชั้นติดถนนหน้า-ทุ่งช้าง เพื่อให้เช่า จำนวน 2 คูหา
- 11) เครื่องอบลดความชื้นข้าวโพด ขนาด 30 ตัน จำนวน 1 เครื่อง

- 12) โรงงานผลิตปุ๋ยอินทรีย์-ชีวภาพ ปุ๋ยหมัก พร้อมอุปกรณ์การผลิตครบชุด
- 13) โรงผสมอาหารสัตว์ ขนาดกำลังผสมครั้งละ 1,000 กิโลกรัม จำนวน 1 ชุด
- 14) รถโฟล์คลิฟท์ขนาดยก 3 ตัน จำนวน 1 คัน
- 15) รถตู้คอมมิวนิตี จำนวน 1 คัน
- 16) รถดักล้อย่างไค้มัสสุ ขนาด 1.7 คิว จำนวน 1 คัน
- 17) โรงงานผลิตปุ๋ยอินทรีย์ขนาดกลาง งบประมาณ กลุ่มพัฒนาจังหวัดตอนบน 2 พร้อมอุปกรณ์ผลิตที่ทันสมัย ขนาดกำลังผลิต วันละ 8-10 ตัน

18) สถานีวิทยุชุมชนสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด คลื่นความถี่ FM 98.00 MHz

โดยสรุป สหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด มีระยะเวลาในการจัดตั้งมายาวนานกว่า 45 ปี มีสถานที่ตั้งอาคารสำนักงานสหกรณ์ใกล้แหล่งชุมชน การเดินทางเพื่อมาติดต่อกับสหกรณ์มีความสะดวก สหกรณ์มีสินทรัพย์ทั้งที่เป็นทุนดำเนินงาน ประกอบด้วย ทุนของสหกรณ์ ร้อยละ 29.27 หนี้สินอื่น ร้อยละ 7.30 เงินรับฝากจากสมาชิก ร้อยละ 63.43 และมีสินทรัพย์ในรูปของที่ดิน อาคารสำนักงาน ฉางอเนกประสงค์ สถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิง รถบรรทุกน้ำมันเชื้อเพลิง ตลาดกลางผลิตผลการเกษตร ประจำตำบล อาคารตลาดนัดสินค้าชุมชน โรงงานผลิตปุ๋ยอินทรีย์ขนาดกลาง โรงคองผลิตผลการเกษตร โรงผสมอาหารสัตว์ เครื่องจักรอุปกรณ์ ฯลฯ ในการดำเนินงานของตนเอง และเพียงพอในการดำเนินธุรกิจ ต่างๆ ของสหกรณ์

2. โครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด

สหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด มีโครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์ ประกอบด้วย สมาชิก และกลุ่มสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ ที่ปรึกษาสหกรณ์ ผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ ฝ่ายจัดการ และผู้สอบบัญชีสหกรณ์ ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานสหกรณ์ดังนี้

2.1 สมาชิกและกลุ่มสมาชิก สหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด จัดเป็นสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่มีสมาชิกจำนวนมาก โดย ณ วันสิ้นปีทางบัญชี 31 มีนาคม 2561 ปีที่ 44 สหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด มีสมาชิกทั้งสิ้น 6,383 คน แยกเป็นสมาชิกสามัญ 4,214 คน และสมาชิกสมทบ 2,169 คน อยู่ทุกอำเภอในจังหวัดน่าน สมาชิกสามัญแบ่งออกเป็น 41 กลุ่ม 59 หมู่บ้าน ในท้องที่ 9 ตำบล ดังนี้

- 1) ตำบลตาลชุม จำนวน 11 กลุ่ม สมาชิก 1,073 คน
- 2) ตำบลศรีภูมิ จำนวน 8 กลุ่ม สมาชิก 990 คน
- 3) ตำบลป่าคา จำนวน 5 กลุ่ม สมาชิก 697 คน
- 4) ตำบลทำวังผา จำนวน 6 กลุ่ม สมาชิก 462 คน
- 5) ตำบลริม จำนวน 3 กลุ่ม สมาชิก 211 คน
- 6) ตำบลผาดอ จำนวน 4 กลุ่ม สมาชิก 242 คน
- 7) ตำบลแสนทอง จำนวน 4 กลุ่ม สมาชิก 269 คน
- 8) ตำบลผาทอง จำนวน 2 กลุ่ม สมาชิก 181 คน
- 9) ตำบลจอมพระ จำนวน 1 กลุ่ม สมาชิก 89 คน

สหกรณ์จึงกำหนดให้มีการเลือกตั้งสมาชิกในกลุ่มเป็นกรรมการบริหารกลุ่ม จำนวนอย่างน้อย 3 คน และไม่เกิน 5 คน ประกอบด้วยตำแหน่ง ประธานกลุ่ม 1 คน เลขานุการกลุ่ม 1-2 คน กรรมการบริหารกลุ่ม 1-2 คน เพื่อดูแลกิจการทั่วไปของที่ประชุมกลุ่ม เป็นสื่อกลางติดต่อระหว่างสหกรณ์กับกลุ่มสมาชิก โดยที่ประชุมกลุ่มมีหน้าที่พิจารณาวินิจฉัยกิจการ และปัญหาที่บังพวนในส่วนที่เกี่ยวกับกลุ่มของตนเอง และอาจเสนอให้ความเห็นต่อที่ประชุมใหญ่ และคณะกรรมการดำเนินการแล้วแต่กรณี ได้แก่

- 1) สอบสวนพิจารณาและรับรองผู้สมัครเลือกเข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์
- 2) รับทราบเรื่องสหกรณ์รับสมาชิกเข้าใหม่สังกัดกลุ่มนั้นๆ สมาชิกในกลุ่มสังกัดลาออกจากการเป็นสมาชิกสหกรณ์
- 3) สอบสวนการใช้เงินกู้ของสมาชิกผู้กู้ และชักจูงสมาชิกเกี่ยวกับการชำระหนี้ การจัดหาสิ่งของมาจำหน่ายแก่สมาชิก การจัดให้มีอุปกรณ์สำหรับสมาชิกใช้ประโยชน์ การเก็บรักษาและจัดการเพื่อขายผลผลิตของสมาชิกและเรื่องอื่นๆ ซึ่งอยู่ในวัตถุประสงค์ของสหกรณ์
- 4) เป็นสื่อในการให้การศึกษาอบรมทางสหกรณ์ และทางอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องในหมู่สมาชิก ตลอดจนการชักจูงการฝากเงินในสหกรณ์ ฯลฯ

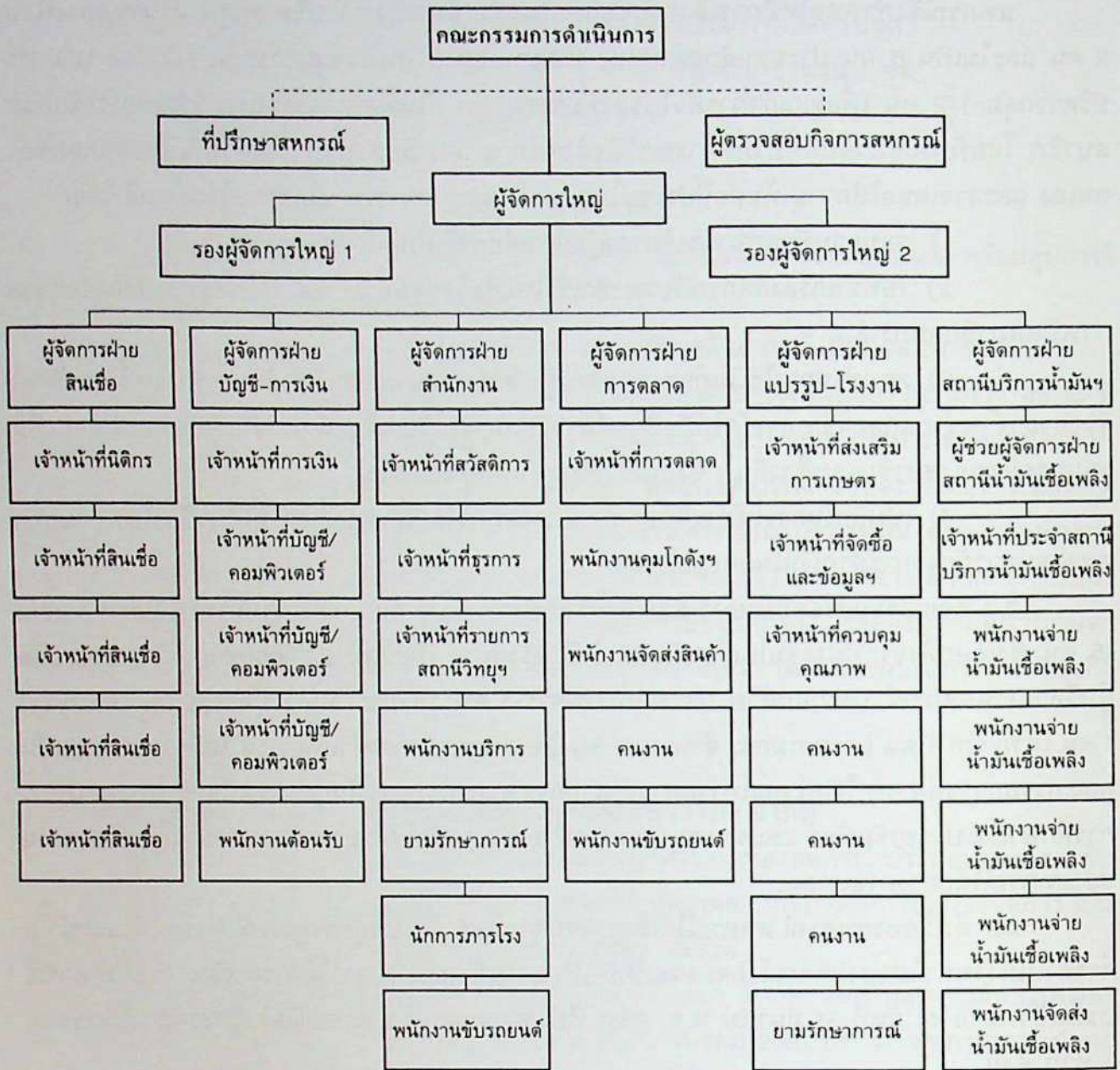
2.2 คณะกรรมการดำเนินการ สหกรณ์การเกษตรท่าวัง จำกัด มีคณะกรรมการดำเนินการ จำนวน 15 คน ซึ่งเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี ครั้งที่ 45 เมื่อวันที่ 22 สิงหาคม พ.ศ. 2560 เป็นผู้บริหารงานสหกรณ์ ประกอบด้วย ประธานกรรมการ 1 คน รองประธานกรรมการ 1 คน เลขานุการ 1 คน เภรัญญิก 1 คน และกรรมการ จำนวน 11 คน โดยคณะกรรมการดำเนินการฯ ได้มีการแบ่งงานเป็น คณะกรรมการชุดต่างๆ ได้แก่ คณะกรรมการอำนวยการ คณะกรรมการเงินกู้และดำเนินคดี คณะกรรมการการศึกษาและประชาสัมพันธ์ และคณะอนุกรรมการฝ่ายต่างๆ เพื่อให้สามารถมีส่วนร่วมในการบริหารงานของสหกรณ์ได้อย่างครอบคลุม

2.3 ที่ปรึกษาสหกรณ์ สหกรณ์ได้เชิญบุคคลภายนอก ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ คอยให้คำแนะนำในการดำเนินงานทั่วไปของสหกรณ์ ตลอดจนเป็นที่ปรึกษาในกิจการที่บังพวน ให้การดำเนินงานของสหกรณ์ บรรลุเป้าหมาย ณ วันที่ 31 มีนาคม พ.ศ. 2561 ที่ปรึกษาสหกรณ์ ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก 5 ท่าน ดังนี้

- | | |
|--------------------------------|---------------------------------|
| 1) นายอำเภอท่าวังผา | ประธานที่ปรึกษาฯ |
| 2) เกษตรอำเภอท่าวังผา | ที่ปรึกษาด้านการเกษตร |
| 3) ทนายความ | ที่ปรึกษาด้านกฎหมาย |
| 4) นายกเทศมนตรีตำบลท่าวังผา | ที่ปรึกษาด้านกิจการทั่วไป |
| 5) นักวิชาการจากสถาบันการศึกษา | ที่ปรึกษาโรงงานผลิตปุ๋ยอินทรีย์ |

2.4 ผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ ที่ประชุมใหญ่สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด สามัญประจำปี ครั้งที่ 45 เมื่อวันที่ 22 สิงหาคม พ.ศ. 2560 ได้เลือกตั้งผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ ให้เป็นผู้มีอำนาจหน้าที่ ตรวจสอบการดำเนินงานที่บังพวนของสหกรณ์ จำนวน 2 คน ได้แก่

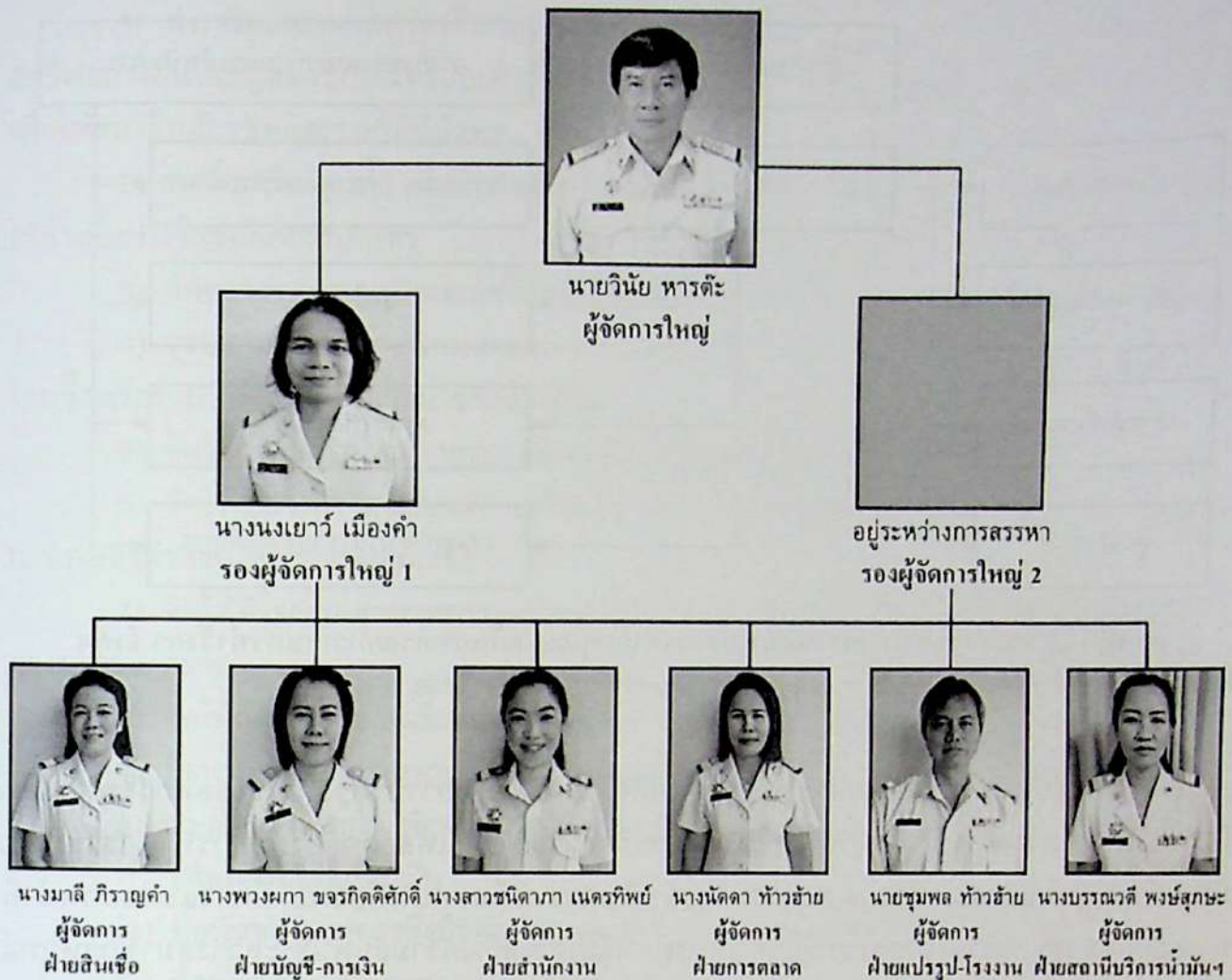
- 1) นายณรงค์ฤทธิ์ วงศ์ลาว ตัวแทนสมาชิกกลุ่มที่ 11 บ้านฝายมูล
- 2) นายสุวิทย์ หารดีะ ประธานกลุ่มที่ 36 บ้านท่าวังผา หมู่ที่ 7



ภาพที่ 14.3 โครงสร้างการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด

ที่มา: สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด, 2560, น. 8.

2.5 ฝ่ายจัดการ เป็นผู้รับนโยบายของฝ่ายบริหารสหกรณ์ มาปฏิบัติงานตามแผนการดำเนินงาน โดยมีคณะกรรมการดำเนินการเป็นผู้กำกับดูแล มีเจ้าหน้าที่และลูกจ้าง ปัจจุบันมีอยู่ จำนวน 39 คน ประกอบด้วย ผู้จัดการใหญ่ รองผู้จัดการใหญ่ ผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อ ผู้จัดการฝ่ายบัญชี-การเงิน ผู้จัดการฝ่ายสำนักงาน ผู้จัดการฝ่ายการตลาด ผู้จัดการฝ่ายแปรรูป-โรงงาน ผู้จัดการฝ่ายสถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิง ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายสถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิง และเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของฝ่ายต่าง ๆ

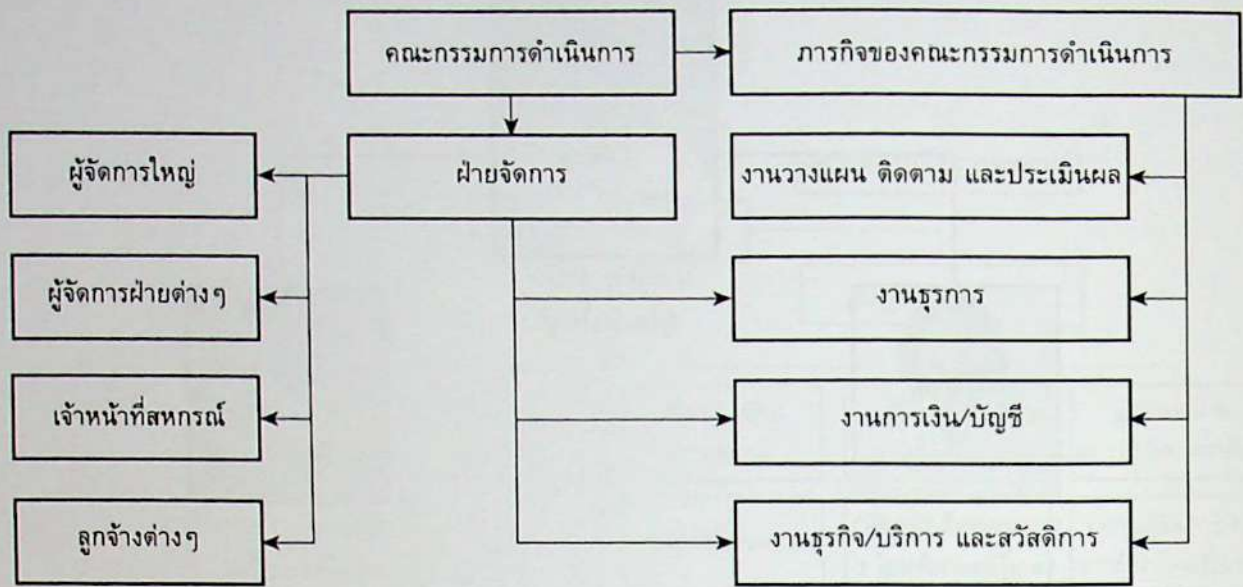


ภาพที่ 14.4 โครงสร้างผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ของสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด

ที่มา: ดัดแปลงจาก <http://www.cooptp.com/> (2561, 16 มิถุนายน)

2.6 ผู้สอบบัญชีสหกรณ์ มาจากสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์น่าน มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการตรวจสอบและแสดงความคิดเห็นต่องบการเงินของสหกรณ์ ให้เป็นไปตามมาตรฐานการสอบบัญชี และระเบียบที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด อีกทั้งการปฏิบัติหน้าที่ต้องมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งได้ผลการตรวจสอบที่สามารถให้ความเชื่อมั่นได้ว่า เป็นผลงานที่มีคุณภาพและเชื่อถือได้ เป็นที่ไว้วางใจของสหกรณ์ และบุคคลที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนให้คำแนะนำการใช้ข้อมูลทางบัญชีในการบริหารงานแก่สหกรณ์ รวมทั้งระบบเตือนภัยทางการเงิน เพื่อเป็นแนวทางวิเคราะห์การเงินของสหกรณ์ สามารถนำไปปรับใช้ในการพัฒนางานสหกรณ์ให้มีความมั่นคงอย่างยั่งยืน

นอกจากนี้ สหกรณ์มีข้าราชการจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ สำนักงานสหกรณ์จังหวัดน่าน เป็นผู้ให้คำแนะนำส่งเสริมด้านการดำเนินงานของสหกรณ์ให้เป็นไปตามกฎหมาย ขอบบังคับ และระเบียบของสหกรณ์



ภาพที่ 14.5 โครงสร้างแสดงความสัมพันธ์การกำกับดูแลภายในสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด
ที่มา: ข้อกำหนดหน้าที่ของเจ้าหน้าที่และลูกจ้างสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด, 2558, น. 1.

โดยสรุป สหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด มีโครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์ที่ชัดเจน มีการปรับโครงสร้างการบริหารงานภายในของฝ่ายจัดการสหกรณ์ให้สอดคล้องกับการบริหารสหกรณ์ มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการ มีทีมงานที่เพียงพอ มีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการในระดับต่างๆ สหกรณ์มีโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกสหกรณ์ กลุ่มสมาชิก คณะกรรมการบริหารกลุ่ม ประธานกลุ่ม และคณะกรรมการดำเนินการ มีผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ ที่ปรึกษาสหกรณ์ มีการเชื่อมโยงตามสายงานบังคับบัญชาอย่างชัดเจน เป็นการเลือกใช้กลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (SHRP: Strategic Human Resource Planning) ซึ่งเป็นการกำหนดวิธีการในการวางแผนการดำเนินงานต่างๆ ขององค์การ เกี่ยวกับการเตรียมบุคลากรให้มีคุณภาพ เหมาะสมกับงานและเวลาอย่างเพียงพอ รวมทั้งการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การสหกรณ์ อีกทั้งสหกรณ์ต้องการให้การคัดเลือกได้คนดี ขณะเดียวกันมีความเหมาะสมกับตำแหน่งตามแนวคิดที่ว่า “Put the Right Man on the right Job”

3. การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด

สหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของบรรดาสมาชิก โดยวิธีช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักสหกรณ์ รวมทั้งดำเนินการในข้อต่อไปนี้

- 1) ส่งเสริมและเผยแพร่อาชีพการเกษตร หัตถศึกษา อุตสาหกรรมในครัวเรือนหรือการประกอบอาชีพอย่างอื่นในหมู่สมาชิกและครอบครัวสมาชิก รวมทั้งการส่งเสริมความรู้ในการผลิตทางอุตสาหกรรม เพื่อให้สมาชิกมีอาชีพและรายได้ที่มั่นคง
- 2) ติดตั้งเครื่องสูบน้ำ หรือปิดกั้นทำนบเหมืองฝาย จัดระบบการส่งน้ำ ระบายน้ำและอำนวยความสะดวกใช้น้ำเพื่อประโยชน์แก่การเกษตร
- 3) จัดหาวัสดุการเกษตรและเครื่องอุปโภคบริโภคที่จำเป็นมาจำหน่ายแก่สมาชิก
- 4) รวบรวมผลิตผลการเกษตรและผลิตภัณฑ์ของสมาชิกมาจัดการขาย หรือแปรรูปออกขาย โดยซื้อหรือรวบรวมผลิตผลจากสมาชิกก่อนผู้อื่น
- 5) จัดให้มีฉางหรือโรงเรือนการเกษตรเพื่อเก็บรักษาผลิตผลหรือผลิตภัณฑ์
- 6) จัดให้มียานพาหนะขนส่ง เครื่องมือ เครื่องจักรกล หรือปศุสัตว์ เกี่ยวกับการผลิตทางการเกษตรสำหรับให้บริการแก่สมาชิก
- 7) จัดให้มีโรงงานอุตสาหกรรมเพื่อแปรรูปผลิตผล หรือเพื่อผลิตสินค้าที่มีคุณภาพตามความต้องการของตลาด
- 8) จัดให้มีเงินกู้หรือสินเชื่อแก่สมาชิก เพื่อการประกอบอาชีพหรือการใช้จ่ายที่จำเป็น
- 9) จัดหาทุนเพื่อกิจการตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์
- 10) รับฝากเงินจากสมาชิกหรือสหกรณ์อื่น
- 11) ให้สหกรณ์อื่นกู้ยืมเงิน
- 12) ซื้อหุ้นของธนาคารซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่สหกรณ์
- 13) ซื้อหุ้นของชุมนุมสหกรณ์หรือสหกรณ์อื่น
- 14) ซื้อหุ้นของสถาบันที่ประกอบธุรกิจอันทำให้เกิดความสะดวกหรือส่งเสริมความเจริญแก่กิจการของสหกรณ์
- 15) ออกตั๋วสัญญาใช้เงินและตราสารการเงิน
- 16) ฝากหรือลงทุนอย่างอื่นตามกฎหมายและตามที่คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติกำหนด
- 17) ให้สวัสดิการและการสงเคราะห์ตามสมควรแก่สมาชิกและครอบครัว
- 18) ส่งเสริมกิจกรรมกลุ่มของสมาชิก กลุ่มสตรีสหกรณ์ กลุ่มเยาวชนสหกรณ์กลุ่มผู้ใช้น้ำ กลุ่มรวมกันผลิต กลุ่มรวมกันซื้อ กลุ่มรวมกันขาย และกลุ่มออมทรัพย์ ฯลฯ
- 19) ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทั้งทางการศึกษา พละนันทน์ และทางจิตใจให้เป็นครอบครัวที่สุขสมบูรณ์เพื่อรวมเป็นสังคมที่มีสันติสุข
- 20) ร่วมมือกับทางราชการ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ชุมชนสหกรณ์ และสหกรณ์อื่น เพื่อส่งเสริมและปรับปรุงกิจการของสหกรณ์
- 21) การกระทำต่างๆ ตามที่อนุญาตไว้ในกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กล่าวข้างต้น รวมถึง ซื้อ ถิ่นกรรมสิทธิ์หรือทรัพย์สินครอบครอง กู้ ยืม เช่าหรือให้เช่า เช่าซื้อหรือให้

เช่าซื้อ โอนหรือรับโอน สิทธิการเช่าหรือสิทธิการเช่าซื้อ ขายหรือจำหน่าย จำนองหรือรับจำนอง จำนำหรือรับจำนำ ด้วยวิธีอื่นใดซึ่งทรัพย์สินแก่สมาชิกหรือของสมาชิก

22) ให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่สมาชิก

23) ขอหรือรับความช่วยเหลือทางวิชาการจากทางราชการ หน่วยงานของต่างประเทศหรือบุคคลอื่นใด

24) ดำเนินกิจการอย่างอื่นบรรดาที่เกี่ยวกับหรือเนื่องในการจัดให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

ดังที่กล่าวมา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด จึงมีภารกิจหลักในการดำเนินธุรกิจที่ให้บริการแก่สมาชิกสามัญและสมาชิกสมทบ (ผู้สมัครใช้บริการ) แบ่งออกเป็น 6 ธุรกิจ กับ 1 แผนก ดังนี้

3.1 ธุรกิจสินเชื่อ สหกรณ์ให้บริการเงินกู้แก่สมาชิกเพื่อนำไปลงทุนด้านการเกษตรตามวัตถุประสงค์ตามหลักเกณฑ์ และภายใต้ระเบียบว่าด้วยเงินกู้ยืม ของสหกรณ์อยู่ 6 ประเภท คือ

- 1) เงินกู้ระยะสั้นเพื่อการอื่น กำหนดชำระคืนเสร็จภายในระยะเวลา 12 เดือน
- 2) เงินกู้ระยะสั้นเพื่อผลิตผลหลัก กำหนดชำระคืนเสร็จภายในฤดูกาลผลิต
- 3) เงินกู้ระยะปานกลาง กำหนดชำระคืนเสร็จภายในระยะเวลา 3 ปี
- 4) เงินกู้ระยะปานกลางพิเศษ กำหนดชำระคืนเสร็จภายในระยะเวลา 5 ปี
- 5) เงินกู้โครงการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ กำหนดชำระคืนเสร็จภายในระยะเวลา 10 ปี
- 6) เงินกู้ระยะยาว กำหนดชำระคืนเสร็จภายในระยะเวลา 15 ปี

สหกรณ์คิดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้จากสมาชิกตามระดับชั้น ในอัตราร้อยละ 7.00-10.00 ต่อปี วงเงินกู้สูงสุดไม่เกิน 1,000,000 บาท สมาชิกที่มีความประสงค์ขอกู้เงินจากสหกรณ์ ให้ขอใบรับรองการกู้เงิน พร้อมแจ้งวัตถุประสงค์กับประธานกลุ่ม แล้วติดต่อทำคำขอกู้เงินกับเจ้าหน้าที่สินเชื่อ เพื่อจัดทำเอกสารคำขอกู้เงินให้คณะกรรมการเงินกู้พิจารณาอนุมัติเงินกู้ และทางสหกรณ์จ่ายเงินกู้ทุก ๆ วันพุธที่ 2 และวันพุธที่ 4 ของสัปดาห์

การชำระคืนเงินกู้ สมาชิกผู้กู้จะชำระก่อนกำหนดทั้งหมดหรือบางส่วนก็ได้ ซึ่งสหกรณ์จะคิดดอกเบี้ยเฉพาะต้นเงินกู้คงเหลือเท่านั้น หากสมาชิกชำระเกินกำหนดหรือชำระผิดสัญญา จะต้องถูกปรับดอกเบี้ยเพิ่มอีกร้อยละ 3 ต่อปี

3.2 ธุรกิจการรับฝากเงิน สหกรณ์รับฝากเงินจากสมาชิก โดยเปิดบริการรับฝาก-ถอน ให้แก่สมาชิกตั้งแต่เวลา 08.30-15.00 น. ทุกวันทำการ สหกรณ์ให้ดอกเบี้ยเงินฝากแก่สมาชิกสูงกว่าธนาคารพาณิชย์ทั่วไป ปัจจุบันสหกรณ์บริการรับฝากเงินจากสมาชิกอยู่ 3 ประเภท คือ

- 1) เงินฝากออมทรัพย์ (เผื่อเรียก) คิดอัตราดอกเบี้ยให้กับผู้ฝากในอัตราร้อยละ 1.00 ต่อปี
- 2) เงินฝากออมทรัพย์พิเศษ คิดอัตราดอกเบี้ยให้กับผู้ฝากในอัตราร้อยละ 1.25-3.75 ต่อปี
- 3) เงินฝากสัจจะออมทรัพย์ คิดอัตราดอกเบี้ยให้กับผู้ฝากในอัตราร้อยละ 4.00 ต่อปี

ทางสหกรณ์คิดอัตราดอกเบี้ยเงินฝาก ให้กับผู้ฝากในอัตราที่สูงกว่าธนาคารพาณิชย์ทุกแห่งขณะนี้ โดยคิดดอกเบี้ยให้ทุกวันที่ 31 มีนาคม สำหรับเงินฝากออมทรัพย์ เงินฝากออมทรัพย์พิเศษ และเงินฝาก สัจจะออมทรัพย์ ส่วนเงินฝากประจำคิดให้ตามเงื่อนไขระยะเวลาการฝาก และวงเงินรับฝากฯ

3.3 ธุรกิจการซื้อ สหกรณ์จัดหาสินค้ามาจำหน่ายให้แก่สมาชิกสามัญ และสมาชิกสมทบ และ บุคคลภายนอกตามความต้องการ ได้แก่ วัสดุการเกษตร เมล็ดพันธุ์พืช ปุ๋ย สารปราบศัตรูพืช วัสดุก่อสร้าง ตลอดจนเครื่องอุปโภคบริโภคที่จำเป็นในชีวิตประจำวัน ไว้คอยบริการที่ร้านค้าศูนย์กลางของสหกรณ์ และ ร้านค้าสาขาตามกลุ่มหมู่บ้าน จำนวน 7 สาขา เริ่มให้บริการตั้งแต่เวลา 08.30-16.30 น. วันจันทร์-วันเสาร์ โดยสหกรณ์มีรถบริการจัดส่งสินค้าให้ฟรี ปัจจุบันทางสหกรณ์ได้ปรับปรุงร้านค้าเข้าสู่ร้านค้า Q-Shop จำหน่ายสินค้าที่มีคุณภาพ ให้บริการตั้งแต่เวลา 08.30-16.30 น. วันจันทร์-วันศุกร์

3.4 ธุรกิจสถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิง สหกรณ์เริ่มเปิดสถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิง เมื่อวันที่ 26 สิงหาคม พ.ศ. 2537 เป็นสถานีบริการขนาด 4 ตู้ (8 มือจ่าย) โดยจำหน่ายน้ำมันดีเซลหมุนเร็ว B 3 แก๊ส โซฮอล์ 91 แก๊สโซฮอล์ 95 และน้ำมันเครื่องทุกชนิด ในราคาที่ยุติธรรม เริ่มเปิดสถานีบริการตั้งแต่เวลา 06.00-20.00 น. ทุกวันไม่เว้นวันหยุดราชการ และเปิดสถานีบริการน้ำมันระดับตำบล ที่สาขาบ้านดอนตัน เมื่อวันที่ 23 เมษายน พ.ศ. 2555 เป็นสถานีขนาดกลาง ขนาด 2 ตู้ (4 มือจ่าย) เพื่อเป็นการขยาย การให้บริการแก่สมาชิกและบุคคลทั่วไป และมีปั๊มหลอดอยู่ตามสาขาหมู่บ้านของสมาชิก จำนวน 25 สาขา

3.5 ธุรกิจการขาย สหกรณ์รวบรวมผลผลิตจากสมาชิกเพื่อจัดการขาย เพื่อให้ได้ราคาที่เป็นธรรม ป้องกันการถูกเอารัดเอาเปรียบจากพ่อค้าคนกลาง ซึ่งทุกปีทางสหกรณ์จะรวบรวมผลผลิตทั้งพืชไร่และ พืชสวนตามแผนงาน ตามฤดูกาลหรือโครงการที่ทางสหกรณ์ส่งเสริมแบบครบวงจร ซึ่งผลผลิตหลักของ อำเภอทำวังผา ได้แก่ ปาล์มน้ำมัน ลำไยสดช่อ ลำไยสดร่วง ถั่วดาวอินคา กาแฟ และข้าวเปลือก เป็นต้น

3.6 ธุรกิจแปรรูป-โรงงาน สหกรณ์ได้ก่อสร้างโรงดองแปรรูปผลผลิตการเกษตรโดยได้รับ งบประมาณสนับสนุนเงินทุนจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ (เงินกู้ยืม) และจากสำนักงานพัฒนาการเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ (เงินอุดหนุนให้เปล่า) ในการก่อสร้างโรงดองพืชผลการเกษตรขนาดกว้าง 3 เมตร ยาว 3 เมตร และลึก 3 เมตร จำนวน 60 บ่อดอง สามารถรองรับผลผลิตทางการเกษตรเพื่อแปรรูปออกจำหน่าย คือ ผักกาดเขียวปลี กระเทียม ชিং พริก และอื่นๆ ตามที่โรงงาน หรือตลาดต้องการ ได้ครั้งละ 1,500,000 กิโลกรัม

นอกจากนี้ ทางสหกรณ์ยังมีโรงอบลดความชื้นเมล็ดพันธุ์ สามารถรองรับข้าวและข้าวโพด ได้ ครั้งละ 8 ตัน หรือวันละ 30 ตัน โรงผสมอาหารสัตว์ ผสมครั้งละ 1 ตัน โรงงานผลิตปุ๋ยหมัก ขนาด 2 ตัน 1 โรง และโรงผลิตปุ๋ยอินทรีย์ชีวภาพ งบประมาณผู้ว่า CEO ขนาดกลาง จำนวน 1 โรง ผลิตปุ๋ยอินทรีย์ บันเม็ดผสมมูลค่างควาออกจำหน่าย

3.7 แผนกสวัสดิการสังคม ทางสหกรณ์ได้จัดตั้งกองทุนสวัสดิการสังคม ไว้ให้ความช่วยเหลือ แก่สมาชิกและคู่สมรส แก่เจ้าหน้าที่สหกรณ์และคู่สมรส เวลาประสบภัยธรรมชาติ กรณีเจ็บป่วยสามารถ เบิกค่ารักษาพยาบาลกับสหกรณ์ได้ตามสิทธิ์/ตามระดับชั้นของสมาชิก ปีละไม่เกิน 4,000 บาท/คน เวลา ประสบภัยธรรมชาติ เช่น น้ำท่วม ไฟไหม้ และลมพายุพัด ทางสหกรณ์จะมีเงินกองทุนไว้คอยช่วยเหลือ สนับสนุน และเมื่อสมาชิกถึงแก่ชีวิต สมาชิกกองทุน ที่มีอยู่ปัจจุบัน จำนวน 6,249 คน ก็จะช่วยกันบริจาค

เงินตามระเบียบเพื่อมอบให้กับทายาทของผู้ที่ถึงแก่ชีวิต รายละประมาณ 125,420 บาท ซึ่งเป็นการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ปัจจุบันทางสหกรณ์ได้จัดกองทุนสวัสดิการให้แก่สมาชิกประเภทสามัญ กรณีบุตรคนแรก รายละ 500 บาท และจัดกิจกรรมพิธีสูมาคารวะรดน้ำดำหัวขอพรปีใหม่ไทย และกิจกรรมดูแลสมาชิกผู้สูงอายุที่มีอายุตั้งแต่ 75 ปี ขึ้นไป จำนวน 41 กลุ่ม กลุ่มละ 2 คน รวม 82 คน ในช่วงเดือนเมษายนของทุกๆ ปี

นอกจากนั้น ทางสหกรณ์ยังมีการจัดทำประกันชีวิตส่วนบุคคล ประกันชีวิตกลุ่ม ประกันคุ้มครองสินเชื่อกับบริษัท สหประกันชีวิต จำกัด ประกันอุบัติเหตุอย่างเดียวกับบริษัท สินมั่นคงประกันภัย จำกัด (มหาชน) ให้กับสมาชิกและคู่สมรสด้วย

โดยสรุป สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด มีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเพื่อส่งเสริมให้ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของบรรดาสมาชิก โดยวิธีช่วยตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักสหกรณ์ รวมทั้งการให้สินเชื่อเพื่อการเกษตรแก่สมาชิก การรับฝากเงิน การจัดหาสินค้าปัจจัยการผลิตหรือสิ่งของที่จำเป็นมาจำหน่ายให้กับสมาชิก การส่งเสริมและให้บริการแก่สมาชิก การรวบรวมผลผลิตจากสมาชิกเพื่อจัดการขาย การแปรรูปผลผลิตออกจำหน่าย และการให้สวัสดิการและการสงเคราะห์แก่สมาชิก และกระทำการต่างๆ ตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ และตามที่สหกรณ์กำหนดไว้ในข้อบังคับ และระเบียบของสหกรณ์ โดยดำเนินธุรกิจ 6 ธุรกิจ กับ 1 แผนก ได้แก่ 1) ธุรกิจสินเชื่อ 2) ธุรกิจการรับฝากเงิน 3) ธุรกิจการซื้อ 4) ธุรกิจสถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิง 5) ธุรกิจการขาย 6) ธุรกิจแปรรูป-โรงงาน 7) แผนกสวัสดิการสังคม

กิจกรรม 14.1.1

สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด ดำเนินธุรกิจใดบ้าง และธุรกิจใดเป็นธุรกิจที่สำคัญของสหกรณ์

(โปรดทำกิจกรรม 14.1.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 14.1 เรื่องที่ 14.1.1)

เรื่องที่ 14.1.2

ผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด

สหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด มีการดำเนินธุรกิจครบวงจรเพื่อให้บริการแก่สมาชิกเป็นสำคัญ ได้แก่ การบริการสินเชื่อเพื่อการเกษตรแก่สมาชิก การรับฝากเงิน การจัดหาสินค้า ปัจจัยการผลิต หรือ สิ่งของที่จำเป็นมาจำหน่ายให้สมาชิก รวบรวมผลผลิตจากสมาชิกเพื่อจัดการขาย แปรรูป มีสถานบริการ น้ำมันเชื้อเพลิง ร้านค้าศูนย์กลาง มีฉางอเนกประสงค์ ขนาดความจุ 500 เกวียน 2 หลัง โกดังเก็บสินค้า 2 หลัง โรงดองผลิตผลการเกษตร ตลาดกลางผลิตผลการเกษตรประจำตำบล จุดตรวจสอบเครื่องชั่งขนาด 40 ตัน โรงงานผลิตปุ๋ยอินทรีย์ ชีวภาพ ปุ๋ยหมัก ฯลฯ ผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด ณ วันสิ้นปีทางบัญชี 31 มีนาคม 2559-2561 ดังตารางที่ 14.1

ตารางที่ 14.1 ผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด ณ วันที่ 31 มีนาคม 2559-2561

หน่วย: 1,000 บาท

รายการ	31 มีนาคม 2561	31 มีนาคม 2560	31 มีนาคม 2559
• สมาชิก (คน)	6,383	6,399	6,362
• ทุนเรือนหุ้น	98,651	93,846	89,213
• ทุนสำรอง	22,689	20,147	19,919
• ทุนสะสมตามข้อบังคับและระเบียบอื่น	4,985	5,666	5,018
• จ่ายเงินกู้สมาชิกระหว่างปี	199,202	197,581	189,187
• เงินกู้คงเหลือเมื่อสิ้นปี	214,978	208,823	196,517
• ดอกเบี้ยเงินให้กู้รับจากสมาชิก	16,449	16,015	15,127
• ดอกเบี้ยเงินกู้ค้างรับระหว่างปี	1,939	738	954
• ดอกเบี้ยเงินกู้ค้างเมื่อสิ้นปี	2,566	2,057	1,217
• เงินรับฝากจากสมาชิกระหว่างปี	261,412	294,089	234,503
• เงินรับฝากคงเหลือเมื่อสิ้นปี	280,741	271,023	249,946
• ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	12,414	14,263	17,013
• ธุรกิจรวบรวมผลผลิตทางการเกษตร	43,140	32,816	46,718
• ธุรกิจแปรรูป	504	483	2,515
• สถานบริการน้ำมันเชื้อเพลิง	79,846	79,271	81,326
• ปริมาณธุรกิจระหว่างปี	615,691	624,637	594,815
• ทุนดำเนินงานสหกรณ์	442,615	429,397	394,739
• กำไรสุทธิ	3,208	9,096	2,236

ที่มา: ดัดแปลงจากสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด, 2561, น. 34-35.

จากตารางที่ 14.1 จะเห็นได้ว่า ณ วันสิ้นปีทางบัญชี 31 มีนาคม 2561 สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด มีสมาชิกคงเหลือ จำนวน 6,383 คน สหกรณ์มีทุนดำเนินงาน จำนวนทั้งสิ้น 442,614,882.12 บาท ในรอบปีบัญชีสหกรณ์มีแนวโน้มทุนเรือนหุ้นและทุนสำรองที่เพิ่มขึ้นจากปี 2559 และปี 2560 สหกรณ์มีรายได้ทุกแผนก จำนวน 162,973,724.50 บาท มีค่าใช้จ่าย จำนวน 159,765,521.81 บาท ผลการดำเนินงาน สหกรณ์มีกำไรสุทธิ จำนวน 3,208,202.66 บาท ลดลงจากปี 2560 จำนวน 5,887,488.71 บาท สาเหตุที่ทำให้กำไรสุทธิของสหกรณ์ลดลงจากปีก่อน เนื่องมาจากทางสหกรณ์ได้ตั้งสำรองค่าเสียหายจากเงินฝาก สหกรณ์อื่นสงสัยจะสูญ ผลขาดทุนจากการปรับปรุงค่าหุ้น หนี้สงสัยจะสูญลูกหนี้เงินให้กู้ เงินกู้ระหว่างดำเนินคดี และลูกหนี้ตามคำพิพากษาไว้ตามหนังสือแนะนำของนายทะเบียนสหกรณ์

นอกจากนี้ สหกรณ์ได้มีการกำหนดระเบียบต่างๆ ขึ้นถือใช้ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม และในส่วนของกรปฏิบัติงานคณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการมีการปฏิบัติงานเป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับ ตามมติที่ประชุมใหญ่ และที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ ในส่วนบุคลากรของฝ่ายจัดการ สหกรณ์ได้มีการจัดจ้าง มอบหมายภาระงานตามหน้าที่ มีข้อกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของหน้าที่ทุกตำแหน่งในทุกระดับได้อย่างเหมาะสม

ผลงานดีเด่นที่ได้รับการยกย่องของสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด

1) สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด สร้างระบบการระดมทุนได้อย่างดีมาก และบริหารเงินทุนอย่างมีประสิทธิภาพ จนกระทั่งสหกรณ์ไม่จำเป็นต้องกู้ยืมเงินเชื่อจากสถาบันการเงินอื่น และจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ในการระดมทุน เช่น

1.1) การจัดชั้นสมาชิก เริ่มตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2527-ปัจจุบัน เพื่อกระตุ้นในการระดมทุนระดมเงินฝาก ซึ่งสมาชิกได้รับผลประโยชน์จากอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ และสวัสดิการที่แตกต่างกัน ตามระดับชั้นของสมาชิก

1.2) การจัดชั้นกลุ่มสมาชิก เริ่มตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2539-ปัจจุบัน โดยเอาผลการดำเนินธุรกิจของกลุ่มสมาชิกที่ทำกับสหกรณ์ระหว่าง ปี พ.ศ. ทำให้แต่ละกลุ่มเกิดการแข่งขันกันในการทำธุรกิจต่อสหกรณ์ ผลดีก็จะตกกับตัวประธานกลุ่มและกลุ่มสมาชิกเอง

1.3) ตั้งเป้าหมายในการระดมทุน เริ่มตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2527-ปัจจุบัน โดยการกำหนดหุ้นที่สมาชิกจะถือหุ้นเป็นรายคน รายกลุ่ม รายปี

2) จัดระบบร้านค้าทั้งด้านการเกษตร สินค้าทั่วไป สินค้าอุปโภคบริโภค น้ำมันเชื้อเพลิง และสร้างระบบร้านค้าย่อยที่เป็นเครือข่ายของสหกรณ์ให้แก่กลุ่มสมาชิก ปัจจุบันมีอยู่ 7 สาขา และมีมอลล์ตามสาขาหมู่บ้าน อีก 27 สาขา ทำให้สมาชิกได้รับความสะดวกในการซื้อ

3) จัดระบบตลาดข้อตกลงพืชผักและไม้ผลร่วมกับภาคเอกชน ตลอดจนการสร้างโรงดองแปรรูปฯ เพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตผลให้กับสมาชิกสหกรณ์ และสหกรณ์อื่นในจังหวัดน่านอีก 7 อำเภอ ที่เข้าร่วมโครงการฯ

4) จัดทุนสวัสดิการให้แก่สมาชิกที่คลอดบุตรแรกเกิด ค่ารักษาพยาบาลแก่สมาชิกและคู่สมรส เวลาประสพภัยธรรมชาติ เวลาเสียชีวิต และจัดงานและให้สวัสดิการแก่สมาชิกผู้สูงอายุ ให้การสนับสนุนสังคมและพัฒนาท้องถิ่นโดยเน้นที่ บ้าน วัด โรงเรียน (บวร.)

- 5) ปี พ.ศ. 2520 รับโล่รางวัลที่ 1 และป้ายรางวัลจากนายสวัสดิ์ ศรีศึก ผู้ตรวจราชการสหกรณ์ในเขต 6 ในฐานะที่สหกรณ์สามารถก่อสร้างเอนกประสงค์เสร็จก่อนสหกรณ์อื่นในเขต 6 ขณะนั้น
- 6) วันที่ 11 พฤษภาคม พ.ศ. 2532 สหกรณ์ได้รับพระราชทานโล่รางวัลเป็นสหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติ ประจำปี พ.ศ. 2532 (ครั้งที่ 1)
- 7) วันที่ 13 กรกฎาคม พ.ศ. 2536 สหกรณ์ได้รับคัดเลือกจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ และสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตรให้เป็นสหกรณ์ต้นแบบตามโครงการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในเชิงธุรกิจเพื่อนำไปเผยแพร่และพัฒนาการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรอื่น และเพื่อจะเป็นหนทางนำไปสู่การดำเนินธุรกิจระหว่างสหกรณ์กับธุรกิจเอกชน
- 8) วันที่ 26 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2539 ประธานกรรมการ (นายยงยุทธ แวงหงษ์) ได้รับโล่รางวัลกรรมการสหกรณ์ดีเด่น ประจำปี พ.ศ. 2539 ในงานวันสหกรณ์แห่งชาติ
- 9) วันที่ 26 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2539 ผู้จัดการใหญ่ (นายวินัย หารตะ) ได้รับโล่รางวัลผู้จัดการสหกรณ์ดีเด่น ประจำปี พ.ศ. 2539 ในงานวันสหกรณ์แห่งชาติ
- 10) วันที่ 26 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2540 สหกรณ์ได้รับการคัดเลือกให้เป็นสหกรณ์ที่มีผลงานดีเด่นระดับภาคของภาคเหนือประจำปี พ.ศ. 2540
- 11) วันที่ 9 พฤษภาคม พ.ศ. 2540 สหกรณ์ได้รับพระราชทานโล่รางวัลเป็นสหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติ ประจำปี พ.ศ. 2540 (ครั้งที่ 2)
- 12) วันที่ 26 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2545 สหกรณ์ได้รับโล่รางวัลในงานวันสหกรณ์แห่งชาติในฐานะสหกรณ์สามารถดำเนินการเป็นที่ยอมรับในขบวนการสหกรณ์อย่างต่อเนื่อง จากกระทรวงเกษตรและสหกรณ์
- 13) วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2548 สหกรณ์ได้รับคัดเลือกจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ให้เป็นสหกรณ์ต้นแบบของจังหวัดน่าน
- 14) ปี พ.ศ. 2550 สหกรณ์ได้รับคัดเลือกจากสำนักงานสหกรณ์จังหวัดน่าน ให้เป็นสหกรณ์ที่มีแนวทางการปฏิบัติที่ดี ภายใต้โครงการพัฒนาระบบการบริหารจัดการสหกรณ์สู่ความเป็นสากล (CQM) ของจังหวัดน่าน
- 15) วันที่ 26 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2550 สหกรณ์ได้รับการคัดเลือกให้เป็นสหกรณ์ที่มีผลงานดีเด่นระดับภาคของภาคเหนือประจำปี พ.ศ. 2550
- 16) วันที่ 10 พฤษภาคม พ.ศ. 2550 สหกรณ์ได้รับพระราชทานโล่รางวัลเป็นสหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติ ประจำปี พ.ศ. 2550 (ครั้งที่ 3)
- 17) วันที่ 3 ธันวาคม พ.ศ. 2550 สหกรณ์ได้รับโล่ประกาศเกียรติคุณ รางวัลชนะเลิศคนดีศรีเกษตร ด้านสถาบันเกษตรกร จากคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- 18) ปี พ.ศ. 2551 สหกรณ์ได้รับคัดเลือกจากสำนักงานสหกรณ์จังหวัดน่าน ให้เป็นสหกรณ์ต้นแบบนำร่องในการขับเคลื่อนปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของสหกรณ์ในจังหวัดน่าน (ปี พ.ศ. 2551-2555)
- 19) ปี พ.ศ. 2552 สหกรณ์ได้รับคัดเลือกจากสำนักงานสหกรณ์จังหวัดน่าน กรมส่งเสริมสหกรณ์ ให้เข้าร่วมโครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสหกรณ์ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ

สหกรณ์ (Cooperative Quality Award: CQA) โดยได้รับคัดเลือกให้เป็นสหกรณ์ที่มีแนวทางปฏิบัติที่ดี
หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการทำงาน ซึ่งโครงการดังกล่าวกำหนดระยะเวลา 5 ปี (พ.ศ. 2552-2556) คือ

ระยะที่ 1 Short Term: ช่วงของการรณรงค์ (1 ปี)

ระยะที่ 2 Medium Term: ช่วงปรับปรุง-ผลักดัน (2-4 ปี)

ระยะที่ 3 Long Term: สหกรณ์ที่เป็นเลิศ (4 ปี ขึ้นไป)

20) ปี พ.ศ. 2554 สหกรณ์ได้รับโล่เกียรติบัตร สหกรณ์นำร่องที่มีแนวทางปฏิบัติที่ดี
โครงการ CQA หมวดที่ 6 จากอธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์ ในงานสหกรณ์ไทยได้ร่มพระบารมี

21) ปี พ.ศ. 2558 สหกรณ์ได้รับการคัดเลือกให้เป็นสหกรณ์ต้นแบบศูนย์การเรียนรู้
การสหกรณ์ของจังหวัดน่าน

22) ปี พ.ศ. 2559 สหกรณ์ได้รับคัดเลือกเป็นสหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติ เนื่องในโอกาส 100 ปี
สหกรณ์ไทย

โดยสรุป ระยะเวลากว่า 45 ปี ของการจัดตั้งสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด สหกรณ์ได้ทำให้
คุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของสมาชิกดีขึ้น การดำเนินงานของสหกรณ์มีความเจริญก้าวหน้าขึ้นตาม
ลำดับ ขณะที่สหกรณ์ก็มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ (Cooperative Quality Award: CQA)
ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ โดยส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการ จัดกระบวนการทำงานทุกขั้นตอน คำนึงถึง
การมีส่วนร่วมของบุคลากรเพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ผู้รับบริการ มีต้นทุนที่ประหยัดที่สุด ยึดมั่นใน
จริยธรรม ธรรมภิบาล นำองค์กรสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนเช่นเดียวกับองค์กรธุรกิจและหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ
แสดงถึงศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์มีประสิทธิภาพ ฝ่ายจัดการมีความสามารถในการบริหาร
จัดการสหกรณ์ และสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่สหกรณ์อื่นได้ จึงนำสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด
มาเป็นกรณีศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์ภาคการเกษตร

กิจกรรม 14.1.2

ผลงานดีเด่นที่ได้รับการยกย่องของสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด มีในเรื่องใดบ้าง
จงยกตัวอย่างมา 3 ประเด็น

(โปรดทำกิจกรรม 14.1.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 14.1 เรื่องที่ 14.1.2)

แผนการสอนตอนที่ 14.2

การวางแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 14.2 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

- 14.2.1 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมของสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด
- 14.2.2 การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด
- 14.2.3 การกำหนดแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด

แนวคิด

1. การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมของสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด เกิดจากการมีส่วนร่วมของฝ่ายบริหารฝ่ายจัดการสหกรณ์ และสมาชิกชั้นนำ ภายใต้การให้คำปรึกษา และการส่งเสริมสนับสนุนของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ในพื้นที่ดำเนินการ โดยนำข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิที่เกี่ยวกับรายงานกิจการ เอกสารทางการเงิน บัญชีของสหกรณ์ เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ร่วมกันระดมสมอง ระดมความคิด และร่วมกันประเมินสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสหกรณ์
2. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ของสหกรณ์จะต่างกับองค์การเอกชน เนื่องจากองค์การเอกชนจะมุ่งเป้าหมายในตัวสินค้าหรือบริการ หรือสินค้าบริโภค ที่มีเป้าหมายในการทำกำไรสูงสุด แต่สหกรณ์มีเป้าหมายในการให้บริการสมาชิกเป็นสำคัญ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ นโยบาย และกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด เป็นการกำหนดหลังจากดำเนินการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในและสภาวะแวดล้อมภายนอก ร่วมกับการศึกษาปัญหาภาพรวมของสมาชิก กลุ่มสมาชิก ผลการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ และภาพรวมปริมาณธุรกิจของสหกรณ์
3. แนวคิดการกำหนดแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด เนื่องจากสภาพแวดล้อมของประเทศมีการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสหกรณ์มีความจำเป็นที่จะต้องพิจารณาจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด สหกรณ์จำเป็นต้องปรับกระบวนการการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด ใช้กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ และขั้นตอนการปฏิบัติในการจัดทำแผนกลยุทธ์ สหกรณ์ตามแนวทางที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้ให้คำแนะนำ เพื่อเป็นแนวทางให้สหกรณ์นำไปปรับใช้ตามความเหมาะสมของแต่ละสหกรณ์

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 14.2.1 “การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมของสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมของสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 14.2.2 “การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด ได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 14.2.3 “การกำหนดแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการกำหนดแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด ได้

เรื่องที่ 14.2.1

การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมของสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด

ก่อนการวางแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ ทุกสหกรณ์จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมของสหกรณ์หรือที่เรียกกันทั่วไปว่า “การวิเคราะห์สวอต” (SWOT Analysis) ซึ่งเป็นเครื่องมือหนึ่งในการประเมินสถานการณ์ของสหกรณ์ เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ กำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสถานะแวดล้อมภายใน กำหนดโอกาสและอุปสรรคจากสถานะแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบจากปัจจัยต่างๆ ต่อการทำงานของสหกรณ์ เป็นการช่วยให้ทราบว่าสหกรณ์ได้เดินทางมาถูกทิศและไม่หลงทาง นอกจากนี้ยังบอกได้ว่าสหกรณ์มีแรงขับเคลื่อนไปยังเป้าหมายได้ดีหรือไม่ มั่นใจได้อย่างไรว่าระบบการทำงานในสหกรณ์ยังคงมีประสิทธิภาพ และสหกรณ์ยังมีจุดอ่อนที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขอย่างไร การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมของสหกรณ์ มีปัจจัยที่ควรนำมาพิจารณา 2 ส่วน คือ สถานะแวดล้อมภายใน และสถานะแวดล้อมภายนอก

ในการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมของสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด ดำเนินการโดยนำข้อมูลปฐมภูมิที่ยึดภูมิประเทศ เหตุผล บุคคล และเวลาเป็นหลัก และข้อมูลทุติยภูมิที่เกี่ยวกับรายงานกิจการเอกสารทางการเงิน การบัญชีของสหกรณ์ เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ ได้แก่ คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ ผู้นำสมาชิก ที่ปรึกษาของสหกรณ์ ร่วมกันระดมความคิดระดมสมอง และร่วมกันประเมินสถานะแวดล้อมภายในและภายนอกของสหกรณ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายในสหกรณ์

สถานะแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) หรืออาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า สถานการณ์ภายในองค์กร (Internal Situation) ประกอบด้วย องค์กรประกอบด้านทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยและพัฒนา การผลิต การเงินและการบัญชี การตลาด การจัดการสารสนเทศ วัฒนธรรมองค์กร และอื่นๆ เช่น ท่าเลที่ตั้ง บรรยากาศในสถานที่ทำงาน ฯลฯ

การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายใน (Internal Environment Analysis) เป็นการพิจารณาเพื่อค้นหาจุดเด่นหรือจุดแข็ง (Strengths: S) ซึ่งเป็นผลมาจากสถานะแวดล้อมภายใน เป็นข้อดีที่เกิดจากสถานะแวดล้อมภายในสหกรณ์ เช่น จุดแข็งด้านความเป็นผู้นำของคณะกรรมการดำเนินการ ผู้จัดการสหกรณ์มีความรู้ความสามารถ ด้านทุนดำเนินงาน สหกรณ์บริหารงานโดยใช้เงินทุนตนเอง ด้านมาตรฐานการผลิต ด้านทรัพยากรบุคคล สหกรณ์จะต้องใช้ประโยชน์จากจุดแข็งในการกำหนดกลยุทธ์ ส่วนจุดด้อยหรือจุดอ่อน (Weaknesses: W) ซึ่งเป็นผลมาจากสถานะแวดล้อมภายใน เป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากสถานะแวดล้อมภายในต่างๆ ของสหกรณ์ เช่น ขาดการมีส่วนร่วมจากสมาชิก ฝ่ายจัดการขาดความน่าเชื่อถือ หนี้ค้างชำระของสหกรณ์ เป็นต้น ซึ่งสหกรณ์จะต้องหาวิธีในการแก้ปัญหาเหล่านั้น

เนื่องจากสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด เป็นองค์การธุรกิจที่ต้องแสวงหาส่วนเหลือมทางธุรกิจ (กำไร) เป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานจึงจำเป็นต้องมีเป้าหมายของการดำเนินงานให้มีกำไร การจะไปถึงเป้าหมายดังกล่าวได้ สหกรณ์ต้องมีแผนการควบคุมค่าใช้จ่ายไม่ให้สูงเกินไป แต่การบริการสมาชิกยังมีประสิทธิภาพ สหกรณ์ได้กำหนดประเด็นวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในไว้ ดังนี้ (ปรับปรุงจากกรมส่งเสริมสหกรณ์, 2561, น. 13-14)

1.1 จุดเด่น (Strengths: S) ของสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด

1.1.1 ด้านบุคลากร

- 1) คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ เช่น ประธาน รองประธานได้รับการฝึกอบรมจนเป็นที่ยอมรับ เป็นผู้นำชุมชน เป็นที่ปรึกษาหน่วยงานองค์กรท้องถิ่น
- 2) ฝ่ายจัดการ เช่น ผู้จัดการใหญ่เป็นผู้มีความสามารถประการณ์สูงได้รับการยอมรับจากภาครัฐและองค์กรต่างๆ เป็นที่ปรึกษาและได้รับเกียรติประวัติหลายรายการที่เป็นประโยชน์ต่อสหกรณ์ในการพัฒนาสหกรณ์ ให้เกิดการพัฒนาแบบยั่งยืน
- 3) สมาชิกมีหลายกลุ่มที่สมาชิกผู้นำชุมชนเป็นแบบอย่างที่ดีในการบริหารจัดการกลุ่ม
- 4) สมาชิกผ่านการฝึกอบรมจากหลายหน่วยงาน มีความรับผิดชอบในการขับเคลื่อนกิจกรรมของกลุ่มสมาชิกสหกรณ์

1.1.2 ด้านการเงิน

- 1) สหกรณ์มีทุนดำเนินงานเป็นของตนเองอย่างเพียงพอ
- 2) สหกรณ์มีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ตามหลักธรรมาภิบาล

1.1.3 ด้านวัสดุอุปกรณ์/เทคโนโลยี

- 1) สหกรณ์มีผลิตภัณฑ์ ปุ๋ยอินทรีย์ตราสหกรณ์ทำวังผา เพื่อจำหน่ายกับสมาชิกโดยตรง
- 2) มีความพร้อมด้านอุปกรณ์การผลิต/การตลาดที่รองรับการดำเนินงานธุรกิจของสหกรณ์
- 3) สหกรณ์มีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในกิจกรรมของสหกรณ์ และเทคโนโลยีในการลดต้นทุนด้านการผลิตแรงงาน ที่มีส่วนช่วยเสริมให้สหกรณ์สามารถแข่งขันกับภาคเอกชนได้อย่างเสมอภาคไม่เสียเปรียบ
- 4) สหกรณ์ใช้สถานีวิทยุ อินเทอร์เน็ต เว็บไซต์ สังคมออนไลน์ ในการประชาสัมพันธ์แจ้งการดำเนินงานของสหกรณ์ให้สมาชิกและบุคลากรสำนักงาน

1.1.4 ด้านการบริหารจัดการ

- 1) การบริหารจัดการสหกรณ์ใช้เกณฑ์ CQA (Cooperative Quality Award)
- 2) ดำเนินโครงการจัดชั้นสมาชิกและจัดชั้นกลุ่มสมาชิกเป็นแห่งแรกของสหกรณ์ไทย
- 3) การประชุมคณะกรรมการจะเวียนเชิญประธานกลุ่มมาร่วมประชุมด้วยทุกครั้ง
- 4) สหกรณ์เป็นต้นแบบในเรื่องการควบคุมภายใน มีระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ตามหลักธรรมาภิบาล

1.1.5 ด้านอื่น ๆ

- 1) สหกรณ์มีส่วนในการดำเนินโครงการต่างๆ ช่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิก สหกรณ์ ที่ประกอบอาชีพทางการเกษตรให้ดีขึ้นมั่นคง และช่วยเหลือครอบคลุมสมาชิกทั้งอำเภอ
- 2) สหกรณ์มีเครือข่ายพันธมิตรในขบวนการสหกรณ์ ทำให้มีที่ปรึกษาในการดำเนินงาน และดำเนินธุรกิจ จึงมีโอกาสดัดสินใจในการดำเนินธุรกิจที่มั่นคง

1.2 จุดอ่อน (Weaknesses: W) ของสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด

1.2.1 ด้านบุคลากร

- 1) คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ที่เข้ามาใหม่ยังไม่เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง ในการบริหารงานสหกรณ์
- 2) ฝ่ายจัดการบางส่วนเข้ามาไม่ตรงกับสายงานของตนทำให้การเรียนรู้ค่อนข้างช้า งานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควรและไม่มีความรู้เกี่ยวกับเครื่องมือสารสนเทศเท่าที่ควร
- 3) สมาชิก เช่น ยังมีรายได้เฉลี่ยต่อคนที่ยังน้อยอยู่ และบางส่วนเป็นผู้สูงอายุที่ไม่ได้ทำกิจกรรมกับสหกรณ์ ทำให้ขาดความต่อเนื่อง
- 4) สมาชิกบางส่วนยังมีหนี้หลายทาง และขาดวินัยทางการเงิน และมีทัศนคติที่ผิดๆ ในการสร้างหนี้เพิ่ม
- 5) สมาชิกยังยึดติดกับพฤติกรรมและทัศนคติการทำกรเกษตรในระบบแบบเดิมๆ ที่มีค่าใช้จ่ายในต้นทุนการผลิตที่สูง

1.2.2 ด้านการเงิน

- 1) ทุนของสหกรณ์อยู่ในรูปของเงินรับฝากจากสมาชิก เป็นหนี้สินหมุนเวียนของ สหกรณ์
- 2) สหกรณ์มีค่าเผื่อสงสัยจะสูญ เช่น เงินฝากสหกรณ์อื่น ลูกหนี้เงินกู้ ลูกหนี้การค้า ลูกหนี้ตามคำพิพากษา เป็นต้น

1.2.3 ด้านวัสดุอุปกรณ์/เทคโนโลยี

- 1) สมาชิกบางกลุ่มยังไม่มาใช้ประโยชน์ในด้านเทคโนโลยีการผลิตของสหกรณ์
- 2) สหกรณ์มีการจัดเก็บข้อมูลในระบบคอมพิวเตอร์และระบบเครือข่าย ทำให้เสี่ยงต่อการลักลอบเข้าถึงข้อมูลผ่านอินเทอร์เน็ต ไวรัส และเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

1.2.4 ด้านการบริหารจัดการ

- 1) อุปกรณ์การตลาดบางอย่างยังใช้งานไม่คุ้มค่ากับต้นทุนของธุรกิจ และบางอย่างไม่ได้ใช้งานเนื่องจากมีต้นทุนค่อนข้างสูง
- 2) กระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในฝ่ายจัดการที่ตรงกับตำแหน่งงานของ สหกรณ์ มีความล่าช้าไม่ทันต่อความต้องการอัตรากำลังของฝ่ายจัดการ

1.2.5 ด้านอื่น ๆ

ระยะทางในการขนส่งจากสหกรณ์ไปยังบริษัทรับซื้อไกล ทำให้มีต้นทุนค่าใช้จ่ายสูง

โดยสรุป จากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในทั้งที่เป็นจุดเด่นและจุดอ่อนของสหกรณ์ การเกษตรทำวิงผา จำกัด ซึ่งสหกรณ์สามารถนำจุดแข็งและจุดอ่อนนั้นๆ ไปกำหนดเป็นกลยุทธ์ของสหกรณ์ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ โดยการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน เช่น ในส่วนที่เป็นจุดเด่นจะทำอย่างไรเพื่อการพัฒนาหรือส่งเสริมให้ดีขึ้นกว่าเดิม ในส่วนที่เป็นจุดอ่อนจะกำหนดกลยุทธ์และมีเป้าหมายอย่างไร เพื่อนำไปสู่การแก้ไขจุดอ่อนนั้นให้หมดไปจากสหกรณ์

2. การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกของสหกรณ์ (External Environment Analysis) เป็นการตรวจสอบและประเมินปัจจัยต่างๆ ที่แวดล้อมอยู่ภายนอกสหกรณ์ เพื่อกำหนดเป็นโอกาส (Opportunities: O) เป็นสภาวะการณ์ (Conditions) ของสภาวะแวดล้อมภายนอก ซึ่งมีศักยภาพส่งผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์ เป็นผลจากการที่สภาวะแวดล้อมภายนอกขององค์กรที่เอื้อประโยชน์ หรือส่งเสริมการดำเนินงานของสหกรณ์ โอกาสแตกต่างจากจุดแข็งตรงที่โอกาสนั้นเป็นผลมาจากสภาวะแวดล้อมภายนอก แต่จุดแข็งนั้นเป็นผลมาจากสภาวะแวดล้อมภายใน

สำหรับอุปสรรค (Threats: T) เป็นสภาวะการณ์ของสภาวะแวดล้อมภายนอก ซึ่งมีศักยภาพในการขัดขวางความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายของสหกรณ์ เป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาวะแวดล้อมภายนอก ซึ่งการบริหารจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องและพยายามขจัดอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นให้ได้จริง การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกของสหกรณ์ จึงเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยในด้านที่มีผลกระทบโดยอ้อมต่อสหกรณ์ กระทบต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในภาพกว้างโดยมีประเด็นในเรื่องต่างๆ

จากสภาพข้อเท็จจริงดังกล่าว สามารถสรุปผลกระทบที่อาจจะทำให้เกิดการวิเคราะห์เหตุการณ์ที่เป็นโอกาส (O) และอุปสรรค (T) ในการดำเนินงานของสหกรณ์ได้ในอนาคต เป็นการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรคของสหกรณ์ โดยกำหนดปัจจัยการวิเคราะห์ในเรื่องเศรษฐกิจ สังคม กฎหมาย นโยบายรัฐ การเมือง และเทคโนโลยี นอกจากนี้การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกยังมีด้านอื่นๆ อีก คือ สภาวะแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสหกรณ์โดยตรง ซึ่งมีรายละเอียดที่จะยกตัวอย่างต่อไปนี้ (ปรับปรุงจาก กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2561, น. 14-15)

2.1 โอกาส (Opportunities: O) ของสหกรณ์การเกษตรทำวิงผา จำกัด

2.1.1 ด้านการเมืองและนโยบายต่างๆ

- 1) นโยบายรัฐบาลส่งเสริมการขับเคลื่อนนโยบายทางการเกษตรผ่านระบบสหกรณ์ ในการแก้ไขปัญหาการค้าผลผลิตตกต่ำ รวบรวมผลผลิต และการตลาด
- 2) นโยบายของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ในการส่งเสริมสหกรณ์ขนาดใหญ่เป็นองค์กรระดับอำเภอขับเคลื่อนงานและงบประมาณผ่านสหกรณ์
- 3) รัฐบาลสนับสนุนสินเชื่อดอกเบี้ยต่ำและอุปกรณ์การผลิตให้สหกรณ์ภาคการเกษตร ในการช่วยเหลือสมาชิกที่ประกอบอาชีพทางการเกษตร

2.1.2 ด้านเศรษฐกิจ

- 1) สหกรณ์ได้รับการสนับสนุนและความร่วมมืออย่างดีในนโยบายด้านเศรษฐกิจต่างๆ ที่สหกรณ์มีส่วนร่วม เช่น โครงการชะลอการขายข้าวเปลือก โครงการลำไย โครงการประชารัฐ เป็นต้น
- 2) ราคาผลผลิตทางการเกษตรมีแนวโน้มสูงขึ้น

2.1.3 ด้านสังคมและชุมชน

- 1) สหกรณ์มีพื้นฐานเดิมที่กลุ่มสมาชิกและตัวสมาชิกยังมั่นคง และเป็นเครือญาติกัน สหกรณ์จึงมีความสัมพันธ์ที่ดีในด้านสังคมและชุมชนค่อนข้างสูง
- 2) วัฒนธรรมประเพณีในชุมชนเอื้อให้สหกรณ์ดำเนินงานต่างๆ กับกลุ่มสมาชิกและตัวสมาชิกได้สะดวก และง่ายในการประสานงานในเรื่องต่างๆ

2.1.4 ด้านเทคโนโลยี

ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี เช่น เครือข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง ทำให้สหกรณ์สามารถติดต่อสื่อสารกับสมาชิกสหกรณ์ องค์กรธุรกิจ และหน่วยงานราชการต่างๆ ได้สะดวก รวดเร็ว

2.1.5 ด้านสิ่งแวดล้อม

- 1) สหกรณ์ตั้งอยู่ในโซนพื้นที่สมาชิกได้เปรียบทางสิ่งแวดล้อม คนอยู่คู่กับธรรมชาติที่เหมาะสมเอื้อต่อการเกษตร มีแหล่งน้ำด้านการเกษตรที่เพียงพอ
- 2) พื้นที่เพาะปลูกของสมาชิกมีความอุดมสมบูรณ์ มีน้ำเพียงพอในการผลิตตลอดฤดูกาล

2.1.6 ด้านกฎหมาย

- 1) สหกรณ์เป็นผู้นำในด้านการเปลี่ยนแปลงหรือไวต่อสถานการณ์ด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับนายทะเบียนสหกรณ์ และพระราชบัญญัติสหกรณ์ ที่สหกรณ์มีส่วนในการแสดงความคิดเห็นต่อสาธารณชน ชุมชนสหกรณ์ สหกรณ์
- 2) สหกรณ์มีที่ปรึกษาเป็นนักกฎหมาย มีฝ่ายจัดการในตำแหน่งนิติกร จึงมีการระมัดระวังในการดำเนินกิจการต่างๆ ให้ถูกต้องตามทำนองครองธรรม
- 3) พระราชบัญญัติสหกรณ์เอื้อประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ในหลายทาง

2.2 อุปสรรค (Threats: T) ของสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด

2.2.1 ด้านการเมืองและนโยบายต่างๆ

- 1) ในแต่ละปีนโยบายรัฐบาลจะค่อนข้างแตกต่างกันในการให้ความช่วยเหลือเกษตรกรอื่นๆ เช่น ลูกค้า ธกส. หรือองค์กรอื่นๆ ส่วนสหกรณ์หรือกลุ่มเกษตรกร มักจะเป็นทางเลือกลำดับรองๆ ในการให้ความช่วยเหลือ
- 2) รัฐบาลจะมีการเลือกตั้งใหม่ อาจส่งผลต่อนโยบายการขับเคลื่อนงานด้านการเกษตรผ่านระบบสหกรณ์

2.2.2 ด้านเศรษฐกิจ

- 1) ราคาสินค้าอุปโภคบริโภคมีอัตราสูงขึ้น
- 2) ราคาผลผลิตทางการเกษตรไม่แน่นอน เป็นไปตามกลไกราคาตลาดในประเทศและต่างประเทศ
- 3) สภาวะเศรษฐกิจมีส่วนในการสนับสนุนและผลักดันในเรื่องราคา ที่กระทบต่อการส่งเสริมด้านอาชีพกับสหกรณ์ที่ต้องรับรองนโยบายของภาครัฐ

2.2.3 ด้านสังคมและชุมชน

กลุ่มสมาชิกและตัวสมาชิกยังมั่นคง และเป็นเครือญาติกัน มีความสัมพันธ์ที่ดีในด้านสังคมและชุมชนค่อนข้างสูง อาจทำให้กลุ่มสมาชิกและตัวสมาชิกมีการติดตามในเรื่องหนี้ค้างให้กับสหกรณ์ล่าช้าเพราะความเกรงใจกัน

2.2.4 ด้านเทคโนโลยี

- 1) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีต่างๆ ที่รวดเร็ว อาจทำให้ระบบสารสนเทศของสหกรณ์ล้าสมัยไม่รองรับการเปลี่ยนแปลง
- 2) สถาบันการเงินอื่นๆ มีการใช้เทคโนโลยีทางการเงิน การให้บริการที่ทันสมัย

2.2.5 ด้านสิ่งแวดล้อม

สถานการณ์ด้านภัยธรรมชาติในบางปีสหกรณ์จะมีสมาชิกที่ได้รับผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมที่ไม่สามารถควบคุม หรือคาดคะเนได้ล่วงหน้า เช่น พายุ อุทกภัย น้ำท่วม น้ำป่าไหลหลาก เป็นต้น

2.2.6 ด้านกฎหมาย

- 1) สหกรณ์ยังสับสนกับปัจจัยด้านกฎหมายสหกรณ์บางประเด็นที่มีการแก้ไขพระราชบัญญัติสหกรณ์ ระเบียบนายทะเบียนสหกรณ์ที่บังคับใช้
- 2) ที่ดินทำการเกษตรของสมาชิกไม่มีเอกสารสิทธิ

โดยสรุป การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกที่มีผลโดยตรงต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ ได้แก่ ปัจจัยด้านการเมืองและนโยบายต่างๆ เศรษฐกิจ สังคมและชุมชน เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม และกฎหมาย ที่ส่งผลกระทบต่อสมาชิก หน่วยงานสนับสนุน หน่วยงานอื่นๆ ภายในจังหวัดที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ พันธมิตรทางธุรกิจ และคู่แข่งทางการค้า หลังการวิเคราะห์แล้ว จึงนำประเด็นที่เป็นอุปสรรคในการทำงานมากำหนด เรียงลำดับตามความสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบต่อสหกรณ์มากที่สุดไปสู่ประเด็นปัญหาที่มีความสำคัญน้อยที่สุด เพื่อกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับแนวทางการแก้ไขหรือหามาตรการป้องกันอุปสรรคที่เป็นปัญหาต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ ดังตารางที่ 14.2

ตารางที่ 14.2 สรุปการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมของสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด

ปัจจัยภายใน/ ปัจจัยภายนอก	(Strengths: S) จุดแข็งภายใน	(Weaknesses: W) จุดอ่อนภายใน
(Opportunities: O) โอกาสภายนอก	SO <ol style="list-style-type: none"> 1. สมาชิกสหกรณ์มีส่วนร่วมในการทำธุรกิจกับสหกรณ์สร้างแรงจูงใจหากกลยุทธ์ส่งเสริมการขาย 2. มีอุปกรณ์การตลาดในการสนับสนุนธุรกิจ 3. มีแผนงานโครงการรับรองในแต่ละปี 4. มีบุคลากรที่มีความพร้อมและประสิทธิภาพดีตลอดจนมีส่วนร่วมด้านธุรกิจ 5. เป็นองค์กรธุรกิจชุมชนที่เป็นที่ยอมรับตลอดจนมีพันธมิตรเครือข่าย 6. การประชาสัมพันธ์โดยช่องทางสื่อได้อย่างมีประสิทธิภาพ 	WO <ol style="list-style-type: none"> 1. การระบายนเงินทุนโดยมีการขยายธุรกิจให้มากขึ้นและเพิ่มช่องทางการตลาดเป็นคู่ค้ากับสหกรณ์ และสามารถลดต้นทุนได้ 2. การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ให้เต็มรูปแบบในการปฏิบัติงาน ฐานข้อมูล 3. การบริหารเงินทุนของสหกรณ์ (การให้เงินกู้ ในรูปของเงินฝากกับสหกรณ์อื่น) 4. องค์กรความรู้ของกรรมการ เจ้าหน้าที่ การพัฒนาความรู้บทบาทหน้าที่ของบุคลากร 5. การใช้ประโยชน์ของอุปกรณ์การตลาดให้คุ้มค่า
(Threats: T) อุปสรรคภายนอก	<ol style="list-style-type: none"> 1. สหกรณ์กำหนดแผนธุรกิจรวมซื้อรวมขายให้แก่สมาชิก 2. การเพิ่มองค์ความรู้ด้านกฎหมายพระราชบัญญัติสหกรณ์ ระเบียบข้อบังคับ 3. การเพิ่มจุดบริการสินค้าในกลุ่มสมาชิก (ร้านค้ากลุ่มสมาชิก) 4. การทำโครงการส่งเสริมอาชีพเสริมความเข้มแข็งให้สมาชิกในการวางแผนธุรกิจสินเชื่อ 5. การวางแผนรองรับล่วงหน้าในการพัฒนาส่งเสริมอาชีพ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การร่วมบูรณาการในนโยบายรัฐบาลในทุกมิติ (ด้านธุรกิจ) 2. นำองค์ความรู้ด้านการบริหารธุรกิจพัฒนางานระดับหัวหน้างาน 3. การเฝ้าระวังในการปฏิบัติตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ ระเบียบข้อบังคับ 4. การเพิ่มบทบาทองค์ความรู้สมาชิกชั้นนำ ปรชชานกลุ่ม

ที่มา: ปรับปรุงจากกรมส่งเสริมสหกรณ์, 2561, น. 16.

โดยสรุป การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมของสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด เกิดจากการมีส่วนร่วมของฝ่ายบริหารฝ่ายจัดการสหกรณ์ และสมาชิกชั้นนำ ภายใต้การให้คำปรึกษาและการส่งเสริมสนับสนุนของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ในพื้นที่ เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายในและสภาวะแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสหกรณ์ ซึ่งจะให้เห็นถึงประเด็นต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับสหกรณ์ ทั้งที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อนำข้อมูลที่ได้นั้นไปสังเคราะห์ และเพื่อกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ นโยบาย และกลยุทธ์ของสหกรณ์ต่อไป

กิจกรรม 14.2.1

จงวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมของสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด ด้านอื่นๆ ที่นักศึกษาเห็นว่า เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค มาอย่างละ 3 ประเด็น

(โปรดทำกิจกรรม 14.2.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 14.2 เรื่องที่ 14.2.1)

เรื่องที่ 14.2.2

การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด

การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์/เป้าประสงค์ ของสหกรณ์จะต่างกับองค์การเอกชน เนื่องจากองค์การเอกชนจะมุ่งเป้าหมายในตัวสินค้าหรือบริการ หรือสินค้าบริโภคที่มีเป้าหมายในการทำกำไรสูงสุด แต่สหกรณ์มีเป้าหมายในการให้บริการสมาชิกเป็นสำคัญ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์/เป้าประสงค์ของสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด เป็นการกำหนดหลังจากดำเนินการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในและสภาวะแวดล้อมภายนอก ร่วมกับการศึกษาปัญหาภาพรวมของสมาชิก กลุ่มสมาชิก ผลการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ และภาพรวมปริมาณธุรกิจของสหกรณ์ สหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด จึงได้การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ ระยะเวลา 5 ปี ในระหว่าง พ.ศ. 2559-2563 ขึ้น เพื่อเป็นกรอบในการพัฒนาสหกรณ์ ดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ของสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด

วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์การว่าในอนาคตสิ่งที่องค์การต้องการเห็น ต้องการจะเป็น ต้องการจะไปให้ถึงจุดหมาย หรืออาจหมายความถึงองค์การจะยืนอยู่ ณ จุดใดในอนาคต

โดยสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด ได้ร่วมกันพิจารณาองค์การของตนเอง ลักษณะการดำเนินงาน ขอบข่ายงาน และกระบวนการบริหารจัดการของสหกรณ์ และภาพลักษณ์ที่พึงประสงค์ของสหกรณ์ที่อยาก จะไปให้ถึงภายในระยะเวลา 5 ปี ในระหว่าง พ.ศ. 2559-2563 ดังนี้

“เป็นผู้นำทางด้านธุรกิจ ยกระดับคุณภาพชีวิตสมาชิกพร้อมชุมชน ก้าวทันเทคโนโลยี คงความเป็นเลิศด้านผู้นำสหกรณ์ และก้าวสู่ประตูอาเซียน”

นอกจากนี้ ยังได้กำหนดค่านิยม (Value) ของสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด ไว้ 3 ประการ ดังนี้

- 1) “เป็นองค์กรที่ให้บริการ โดยยึดสมาชิกเป็นศูนย์กลาง”
- 2) “บริการดี มีน้ำใจ กำไรคืน”
- 3) “การบริหารจัดการยึดหลักธรรมาภิบาล”

โดยสรุป การกำหนดวิสัยทัศน์ของสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด ให้ความสำคัญในการเป็น ผู้นำธุรกิจ คุณภาพชีวิตสมาชิกและชุมชน ความสามารถของผู้นำ การเท่าทันต่อเทคโนโลยี และการติดต่อ เชื่อมโยงกับประเทศอื่นๆ ในภูมิภาคอาเซียน ทั้งนี้ สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด ยังได้กำหนด ค่านิยม (Value) ของสหกรณ์ไว้อีกด้วย ทั้งนี้เพื่อช่วยให้สามารถมองเห็นภาพทิศทางองค์การชัดเจน ยิ่งขึ้น โดยค่านิยมที่กำหนดขึ้นมีลักษณะเป็นประโยคหรือข้อความที่ทุกคนยอมรับเป็นหลักยึดในการปฏิบัติ หรือเป็นแนวทางในการทำงานร่วมกัน ซึ่งสหกรณ์ได้กำหนดไว้ต่อจากวิสัยทัศน์

2. การกำหนดพันธกิจของสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด

พันธกิจ (Mission) เป็นข้อความที่กล่าวถึงภาระผูกพันขององค์การ ขอบเขตการดำเนินธุรกิจ เอกลักษณ์ คุณลักษณะ ตลอดจนกิจกรรมหลักที่องค์การต้องทำ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ เพื่อสร้างคุณค่า และความแตกต่างของสหกรณ์กับองค์การอื่นในธุรกิจเดียวกัน พันธกิจอาจกล่าวอย่าง กว้างๆ หรือแคบก็ได้ ขึ้นอยู่กับขอบเขตรับผิดชอบของแต่ละองค์การ

พันธกิจเป็นข้อความที่ชี้ให้เห็นว่าสหกรณ์มีขอบเขตการดำเนินงานหรือให้บริการอะไรบ้าง ใครคือ กลุ่มเป้าหมายที่จะให้บริการเพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้น สำหรับสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด ได้กำหนดพันธกิจของสหกรณ์ในแผนกลยุทธ์ระยะเวลา 5 ปี ระหว่างปี พ.ศ. 2559-2563 ซึ่งได้กำหนด ไว้พันธกิจ ดังนี้

- พันธกิจที่ 1: พัฒนาด้านธุรกิจแบบครบวงจร เน้นการตลาดนำการผลิต
- พันธกิจที่ 2: พัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิกและชุมชน
- พันธกิจที่ 3: พัฒนาระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ
- พันธกิจที่ 4: สร้างเสริมเพิ่มรายได้แก่สมาชิก
- พันธกิจที่ 5: พัฒนาด้านการบริหารจัดการ

โดยสรุป สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด ได้กำหนดพันธกิจเพื่อเป็นขอบเขตในการปฏิบัติงาน ที่สหกรณ์จะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ “เป็นผู้นำทางด้านธุรกิจ ยกระดับคุณภาพชีวิต สมาชิกพร้อมชุมชน ก้าวทันเทคโนโลยี คงความเป็นเลิศด้านผู้นำสหกรณ์ และก้าวสู่ประตูอาเซียน” ตาม

ที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งในการกำหนดพันธกิจของสหกรณ์ จะเห็นได้ว่าเนื้อหาสาระที่ระบุไว้ในวิสัยทัศน์ต่างๆ ได้ถูกนำมาประกอบในการกำหนดพันธกิจ ซึ่งมีความสอดคล้อง ชัดเจน และมีความเป็นไปได้ ตามที่ได้กำหนดไว้ในพันธกิจแต่ละข้อ

3. การกำหนดวัตถุประสงค์ของสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด

วัตถุประสงค์/เป้าประสงค์ (Objective/Goal) เป็นสิ่งที่คาดหวังที่จะได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดพันธกิจต่างๆ ไว้ ภายในระยะเวลาของแผน เช่น การเพิ่มรายได้ การเพิ่มยอดขาย การลดค่าใช้จ่าย คุณภาพการให้บริการ เป็นต้น โดยในปัจจุบันคำว่า “วัตถุประสงค์” และ “เป้าประสงค์” อาจใช้แทนที่กันได้ เพราะทั้ง 2 อย่างนี้นิยมกำหนดผลลัพธ์เป็นเป้าหมายไว้ที่ระดับหนึ่งในลักษณะของเป้าหมายตัวชี้วัด (KPIs)

สหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด ได้กำหนดพันธกิจและนำมาสู่การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าประสงค์ ในระยะเวลา 5 ปี ระหว่างปี พ.ศ. 2559-2563 โดยประกาศเป็นนโยบายของสหกรณ์ (Policy) จำนวน 9 ข้อ ดังนี้

- 1) ขยายการรับสมาชิกใหม่ทั้งสามัญและสมทบ ในอำเภอทำวังผา และทุกอำเภอในจังหวัดน่าน
- 2) ส่งเสริมการระดมทุน โดยการระดมหุ้น และเงินออมจากสมาชิก
- 3) ลดดอกเบี้ยเงินกู้ เพิ่มวงเงินกู้ให้กับสมาชิก
- 4) ส่งเสริมและฟื้นฟูอาชีพให้กับสมาชิกที่เข้าร่วมโครงการฯ ทำแบบครบวงจร เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับสมาชิกและชุมชน
- 5) ขยายธุรกิจบริการ การตลาด และแปรรูปผลิตภัณฑ์ เพื่อเพิ่มมูลค่าผลผลิต
- 6) ส่งเสริมอาชีพในหมู่สมาชิก และพัฒนาอาชีพเสริม โดยจัดตั้งกลุ่มอาชีพ และกลุ่มสตรีสหกรณ์
- 7) ให้การช่วยเหลือด้านสวัสดิการต่างๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตให้แก่สมาชิก คู่สมรส และชุมชน
- 8) นำระบบการบริหารงานยุคใหม่เข้ามาใช้ในองค์กร และการติดตามประเมินผล
- 9) การบริหารธุรกิจ ทำแบบครบวงจร มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง COSO Enterprise Risk Management (COSO-ERM)

โดยสรุป จากการวิเคราะห์ปัจจัยสถานะแวดล้อม (SWOT Analysis) ทั้งจากสถานะแวดล้อมภายในและสถานะแวดล้อมภายนอก จะนำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ของสหกรณ์ซึ่งต้องมีความสอดคล้องกับข้อเท็จจริงที่วิเคราะห์ได้ ส่วนพันธกิจของสหกรณ์ก็เกิดขึ้นจากหลายฝ่ายในสหกรณ์ เห็นตรงกันว่าควรมีพันธกิจอย่างไรจึงนำพองค์การสหกรณ์ไปสู่เป้าหมาย การกำหนดวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ต้องอยู่ในส่วนแนวทางที่จะไปให้ถึงเป้าหมายนั้นให้ได้และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และจะถูกนำไปพัฒนาเป็นแผนงาน/โครงการของสหกรณ์

กิจกรรม 14.2.2

วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ของสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด ระยะเวลา 5 ปี ในระหว่าง พ.ศ. 2559-2563 กำหนดไว้ว่าอย่างไร

(โปรดทำกิจกรรม 14.2.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 14.2 เรื่องที่ 14.2.2)

เรื่องที่ 14.2.3**การกำหนดแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด**

แผนกลยุทธ์เป็นแผนระยะยาวของสหกรณ์ ซึ่งจัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นกรอบทิศทางการดำเนินการในอนาคตของสหกรณ์ โดยในช่วงเวลาของการดำเนินงานตามแผนหากสหกรณ์ได้จัดทำแผนกลยุทธ์และนำมาเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการและให้ความสำคัญในเรื่องต่างๆ เข้าด้วยกัน มีการพิจารณาปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในแล้ว จะทำให้เกิดการประสานงานและบูรณาการทางด้านความคิด การดำเนินงานกิจกรรมต่างๆ ร่วมกันอย่างมีระบบ ดังนั้น ความสำเร็จหรือความจำเป็นของแผนกลยุทธ์จะนำไปสู่ความสำเร็จในความสามารถในการวางแผน ความสามารถในการดำเนินการ และการบริหารจัดการ ความสามารถในการตัดสินใจ และความสามารถในการคิด ทำให้มองเห็นทางเลือกที่หลากหลาย ทำให้ทุกปัญหาที่เกิดขึ้นมีทางออกในการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ

สหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด มีแนวคิดในการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการวางแผนกลยุทธ์ เนื่องจากเห็นว่า

1) สภาพแวดล้อมของประเทศมีการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสหกรณ์มีความจำเป็นที่จะต้องพิจารณาจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2) การขยายตัวและความซับซ้อนของสหกรณ์ ทำให้ผู้บริหารสหกรณ์จะต้องพยายามกำหนดทิศทาง จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ และแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน

3) หากสหกรณ์ได้จัดทำแผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ และให้ความสำคัญในเรื่องต่างๆ เข้าด้วยกัน ร่วมกับการพิจารณาปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในแล้ว จะทำให้เกิดการประสานงาน และบูรณาการทางด้านความคิด ด้านการดำเนินงานกิจกรรมต่างๆ ร่วมกันอย่างมีระบบ

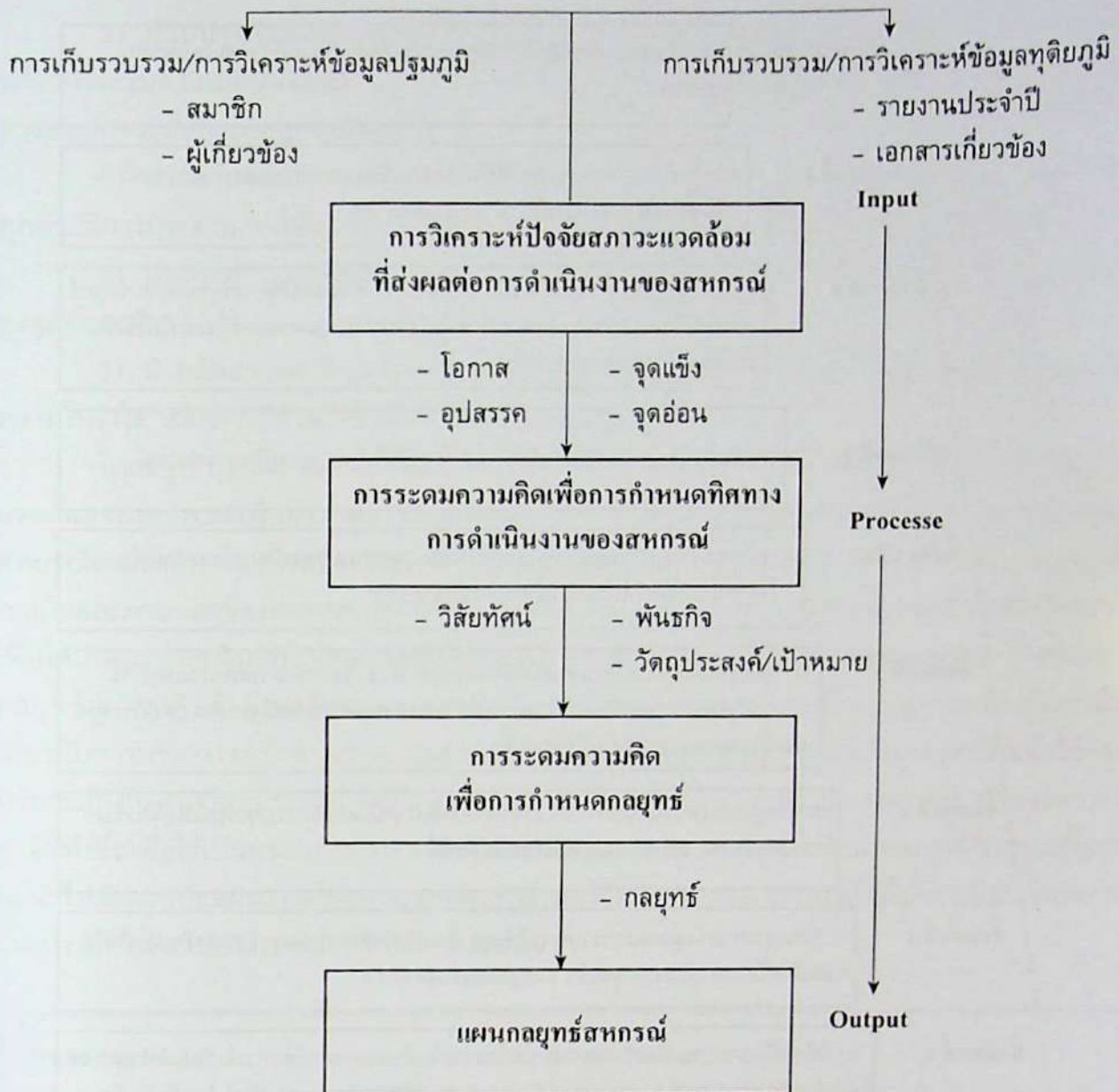
แผนกลยุทธ์จะนำไปสู่ความสำเร็จในความสามารถในการวางแผนความสามารถในการดำเนินการบริหารจัดการ ความสามารถในการตัดสินใจ และความสามารถในการคิด ทำให้มองเห็นทางเลือกที่หลากหลาย ทำให้ทุกปัญหาที่เกิดขึ้นกับสหกรณ์มีทางออก ซึ่งสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด ได้จัดทำกรอบพัฒนางานสหกรณ์และแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ มาแล้วจำนวน 5 แผน ดังนี้

- 1) กรอบแผนพัฒนางานสหกรณ์ ปี 2540-2544
- 2) แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ ฉบับที่ 1 ปี 2546-2550
- 3) แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ ฉบับที่ 2 ปี 2551-2553
- 4) แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ ฉบับที่ 3 ปี 2554-2558
- 5) แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ ฉบับที่ 4 ปี 2559-2563

โดยสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด ใช้กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ และขั้นตอนการปฏิบัติ ในการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์ตามแนวทางที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้ให้คำแนะนำ

1. การจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด

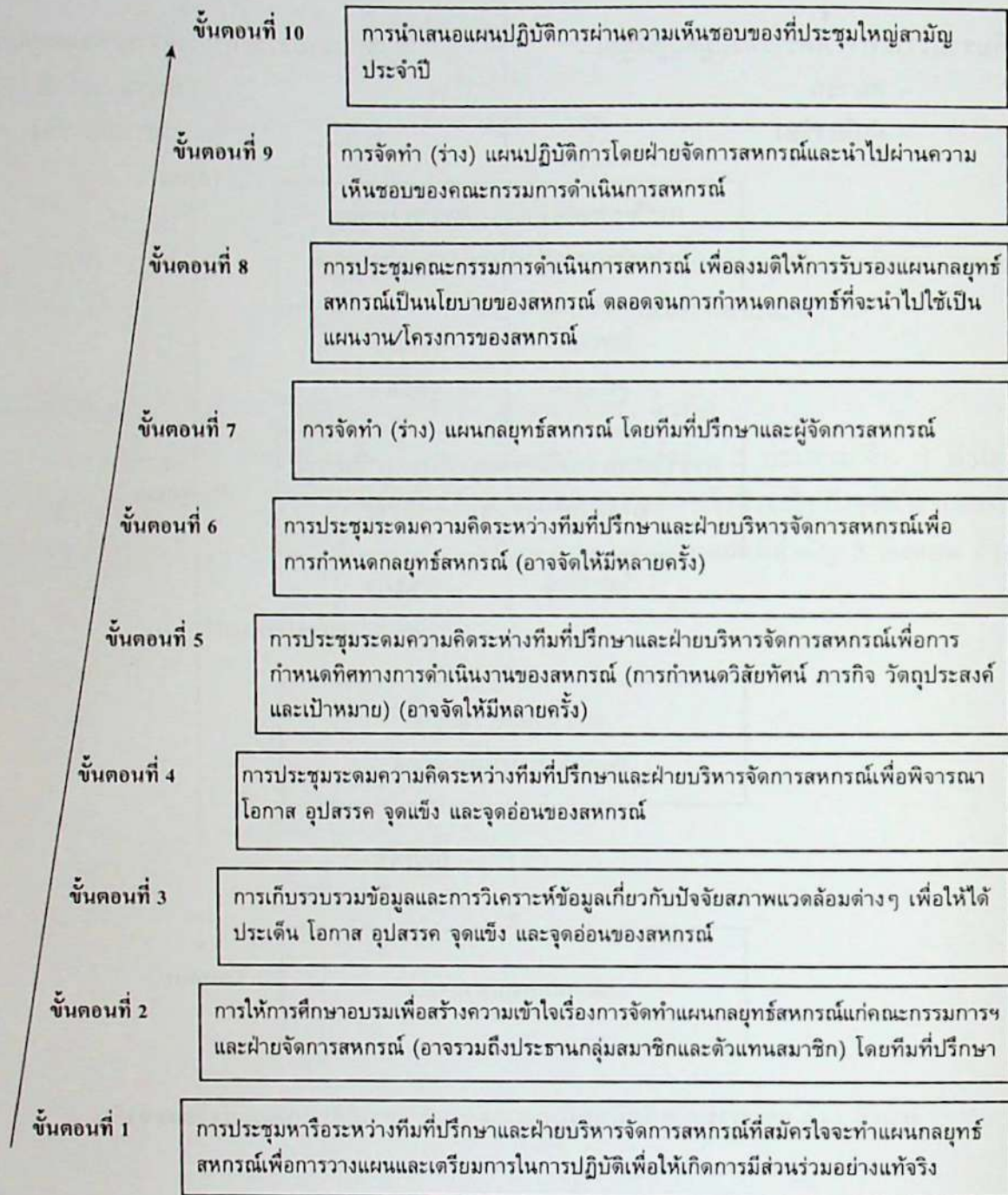
กระบวนการในการจัดทำแผนกลยุทธ์จะช่วยตอบคำถามที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) ทำให้ทราบว่าปัจจุบันสหกรณ์อยู่ที่ใด 2) กำลังจะไปที่ไหนในอนาคต และ 3) ทำอย่างไรถึงจะไปถึงจุดนั้น กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 3 ขั้นตอน ดังภาพที่



ภาพที่ 14.6 กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด

2. ขั้นตอนการปฏิบัติในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด

ในกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์ ตามนโยบายของกรมส่งเสริมสหกรณ์ที่ต้องการให้การจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์เกิดจากการมีส่วนร่วมของฝ่ายบริหารฝ่ายจัดการสหกรณ์ และสมาชิกชั้นนำ ภายใต้การให้คำปรึกษา และการส่งเสริมสนับสนุนของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ในพื้นที่อย่างแท้จริง ซึ่งสหกรณ์การเกษตรทำวังผาจำกัด ได้ดำเนินการตามขั้นตอนการปฏิบัติในการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ที่ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 10 ขั้นตอน ดังภาพที่ 14.7



ภาพที่ 14.7 ขั้นตอนการปฏิบัติในการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด

นอกจากกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ และขั้นตอนการปฏิบัติในการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์ ปัจจัยสำคัญที่ทำให้สหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด นำแผนกลยุทธ์ไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ได้แก่

- 1) การมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย สหกรณ์เปิดกว้างพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรทุกฝ่ายในสหกรณ์ รับข้อมูลข่าวสาร และวิทยาการใหม่ๆ เพื่อนำมาใช้ในงานสหกรณ์เพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดกับสมาชิก

2) ปรับปรุง/เปลี่ยนแปลงให้ทันสมัย สหกรณ์มีการพัฒนาบุคลากรภายในทุกฝ่ายในสหกรณ์ พร้อมทั้งจะรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สอดคล้องและก้าวทันเทคโนโลยีสารสนเทศ และการนำข้อมูลสารสนเทศ มาใช้ประกอบการตัดสินใจ

3) ประสานงาน มีการจัดกระบวนการทำงาน การมอบหมายงานภายในอย่างเป็นระบบ บุคลากรทุกฝ่ายมีการประสานงานให้ความร่วมมือในการพัฒนางานสหกรณ์ และเข้าใจบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่าย

4) ประยุกต์ การนำทรัพยากรของสหกรณ์ที่มีอยู่แล้ว นำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดต่อองค์กร

5) นำหลักธรรมาภิบาล 6 หลัก มาใช้ในการดำเนินงาน คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม และหลักความรับผิดชอบ

โดยสรุป การกำหนดกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด ได้เริ่มจากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมของสหกรณ์เพื่อนำมาสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ นโยบาย และกลยุทธ์ของสหกรณ์ตามลำดับ โดยกำหนดรายการจากรายละเอียดต่างๆ จากกระบวนการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกของสหกรณ์ แล้วนำข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์และเขียนเป็นแผนกลยุทธ์ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิกสหกรณ์เป็นสำคัญ ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ มีการติดตามและทบทวนกระบวนการของแผนกลยุทธ์ ซึ่งผู้บริหารจะเป็นผู้ตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารโดยกำหนดวัตถุประสงค์ วางนโยบาย และแผนงาน รวมทั้งสร้างกลยุทธ์ขึ้นเพื่อให้การบริหารเป็นไปตามวัตถุประสงค์ โดยใช้ทรัพยากรเท่าที่จำเป็น แผนกลยุทธ์เป็นแผนระยะยาวของสหกรณ์ ซึ่งจัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นกรอบทิศทางการดำเนินการในอนาคตของสหกรณ์ โดยแผนกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นจะถูกนำไปพัฒนาเป็นแผนงาน/โครงการของสหกรณ์ และใช้ทรัพยากรของสหกรณ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในช่วงเวลาต่างๆ อย่างเหมาะสม

กิจกรรม 14.2.3

แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด นำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ของสหกรณ์ได้หรือไม่ จงอธิบายและให้เหตุผลประกอบ

(โปรดทำกิจกรรม 14.2.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 14.2 เรื่องที่ 14.2.3)

แผนการสอนตอนที่ 14.3

การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุม และการประเมินกลยุทธ์ ของสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 14.3 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

- 14.3.1 การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด
- 14.3.2 การควบคุมกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด
- 14.3.3 การประเมินกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด

แนวคิด

1. การนำกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด ไปสู่การปฏิบัติเป็นการจัดทำแผนปฏิบัติการของสหกรณ์ เป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องมาจากการเขียนแผนงาน หรือโครงการหลักที่มาจากข้อกำหนดแผนกลยุทธ์ โดยนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์มาร่วมพิจารณากำหนดลงไปในรายละเอียดของแผนปฏิบัติการ และโครงการต่างๆ ของสหกรณ์
2. การควบคุมกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด สามารถพิจารณาได้จากการกำหนดสิ่งที่จะประเมินและควบคุม กำหนดมาตรฐานของผลการปฏิบัติงาน การวัดผลจากการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริง และเปรียบเทียบผลการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ จากนั้นต้องมีการพิจารณาหาสาเหตุของความเปลี่ยนแปลงจากมาตรฐาน และหาวิธีการปรับปรุงแก้ไขในสิ่งที่ผิดปกติ
3. การประเมินกลยุทธ์ในภาพรวมของสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด จำเป็นต้องประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละโครงการหรือกิจกรรม เพื่อนำไปสู่การวัดความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นว่าผลจากการปฏิบัติงานในแต่ละโครงการหรือกิจกรรม บรรลุวัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์ ตอบสนองต่อพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสหกรณ์

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 14.3.1 “การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการจัดทำแผนปฏิบัติการ และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติของสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 14.3.2 “การควบคุมกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการควบคุมกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด ได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 14.3.3 “การประเมินกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด” แล้ว นักศึกษาอธิบายการประเมินกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด ได้

เรื่องที่ 14.3.1

การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด

สหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด ได้กำหนดแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์แล้ว จึงจำเป็นต้องมีการนำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ไปสู่การปฏิบัติ หรือเรียกว่า “การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ของสหกรณ์” โดยเป็นขั้นตอนการทำที่ต่อเนื่องมาจากการเขียนแผนงาน หรือโครงการหลักที่มาจากกาหนดแผนกลยุทธ์ โดยนำวิสัยทัศน์ (Vision) ค่านิยม (Value) พันธกิจ (Mission) นโยบาย (Policy) ของสหกรณ์ ซึ่งทุกฝ่ายของสหกรณ์มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ มีการติดตาม และทบทวนกระบวนการของแผนกลยุทธ์ ตลอดจนมาร่วมพิจารณากำหนดลงไป ในรายละเอียดของแผนปฏิบัติการ

1. แผนปฏิบัติการสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด

สหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด กำหนดพันธกิจไว้ในแผนกลยุทธ์ จำนวน 5 ภารกิจ คือ 1) พัฒนาด้านธุรกิจ เน้นการตลาดนำการผลิต 2) พัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิกและชุมชน 3) พัฒนาระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ 4) สร้างเสริมเพิ่มรายได้แก่สมาชิก และ 5) พัฒนาด้านการบริหารจัดการ โดยสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด ได้จัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ปีบัญชีสิ้นสุด 31 มีนาคม 2561 โดยเริ่มตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2560-31 มีนาคม 2561 ที่สอดคล้องกับพันธกิจของสหกรณ์ ที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ ฉบับที่ 4 ปี 2559-2563 ในปีี่ 2 สหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด อำเภอทำวังผา จังหวัดน่าน ดังนี้ (สหกรณ์การเกษตรทำวังผาจำกัด, 2561, น. 28-31)

พันธกิจที่ 1: พัฒนาด้านธุรกิจแบบครบวงจร เน้นการตลาดนำการผลิต และพันธกิจที่ 4: สร้างเสริมเพิ่มรายได้แก่สมาชิก

ลำดับที่ 1 โครงการส่งเสริมอาชีพการปลูกพืชแบบครบวงจร

1.1 ส่งเสริมการปลูกกระเทียมแบบครบวงจร 150 ไร่	งบประมาณ	675,000 บาท
1.2 ส่งเสริมการปลูกถั่วดาวอินคา 100 ไร่	งบประมาณ	1,000,000 บาท
1.3 ส่งเสริมการปลูกปาล์มน้ำมัน 50 ไร่	งบประมาณ	500,000 บาท
1.4 ส่งเสริมการปลูกมะขามเปรี้ยวยักษ์ 100 ไร่	งบประมาณ	600,000 บาท
1.5 ส่งเสริมการเลี้ยงโคเนื้อและโคนม 100 ตัว	งบประมาณ	3,000,000 บาท

ลำดับที่ 2 การผลิต การแปรรูปผลผลิต เพื่อเพิ่มมูลค่าผลผลิต

2.1 การผลิตน้ำหมักชีวภาพ 2,000 ลิตร	งบประมาณ	10,000 บาท
2.2 การผลิตปุ๋ยอินทรีย์ป้อนเม็ดผสมมูลค่างควาตราสหกรณ์ ทำวังผา จำนวน 240 ตัน	งบประมาณ	1,440,000 บาท

ลำดับที่ 3 สร้างเตาอบพลังงานหมุนเวียน ขนาด 120 ตัน (จำนวน 12 ชุด) โดยขอรับสนับสนุนงบประมาณจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ และสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด สมทบ จำนวน 3,000,000 บาท

งบประมาณ 15,000,000 บาท

ลำดับที่ 4 สร้างและติดตั้งระบบงานปั้นเม็ด ขนาด 4 เมตร และอุปกรณ์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตปุ๋ยอินทรีย์ฯ ตราสหกรณ์ท่าวังผา โดยขอรับสนับสนุนงบประมาณจากทางราชการ

งบประมาณ 2,000,000 บาท

พันธกิจที่ 2: พัฒนาคุณภาพชีวิตสมาชิกและชุมชน

ลำดับที่ 5 การให้สวัสดิการแก่สมาชิกและครอบครัว

- | | | | |
|-----|--|---------------|----------------|
| 5.1 | ช่วยเหลือผู้ประสบภัยธรรมชาติ | งบประมาณ | 50,000 บาท |
| 5.2 | ช่วยเหลือสมาชิกและคู่สมรสกรณีเสียชีวิต 100 ราย | วงเงิน | 12,506,000 บาท |
| 5.3 | ทำประกันชีวิตเป็นรายบุคคล/กลุ่ม ประกันอุบัติเหตุบุคคล ประกันสินเชื่อ | ทุนประกัน | |
| | 30,000-300,000 บาท | เป้าหมายจำนวน | 500 ราย |
| 5.4 | จ่ายค่ารักษาพยาบาลให้แก่สมาชิก ตามระดับชั้น | งบประมาณ | 80,000 บาท |
| 5.5 | โครงการช่วยเหลือสมาชิกบุตรแรกเกิด (คนแรก) | งบประมาณ | 20,000 บาท |
| 5.6 | โครงการให้สวัสดิการสมาชิกผู้สูงอายุ | งบประมาณ | 30,000 บาท |

ลำดับที่ 6 การให้สวัสดิการแก่คณะกรรมการ ผู้ตรวจสอบกิจการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์

- | | | | |
|-----|---|----------|-------------|
| 6.1 | ช่วยสวัสดิการงานมงคล และอวมงคล | งบประมาณ | 20,000 บาท |
| 6.2 | การตรวจสุขภาพประจำปี | งบประมาณ | 115,000 บาท |
| 6.3 | ค่าสวัสดิการงานศพแก่เจ้าหน้าที่สหกรณ์และครอบครัวกรณีเสียชีวิต | งบประมาณ | 40,000 บาท |
| 6.4 | จ่ายค่ารักษาพยาบาลฯ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ | งบประมาณ | 50,000 บาท |

ลำดับที่ 7 การจัดกิจกรรมงานวันเด็กแห่งชาติ ปี 2561 งบประมาณ 30,000 บาท

ลำดับที่ 8 การจัดกิจกรรมวันสหกรณ์แห่งชาติ ปี 2561 งบประมาณ 35,000 บาท

ลำดับที่ 9 การมอบทุนการศึกษาแก่บุตร-ธิดาของสมาชิก งบประมาณ 30,000 บาท

ลำดับที่ 10 สร้างสำนักงานใหม่ ขนาดกว้าง 14 เมตร

ยาว 25.5 เมตร 5 ชั้น งบประมาณเพิ่มเติม 5,000,000 บาท

พร้อมติดตั้งอุปกรณ์สำนักงานที่ทันสมัยและปรับปรุงภูมิทัศน์หน้าสำนักงาน

สหกรณ์ รวมเป็นเงิน 20,000,000 บาท

ลำดับที่ 11 ปรับปรุงเทพื้นที่ลานบริเวณสถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิง

ขนาดกว้าง 25 เมตร ยาว 50 เมตร หนา 15 เซนติเมตร

งบประมาณ 500,000 บาท

ลำดับที่ 12	พิธีเปิดที่ทำการอาคารสำนักงานใหม่ของสหกรณ์ (วันที่ 14 ธันวาคม 2560)	งบประมาณ	300,000 บาท
พันธกิจที่ 3: พัฒนาระบบฐานข้อมูล และสารสนเทศ			
ลำดับที่ 13	ซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์ PC, ปริ้นเตอร์ โน้ตบุ๊ก ระบบ LAN และอุปกรณ์สำนักงานที่จำเป็น	งบประมาณ	650,000 บาท
ลำดับที่ 14	ปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศของสหกรณ์ เว็บไซต์ WWW.COOPTP.COM ด้วยระบบ Internet ความเร็วสูง (ADSL) จัดทำสื่อและเอกสารเผยแพร่	งบประมาณ	20,000 บาท
พันธกิจที่ 5: พัฒนาด้านการบริหารจัดการ			
ลำดับที่ 15	การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้แก่บุคลากร ฝ่ายบริหาร ฝ่ายจัดการ และสมาชิกสหกรณ์	งบประมาณ	150,000 บาท
ลำดับที่ 16	การจัดการสัมมนาคณะกรรมการบริหารกลุ่ม 168 คน และการสัมมนาผู้นำกลุ่มสตรีสหกรณ์ จำนวน 20 กลุ่ม	งบประมาณ	40,000 บาท
ลำดับที่ 17	การศึกษาดูงานสหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จ	งบประมาณ	150,000 บาท
ลำดับที่ 18	รางวัลการระดมหุ้นพิเศษ/ระดมหุ้นลุ้นโชค	งบประมาณ	40,000 บาท
ลำดับที่ 19	การเร่งรัดหนี้ค้างชำระ/โครงการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ ต้นเงิน 3 ราย จำนวนเงิน 63,751.18 บาท และดอกเบี้ย 1 ราย จำนวนเงิน 17,798 บาท		
ลำดับที่ 20	ดำเนินการตามโครงการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการสหกรณ์ (เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการสหกรณ์ Cooperative Quality Award: CQA) มาประยุกต์ใช้อย่างต่อเนื่อง		
ลำดับที่ 21	ขับเคลื่อนปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในสหกรณ์	งบประมาณ	30,000 บาท
ลำดับที่ 22	ปรับปรุงอาคารสถานที่ และดำเนินการตามยุทธศาสตร์ศูนย์เรียนรู้การสหกรณ์	งบประมาณ	150,000 บาท

โดยสรุป จากแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด นำไปสู่การปฏิบัติโดยสหกรณ์ได้กำหนดเป็นรายละเอียดของกิจกรรม เป้าหมาย และงบประมาณของแต่ละกิจกรรมไว้ในแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ภายใต้พันธกิจแต่ละข้อที่ได้กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์

2. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด

การนำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ไปปฏิบัติ เป็นขั้นตอนต่อจากสหกรณ์ได้เขียนเป็นแผนงานหรือโครงการเกิดขึ้นแล้ว และคณะกรรมการอนุมัติงบประมาณให้แล้ว การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจึงเป็นการพัฒนาองค์การสหกรณ์ เป็นการกำหนดแนวทางให้แก่องค์กร เพื่อองค์กรดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่าเดิม ในส่วนของการพัฒนาองค์กรของสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด เป็นการกำหนดแนวทางดำเนินการให้สหกรณ์มีความเข้มแข็ง ช่วยเหลือตนเองได้ นอกจากนั้นจะต้องเป็นสหกรณ์ที่ให้บริการแก่สมาชิกได้

ในฤดูกาลผลิต ปี 2561 สหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด ได้จัดทำแผนงานและโครงการส่งเสริมอาชีพและฟื้นฟูอาชีพให้กับสมาชิกสามัญ สมาชิกสมทบ เพื่อให้สอดคล้องกับพันธกิจที่ 1 ของสหกรณ์ คือ พัฒนาด้านธุรกิจแบบครบวงจร เน้นการตลาดนำการผลิต และพันธกิจที่ 4 สร้างเสริมเพิ่มรายได้แก่สมาชิก จึงได้จัดทำโครงการส่งเสริมการปลูกพืชไร่ ไม้ผล และพืชเศรษฐกิจที่มีอนาคตแก่เกษตรกรสมาชิกแบบครบวงจร โดยเน้นอาชีพเดิม อาชีพเสริม อาชีพใหม่ โดยสหกรณ์ได้จัดทำโครงการส่งเสริมอาชีพการปลูกพืชไร่และพืชเศรษฐกิจต่างๆ ดังนี้ (ปรับปรุงจากสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด, 2561, น. 43-44)

2.1 โครงการส่งเสริมการปลูกไผ่รวก สหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด ได้ส่งเสริมให้สมาชิกสหกรณ์ปลูกไผ่รวก ซึ่งเป็นพืชเศรษฐกิจของอำเภอทำวังผา เพื่อเป็นการเสริมสร้างรายได้ให้กับสมาชิกให้มีรายได้ที่มั่นคงและยั่งยืน ซึ่งทางสหกรณ์ได้ส่งเสริมให้สมาชิกสหกรณ์ปลูกไปแล้วตั้งแต่ปี พ.ศ. 2551 เป็นต้นมา จำนวน 227 ไร่ และได้ส่งเสริมการปลูกมาอย่างต่อเนื่อง ในปี พ.ศ. 2561 นับเป็นปีที่ 10 ทางสหกรณ์ให้เงินกู้สนับสนุน ไร่ละ 3,000 บาท ระยะเวลา 5 ปี ปลูกในช่วงเดือนมีนาคม-เมษายน ของทุกปี ซึ่งไผ่รวกเป็นพืชเศรษฐกิจของเกษตรกรสมาชิกที่มีการปลูกมาตั้งแต่ดั้งเดิม

2.2 โครงการส่งเสริมการปลูกปาล์มน้ำมัน สหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด ร่วมกับบริษัท ออโรรา เซอร์รี่ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ได้ทำการส่งเสริมให้สมาชิกสหกรณ์ และเกษตรกรทั่วไป ปลูกปาล์มน้ำมันแบบครบวงจร โดยมีสมาชิกเข้าร่วมโครงการฯ 110 ราย ปาล์มรุ่นแรกปลูกไปเมื่อเดือนธันวาคม พ.ศ. 2553 ถึงรุ่นที่ 4 มีการปลูกสะสมไปแล้วทั้งสิ้น 540.5 ไร่ ในส่วนของสมาชิกสหกรณ์ที่ปลูกปาล์มน้ำมัน คงเหลือ 101 ราย เนื้อที่คงเหลือ 314 ไร่ จำนวน 6,772 ต้น

2.3 โครงการส่งเสริมการปลูกถั่วดาวอินคาแบบครบวงจร สหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด ร่วมกับสหกรณ์อื่นในจังหวัดน่าน และร่วมกับบริษัท มั่นคงสินทรัพย์หลาย จำกัด ส่งเสริมการปลูกถั่วดาวอินคาแบบครบวงจรกับสหกรณ์ต่างๆ ในจังหวัดน่าน ในปีแรกเมื่อเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2559 เป็นต้นมา และในปี พ.ศ. 2561 ได้เปลี่ยนเป็นร่วมกับบริษัท อินซินคิดส์ กรุ๊ป การเกษตร จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทตัวแทนผู้ส่งออกผลผลิตและผลิตภัณฑ์ไปยังประเทศเกาหลีใต้ที่มีความมั่นคง มีสมาชิก สมาชิกสมทบ และบุคคลภายนอกที่ลงทุนปลูกเอง จำนวน 36 ราย รวมกับสหกรณ์อื่นอีก 3 แห่ง ซึ่งปลูกไปแล้ว 51 ราย มีเนื้อที่ปลูกทั้งสิ้น 104 ไร่

สำหรับถั่วดาวอินคาทางสหกรณ์ ได้ทำการรับซื้อใน 2 ลักษณะ คือ 1) ถั่วดาวอินคาฝักแห้งไม่กะเทาะเปลือก ราคาประกันขั้นต่ำ กิโลกรัมละ 30 บาท และ 2) ถั่วดาวอินคาที่สีเอาเปลือกออก หรือกะเทาะเปลือกออก ราคาประกันขั้นต่ำ กิโลกรัมละ 60 บาท โดยทางสหกรณ์จะให้ทุนแก่สมาชิกสหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการกู้ไปลงทุนไร่ละ 10,000 บาท กำหนดชำระคืนภายใน 3 ปี ปลอดต้นเงินกู้ใน 2 ปี ชำระ

แต่ดอกเบ็ญ และชำระต้นเงินและดอกเบ็ญให้แล้วเสร็จภายในปีที่ 3 ในปีการผลิต 2561 สหกรณ์มีเป้าหมายการส่งเสริมการปลูกใหม่ให้กับสมาชิก จำนวน 100 ไร่ ซึ่งถั่วดาวอินคาจะให้ผลผลิตหลังจากปลูกไปแล้ว 6-8 เดือน โดยทางสหกรณ์จะทำการรวบรวมเพื่อจำหน่ายพร้อมกับเครือข่ายสหกรณ์อื่นในจังหวัดน่าน ผ่านชุมนุมสหกรณ์จังหวัดน่าน จำกัด ต่อไป

2.4 โครงการส่งเสริมการปลูกมะขามเปรี้ยวยักษ์ สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด ร่วมกับชุมนุมสหกรณ์จังหวัดน่าน จำกัด และบริษัท ออโรรา เซอร์วิ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ได้ทำการส่งเสริมให้สมาชิกสหกรณ์ปลูกในโคเวตาพื้นที่การปลูกทั้งจังหวัดน่าน จำนวน 300 ไร่ โดยได้เริ่มโครงการ มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2560 โดยทั้งจังหวัดน่านมีพื้นที่ที่ได้ดำเนินการปลูกไปแล้ว 189 ไร่ มะขามเปรี้ยวยักษ์ให้ผลดก ติดฝักง่าย ต้นไม้สูง เป็นทรงพุ่ม กิ่งขยายออกด้านข้างมีฝักขนาดใหญ่ มีเนื้อมากกว่ามะขามเปรี้ยวทั่วๆ ไป ถ้าต้นที่มีอายุ 5 ปีขึ้นไปจะให้ผลผลิต (ฝักดิบ) ประมาณต้นละ 300-500 กิโลกรัม เพื่อให้สมาชิกมั่นใจว่าปลูกแล้ว ผลผลิตจะต้องขายได้ เพราะมีตลาดรับซื้อที่แน่นอน และมีการประกันราคาขั้นต่ำ กิโลกรัมละ 10 บาท โดยสมาชิกสหกรณ์ได้เริ่มปลูกไปแล้ว จำนวน 27 ราย เนื้อที่ 36 ไร่ และในปี พ.ศ. 2561 ทางสหกรณ์มีเป้าหมายในการส่งเสริมการปลูกเพิ่มอีก จำนวน 100 ไร่

โดยสรุป สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด ได้จัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ปีบัญชีสิ้นสุด 31 มีนาคม 2561 เริ่มตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2560-31 มีนาคม 2561 ที่สอดคล้องกับพันธกิจของสหกรณ์ ที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ ฉบับที่ 4 ปี 2559-2563 ในปีนี้ 2 โดยการนำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ไปปฏิบัติในฤดูการผลิต ปี 2561 สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด ได้จัดทำแผนงานและโครงการส่งเสริมอาชีพและฟื้นฟูอาชีพให้กับสมาชิกสามัญ สมาชิกสมทบ ที่สอดคล้องกับพันธกิจที่ 1 ของสหกรณ์ คือ พัฒนาด้านธุรกิจแบบครบวงจร เน้นการตลาดนำการผลิต และพันธกิจที่ 4 สร้างเสริมเพิ่มรายได้แก่สมาชิก จึงได้จัดทำโครงการส่งเสริมการปลูกพืชไร่ ไม้ผล และพืชเศรษฐกิจที่มีอนาคตแก่เกษตรกรสมาชิกแบบครบวงจร โดยเน้นอาชีพเดิม อาชีพเสริม อาชีพใหม่ โดยสหกรณ์ได้จัดทำโครงการส่งเสริมอาชีพการปลูกพืชไร่และพืชเศรษฐกิจ โดยสหกรณ์มีความร่วมมือเป็นเครือข่ายธุรกิจกับบริษัทเอกชน สหกรณ์ภายในจังหวัดน่าน และชุมนุมสหกรณ์จังหวัดน่าน จำกัด ในด้านการจัดการตลาดผลผลิตทางการเกษตร ซึ่งมีการประกันราคาซื้อผลผลิตจากพืชไร่และไม้ผลที่สหกรณ์ได้ส่งเสริมให้สมาชิกปลูก และสหกรณ์ยังมีตลาดรับซื้อผลผลิตที่ได้รวบรวมจากสมาชิกไปจำหน่ายต่อแน่นอน

กิจกรรม 14.3.1

สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด ได้จัดทำแผนปฏิบัติการและดำเนินการโครงการไต่บ่าง ภายใต้พันธกิจที่ 1 พัฒนาด้านธุรกิจแบบครบวงจร เน้นการตลาดนำการผลิต และพันธกิจที่ 4 สร้างเสริมเพิ่มรายได้แก่สมาชิก จงยกตัวอย่างมา 1 โครงการ

(โปรดทำกิจกรรม 14.3.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 14.3 เรื่องที่ 14.3.1)

เรื่องที่ 14.3.2

การควบคุมกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด

การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control) เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารองค์กรใช้ติดตาม ตรวจสอบ การดำเนินงานทั้งหมดตามแผนกลยุทธ์ และผู้ปฏิบัติงานขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อประเมินว่า กิจกรรมนั้นๆ ได้รับการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ เพื่อประโยชน์ในการแก้ไข และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร

การควบคุมกลยุทธ์เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นและนับเป็นส่วนสำคัญของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งผู้บริหารระดับสูงจะใช้เป็นเครื่องมือในการดูแลติดตามกลยุทธ์ในขณะที่กำลังนำไปปฏิบัติ โดยตรวจสอบปัญหาหรือการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์โดยตรง และหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้นเท่าที่จำเป็น กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การควบคุมกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดแนวทางในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ ทั้งในขณะที่กำลังดำเนินการอยู่ และหลังจากการดำเนินงานสิ้นสุดลง รวมทั้งการพิจารณาว่า ผลการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นที่พึงพอใจหรือไม่ กลยุทธ์ที่ใช้จะยังสามารถทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายหรือไม่ และมีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์เพียงใด ทั้งนี้ผู้บริหารองค์กรสามารถใช้การควบคุมกำกับกลยุทธ์เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ปฏิบัติงานในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

การควบคุมกลยุทธ์มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 5 ประการ คือ

- 1) เพื่อติดตามการดำเนินงานขององค์กรว่าได้มีการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้หรือไม่
- 2) เพื่อประเมินความเหมาะสมของแผนกลยุทธ์ว่ามีความสอดคล้องกับโครงสร้างองค์กร และกลไกในการควบคุมต่างๆ หรือไม่
- 3) เพื่อประเมินสถานะแวดล้อมที่สำคัญและมีความสัมพันธ์กับองค์กรว่าได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร และองค์กรได้มีการปรับกลยุทธ์การดำเนินงานให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้หรือไม่
- 4) เพื่อให้สามารถทราบผลการดำเนินงานขององค์กร ว่าได้บรรลุเป้าหมายหรือมีความเบี่ยงเบนไปจากแผนเพียงใด
- 5) เพื่อประโยชน์ในการตอบแทนหรือควบคุมผู้ปฏิบัติงานให้ได้ผลตอบแทนอย่างเหมาะสมตามผลงานที่ได้กระทำ อันเป็นการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานตามเป้าหมายขององค์กร

ประเด็นการควบคุมกลยุทธ์ของสหกรณ์ เป็นการนำหลักการควบคุมกลยุทธ์มาปรับใช้ในการปฏิบัติงานของสหกรณ์ให้บรรลุตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ โดยสหกรณ์ต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายภายในการดำเนินแผนงาน/โครงการ ไม่ให้สูงขึ้นตามเกณฑ์งบประมาณที่กำหนดไว้ในแผนงานนั้นๆ นอกจากนั้นขณะปฏิบัติงานตามแผนไม่ให้มีอิทธิพลจากคณะกรรมการ เจ้าหน้าที่ หรือส่วนราชการมาแทรกแซงการดำเนินงานตามแผนของสหกรณ์รวมถึงการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์ที่สหกรณ์ได้กำหนดไว้ เป็นขั้นตอนที่สำคัญในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นงานของผู้บริหารสหกรณ์ที่จะใช้เป็นเครื่องมือเพื่อตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานทั้งหมดตามแผนกลยุทธ์

ที่กำหนดไว้ว่าการดำเนินงานจะบรรลุผลสำเร็จตามแผนที่วางไว้มากน้อยเพียงใด ซึ่งต้องอาศัยการเปรียบเทียบผลที่ได้จากการปฏิบัติจริง กับผลการดำเนินงานที่ตั้งความมุ่งหวังหรือตั้งเป้าหมายไว้ ตั้งแต่ก่อนลงมือปฏิบัติ ขณะที่นำแผนไปปฏิบัติ และหลังจากสิ้นสุดการดำเนินงานตามแผนแล้ว

การนำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์มาสู่การควบคุมแผนกลยุทธ์สามารถดำเนินการได้ 3 ลักษณะ คือ 1) การควบคุมแผนกลยุทธ์ก่อนมีโครงการ 2) การควบคุมแผนกลยุทธ์ขณะมีโครงการ และ 3) การควบคุมแผนกลยุทธ์หลังมีโครงการ ซึ่งสหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด ได้จัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ปีบัญชีสิ้นสุด 31 มีนาคม 2561 เริ่มตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2560-31 มีนาคม 2561 ที่สอดคล้องกับพันธกิจของสหกรณ์ ที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ ฉบับที่ 4 ปี 2559-2563 ในปีที่ 2 โดยการนำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ไปปฏิบัติใน ในฤดูกาลผลิต ปี 2561 สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด ได้จัดทำแผนงานและโครงการส่งเสริมอาชีพและฟื้นฟูอาชีพให้กับสมาชิกสามัญ สมาชิกสมทบที่สอดคล้องกับพันธกิจที่ 1 ของสหกรณ์ คือ พัฒนาด้านธุรกิจแบบครบวงจร เน้นการตลาดนำการผลิต และพันธกิจที่ 4 สร้างเสริมเพิ่มรายได้แก่สมาชิก

สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด จึงได้จัดทำโครงการส่งเสริมการปลูกพืชไร่ ไม้ผล และพืชเศรษฐกิจที่มีอนาคตแก่เกษตรกรสมาชิกแบบครบวงจร โดยเน้นอาชีพเดิม อาชีพเสริม อาชีพใหม่ และได้กำหนดโครงการส่งเสริมการปลูกถั่วดาวอินคาแบบครบวงจรเป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) เพื่อขับเคลื่อนพันธกิจที่ 1 ของสหกรณ์ คือ พัฒนาด้านธุรกิจแบบครบวงจร เน้นการตลาดนำการผลิต และพันธกิจที่ 4 สร้างเสริมเพิ่มรายได้แก่สมาชิก ให้เกิดผลเป็นรูปธรรม ดังนี้

โครงการส่งเสริมการปลูกถั่วดาวอินคาแบบครบวงจร

เจ้าของโครงการ

- 1) สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด รับผิดชอบด้านเงินทุน และวิชาการ
- 2) บริษัท อินซินคิสส์ กรุ๊ป การเกษตร จำกัด รับผิดชอบด้านวัสดุอุปกรณ์ การตลาด และวิชาการ
- 3) สหกรณ์การเกษตรต่างๆ ในจังหวัดน่าน รับผิดชอบในการหาพื้นที่ร่วมโครงการฯ
- 4) ชุมนุมสหกรณ์น่าน จำกัด รับผิดชอบหาลูกค้าที่สนใจเข้าร่วมโครงการ

เป้าหมายโครงการ ในปีการผลิต 2561 สหกรณ์มีเป้าหมายการส่งเสริมการปลูกใหม่ให้กับสมาชิกจำนวน 100 ไร่ ซึ่งถั่วดาวอินคาจะให้ผลผลิตหลังจากปลูกไปแล้ว 6-8 เดือน

งบประมาณ 1,000,000 บาท (หนึ่งล้านบาทถ้วน)

วิธีการดำเนินโครงการ

1) สหกรณ์ส่งเสริมการปลูกถั่วดาวอินคาแบบครบวงจรแก่สมาชิก โดยทางสหกรณ์จะให้ทุนแก่สมาชิกสหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการกู้ไปลงทุนไร่ละ 10,000 บาท กำหนดชำระคืนภายใน 3 ปี ปลอดต้นเงินกู้ใน 2 ปี ชำระแต่ดอกเบี้ย และชำระต้นเงินและดอกเบี้ยให้แล้วเสร็จภายในปีที่ 3

2) สหกรณ์ทำการรับซื้อใน 2 ลักษณะ คือ 1) ถั่วดาวอินคาฝักแห้งไม่กะเทาะเปลือก ราคาประกันขั้นต่ำ กิโลกรัมละ 30 บาท และ 2) ถั่วดาวอินคาที่สีเอาเปลือกออก หรือกะเทาะเปลือกออก ราคาประกันขั้นต่ำ กิโลกรัมละ 60 บาท

3) สหกรณ์ทำการรวบรวมเพื่อจำหน่ายต่อ โดยสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด ร่วมกับเครือข่ายสหกรณ์อื่นในจังหวัดน่าน ดำเนินการรวบรวมผลผลิตถั่วดาวอินคา ผ่านชุมนุมสหกรณ์จังหวัดน่าน จำกัด เพื่อจำหน่ายแก่บริษัท อินซินคิสส์ กรุ๊ป การเกษตร จำกัด ต่อไป

ผลการดำเนินโครงการ มีสมาชิก สมาชิกสมทบ และบุคคลภายนอกที่ลงทุนปลูกเอง จำนวน 36 ราย ร่วมกับสหกรณ์อื่นอีก 3 แห่ง ซึ่งปลูกไปแล้ว 51 ราย มีเนื้อที่ปลูกทั้งสิ้น 104 ไร่

สหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด จึงควรมีการควบคุมกลยุทธ์โครงการส่งเสริมการปลูกถั่วดาวอินคาแบบครบวงจร โดยพิจารณาประเด็นสำคัญ ดังนี้

1) ก่อนมีโครงการ เช่น ความเป็นไปได้ของโครงการ ความน่าเชื่อถือของบริษัทที่ร่วมดำเนินธุรกิจสหกรณ์ งบประมาณที่ใช้ ต้นทุนในการผลิตต่อไร่ ความเหมาะสมของสภาพพื้นที่ ภูมิอากาศ ในพื้นที่การปลูกของแต่ละอำเภอที่ร่วมโครงการ องค์กรความรู้ของสมาชิกในการปลูก ฯลฯ

2) ขณะมีโครงการ เช่น ต้นทุนการผลิตสมาชิกที่เข้าร่วมโครงการกู้ไปลงทุนเพียงพอหรือไม่ องค์กรความรู้ด้านวิชาการในการปลูกและการดูแลของสมาชิกมีเพียงพอหรือไม่ โรคแมลงการกำจัดป้องกัน ฯลฯ

3) หลังมีโครงการ เช่น จำนวนสมาชิกและที่เข้าร่วมโครงการและพื้นที่ในการปลูก มีจำนวนเป็นไปตามเป้าหมายที่โครงการกำหนดหรือไม่ ปริมาณผลผลิตต่อไร่ ราคาที่สหกรณ์รับซื้อและราคาที่บริษัทรับซื้อเหมาะสมกับการลงทุนในแต่ละรอบการผลิตหรือไม่ สมาชิกสหกรณ์สามารถชำระหนี้เงินกู้ที่นำไปลงทุนในการปลูกได้ตามระยะเวลาที่กำหนดหรือไม่ ฯลฯ

โดยสรุป การควบคุมกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด เป็นการพิจารณาว่ากลยุทธ์ที่สหกรณ์กำหนดเป็นแผนงานหรือโครงการนั้น สามารถใช้ได้เกิดผลดีหรือไม่ สามารถบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในแผนงานหรือโครงการนั้น ในการควบคุมกลยุทธ์ของสหกรณ์พิจารณา ด้วยการกำหนดสิ่งที่จะประเมินและควบคุม มีการกำหนดมาตรฐานของผลการปฏิบัติงาน มีการวัดผลจากการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริง และมีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ จากนั้นต้องมีการพิจารณาหาสาเหตุของความเปลี่ยนแปลงจากมาตรฐาน และหาวิธีการปรับปรุงแก้ไขในสิ่งที่ผิดปกติ

กิจกรรม 14.3.2

การควบคุมโครงการส่งเสริมการปลูกถั่วดาวอินคาแบบครบวงจรของสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด ควรมีการควบคุมในลักษณะใด

(โปรดทำกิจกรรม 14.3.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 14.3 เรื่องที่ 14.3.2)

เรื่องที่ 14.3.3

การประเมินกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด

การประเมินผล (Evaluation) เป็นกระบวนการที่มุ่งแสวงหาคำตอบว่านโยบาย แผนงาน โครงการได้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์และเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่และในระดับใด โดยเปรียบเทียบระหว่างวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้กับผลที่ปรากฏ โดยมีเกณฑ์หรือค่าเป้าหมายเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจ การประเมินผลจึงเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการพัฒนาเนื่องจากทำให้ได้ข้อมูลที่จะช่วยในการวางแผนหรือพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานให้มีคุณภาพตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้มากยิ่งขึ้น ตลอดจนช่วยให้ทราบถึงสภาพปัญหา อุปสรรคและข้อจำกัดต่างๆ ซึ่งเป็นประโยชน์ในการใช้ประกอบการตัดสินใจว่าควรมีการแก้ไขหรือผลักดันเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างไร รวมถึงการนำไปใช้ประกอบการวางแผนและปรับปรุงการดำเนินการ เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้มากขึ้นได้อย่างไร

การเปลี่ยนจากแผนเชิงนามธรรมไปสู่แผนเชิงรูปธรรม การที่จะทราบถึงผลของแผนที่ดำเนินการไปแล้วจำเป็นต้องมีการประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อนำข้อมูลที่ได้ใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนต่อไป โดยทั่วไปจุดมุ่งหมายของการประเมิน มีดังนี้

- 1) เพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การบริหาร เทคนิควิธีการ หรือผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม
- 2) เพื่อการติดตามกำกับกับการดำเนินงาน
- 3) เพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน
- 4) เพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน
- 5) เพื่อการติดตามผลหลังสิ้นสุดแผนงานและนโยบาย

ขั้นตอนของการประเมินจะมีทิศทางที่สวนทางกับการจัดทำนโยบายและแผน โดยเริ่มต้นจากการประเมินโครงการซึ่งเป็นส่วนย่อยของแผนย้อนกลับไปยังแผนงานและนโยบาย จึงจะเห็นภาพรวมทั้งหมด

เมื่อนำการประเมินผลมาปรับใช้ในการประเมินแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ จึงจำเป็นต้องมีการประเมินว่ามีการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างแท้จริงเพียงใด ได้ผลเป็นอย่างไร เพื่อที่จะสามารถวัดผลสัมฤทธิ์ผลของแผนกลยุทธ์ได้ ในขณะที่เดียวกันก็สามารถเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อใช้เป็นสมมติฐานในการจัดทำแผนกลยุทธ์ฉบับต่อไปได้

ดังนั้น การที่จะประเมินผลแผนกลยุทธ์ในภาพรวมได้ จำเป็นต้องประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละโครงการหรือกิจกรรม เพื่อนำไปสู่การวัดความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผลจากการปฏิบัติงานในแต่ละโครงการหรือกิจกรรม บรรลุวัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์ และตอบสนองต่อวิสัยทัศน์หรือไม่ ส่วนประเด็นที่สำคัญของการประเมินแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ คือ ต้องมีตัวชี้วัดที่เป็นฐานเพื่อเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์

สำหรับโครงการส่งเสริมการปลูกถั่วดาวอินคาแบบครบวงจรของสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด มีเป้าหมายโครงการ ในปีการผลิต 2561 สหกรณ์มีเป้าหมายการส่งเสริมการปลูกใหม่ให้กับสมาชิก จำนวน 100 ไร่ สมาชิกสหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการ สามารถกู้ไปลงทุนไร่ละ 10,000 บาท เป็นงบประมาณ จำนวน 1,000,000 บาท (หนึ่งล้านบาทถ้วน) โดยผลการดำเนินโครงการในปีการผลิต 2561 มีสมาชิก สมาชิก สมทบ และบุคคลภายนอกที่ลงทุนปลูกเอง จำนวน 36 ราย ร่วมกับสหกรณ์อื่นอีก 3 แห่ง ซึ่งปลูกไปแล้ว 51 ราย มีเนื้อที่ปลูกทั้งสิ้น 104 ไร่

การประเมินกลยุทธ์โครงการส่งเสริมการปลูกถั่วดาวอินคาแบบครบวงจร ในเบื้องต้นถือได้ว่า สหกรณ์สามารถบรรลุเป้าหมายของโครงการ ในเชิงจำนวนพื้นที่การปลูกที่เกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ และ สหกรณ์มีการดำเนินธุรกิจร่วมกับบริษัทเอกชน สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดน่าน และชุมนุมสหกรณ์จังหวัด น่าน จำกัด มีการกำหนดการซื้อขายสินค้าเกษตรล่วงหน้า (Contract Farming) และการค้าที่เป็นธรรม (Fair Trade) จึงประเมินได้ว่าสหกรณ์สามารถดำเนินกลยุทธ์บรรลุตามพันธกิจที่ 1 พัฒนาด้านธุรกิจแบบ ครบวงจร เน้นการตลาดนำการผลิตภายใต้โครงการดังกล่าว สำหรับพันธกิจที่ 4 สร้างเสริมเพิ่มรายได้แก่ สมาชิก ยังไม่สามารถประเมินผลได้ เนื่องจากถั่วดาวอินคาจะให้ผลผลิตหลังจากปลูกไปแล้ว 6-8 เดือน และการประเมินว่าสมาชิกสหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการกู้ไปลงทุนไร่ละ 10,000 บาท กำหนดชำระคืนภายใน 3 ปี ปลอดต้นเงินกู้ใน 2 ปี ชำระแต่ดอกเบี้ย และชำระต้นเงินและดอกเบี้ยให้แล้วเสร็จภายในปีที่ 3 นั้น ต้องรอผลผลิตที่ได้ และต้องประเมินจากความสามารถในการชำระหนี้เงินกู้ของสมาชิกที่เข้าร่วม โครงการ

โดยสรุป สหกรณ์จำเป็นต้องมีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานภายใต้แผนกลยุทธ์ เพื่อ บังชี้ถึงประสิทธิภาพของการดำเนินงานทั้งด้านการใช้จ่ายเงินงบประมาณ การใช้ทรัพยากรอื่นๆ และ ผลของงานที่ได้รับจากการดำเนินการ ทั้งนี้ การติดตามประเมินผลมีขึ้น เพื่อให้ทราบถึงความก้าวหน้าและ ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานสำหรับเดือนถัดไปให้สหกรณ์สามารถปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงาน และแก้ไขปัญหาล่วงหน้าได้อย่างทันสถานการณ์ หากประเมินแล้ว พบว่า แผนงาน/โครงการที่กำลังจัดทำ อยู่แสดงให้เห็นถึงความล้มเหลว หรือแสดงว่าจะไม่บรรลุผลลัพธ์ตามที่คาดหวังไว้ร่วมกัน

กิจกรรม 14.3.3

โครงการส่งเสริมการปลูกถั่วดาวอินคาแบบครบวงจรของสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด สามารถใช้รูปแบบการประเมินได้ได้อีกบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 14.3.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 14.3 เรื่องที่ 14.3.3)

บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2561). แผนพัฒนาการดำเนินธุรกิจสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด. จังหวัดน่าน สหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด. สำนักงานสหกรณ์จังหวัดน่าน.
- _____. แผนพัฒนาความเข้มแข็งสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด. จังหวัดน่าน สหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด. สำนักงานสหกรณ์จังหวัดน่าน.
- ข้อกำหนดของสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด ฉบับที่ 10/2558 เรื่อง การมอบหมายหน้าที่การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์.
- คำนิ่ง เปี่ยมสะอาด. (2553). กรณีศึกษา การประยุกต์การบริหารธุรกิจสหกรณ์ในภาคเกษตร. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารธุรกิจเฉพาะสหกรณ์* (หน่วยที่ 14). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด. (2560). รายงานประจำปี งบแสดงฐานะทางการเงิน งบกำไรขาดทุน สิ้นสุด 31 มีนาคม 2560. น่าน: สหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด.
- _____. (2561). รายงานประจำปี งบแสดงฐานะทางการเงิน งบกำไรขาดทุน สิ้นสุด 31 มีนาคม 2561. น่าน: สหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด.
- _____. (2560). หนังสือที่ระลึกในพิธีเปิดอาคารสำนักงานใหม่ สหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด วันพฤหัสบดีที่ 14 ธันวาคม พ.ศ. 2560. น่าน: สหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด.
- _____. (2560). คู่มือการสัมมนากรรมการบริหารกลุ่ม และกลุ่มสตรีสหกรณ์ ครั้งที่ 1/2560. น่าน: สหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด.
- _____. (2561). คู่มือการสัมมนากรรมการบริหารกลุ่ม และกลุ่มสตรีสหกรณ์ ครั้งที่ 1/2561. น่าน: สหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด.
- _____. (2561, 16 มิถุนายน). ประวัติความเป็นมาของสหกรณ์. สืบค้นจาก <http://www.cooptp.com/>
- _____. (2561, 16 มิถุนายน). โครงการเศรษฐกิจสหกรณ์. สืบค้นจาก https://www.cooptp.com/news_detail.php?News_ID=154&SModuleKey=promote
- _____. (2561, 31 ธันวาคม). วัตถุประสงค์ของสหกรณ์. สืบค้นจาก <http://www.cooptp.com/object.php>

กรณีศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์ ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

รองศาสตราจารย์พิเศษ พลโท ดร.วีระ วงศ์สรรค์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริลักษณ์ นามวงศ์

ชื่อ รศ.ดร.วีระ วงศ์สรรค์
วุฒิ กศ.บ. (เกียรตินิยม) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม
น.บ. (นิติศาสตร์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง
ศศ.บ. (ภาษาอังกฤษ) มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
ท.บ. (วิทยาการคอมพิวเตอร์) มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี
ศน.ม. (รัฐศาสตร์การปกครอง) มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
ค.ม. (วิจัยการศึกษา) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ศศ.ม. (การทหาร) โรงเรียนเสนาธิการทหารบก
กศ.ด. (สาขาการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร)
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
ตำแหน่ง ประธานกรรมการชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด
หน่วยที่เขียน หน่วยที่ 15 (ตอนที่ 15.1)



ชื่อ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริลักษณ์ นามวงศ์
วุฒิ ค.อ.บ. (อุตสาหกรรมเกษตร) เกียรตินิยมอันดับหนึ่ง
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
วท.ม. (เศรษฐศาสตร์สหกรณ์) มหาวิทยาลัยแม่โจ้
ปร.ด. (เศรษฐศาสตร์ประยุกต์) มหาวิทยาลัยแม่โจ้
ตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
หน่วยที่เขียน หน่วยที่ 15 (ตอนที่ 15.2 และตอนที่ 15.3)



แผนการสอนหน่วยที่ 15

กรณีศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์

ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

ตอนที่

- 15.1 สภาพทั่วไปของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด
- 15.2 การวางแผนกลยุทธ์ของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด
- 15.3 การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุม และการประเมินกลยุทธ์ของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

แนวคิด

1. ชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด เป็นองค์กรระดับชาติของสหกรณ์ออมทรัพย์ มีบทบาทเป็นตัวกลางทางการเงินสำหรับสหกรณ์สมาชิกโดยดำเนินการรับฝากเงินและการให้กู้ยืม และยังมีบทบาทหลักในการส่งเสริมและพัฒนากิจการสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย การดำเนินงานมีความเจริญก้าวหน้าขึ้นตามลำดับ แสดงถึงศักยภาพของการบริหารจัดการสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ และสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่สหกรณ์อื่นได้ จึงยกตัวอย่างชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด มาเป็นกรณีศึกษาการจัดการสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์นอกภาคการเกษตรนี้
2. เนื่องจากปัจจุบันมีการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจการเงินที่รุนแรงจำเป็นต้องปรับกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้วยการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์มีการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในและสภาวะแวดล้อมภายนอก ร่วมกับการศึกษาปัญหาภาพรวมของสหกรณ์สมาชิก ผลการดำเนินงาน และภาพรวมปริมาณธุรกิจของสหกรณ์ โดย ชสอ. ได้กำหนดแผนพัฒนา ชสอ. ฉบับที่ 5 (ปีบัญชี 2560-2564) เป็นกรอบในการพัฒนาสหกรณ์
3. แผนกลยุทธ์จำเป็นต้องมีการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ด้วยการจัดทำแผนปฏิบัติการซึ่งเป็นการพัฒนาและกำหนดแนวทางให้แก่สหกรณ์ เพื่อให้ดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่าเดิม สำหรับการควบคุมกลยุทธ์ควรเริ่มด้วยการกำหนดสิ่งที่จะประเมินและควบคุม กำหนดมาตรฐานของผลการปฏิบัติงาน วัดผลจากการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริง และเปรียบเทียบผลการปฏิบัติที่เกิดขึ้นกับมาตรฐานที่กำหนด และพิจารณาหาสาเหตุของความเปลี่ยนแปลงจากมาตรฐาน และหาวิธีการปรับปรุงแก้ไขในสิ่งที่ผิดปกติ ส่วนการประเมินมีขึ้นเพื่อให้ทราบถึงความก้าวหน้าและปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน สำหรับเดือนภัยให้สหกรณ์สามารถปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานและแก้ไขปัญหาอุปสรรคได้ทันต่อสถานการณ์

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาตอนที่ 15.1 “สภาพทั่วไปของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการดำเนินงาน และผลการดำเนินงานของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ได้
2. เมื่อศึกษาตอนที่ 15.2 “การวางแผนกลยุทธ์ของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และแผนกลยุทธ์ของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ได้
3. เมื่อศึกษาตอนที่ 15.3 “การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุม และการประเมินกลยุทธ์ของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด” แล้วนักศึกษสามารถอธิบายการจัดทำแผนปฏิบัติการ การควบคุม และการประเมินกลยุทธ์ของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ได้

กิจกรรมระหว่างเรียน

1. ทำแบบประเมินผลตนเองก่อนเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 15
2. อ่านแผนการสอนประจำหน่วยที่ 15 และอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 15.1 - 15.3
3. อ่านสาระสำคัญประจำตอนที่ 15.1-15.3 หรือสาระสำคัญประจำหัวเรื่อง
4. ดำเนินกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 15 ของแต่ละตอนหรือหัวเรื่อง
5. ตรวจสอบคำตอบจากแนวตอบของแต่ละกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 15
6. ทำแบบประเมินกิจกรรมภาคปฏิบัติเสริมประสบการณ์เพื่อเก็บคะแนน (ถ้ามี)
7. เข้ารับการสอนเสริมแบบเผชิญหน้าหรือผ่านดาวเทียม (ถ้ามี)
8. ทำแบบประเมินผลตนเองหลังเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 15

สื่อการสอน

1. คู่มือการศึกษาหน่วยที่ 15
2. ประมวลสาระชุดวิชาหน่วยที่ 15
3. ซีดีเสียงประจำชุดวิชา (ถ้ามี)
4. รายการสอนทางวิทยุกระจายเสียง (ถ้ามี)
5. รายการสอนทางวิทยุโทรทัศน์ (ถ้ามี)
6. วีดิทัศน์ (ถ้ามี)
7. การสอนเสริม ณ ศูนย์บริการการศึกษา (ถ้ามี)

การประเมินผล

1. ประเมินความก้าวหน้าระหว่างเรียนโดยการประเมินผลตนเองก่อนเรียนและหลังเรียน (ไม่มีคะแนน)
2. ประเมินผลจากกิจกรรมภาคปฏิบัติ 20 คะแนน (ถ้ามี)
3. การสอบไล่ 80 คะแนน (ถ้ามีกิจกรรม) หรือ 100 คะแนน (ถ้าไม่มีกิจกรรม)

แผนการสอนตอนที่ 15.1

สภาพทั่วไปของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 15.1 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

15.1.1 การดำเนินงานของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

15.1.2 ผลการดำเนินงานของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

แนวคิด

1. ชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด อยู่ในกลุ่มสหกรณ์นอกภาคเกษตร ประเภทออมทรัพย์ในระดับประเทศ ที่เกิดจากการรวมตัวของสหกรณ์ออมทรัพย์ทั่วประเทศ มีบทบาทเป็นตัวกลางทางการเงินสำหรับสหกรณ์สมาชิกโดยดำเนินการรับฝากเงินและการให้กู้ยืม และยังมีบทบาทหลักในการส่งเสริมและพัฒนากิจการสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทยด้วย โดยมีบทบาทดำเนินการใน 2 รูปแบบ คือ 1) ทำหน้าที่ตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติสหกรณ์ และ 2) เป็นตัวแทนของสหกรณ์สมาชิก
2. ในปี พ.ศ. 2558 พ.ศ. 2559 และ พ.ศ. 2560 ชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ได้ทบทวนผลอันดับเครดิตองค์กร บริษัท ทริสเรทติ้ง จำกัด ได้ประกาศอันดับเครดิตองค์กร คงเดิมที่ระดับ A- แนวโน้มอันดับเครดิตคงที่ นอกจากนี้ยังได้รับประกาศเกียรติคุณสถานประกอบการดีเด่นด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาวะแวดล้อมในการทำงาน พ.ศ. 2553 และ พ.ศ. 2558 และยังได้รับเกียรติบัตรการประเมินธรรมาภิบาลในสหกรณ์ “ดีเลิศ” พ.ศ. 2553 และ พ.ศ. 2557 ได้รับรางวัลดีเด่นด้านอนุรักษ์พลังงาน พ.ศ. 2553 รางวัลสถานประกอบการดีเด่นด้านสวัสดิการแรงงาน พ.ศ. 2558 และรางวัลสถานประกอบการดีเด่นด้านแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2559

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 15.1.1 “การดำเนินงานของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการดำเนินงานของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 15.1.2 “ผลการดำเนินงานของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายผลการดำเนินงานของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ได้

เรื่องที่ 15.1.1

การดำเนินงานของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

ปัจจุบันการแบ่งประเภทสหกรณ์ในประเทศไทย เป็นไปตามกฎกระทรวงกำหนดประเภทสหกรณ์ที่รับจดทะเบียน พ.ศ. 2548 กำหนดไว้ 7 ประเภท ได้แก่ 1) สหกรณ์การเกษตร 2) สหกรณ์นิคม 3) สหกรณ์ประมง 4) สหกรณ์ร้านค้า 5) สหกรณ์บริการ 6) สหกรณ์ออมทรัพย์ และ 7) สหกรณ์เครดิตยูเนียน โดยสหกรณ์ 3 ประเภทแรกจัดอยู่ในกลุ่มสหกรณ์ภาคการเกษตร ส่วนสหกรณ์ 4 ประเภทหลังจัดอยู่ในกลุ่มสหกรณ์นอกภาคการเกษตร

สำหรับกรณีศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์นอกภาคการเกษตรนี้ จะกล่าวถึงการจัดการเชิงกลยุทธ์ของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด (ชสอ.) ซึ่งจัดอยู่ในกลุ่มสหกรณ์นอกภาคเกษตร ประเภทสหกรณ์ออมทรัพย์ และเป็นชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์ในระดับประเทศ ที่เกิดจากการรวมตัวของสหกรณ์ออมทรัพย์ทั่วประเทศเป็นชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์ ตามมาตรา 101 ของพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 เพื่ออำนวยความสะดวกแก่บรรดาสหกรณ์ในภูมิภาคหรือทั่วประเทศที่เป็นสหกรณ์ประเภทเดียวกัน โดยการได้ทราบข้อมูลและบริบทเบื้องต้นของชุมนุมสหกรณ์จะทำให้เข้าใจรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ได้ดียิ่งขึ้น โดยข้อมูลและบริบทเบื้องต้นของชุมนุมสหกรณ์ มีประเด็นที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. ความเป็นมาของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด (ชสอ.) ใช้ชื่อภาษาอังกฤษว่า “The Federation of Savings and Credit Cooperatives of Thailand Limited (FSCT)” ตั้งอยู่เลขที่ 199 หมู่ที่ 2 ถนนนครอินทร์ ตำบลบางสีทอง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี ซึ่งตั้งอยู่ห่างจากตัวจังหวัดนนทบุรี 27 กิโลเมตร

ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด เป็นองค์กรระดับชาติของสหกรณ์ออมทรัพย์ จัดตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2515 โดยคณะผู้จัดตั้งชุมนุมสหกรณ์ให้เหตุผลในการขอจัดตั้งชุมนุมสหกรณ์ เพื่อให้ชุมนุมสหกรณ์ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางทางการเงินของบรรดาสหกรณ์ออมทรัพย์โดยทั่วไป โดยใช้ชื่อว่า “ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด” ได้มีการประชุมผู้แทนสหกรณ์ 81 สหกรณ์ เมื่อวันที่ 12 พฤษภาคม พ.ศ. 2515 เพื่อดำเนินการขอจดทะเบียนชุมนุมสหกรณ์ โดยมีนายสุขุม ศรีชัยรัตน์ ผู้แทนสหกรณ์ออมทรัพย์ข้าราชการจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำกัด เป็นประธานคณะผู้จัดตั้ง ชุมนุมสหกรณ์ได้รับการจดทะเบียนเมื่อวันที่ 1 กันยายน พ.ศ. 2515 และได้เริ่มประกอบธุรกิจ ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2516

ในระยะเริ่มแรก ชสอ. มีสำนักงานแห่งแรกอยู่ที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ เทเวศร์ โดยอาศัยพื้นที่ส่วนหนึ่งพร้อมทั้งบุคลากรของงานสหกรณ์ออมทรัพย์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ เป็นสำนักงานชั่วคราว มีนาย

ทะเบียน บริสุทธิ์ ตำแหน่งพนักงานทะเบียนสหกรณ์โท (สมัยนั้น) ทำหน้าที่ผู้จัดการ และมีนางสาวสิริวรรณ รัตนานุกูล เป็นเจ้าหน้าที่สหกรณ์คนแรก ต่อมาได้เลื่อนตำแหน่งเป็นรองผู้จัดการ ในปี พ.ศ. 2524

ระยะแรกของการดำเนินงานในปี พ.ศ. 2516 ชสอ. มีทุนดำเนินงานเพียง 1.9 ล้านบาท ได้มาจากเงินกู้สัณนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย (สสท.) เงินรับฝากและหุ้นเพียงเล็กน้อย ทำให้ ชสอ. มีเงินทุนไม่เพียงพอในการบริหารงาน ต่อมาในปี พ.ศ. 2517 ชสอ. ได้ขอยืมเงินจากสัณนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย สสท. อีก 1 ล้านบาท และให้ยืมบุคลากรเป็นเจ้าหน้าที่ ชสอ. อีก 1 คน เป็นเวลา 1 ปี

ช่วงระยะ 5 ปีแรก ชสอ. ประสบปัญหาในเรื่องทุนดำเนินงานทำให้การขยายงานเป็นไปได้ในลักษณะค่อยเป็นค่อยไป แต่ก็เป็นที่น่าพอใจที่คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการได้พยายามช่วยกันที่จะสร้างรากฐานความมั่นคงให้แก่ ชสอ. โดยสละเวลาและหาทางสนับสนุน ชสอ. โดยมีได้หวังค่าตอบแทน

ช่วงปีที่ 6 ของการดำเนินงาน ชสอ. ได้เริ่มงานด้านตรวจสอบกิจการ โดยเริ่มปี พ.ศ. 2518 ในเขตกรุงเทพมหานคร และงานด้านวิชาการ โดยการจัดสัมมนาในเรื่อง การบริหารงาน บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ จัดโครงการฝึกอบรมครั้งแรกที่จังหวัดกำแพงเพชร และได้ทยอยจัดโครงการตามภูมิภาคต่างๆ ในการจัดสัมมนาแต่ละครั้ง ชสอ. จะได้รับการสนับสนุนเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายจาก บริษัท ชันโย ประเทศไทย จำกัด ซึ่งเป็นตัวแทนจำหน่ายเครื่องคอมพิวเตอร์ ซึ่งธุรกิจของชสอ. ระหว่างปี พ.ศ. 2517-2518 ได้เน้นไปในด้านการรับฝากเงิน ให้เงินกู้ จำหน่ายเครื่องเขียนแบบพิมพ์

ต่อมาในปี พ.ศ. 2519 ชสอ. ได้มีการเพิ่มจำนวนกรรมการดำเนินการจากเดิม 9 คน เป็น 11 คน และปี พ.ศ. 2520 เพิ่มเป็น 15 คน และยังมีกระดมเงินทุนเข้ามานอกเหนือจากรับเงินฝากประจำประจำแล้ว ยังได้มีการออกตั๋วสัญญาใช้เงิน โดยนายไพเราะ ไพรอนันต์ เป็นผู้ออกแบบตัว ในระยะที่ออกตั๋วสัญญาใช้เงินนั้น ผลการดำเนินงานยังไม่บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ทั้งนี้เนื่องจากในขณะนั้นมีข่าวทรัสต์ล้ม และรูปแบบของตั๋วสัญญาใช้เงินยังไม่เป็นที่น่าพอใจ แต่อย่างไรก็ดี ชสอ. ก็มีทุนดำเนินงานเพิ่มขึ้นจากตั๋วสัญญาใช้เงินด้วยเหมือนกัน

สำหรับอาคารสำนักงานของชุมชนสหกรณ์ ในปี พ.ศ. 2526 ดำเนินกิจการครบ 10 ปี ได้มีสำนักงานแห่งแรก โดยได้จัดซื้ออาคารชุดของสหกรณ์เคหสถานกรุงเทพฯ จำกัด หลังสถานีรถไฟสามเสน ถนนเทิดดำริ กรุงเทพมหานคร ชั้นที่ 6 จำนวน 3 หน่วย รวมเนื้อที่ทั้งสิ้น 169 ตารางเมตร เพื่อรองรับการขยายปริมาณธุรกิจที่เพิ่มขึ้น โดยมีการย้ายที่ทำการใหม่อย่างเป็นทางการ ในวันที่ 6 เมษายน พ.ศ. 2530 ต่อมาในวันที่ 1 กันยายน พ.ศ. 2535 ได้เปิดอาคารสำนักงานแห่งใหม่ เลขที่ 701/29-31 ถนนวงศ์สว่าง แขวงบางซื่อ เขตบางซื่อ กรุงเทพมหานคร 10800 ในวันที่ 24 ธันวาคม พ.ศ. 2535 และได้ใช้อาคารแห่งนี้เป็นที่ดำเนินกิจการมาอย่างต่อเนื่องเกือบ 20 ปี

ชสอ. ซึ่งได้พัฒนาอย่างต่อเนื่องผ่านเหตุการณ์ทางการเมืองและวิกฤติเศรษฐกิจของประเทศหลายครั้ง เช่น ข่าวทรัสต์ล้ม ปี พ.ศ. 2519 เหตุการณ์พฤษภาคม ปี พ.ศ. 2535 วิกฤติเศรษฐกิจ ปี พ.ศ. 2540 เป็นต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ ปี พ.ศ. 2540 ในขณะที่สถาบันการเงินอื่นประสบปัญหาหยุบ เลิกกิจการ และล้มละลาย แต่ชุมชนสหกรณ์มีสมาชิกและผลประกอบการที่เติบโตต่อเนื่อง

ตลอดเวลา ดังนั้น เพื่อการพัฒนาก้าวสู่ความเป็นศูนย์กลางทางการเงินที่มั่นคงของสหกรณ์สมาชิกและสามารถให้บริการสหกรณ์สมาชิกได้อย่างทั่วถึง

ในปี พ.ศ. 2548 ชสอ. จึงได้เริ่มหาสถานที่ก่อสร้างสำนักงานแห่งใหม่ ซึ่งเป็นอาคารสำนักงานสมัยใหม่ ประหยัดพลังงาน ขนาดความสูง 7 ชั้น มีลิฟท์/บันไดหนีไฟ มีอุปกรณ์สำนักงานครบครัน โดยชั้นแรกเป็นอาคารสำนักงาน และเป็นที่ให้บริการแก่สหกรณ์สมาชิกหรือผู้ที่มาติดต่อ พร้อมศูนย์การเรียนรู้ ห้องสมุด ห้องจัดแสดงสินค้าของที่ระลึก ชั้นที่ 2 เป็นชั้นสำนักงานที่ทำการของฝ่ายต่างๆ และห้องผู้บริหาร ห้องประชุมย่อย จำนวน 2 ห้อง ชั้นที่ 3 เป็นชั้นสำนักงาน และห้องประชุม ขนาดความจุ 20 ที่นั่ง จำนวน 2 ห้อง ชั้นที่ 4 ชั้นที่ 5 ที่ทำการของสมาคมฉาบปะกัจสงเคราะห์สหกรณ์ออมทรัพย์ 8 กลุ่มวิชาชีพ ชั้นที่ 6 เป็นห้องประชุมคณะกรรมการดำเนินการ ขนาด 50 ที่นั่ง ห้องฝึกอบรม ขนาด 46 ที่นั่ง จำนวน 2 ห้อง ห้องฝึกอบรมคอมพิวเตอร์ ขนาด 35 ที่นั่ง จำนวน 1 ห้อง และห้องอาหาร และชั้นที่ 7 เป็นห้องประชุมขนาด 200 ที่นั่ง และได้เริ่มย้ายมาทำการ ณ สำนักงานแห่งใหม่ เลขที่ 199 หมู่ที่ 2 ถนนนครินทร์ ตำบลบางสีทอง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี โดยสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี เสด็จพระราชดำเนินมาเปิดอาคารสำนักงานปัจจุบัน ในวันที่ 26 พฤษภาคม พ.ศ. 2551



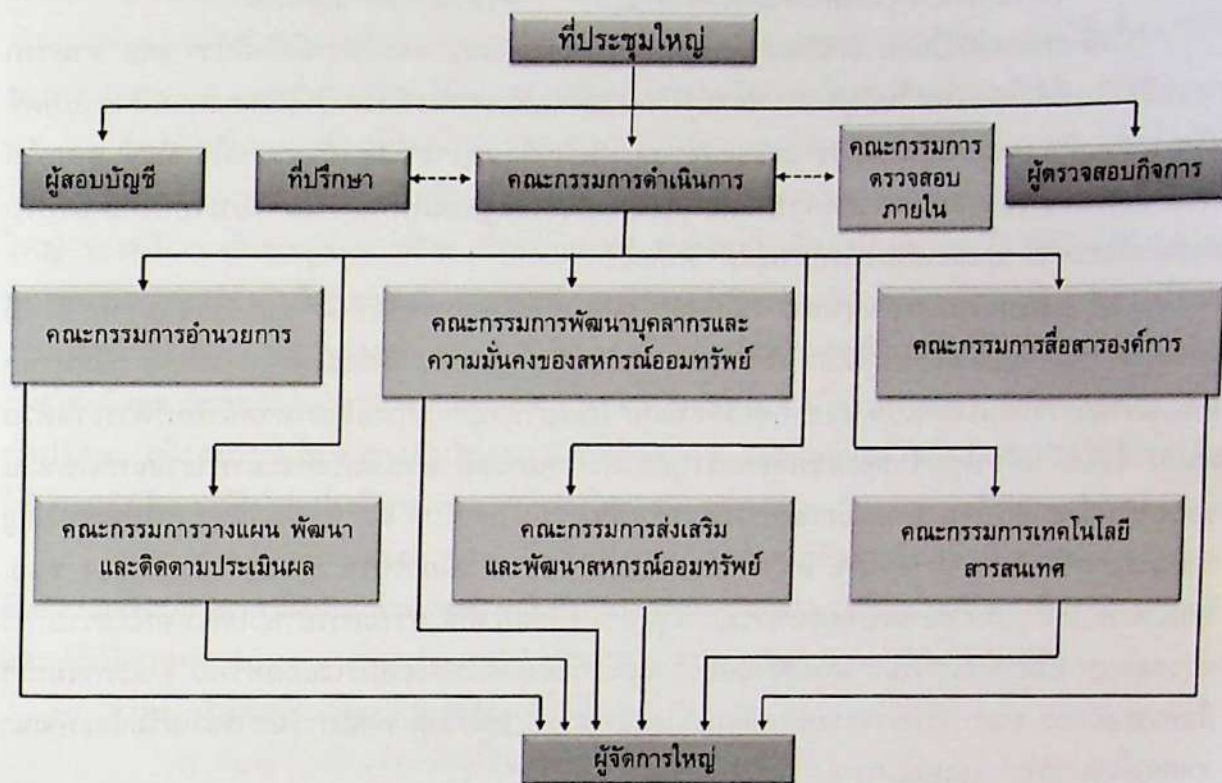
ภาพที่ 15.1 อาคารสำนักงานชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

ที่มา: http://www.fsct.com/fsct_main.php (2561, 25 ธันวาคม)

2. โครงสร้างการบริหารงานของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

สหกรณ์ออมทรัพย์ชั้นปฐมภูมิโดยทั่วไปมีหน้าที่ให้เงินกู้ยืมและผลประโยชน์ในรูปแบบสวัสดิการต่างๆ แก่สมาชิก ในทำนองเดียวกันชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด (ชสอ.) ก็ให้เงินกู้ยืมแก่สมาชิกเสมือนเป็นแหล่งเงินทุนอีกทางหนึ่ง และยังมีกรให้ผลประโยชน์ต่างๆ ในรูปแบบของการให้คำปรึกษารวมถึงการจัดอบรมและสัมมนา โดยมีเป้าหมายเพื่อช่วยยกระดับความแข็งแกร่งทั้งทางด้าน

การดำเนินงาน และด้านการเงินแก่สหกรณ์สมาชิกด้วย ทั้งนี้ ชสอ. มีการบริหารงานโดยกำหนดให้มีโครงสร้างการบริหารงาน ประกอบด้วย ที่ประชุมใหญ่ คณะกรรมการดำเนินการ ที่ปรึกษาสหกรณ์ ผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ ผู้สอบบัญชีสหกรณ์ และฝ่ายจัดการ ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการดำเนินงาน ดังภาพที่ 15.2



ภาพที่ 15.2 โครงสร้างการบริหารงานชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด
ที่มา: วีระ วงศ์สรรค์, 2561, น. 17.

ชสอ. เป็นชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์ระดับประเทศที่มีสหกรณ์ออมทรัพย์ทั่วภูมิภาคของประเทศไทยเป็นสมาชิก จากภาพที่ 15.2 โครงสร้างการบริหารงานชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด สหกรณ์สมาชิกจะมีบทบาทในการบริหารงานกับ ชสอ. ในส่วนของมติที่ประชุมใหญ่ เหมือนกับสหกรณ์ออมทรัพย์ชั้นปฐมโดยทั่วไปที่มีสมาชิกเป็นรายบุคคล แตกต่างกันที่สมาชิกของ ชสอ. คือ สหกรณ์ออมทรัพย์ และชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์ในระดับจังหวัด ซึ่งเป็นนิติบุคคล

2.1 สมาชิก นับถึงปีทางบัญชีสิ้นสุด 31 มีนาคม 2561 นับเป็นปีที่ 45 ชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด มีสหกรณ์สมาชิกทั้งสิ้น 1,093 สหกรณ์ แบ่งเป็น 8 เขตพื้นที่ ดังนี้

- | | |
|------------------------------------|------------------|
| 1) เขตพื้นที่ภาคเหนือ | จำนวน 130 สหกรณ์ |
| 2) เขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ | จำนวน 173 สหกรณ์ |
| 3) เขตพื้นที่ภาคกลาง | จำนวน 144 สหกรณ์ |
| 4) เขตพื้นที่ภาคตะวันออก | จำนวน 170 สหกรณ์ |

5) เขตพื้นที่ภาคตะวันตก	จำนวน	88	สหกรณ์
6) เขตพื้นที่ภาคใต้	จำนวน	105	สหกรณ์
7) เขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร พื้นที่ 1	จำนวน	142	สหกรณ์
8) เขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร พื้นที่ 2	จำนวน	141	สหกรณ์

ทั้งนี้ สหกรณ์ที่เป็นสมาชิกมีจิตสำนึกในการเป็นเจ้าของ ชสอ. และมีความเชื่อมั่นว่า ชสอ. สามารถช่วยเหลือเป็นที่พึ่งในการแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมของสหกรณ์สมาชิกได้ ตลอดจนมีความภักดีให้ความร่วมมือและอุดหนุนกิจการ และธุรกิจของ ชสอ. ด้วยความซื่อสัตย์และจริงใจ ทั้งนี้ ชสอ. ได้ประชาสัมพันธ์จรรยาบรรณ 10 ประการ เสนอโดย สมาคมเศรษฐศาสตร์สหกรณ์แห่งประเทศไทย สำหรับเจ้าหน้าที่สหกรณ์ และส่งเสริมให้สหกรณ์สมาชิกถือใช้

2.2 คณะกรรมการดำเนินการ เนื่องจาก ชสอ. เป็นนิติบุคคลที่จัดตั้งขึ้นมาเป็นส่วนรวม มิได้มีผู้หนึ่งผู้ใดเป็นเจ้าของแต่เพียงผู้เดียว แต่เกิดจากการรวมตัวกันของสหกรณ์สมาชิก การที่สหกรณ์สมาชิกจำนวนมากมารวมกันจัดตั้งเป็น ชสอ. ก็สุดวิสัยที่สหกรณ์สมาชิกทุกสหกรณ์จะมาทำหน้าที่บริหารงานด้วยตนเอง จึงจำเป็นต้องใช้หลักของการเลือกสรรบุคลากรที่เหมาะสม และเต็มใจที่จะมาทำงานแทนในนามของสหกรณ์สมาชิก โดย ชสอ. มีคณะกรรมการดำเนินการ จำนวน 15 คน ซึ่งเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี มีบทบาท อำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบ ในการบริหารและการดำเนินของ ชสอ. โดยมีการแบ่งการบริหารงานเป็นคณะกรรมการชุดต่างๆ ได้แก่ คณะกรรมการอำนวยการ คณะกรรมการตรวจสอบภายใน คณะกรรมการพัฒนาบุคลากรและความมั่นคงของสหกรณ์ออมทรัพย์ คณะกรรมการสื่อสารองค์กร คณะกรรมการวางแผนพัฒนาและติดตามประเมินผล คณะกรรมการส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ออมทรัพย์ และคณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศ

ทั้งนี้ คณะกรรมการดำเนินการ ชสอ. มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ มีการแบ่งหน้าที่กันรับผิดชอบ โดยแบ่งเป็นกรรมการฝ่ายอนุกรรมการฝ่ายต่างๆ ตามความจำเป็น มีความเสียสละไม่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตนหรือพวกพ้องในทางมิชอบ มีความสามัคคีพร้อมเพรียงในการทำงาน มีวิสัยทัศน์กว้างไกลยึดถือปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับของชุมนุมสหกรณ์ด้วยดี และนโยบายการบริหารงานที่ชัดเจนตามที่แผนงานและงบประมาณที่ได้รับจากที่ประชุมใหญ่

2.3 ที่ปรึกษาสหกรณ์ โดย ชสอ. ได้เรียนเชิญบุคคลภายนอก ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิคอยให้คำแนะนำในการดำเนินงานทั่วไป ตลอดจนเป็นที่ปรึกษาในกิจการทั้งปวง ให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ปรึกษาประกอบด้วย 1) ที่ปรึกษา 2) สภาที่ปรึกษา และ 3) ที่ปรึกษากิตติมศักดิ์

2.4 ผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ ที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปีได้เลือกตั้งผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ให้เป็นผู้มีอำนาจหน้าที่ตรวจสอบการดำเนินงานทั้งปวงของสหกรณ์ จำนวน 3 คน

2.5 ผู้สอบบัญชีสหกรณ์ ที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี ได้เลือกจัดจ้างบริษัทเอกชนเป็นผู้สอบบัญชีของ ชสอ. โดยมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการตรวจสอบ และแสดงความคิดเห็นต่องบการเงินของ ชสอ. ให้เป็นไปตามมาตรฐานการสอบบัญชี และระเบียบที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด อีกทั้งการปฏิบัติหน้าที่ต้องมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งได้ผลการตรวจสอบที่สามารถให้ความเชื่อมั่นได้ว่าเป็นผลงานที่มีคุณภาพและเชื่อถือได้ เป็นที่ไว้วางใจของสหกรณ์สมาชิก หน่วยงานและองค์กรต่างๆ

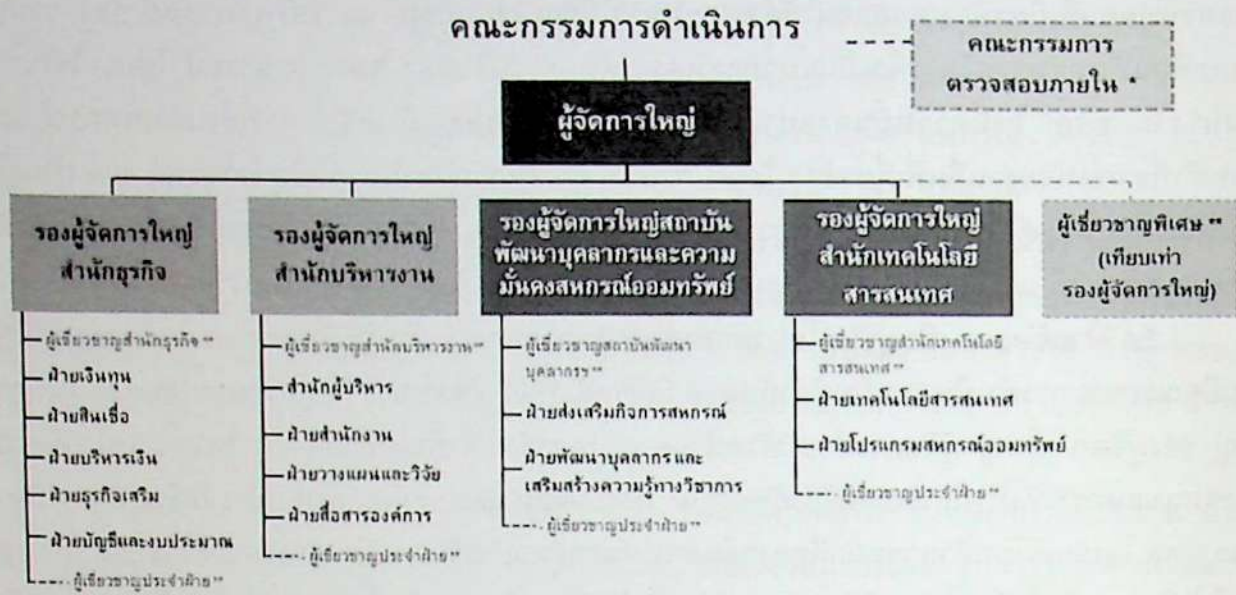
ตลอดจนบุคคลที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนให้คำแนะนำการใช้ข้อมูลทางบัญชีในการบริหารงานแก่ ชสอ. รวมทั้งระบบเตือนภัยทางการเงิน เพื่อเป็นแนวทางวิเคราะห์ทางการเงินของ ชสอ. สามารถนำไปปรับใช้ในการพัฒนางาน ชสอ. ให้มีความมั่นคงอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ ชสอ. ยังมีเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ และเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ฯลฯ เป็นผู้ให้คำแนะนำส่งเสริมด้านการบริหารจัดการ ตลอดจน แนะนำให้ทาง ชสอ. ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมายสหกรณ์ และคำสั่งนายทะเบียนสหกรณ์อย่างเคร่งครัด ตลอดจนเป็นนักประสานงานที่ดี

2.6 ฝ่ายจัดการ เป็นผู้รับนโยบายของฝ่ายบริหารสหกรณ์ มาปฏิบัติงานตามแผนการดำเนินงาน โดยมีคณะกรรมการดำเนินการเป็นผู้กำกับดูแล มีเจ้าหน้าที่ 97 อัตรา บรรจุ 81 คน ประกอบด้วย ผู้จัดการใหญ่ รองผู้จัดการใหญ่ ผู้จัดการฝ่าย หัวหน้าแผนก และเจ้าหน้าที่ของฝ่ายต่างๆ โครงสร้างฝ่ายจัดการของชุมชนสหกรณ์ที่ปรับใหม่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน และแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคล โดยแบ่งแยกอำนาจหน้าที่ของกลุ่มงานแต่ละกลุ่มอย่างชัดเจน มีการกระจายงานแบ่งการทำงาน เพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการทำงานเพราะสายบังคับบัญชาไม่มากเกินไป นอกจากนี้ยังมีกลุ่มต่างๆ ให้คำปรึกษา เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีกลุ่มตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างสีขาว สะอาด โปร่งใส

บุคลากรในฝ่ายจัดการของ ชสอ. มีความรู้ความสามารถ รู้จักงานในหน้าที่ของตนเอง มีความซื่อสัตย์สุจริต อุทิศเวลาให้กับงานของสหกรณ์ บริการสมาชิกด้วยความจริงใจ ปฏิบัติงานด้วยความสามัคคี และปฏิบัติงานตามแผนงาน ตามนโยบายของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ที่กำหนดไว้

สำหรับฝ่ายจัดการชุมชนสหกรณ์จะต้องมีจรรยาบรรณ 8 ประการ ได้แก่

- 1) ต้องยึดมั่นในเกียรติภูมิของชุมชนสหกรณ์
- 2) ต้องมีความซื่อสัตย์ สุจริต เสียสละ ยึดมั่นในหลักการและอุดมการณ์สหกรณ์
- 3) ต้องมีคุณธรรม สามัคคี มีวินัย
- 4) ต้องปฏิบัติตนให้ตรงต่อเวลา มีความสำนึกในหน้าที่
- 5) ต้องมีความขยันหมั่นเพียร อดทน อดกลั้น และรอบรู้งานในหน้าที่
- 6) ต้องปฏิบัติหน้าที่ และให้บริการด้วยความรวดเร็ว เสมอภาค ถูกต้องและมีสัมมาคารวะ
- 7) ต้องดูแล เก็บรักษา ทรัพย์สินของชุมชนสหกรณ์อย่างประหยัดและคุ้มค่า
- 8) ต้องรักษาความลับไม่เปิดเผยเอกสาร หรือข่าวสารที่เป็นความลับของชุมชนสหกรณ์



หมายเหตุ * จัดจ้างคณะนิติบุคคลจากภายนอก

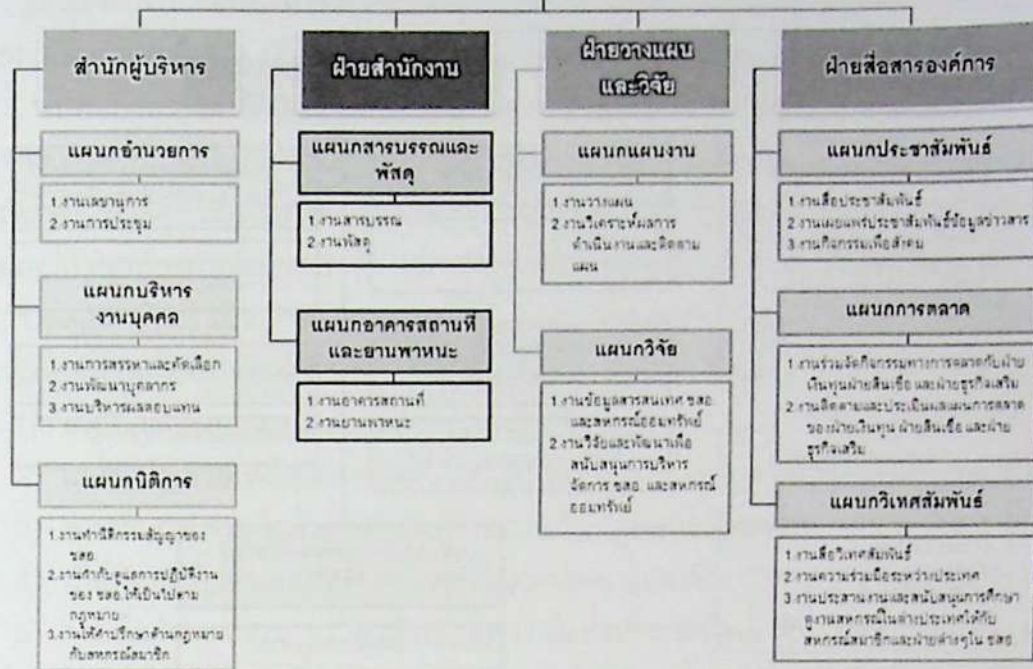
** ผู้เชี่ยวชาญเป็นตำแหน่งเฉพาะกิจรับผิดชอบโครงการพิเศษที่ไม่มีอยู่ในแผนงาน และโครงการเฉพาะกิจที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการดำเนินการเป็นรายบุคคลหรือคณะบุคคลโดยผู้เชี่ยวชาญสำนัก/สถาบัน มีฐานะเทียบเท่าผู้จัดการฝ่าย และผู้เชี่ยวชาญประจำฝ่ายมีฐานะเทียบเท่าหัวหน้าแผนก

ภาพที่ 15.3 โครงสร้างฝ่ายจัดการชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด
ที่มา: วีระ วงศ์สรรค์, 2561, น. 18.



ภาพที่ 15.4 โครงสร้างรองผู้จัดการใหญ่สำนักธุรกิจ
ที่มา: วีระ วงศ์สรรค์, 2561, น. 19.

รองผู้จัดการใหญ่สำนักบริหารงาน



ภาพที่ 15.5 โครงสร้างรองผู้จัดการใหญ่สำนักบริหารงาน

ที่มา: วีระ วงศ์สรรค์, 2561, น. 19.

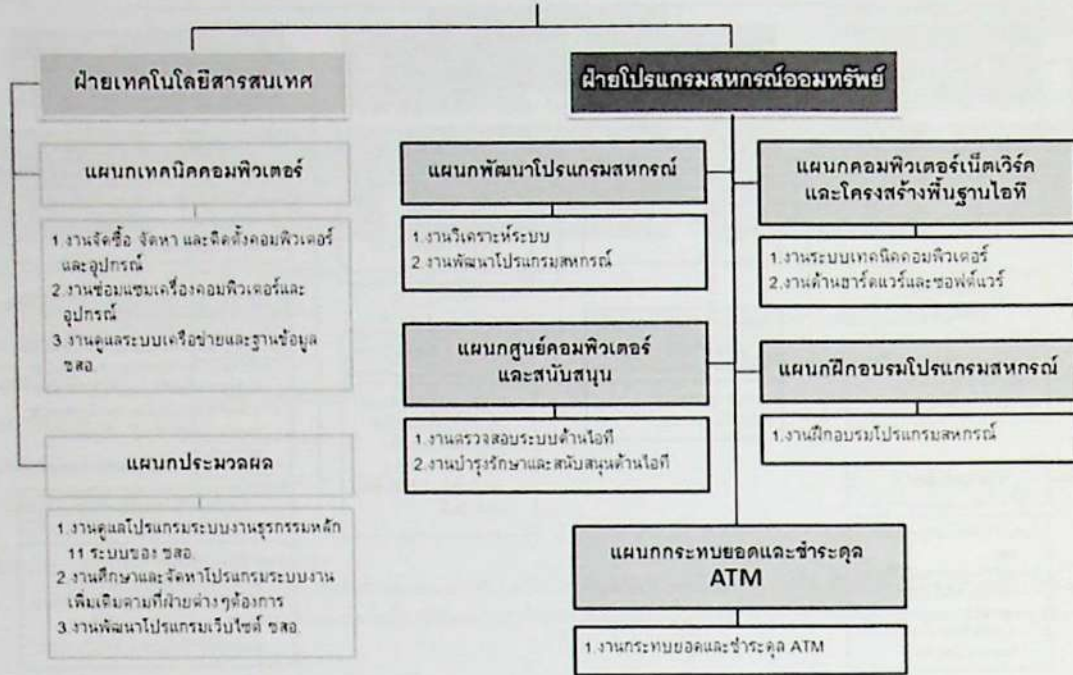
รองผู้จัดการใหญ่สถาบันพัฒนาบุคลากรและความมั่นคงสหกรณ์อ้อมทรัพย์



ภาพที่ 15.6 โครงสร้างรองผู้จัดการใหญ่สถาบันพัฒนาบุคลากรและความมั่นคงสหกรณ์อ้อมทรัพย์

ที่มา: วีระ วงศ์สรรค์, 2561, น. 20.

รองผู้จัดการใหญ่สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ



ภาพที่ 15.7 โครงสร้างรองผู้จัดการใหญ่สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ

ที่มา: วีระ วงศ์สวรรค์, 2561, น. 20.

โดยสรุป ชุมชุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด (ชสอ.) มีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน มีการปรับโครงสร้างการบริหารงานภายในของฝ่ายจัดการให้สอดคล้องกับการบริหาร โดย ชสอ. มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการที่คัดเลือกโดยที่ประชุมใหญ่ของ ชสอ. เป็นผู้เลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการ โดยมีการแบ่งการบริหารงานเป็นคณะกรรมการชุดต่างๆ ดังที่กล่าวไปแล้ว

ชสอ. มีบุคลากรฝ่ายจัดการที่เพียงพอ มีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการในระดับต่างๆ ในแต่ละหน้าที่รับผิดชอบที่ชัดเจน โดยคณะกรรมการดำเนินการ ผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ที่ปรึกษาสหกรณ์ มีการเชื่อมโยงตามสายงานบังคับบัญชาอย่างชัดเจน มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน รู้จักงานในหน้าที่ของตน มีความซื่อสัตย์สุจริต อุทิศเวลาให้กับงานของ ชสอ. ให้บริการสมาชิกด้วยความจริงใจ ปฏิบัติงานด้วยความสามัคคี ตามแผนงานและนโยบายของ ชสอ. ที่กำหนดไว้ และปฏิบัติตามจรรยาบรรณ 8 ประการ ตลอดจนมีอุปนิสัยที่เอื้อต่อสหกรณ์สมาชิกก่อให้เกิดผลดีต่อ ชสอ. ทั้งยังสนับสนุนให้สหกรณ์สมาชิกกำหนดคุณลักษณะของเจ้าหน้าที่สหกรณ์แต่ละแห่ง ตามจรรยาบรรณ 10 ประการ ที่เสนอโดยสมาคมเศรษฐศาสตร์สหกรณ์แห่งประเทศไทยทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลตลอดเวลาให้เป็นไปตามแผนงานประจำปีที่กำหนด เพื่อให้สามารถส่งเสริมและสนับสนุนสหกรณ์สมาชิกให้ปฏิบัติได้อย่างถูกต้องเป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับ และพระราชบัญญัติสหกรณ์

3. การดำเนินธุรกิจของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด (ชสอ.) จัดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 เมื่อวันที่ 1 กันยายน พ.ศ. 2515 เป็นสถาบันการเงินตามประกาศกระทรวงการคลัง ลงวันที่ 21 พฤศจิกายน พ.ศ. 2526 เป็นชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์ระดับประเทศที่มีสหกรณ์ออมทรัพย์ทั่วภูมิภาคของประเทศไทยเป็นสมาชิก มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของบรรดาสมาชิก โดยวิธีการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์ รวมทั้งส่งเสริมและเผยแพร่กิจการสหกรณ์ออมทรัพย์ แนะนำช่วยเหลือในการจัดตั้ง การดำเนินกิจการ และการจัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์ เป็นศูนย์กลางทางการเงินและธุรกิจทางการเงินของสหกรณ์ และเป็นศูนย์กลางพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสหกรณ์ รวมทั้งในข้อวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

- 1) ส่งเสริมและเผยแพร่กิจการสหกรณ์ออมทรัพย์
- 2) แนะนำให้ช่วยเหลือในการจัดตั้ง การดำเนินกิจการ และการจัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์
- 3) ส่งเสริมการร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกันในหมู่สหกรณ์สมาชิก
- 4) เป็นผู้แทนรักษาผลประโยชน์ร่วมกันของสหกรณ์สมาชิก
- 5) ร่วมมือกับทางราชการ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ชุมนุมสหกรณ์อื่นๆ ขบวนการสหกรณ์ในประเทศอื่นๆ และองค์การระหว่างประเทศ เกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ออมทรัพย์
- 6) เป็นศูนย์กลางพัฒนาทรัพยากรบุคคลและวิชาชีพสหกรณ์ โดยการจัดการศึกษาอบรมกรรมการดำเนินการ พนักงาน เจ้าหน้าที่ สมาชิกของสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์อื่น
- 7) รับและจัดการเกี่ยวกับเงินอุดหนุน เงินยกให้ หรือการช่วยเหลืออื่นๆ ซึ่งชุมนุมสหกรณ์ได้รับ
- 8) รับเงินฝากจากสหกรณ์สมาชิกและจัดหาทุนโดยวิธีอื่น
- 9) เป็นศูนย์กลางทางการเงินและธุรกิจการเงินของขบวนการสหกรณ์
- 10) บริการ หรือจำหน่ายสิ่งจำเป็น หรือสิ่งเกื้อกูลแก่การดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์
- 11) จัดให้มีบริการคุ้มครองเงินออมและเงินกู้ของสมาชิกของสหกรณ์สมาชิก
- 12) ตรวจสอบและวิเคราะห์การดำเนินงานของสหกรณ์สมาชิกตามที่สหกรณ์สมาชิกร้องขอข้อมูลของธนาคาร ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่สหกรณ์
- 13) ชื้อหุ้นของสถาบันซึ่งประกอบธุรกิจอันทำให้เกิดความสะดวก หรือส่งเสริมความเจริญแก่กิจการของสหกรณ์โดยได้รับความเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์
- 14) ชื้อหลักทรัพย์รัฐบาลหรือหลักทรัพย์รัฐวิสาหกิจ
- 15) ชื้อหุ้นหรือหุ้นกู้ของชุมนุมสหกรณ์อื่น
- 16) ออกตั๋วสัญญาใช้เงินและตราสารการเงิน
- 17) ชื้อตั๋วสัญญาใช้เงินและตราสารการเงิน
- 18) บริจาคหรือให้บริการเพื่อสาธารณประโยชน์
- 19) รักษาเสถียรภาพทางการเงินของขบวนการสหกรณ์ออมทรัพย์
- 20) เป็นศูนย์กลางสารสนเทศของสหกรณ์ออมทรัพย์
- 21) ให้มีเครื่องมือและผลิตภัณฑ์ทางการเงินรูปแบบต่างๆ เพื่อบริการแก่สหกรณ์สมาชิก

- 22) กระทำการต่างๆ ตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กล่าวข้างต้น
 - 23) ให้สินเชื่อ ให้ยืม ให้เช่า ให้เช่าซื้อ โอน รับจำนอง หรือรับจำนำซึ่งทรัพย์สินแก่สหกรณ์สมาชิก หรือสหกรณ์อื่น หรือของสหกรณ์
 - 24) สมาชิกหรือสหกรณ์อื่นให้ความช่วยเหลือแก่สหกรณ์สมาชิก หรือสหกรณ์อื่น
 - 25) ฝาก หรือลงทุนตามที่คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติกำหนด
 - 26) ให้เงินกู้แก่สหกรณ์สมาชิก หรือสหกรณ์อื่น
 - 27) จัดให้ได้มา ซื้อ ถือกรรมสิทธิ์ หรือทรัพย์สิน ครอบครอง กู้ ยืม เช่า เช่าซื้อ รับโอนสิทธิ การเช่าหรือสิทธิการเช่าซื้อ จำนองหรือจำนำ
 - 28) ขายหรือจำหน่ายด้วยวิธีอื่นใดซึ่งทรัพย์สิน
 - 29) ดำเนินกิจการอื่นบรรดาที่เกี่ยวกับ หรือเนื่องในการจัดทำให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของชุมนุม สหกรณ์
 - 30) กระทำการตามที่กำหนดในกฎกระทรวง
- ภารกิจหลักของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด มีการดำเนินธุรกิจที่ให้บริการ แก่สหกรณ์สมาชิก ดังนี้

3.1 การถือหุ้น หุ้นเรือนหุ้นเป็นทุนพื้นฐานสำคัญที่แสดงให้เห็นถึงการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของของ สหกรณ์สมาชิก อันเป็นหลักการสหกรณ์สำคัญประการหนึ่ง ทั้งยังเป็นทุนที่แสดงถึงฐานะความมั่นคงของ ชุมนุมสหกรณ์ต่อมวลสมาชิก ผู้ลงทุน เจ้าหนี้ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและประชาชนทั่วไป หุ้นละ 500 บาท สหกรณ์ถือหุ้นเมื่อแรกเข้า 1 หุ้น ถือหุ้นเพิ่ม 0.1% ของหุ้นในสหกรณ์ ถือหุ้นไม่เกิน 20% ของหุ้นทั้งหมด ของชุมนุมสหกรณ์ การถือหุ้นสหกรณ์ได้รับผลตอบแทน เงินปันผล และหุ้นสามารถใช้ประกันเงินกู้ได้เต็ม จำนวนของหุ้นที่นำมาเป็นประกัน

3.2 การรับฝากเงิน เงินรับฝากเป็นบริการทางการเงินสำหรับสหกรณ์ที่จะฝากเงินไว้ในที่มั่นคง ปลอดภัย และให้ผลตอบแทนที่ดี ประการสำคัญ คือ เป็นการระดมทุนให้เข้ามาหมุนเวียนในระบบสหกรณ์ โดยผ่านชุมนุมสหกรณ์ทั้งประเภทออมทรัพย์ และประเภทประจำ โดยให้ดอกเบี้ยในอัตราที่เหมาะสมและ สูงกว่าธนาคารและสถาบันการเงิน ซึ่งรับฝากจากสหกรณ์

สำหรับหน่วยงานอื่น เช่น มูลนิธิ สมาคม โรงเรียนหรือบุคคลทั่วไป รับฝากในรูปตัวสัญญาใช้เงิน รายได้จากดอกเบี้ยเงินฝากของสหกรณ์ ได้รับการยกเว้นภาษี เงินฝากประจำ และหรือตัวสัญญาใช้เงิน ใช้เป็นประกันเงินกู้ ได้ไม่เกินร้อยละ 90 ของเงินฝากประจำ และ/หรือตัวสัญญาใช้เงินที่นำมาเป็นประกัน

3.3 การให้เงินกู้ ชสอ. จัดให้มีบริการเงินกู้ประเภทต่างๆ เพื่อให้สามารถรองรับความต้องการของ สมาชิก ในอัตราดอกเบี้ยที่เป็นธรรม สะดวก รวดเร็ว มีเงินเฉลี่ยคืน โดยมีเงินกู้ระยะยาว เงินกู้ระยะปานกลาง เงินกู้ระยะสั้น เงินกู้โครงการเงินกู้พิเศษเพื่อชำระหนี้สถาบันการเงินอื่น เงินกู้โครงการเงินกู้พิเศษเพื่อ การบริหารสหกรณ์ เงินกู้โครงการเงินกู้พิเศษ 2 เพื่อการบริหารสหกรณ์ เงินกู้โครงการเงินกู้พิเศษเพื่อ เป็นทุนหมุนเวียนระยะสั้น เงินกู้โครงการเงินกู้พิเศษเพื่อพัฒนาและส่งเสริมสหกรณ์ขนาดเล็ก เงินกู้โครงการ สินเชื่อเพื่อช่วยเหลือสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ผู้ประสบภัยน้ำท่วม

3.4 การสนับสนุนการจัดการศึกษา สัมมนา และฝึกอบรมสหกรณ์ออมทรัพย์ โดย ชสอ. ได้จัดสรรงบประมาณสนับสนุนการฝึกอบรมและสัมมนาตลอดทั้งปี ทั้งยังสนับสนุนการจัดอบรมที่สหกรณ์สมาชิกจัดขึ้นเอง โดยช่วยเหลือแนะนำในการกำหนดหลักสูตรและสนับสนุนวิทยากรให้แก่สหกรณ์สมาชิก โดยมีหลักสูตรผู้ตรวจสอบกิจการขั้นพื้นฐาน หลักสูตรเจ้าหน้าที่การเงินมืออาชีพ หลักสูตรผู้จัดการสหกรณ์ออมทรัพย์มืออาชีพ หลักสูตรคณะกรรมการอำนวยการ หลักสูตรเจ้าหน้าที่บัญชีมืออาชีพ หลักสูตรหลักกฎหมายในการบริหารสหกรณ์ หลักสูตรผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ระดับสูง หลักสูตรความเสี่ยงและการควบคุมภายในของสหกรณ์ออมทรัพย์ หลักสูตรคอมพิวเตอร์ หลักสูตรรู้ลึกการทำบัญชีสหกรณ์ออมทรัพย์ หลักสูตรคณะกรรมการดำเนินการใหม่ โดยมีการส่งเสริมและสนับสนุนสหกรณ์สมาชิก ดังนี้

3.4.1 สนับสนุนวิทยากรให้การศึกษาฝึกอบรมที่สหกรณ์สมาชิกจัดขึ้นปีละไม่เกิน 1 ครั้ง วิทยากรไม่เกิน 2 คน หรือปีละ 2 ครั้ง วิทยากร ครั้งละ 1 คน

3.4.2 สนับสนุนสหกรณ์ขนาดเล็ก (ทุนดำเนินงาน ไม่เกิน 500 ล้านบาท) ดังนี้

1) สหกรณ์ที่มีทุนดำเนินงานไม่เกิน 100 ล้านบาท สามารถส่งบุคลากรเข้าอบรม สัมมนาหลักสูตรละไม่เกิน 2 คน ทั้งปีรวมไม่เกิน 4 คน

2) สหกรณ์ที่มีทุนดำเนินงานเกิน 100 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 500 ล้านบาท สามารถส่งบุคลากรเข้าอบรม สัมมนา หลักสูตรละไม่เกิน 2 คน ทั้งปีรวมไม่เกิน 2 คน

3.4.3 สนับสนุนค่าลงทะเบียน ค่าพาหนะตามอัตรารถปรับอากาศชั้น 1 (VIP) ของบริษัท ขนส่ง จำกัด พร้อมค่าพาหนะเหมาจ่าย 1,000 บาท และสนับสนุนค่าที่พักตามกำหนดการ

3.4.4 สนับสนุนค่าลงทะเบียนการอบรมสัมมนา ส่งกรรมการหรือเจ้าหน้าที่เข้าร่วมสัมมนา ครั้งเดียว 10 คน แคมป์ฟรี 1 คน ในวงเงินไม่เกิน 2,000 บาท หรือส่งในรอบปีเดียวกันวันที่ 1 เมษายน-31 มีนาคม ปีถัดไป สะสมครบ 20 คน แคมป์ฟรี 1 คน ในวงเงินไม่เกิน 2,000 บาท ยกเว้นกรณีได้รับสิทธิแล้ว

3.5 การประชาสัมพันธ์และข่าวสารข้อมูล โดย ชสอ. ได้ดำเนินการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ ส่งเสริมภาพลักษณ์และธุรกิจ ตลอดจนสร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างชุมชนสหกรณ์กับสหกรณ์สมาชิก สื่อมวลชน และประชาชนทั่วไป บริการข้อมูลข่าวสารผ่านระบบเครือข่าย Internet จดหมายข่าว การส่งข้อมูลข่าวสารผ่าน SMS และแอปพลิเคชันไลน์ LINE@fsc

3.6 การให้บริการด้านธุรกิจเสริม โดย ชสอ. อำนวยความสะดวกแก่สหกรณ์สมาชิกในการสั่งซื้อแบบพิมพ์และของที่ระลึก ได้รับสิทธิในการสั่งซื้อสินค้าทุกชนิดพร้อมบริการจัดส่ง ยอดซื้อ 2,000 บาท ขึ้นไป ชำระเงินสดได้รับส่วนลด 5% และชำระเงินภายใน 30 วัน ได้รับส่วนลด 3%

3.7 ด้านกฎหมาย ชสอ. มีคลินิกสหกรณ์บริการให้คำแนะนำ ตอบข้อหารือการแก้ไขปัญหาด้านกฎหมาย โดยที่ปรึกษาด้านกฎหมายฟรี บริการทนายความให้ความช่วยเหลือในการดำเนินคดีตามกฎหมายโดยมีค่าใช้จ่ายที่เป็นธรรม และพิทักษ์สิทธิประโยชน์ของสหกรณ์สมาชิก

3.8 ด้านขบวนการสหกรณ์ ชสอ. เข้าร่วมกิจกรรมการเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างสหกรณ์ ขบวนการสหกรณ์ องค์กรสหกรณ์ระหว่างประเทศที่เป็นสมาชิก สิทธิของสหกรณ์ส่งผู้แทนสหกรณ์เข้าร่วมประชุมใหญ่ โดยสนับสนุนค่าพาหนะ สำหรับผู้สังเกตการณ์สนับสนุนค่าลงทะเบียน

3.9 ด้านสวัสดิการ สหกรณ์ออมทรัพย์ที่สมัครเป็นสมาชิกได้รับสิทธิสมัครเป็นสมาชิกสมาคม ฌาปนกิจสงเคราะห์สหกรณ์ออมทรัพย์ เพื่อเป็นการสร้างหลักประกันชีวิตให้กับสมาชิกของสหกรณ์และ สามารถนำมาแบ่งเบาภาระของผู้ค้าประกันของสมาชิกสหกรณ์ได้ นอกจากนี้ชุมนุมสหกรณ์จัดสวัสดิการ ช่วยเหลือค่าสงเคราะห์ศพแก่บุคลากรของสหกรณ์สมาชิก ได้แก่ คณะกรรมการดำเนินการ ผู้ตรวจสอบ กิจการที่เป็นสมาชิกสหกรณ์แห่งนั้น ผู้จัดการสหกรณ์และเจ้าหน้าที่ประจำของสหกรณ์ โดยบุคลากร ดังกล่าวหากเสียชีวิตในระหว่างที่ดำรงตำแหน่ง ชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์ฯ จ่ายเงินสวัสดิการช่วยเหลือ ค่าสงเคราะห์ศพ จำนวน 20,000 บาท โดยให้ทายาทหรือผู้มีส่วนได้เสียยื่นคำขอตามแบบฟอร์มที่กำหนด

โดยสรุป ชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด (ชสอ.) เป็นชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์ ระดับประเทศที่มีสหกรณ์ออมทรัพย์ทั่วภูมิภาคของประเทศไทยเป็นสมาชิก และเป็นสถาบันการเงินตาม ประกาศกระทรวงการคลัง มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของบรรดาสมาชิก โดยวิธีการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์ รวมทั้งส่งเสริมและเผยแพร่กิจการ สหกรณ์ออมทรัพย์ แนะนำช่วยเหลือในการจัดตั้ง การดำเนินกิจการ และการจัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์ เป็นศูนย์กลางทางการเงินและธุรกิจทางการเงินของสหกรณ์ และเป็นศูนย์กลางพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ สหกรณ์ มีภารกิจหลักที่ให้บริการแก่สหกรณ์สมาชิกโดยดำเนินธุรกิจ ประกอบด้วย การถือหุ้น การรับฝาก เงิน การให้เงินกู้ การสนับสนุนการจัดการศึกษา สัมมนา และฝึกอบรมสหกรณ์ออมทรัพย์ การ ประชาสัมพันธ์และข่าวสารข้อมูล การให้บริการด้านธุรกิจเสริม ด้านกฎหมาย ด้านขบวนการสหกรณ์ และ ด้านสวัสดิการแก่สหกรณ์สมาชิก

กิจกรรม 15.1.1

ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ดำเนินธุรกิจใดบ้าง และธุรกิจใดเป็นธุรกิจ ที่สำคัญของสหกรณ์

(โปรดทำกิจกรรม 15.1.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 15.1 เรื่องที่ 15.1.1)

เรื่องที่ 15.1.2

ผลการดำเนินงานของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด (ชสอ.) มีบทบาทเป็นศูนย์กลางทางการเงินสำหรับสหกรณ์สมาชิกโดยดำเนินการรับฝากเงินและการให้กู้ยืม และยังมีบทบาทหลักในการส่งเสริมและพัฒนากิจการสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทยด้วย บทบาทของ ชสอ. ดำเนินการใน 2 รูปแบบ คือ 1) ทำหน้าที่ตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติสหกรณ์ และ 2) เป็นตัวแทนของสหกรณ์สมาชิก ทั้งนี้ ชสอ. มีส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการและร่วมดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของกิจการสหกรณ์ออมทรัพย์ในระดับชาติ เพื่อที่จะช่วยสนับสนุน ส่งเสริม วางแผน และพัฒนากิจการสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย

ตารางที่ 15.1 จำนวนสมาชิกและข้อมูลทางการเงินของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

รายการ	ณ วันที่ 31 มีนาคม				
	พ.ศ. 2561	พ.ศ. 2560	พ.ศ. 2559	พ.ศ. 2558	พ.ศ. 2557
สมาชิก (สหกรณ์)	1,093	1,079	1,017	1,046	1,025
สินทรัพย์รวม (ล้านบาท)	122,032	110,018	97,993	69,557	61,611
เงินให้กู้รวม (ล้านบาท)	86,306	79,707	70,402	43,355	36,850
เงินลงทุนในหลักทรัพย์รวม (ล้านบาท)	33,105	28,268	25,313	23,608	23,663
ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ (ล้านบาท)	6	7	8	9	9
เงินฝาก (ล้านบาท)	64,264	60,546	52,491	31,352	23,113
เงินกู้รวม (ล้านบาท)	27,874	24,551	26,254	22,924	25,538
ทุนของสหกรณ์ (ล้านบาท)	29,688	24,640	18,977	14,893	12,805
รายได้ดอกเบี้ยและเงินปันผลสุทธิ (ล้านบาท)	1,481	1,332	1,216	1,161	1,010
หนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญ (ล้านบาท)	(1)	0	2	2	0
รายได้ที่ไม่ใช่ดอกเบี้ย (ล้านบาท)	5	8	5	15	3
ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน (ล้านบาท)	164	165	141	134	133
กำไรสุทธิ (ล้านบาท)	1,612	1,356	1,117	1,193	913

ที่มา: ดัดแปลงจาก http://www.fsct.com/document/FSCT140_270961.pdf (2561, 25 ธันวาคม)

จากตารางที่ 15.1 จะเห็นได้ว่า จำนวนสมาชิกของ ชสอ. มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปี ส่งผลให้ทุนเรือนหุ้นของ ชสอ. ปรับเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องตามเงื่อนไขข้อบังคับของ ชสอ. ที่กำหนดให้สหกรณ์สมาชิกจะต้องซื้อหุ้นของ ชสอ. เพิ่มเติมในสัดส่วนที่สอดคล้องกับทุนเรือนหุ้นของสหกรณ์สมาชิก ทำให้ทุนเรือนหุ้นของ ชสอ. เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากการที่ทุนเรือนหุ้นของแต่ละสหกรณ์สมาชิกจะเพิ่มขึ้นอย่างอัตโนมัติจากกลไกปกติในการซื้อหุ้นเพิ่มรายเดือนของสมาชิก โดยทุนของ ชสอ. ประกอบด้วย ทุนเรือนหุ้นทุนสำรองตามกฎหมาย ทุนสำรองตามข้อบังคับ กำไรหรือขาดทุนจากเงินลงทุนที่ยังไม่เกิดขึ้น และกำไรสุทธิ

สำหรับเงินให้กู้ยืมของ ชสอ. มีคุณภาพเงินให้กู้ยืมที่ตีบนพื้นฐานของระบบการหักชำระเงินในปัจจุบัน สำหรับลูกหนี้เงินกู้ยืมของสมาชิกที่เป็นสหกรณ์ชั้นปฐมภูมิ ณ สิ้นรอบปีบัญชี 2560 (สิ้นสุดเดือนมีนาคม 2561) ชสอ. มีเงินให้กู้ยืมที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้เพียง 6.8 ล้านบาท หรือคิดเป็น 0.01% ของเงินให้กู้ยืมรวม โดยเงินให้กู้ยืมแก่สหกรณ์สมาชิกคิดเป็นสัดส่วนใหญ่ที่สุดที่ 71% ของสินทรัพย์รวมของ ชสอ. ณ สิ้นรอบปีบัญชี 2560 จากในระดับ 60% ของสินทรัพย์รวมในช่วงรอบปีบัญชี 2554-2557 ประมาณ 27% ของสินทรัพย์รวมของ ชสอ. เป็นเงินลงทุนและส่วนที่เหลืออีก 2% เป็นเงินสดและสินทรัพย์อื่นๆ ณ สิ้นรอบปีบัญชี 2560 ชสอ. ให้กู้ยืมแก่สหกรณ์สมาชิกเพียง 269 รายจากจำนวนสหกรณ์ สมาชิกทั้งหมด 1,093 ราย

ทั้งนี้ ชสอ. ได้รับการประเมินจากบริษัท ทริสเรตติ้ง จำกัด ซึ่งเป็นสถาบันจัดอันดับความน่าเชื่อถือที่ได้รับความเห็นชอบจากสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ด.) เป็นผู้ประเมินอันดับความน่าเชื่อถือ และในวันที่ 29 กรกฎาคม พ.ศ. 2557 ได้ประกาศผลการจัดอันดับเครดิตคือ A- แนวโน้มอันดับเครดิต: คงที่ หมายถึง มีความเสี่ยงในระดับต่ำ มีความสามารถในการชำระดอกเบี้ยและคืนเงินต้นในเกณฑ์ที่สูงและจัดอยู่ในกลุ่มเพื่อการลงทุน ในปี พ.ศ. 2558 พ.ศ. 2559 และ พ.ศ. 2560 ได้ทบทวนผลอันดับเครดิตองค์กร บริษัท ทริสเรตติ้ง จำกัด ได้ประกาศอันดับเครดิตองค์กร คงเดิมที่ระดับ A- แนวโน้มอันดับเครดิตคงที่

บริษัท ทริสเรตติ้ง จำกัด ยังคงอันดับเครดิตองค์กรของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด (ชสอ.) ที่ระดับ “A-” ซึ่งอันดับเครดิตสะท้อนถึงบทบาทที่สำคัญของ ชสอ. ในการส่งเสริมและพัฒนากิจการสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ทั้งนี้อันดับเครดิตยังมีปัจจัยสนับสนุนจากสถานะของ ชสอ. ในการเป็นชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์ที่ใหญ่ที่สุด ทั้งในด้านขนาดของสินทรัพย์และจำนวนสมาชิก รวมทั้งประวัติการดำเนินงานที่ยาวนาน ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญของคณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการในการดำเนินกิจการสหกรณ์ออมทรัพย์ ตลอดจนผลประโยชน์ทางการเงินที่ดี และสินเชื่อที่มีคุณภาพจากการให้กู้ยืมแก่สหกรณ์ที่เป็นสมาชิก การประเมินอันดับเครดิตยังพิจารณาถึงสิทธิพิเศษที่กฎหมายมีให้แก่สหกรณ์ออมทรัพย์ชั้นปฐมภูมิด้วยเช่นกัน โดยสิทธิพิเศษดังกล่าวช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่คุณภาพเงินให้กู้ยืมของสหกรณ์ออมทรัพย์ชั้นปฐมภูมิ และยกระดับความได้เปรียบทางการแข่งขันของสหกรณ์ออมทรัพย์ ซึ่งรวมถึง ชสอ. ที่เป็นชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์ระดับประเทศด้วย

อย่างไรก็ตาม ความแข็งแกร่งของอันดับเครดิตลดทอนลงบางส่วน ด้วยสาเหตุจากอัตราส่วนหนี้สินของ ชสอ. ที่อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ตลอดจนความไม่สอดคล้องกันของอายุสินทรัพย์และหนี้สิน การกระจุกตัวของเงินให้กู้ยืมแก่สหกรณ์สมาชิก และการเปลี่ยนแปลงแก้ไขพระราชบัญญัติสหกรณ์ กฎระเบียบต่างๆ ที่มีแนวโน้มจะเกิดขึ้น ซึ่งอาจจะลดสิทธิพิเศษต่างๆ ที่สหกรณ์ออมทรัพย์ได้รับอยู่ในปัจจุบัน

นอกจากนี้ ชสอ. ยังได้รับประกาศเกียรติคุณสถานประกอบการดีเด่นด้านความปลอดภัยอาชีวอนามัย และสภาวะแวดล้อมในการทำงาน พ.ศ. 2553 และ พ.ศ. 2558 และยังได้รับเกียรติบัตรการประเมินธรรมาภิบาลในสหกรณ์ “ดีเลิศ” พ.ศ. 2553 และ พ.ศ. 2557 ได้รับรางวัลสถานประกอบการดีเด่น “ด้านอนุรักษ์พลังงาน” พ.ศ. 2553 รางวัลสถานประกอบการดีเด่น “ด้านสวัสดิการแรงงาน” พ.ศ. 2558 และรางวัลสถานประกอบการดีเด่น “ด้านแรงงานสัมพันธ์” พ.ศ. 2559

โดยสรุป จากบริบทเบื้องต้นของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าระยะเวลากว่า 46 ปี ของการจัดตั้ง ชสอ. ได้มีบทบาทสำคัญในการเป็นตัวกลางทางการเงินสำหรับสหกรณ์สมาชิก ช่วยสนับสนุน ส่งเสริม วางแผน และพัฒนากิจการสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย การดำเนินงานของ ชสอ. มีความเจริญก้าวหน้าขึ้นตามลำดับ โดยพัฒนาคุณภาพการจัดการกระบวนการทำงานทุกขั้นตอน คำนี้ถึงการมีส่วนร่วมของบุคลากรเพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ผู้รับบริการ มีต้นทุนที่ประหยัดที่สุด ยึดมั่นในจริยธรรม ธรรมาภิบาล นำองค์กรสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนภายใต้ ชสอ. สีขาว สะอาด โปร่งใส เช่นเดียวกับองค์กรธุรกิจและหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ แสดงถึงศักยภาพของการบริหารจัดการสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ และสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่สหกรณ์อื่นได้ จึงยกตัวอย่างชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด เป็นกรณีศึกษาการจัดการสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์นอกภาคการเกษตรนี้

กิจกรรม 15.1.2

ผลงานดีเด่นที่ได้รับการยกย่องของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด มีในเรื่องใดบ้าง จงยกตัวอย่างมา 3 ประเด็น

(โปรดทำกิจกรรม 15.1.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 15.1 เรื่องที่ 15.1.2)

แผนการสอนตอนที่ 15.2

การวางแผนกลยุทธ์ของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์ แห่งประเทศไทย จำกัด

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 15.2 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

- 15.2.1 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด
- 15.2.2 การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด
- 15.2.3 การกำหนดแผนกลยุทธ์ของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

แนวคิด

1. การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมดำเนินการโดยนำข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิที่เกี่ยวกับรายงานกิจการ เอกสารทางการเงิน บัญชีของสหกรณ์ เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ ร่วมกันระดมความคิดระดมสมอง และร่วมกันประเมิน สภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกของสหกรณ์ เนื่องจากชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด เป็นชุมนุมสหกรณ์ขนาดใหญ่ที่มีศักยภาพในการจัดจ้างฝ่ายจัดการสหกรณ์เพื่อรับผิดชอบในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ได้แก่ ฝ่ายวางแผน
2. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ของสหกรณ์จะต่างกับองค์การเอกชน เนื่องจากองค์การเอกชนจะมุ่งเป้าหมายในด้วสินค้าหรือบริการ หรือสินค้าบริโภค ที่มีเป้าหมายในการทำกำไรสูงสุด แต่สหกรณ์มีเป้าหมายในการให้บริการสมาชิกเป็นสำคัญ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด เป็นการกำหนดหลังจากดำเนินการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในและสภาวะแวดล้อมภายนอก ร่วมกับการศึกษาปัญหาภาพรวมของสหกรณ์สมาชิก ผลการดำเนินงาน และภาพรวมปริมาณธุรกิจของสหกรณ์

3. แนวคิดการกำหนดแผนกลยุทธ์ของชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด เนื่องจากปัจจุบันมีการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจการเงินที่รุนแรง จำเป็นต้องปรับกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยการวางแผนกลยุทธ์ที่มีกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์โดยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ร่วมกับการศึกษาปัญหาภาพรวมของสหกรณ์สมาชิก ผลการดำเนินงาน และภาพรวมปริมาณธุรกิจของสหกรณ์ ซึ่งมีความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ของสหกรณ์ มีการกำหนดกรอบระยะเวลาของแผนไว้อย่างชัดเจน

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 15.2.1 “การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 15.2.2 “การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 15.2.3 “การกำหนดแผนกลยุทธ์ของชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการกำหนดแผนกลยุทธ์ของชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ได้

เรื่องที่ 15.2.1

การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์ แห่งประเทศไทย จำกัด

การวางแผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับสถานะแวดล้อมที่องค์กรเผชิญอยู่ค่อนข้างสูง บทบาทของสถานะแวดล้อมจะแทรกอยู่ในทุกขั้นตอนของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขั้นตอนการกำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ โดยการวิเคราะห์สถานะแวดล้อม (Environmental Analysis) เป็นการค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่มีอยู่ทั้งภายในสหกรณ์และภายนอกสหกรณ์ เพื่อสร้างความชัดเจนในการวางแผนกลยุทธ์ สามารถแบ่งสถานะแวดล้อม ออกเป็น 2 ด้าน คือ

1. สถานะแวดล้อมภายใน (Internal Environment) เป็นปัจจัยต่างๆ ที่อยู่ภายในสหกรณ์ ผู้บริหารสหกรณ์สามารถเข้าไปกำกับดูแลและควบคุมได้เอง (Controllable Factors) ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะอยู่ภายใต้การควบคุม การดูแล และการตัดสินใจของผู้บริหารสหกรณ์

2. สถานะแวดล้อมภายนอก (External Environment) เป็นปัจจัยต่างๆ ที่อยู่แวดล้อมสหกรณ์ ผู้บริหารสหกรณ์ไม่สามารถควบคุมได้ (Uncontrollable Factors) ซึ่งความสำเร็จและความล้มเหลวในการดำเนินงานของสหกรณ์ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับสถานะแวดล้อมที่ควบคุมไม่ได้

การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมของสหกรณ์ เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ปัจจัยสถานะแวดล้อมภายในและสถานะแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสหกรณ์ ซึ่งจะให้เห็นถึงประเด็นต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับสหกรณ์ ทั้งที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อนำข้อมูลที่ได้นั้นไปสังเคราะห์เพื่อทบทวนเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ/ภารกิจ วัตถุประสงค์/เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ของสหกรณ์ต่อไป

1. การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายใน

สถานะแวดล้อมภายใน (Internal Environment) หรืออาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “สถานการณ์ภายใน (Internal Situation)” เป็นสถานะแวดล้อมที่ผู้บริหารสหกรณ์สามารถควบคุมได้ เพราะได้รับมอบหมายจากสมาชิกโดยเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่เพื่อมาบริหารงานสหกรณ์ และสามารถเข้าไปกำกับดูแลได้ ซึ่งสถานการณ์ภายในสหกรณ์เป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินงานสหกรณ์ให้ประสบความสำเร็จ และอยู่ภายใต้การควบคุม และการตัดสินใจของผู้บริหาร ประกอบด้วย องค์ประกอบด้านทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยและพัฒนา การผลิต การเงินและการบัญชี การตลาด การจัดการสารสนเทศ วัฒนธรรมองค์การ และอื่นๆ เช่น ท่าเลที่ตั้ง บรรยากาศในสถานที่ทำงาน ฯลฯ โดยการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายในเป็นการพิจารณาเพื่อค้นหาจุดแข็ง (Strengths-S) และจุดอ่อน (Weaknesses-W) ของสหกรณ์

1.1 จุดแข็ง (Strengths-S) หมายถึง ความสามารถ (Capabilities) หรือความชำนาญ (Skills) ซึ่งช่วยให้สหกรณ์สามารถทำในสิ่งที่องค์กรอื่นทำไม่ได้ หรือสหกรณ์ทำได้ดีกว่าองค์กรอื่น หรือทำได้ดี

เป็นพิเศษ จุดแข็งช่วยให้สหกรณ์ได้รับประโยชน์จากสภาวะแวดล้อมภายนอก หรือเอาชนะอุปสรรคบางอย่างได้

ดังนั้น การวิเคราะห์จุดแข็ง คือ สิ่งที่สหกรณ์ทำได้ดี หรือเป็นลักษณะสำคัญของความสามารถของสหกรณ์ ทักษะความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ประสบการณ์ และทรัพยากรที่มีค่าในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันทำให้อยู่ในฐานะที่เหนือกว่าคู่แข่ง ซึ่งสหกรณ์สามารถนำประโยชน์จากจุดแข็งเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ/ภารกิจ วัตถุประสงค์/เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ของสหกรณ์ได้

จุดแข็งของสหกรณ์ เช่น สหกรณ์ได้รับรางวัลสหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก ทุนดำเนินงานจากแหล่งทุนภายในของสหกรณ์ สมาชิกมีความรู้ความเข้าใจในอุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์ สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจกับสหกรณ์ คณะกรรมการมีธรรมาภิบาลในการบริหารงานสหกรณ์ เป็นผู้นำ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ บุคลากรฝ่ายจัดการมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งทำงานได้มีประสิทธิภาพ สหกรณ์มีช่องทางการตลาดในการส่งออกสินค้าไปจำหน่ายยังต่างประเทศ เป็นต้น

1.2 จุดอ่อน (Weaknesses-W) หมายถึง การขาดความสามารถหรือความชำนาญ ซึ่งสามารถขัดขวางไม่ให้สหกรณ์ทำกิจกรรมที่สำคัญได้อย่างสมบูรณ์ จุดอ่อนจัดเป็นข้อเสีย หรือข้อบกพร่องของสหกรณ์ที่มีศักยภาพในการขัดขวางไม่ให้สหกรณ์ได้รับประโยชน์จากโอกาส หรือขัดขวางการประสพผลสำเร็จในการเอาชนะอุปสรรค

ดังนั้น การวิเคราะห์จุดอ่อน คือ สิ่งที่สหกรณ์ทำได้ไม่ดีกว่าสหกรณ์อื่น หรือเป็นสิ่งที่สหกรณ์ไม่มีหรือเป็นสิ่งที่สหกรณ์ทำได้เสียเปรียบ เป็นรองคู่แข่ง ถ้าหากสหกรณ์มีจุดอ่อนมากก็จะเกิดการสูญเสียความสามารถในการแข่งขัน จุดอ่อนจึงเป็นสิ่งที่ไม่พึงประสงค์ของสหกรณ์ที่จะต้องกำจัดออกไป หรือจำเป็นต้องปรับปรุง แก้ไข เพื่อลดความเสียเปรียบและพัฒนาให้เกิดความได้เปรียบ และพัฒนาให้เกิดการได้เปรียบจนกลายเป็นสิ่งที่เหนือกว่า เพื่อจะได้นำไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ที่เป็นจุดแข็งต่อไป

จุดอ่อนของสหกรณ์ เช่น สหกรณ์มีเงินทุนหมุนเวียนไม่เพียงพอในการดำเนินงาน คณะกรรมการขาดความรู้ด้านการเงินการบัญชี ฝ่ายจัดการสหกรณ์ขาดบุคลากรที่มีความรู้ด้านกฎหมายสหกรณ์และระเบียบข้อบังคับของนายทะเบียนสหกรณ์ การขนส่งสินค้าของสหกรณ์ไปได้ในระยะทางที่จำกัด เป็นต้น

ในเรื่องที่ 15.2.1 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด นี้ ผู้เขียนได้วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนของชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด เพื่อเป็นตัวอย่างในการศึกษา ดังตารางที่ 15.2

ตารางที่ 15.2 ตัวอย่างการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายในชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

จุดแข็ง (Strengths-S)	จุดอ่อน (Weaknesses-W)
1. มีความน่าเชื่อถือ และทุ่มดำเนินงานที่เพียงพอ	1. แหล่งเงินกู้ภายนอกดอกเบี้ยต่ำกว่า ชสอ.
2. สมาชิกมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ	2. ชสอ. มีความเสี่ยงของการกระจุกตัวของเงินให้กู้ยืมแก่สหกรณ์สมาชิก
3. คณะกรรมการมีความรู้ ความสามารถ ทำงานเป็นทีม และกระจายครอบคลุมพื้นที่	3. สหกรณ์สมาชิกมาจากหลากหลายอาชีพ ทำให้มุมมองในการร่วมธุรกิจกับ ชสอ. แตกต่างกัน
4. โครงสร้างการบริหารงานของคณะกรรมการดำเนินการ ชสอ. มีความเหมาะสม	4. คณะกรรมการเป็นตัวแทนจากสหกรณ์สมาชิกมีภารกิจมากเวลาว่างในการประชุมที่ไม่ตรงกัน
5. บุคลากรฝ่ายจัดการมีความรู้ ความสามารถ และจิตบริการ	5. บุคลากรฝ่ายจัดการมีจำนวนมาก ทำให้ค่าใช้จ่ายในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลสูง
6. ทำเลที่ตั้งของ ชสอ. อยู่ศูนย์กลาง สะดวกในการเดินทาง	6. สายบังคับบัญชาที่มีผลต่อการตัดสินใจในการทำงานของบุคลากรฝ่ายจัดการ
7. อาคารสำนักงานที่เพียงพอต่อการจัดอบรมสัมมนา และให้บริการแก่สหกรณ์สมาชิก	7. อาคารสำนักงานมีขนาดใหญ่ ทำให้ ชสอ. มีภาระค่าใช้จ่ายประจำเดือน และค่าใช้จ่ายในการดูแลรักษาอาคารสำนักงานค่อนข้างสูง
8. ระเบียบข้อบังคับปฏิบัติได้จริง เป็นธรรม	8. การสื่อสารประชาสัมพันธ์ ชสอ. ระหว่างกับสหกรณ์สมาชิกยังไม่ดีพอ
9. การบริหารจัดการโปร่งใส รวดเร็ว ตรวจสอบได้ ยึดระเบียบ และแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจน	9. ชสอ. มีบทบาทหน้าที่ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ และเป็นศูนย์กลางทางการเงิน ความคาดหวังที่สหกรณ์สมาชิกมีต่อ ชสอ. สูง จึงต้องดำเนินงานในเรื่องต่างๆ อย่างระมัดระวัง
10. การบริหารการเงินเพื่อประโยชน์แก่สหกรณ์สมาชิก อาทิ ดอกเบี้ยคงที่ การจัดการหนี้ ฯลฯ	

โดยสรุป การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายในสามารถชี้ให้เห็นได้ว่า “สหกรณ์สามารถทำอะไรได้บ้าง” (What a firm can do) ซึ่งชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด สามารถนำจุดแข็งและจุดอ่อนไปกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ/ภารกิจ วัตถุประสงค์/เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ของ ชสอ. เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติโดยการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน เช่น ส่วนที่เป็นจุดแข็งจะทำอย่างไรเพื่อการพัฒนาหรือส่งเสริมให้ดีขึ้นกว่าเดิม ส่วนที่เป็นจุดอ่อนจะกำหนดกลยุทธ์และมีเป้าหมายอย่างไร เพื่อนำไปสู่การแก้ไขจุดอ่อนนั้นให้หมดไป เป็นต้น ซึ่งจะช่วยในการกำหนดนโยบายและทิศทางของธุรกิจที่ ชสอ. ดำเนินงานอยู่ได้อย่างถูกต้อง ตลอดจนช่วยลดความเสี่ยงจากการดำเนินธุรกิจของ ชสอ.

2. การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก

สภาวะแวดล้อมภายนอก (External Environment) เป็นสภาวะแวดล้อมที่ผู้บริหารของสหกรณ์ไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งความสำเร็จหรือล้มเหลวของการดำเนินงานของสหกรณ์ ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับสภาวะแวดล้อมที่ควบคุมไม่ได้ เพราะอยู่นอกเหนืออำนาจควบคุม แต่ผู้บริหารสหกรณ์จำเป็นต้องศึกษาเพื่อนำมาพิจารณาในการวางแผนกลยุทธ์ เพราะปัจจัยเหล่านี้มีส่วนช่วยลดความเสี่ยงในการดำเนินงานของสหกรณ์ได้

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกเป็นการตรวจสอบและประเมินปัจจัยต่างๆ ที่แวดล้อมอยู่ภายนอกสหกรณ์ เพื่อกำหนดเป็นโอกาส (Opportunities-O) หมายถึง สภาวะการณของสภาวะแวดล้อมภายนอกที่มีศักยภาพส่งผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์ และอุปสรรค (Threats-T) หรืออาจเรียกว่า ข้อจำกัด ภัยอันตราย หรือภัยคุกคามนั้น หมายถึง สภาวะการณของสภาวะแวดล้อมภายนอก ซึ่งมีศักยภาพในการขัดขวางความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายของสหกรณ์

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกจะให้คำตอบแก่สหกรณ์ได้ว่า “สหกรณ์กำลังเผชิญหน้าอยู่กับอะไร” ในขณะที่เดียวกันสามารถช่วยให้สหกรณ์มองเห็นแนวทางว่า “สหกรณ์ควรเลือกทำอะไร” (What a firm might choose to do) สภาวะแวดล้อมภายนอก แบ่งออกได้ 2 กลุ่ม คือ 1) สภาวะแวดล้อมจุลภาค และ 2) สภาวะแวดล้อมมหภาค ดังนี้

2.1 สภาวะแวดล้อมจุลภาค (Micro Environment) เป็นสภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์การสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานของสหกรณ์ลุล่วงไปได้ และเป็นองค์การที่ทำการแข่งขันกับสหกรณ์ในการแสวงหาลูกค้าและทรัพยากรที่หายาก และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงแล้วจะมีผลกระทบโดยตรงต่อสหกรณ์ สภาวะแวดล้อมจุลภาค ได้แก่ 1) บริษัท/สหกรณ์ 2) ผู้จำหน่ายวัสดุ 3) คนกลางทางธุรกิจ 4) คู่แข่งขัน 5) กลุ่มสาธารณะ และ 6) ลูกค้า โดยสามารถศึกษารายละเอียดของปัจจัยในสภาวะแวดล้อมจุลภาค ทั้ง 6 ปัจจัย เพิ่มเติมได้จากหน่วยที่ 3 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมของสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ ในเรื่องที่ 3.3.2 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมจุลภาค

2.2 สภาวะแวดล้อมมหภาค (Macro Environment) เป็นสภาวะแวดล้อมที่อยู่ภายนอกสหกรณ์ เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารสหกรณ์ไม่สามารถควบคุมได้ เพราะอยู่นอกเหนืออำนาจเช่นเดียวกับสภาวะแวดล้อมจุลภาค แต่สภาวะแวดล้อมมหภาคเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงแล้วจะมีผลกระทบกับทุกองค์การ มีศักยภาพส่งผลกระทบต่อการทำงานของสหกรณ์ ซึ่งผู้บริหารสหกรณ์จำเป็นต้องทำการวิเคราะห์ติดตามอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง เพื่อปรับการดำเนินการให้สอดคล้องกับสภาวะการณที่เปลี่ยนแปลงนั้น แล้วจะนำมาซึ่งความสำเร็จและความอยู่รอดของสหกรณ์ การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมมหภาคโดยทั่วไป จะวิเคราะห์ปัจจัยในด้านต่างๆ ประกอบด้วย 1) ประชากร 2) เศรษฐกิจ 3) กฎหมายและการเมือง 4) ทรัพยากรธรรมชาติ 5) เทคโนโลยี และ 6) สังคมและวัฒนธรรม โดยสามารถศึกษารายละเอียดของปัจจัยในสภาวะแวดล้อมมหภาค ทั้ง 6 ปัจจัย เพิ่มเติมได้จากหน่วยที่ 3 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมของสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ ในเรื่องที่ 3.3.3 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมมหภาค

ในเรื่องที่ 15.2.2 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด นี้ ผู้เขียนได้วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรคของชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด เพื่อเป็นตัวอย่างในการศึกษา ดังตารางที่ 15.3

ตารางที่ 15.3 ตัวอย่างการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

โอกาส (Opportunities-O)	อุปสรรค (Threats-T)
1. ดอกเบี้ยแหล่งเงินกู้ของสหกรณ์ต่ำลง	1. สหกรณ์สมาชิกมีหนี้หลายทาง
2. ดอกเบี้ยเงินกู้จากแหล่งอื่นที่สมาชิกสูงกว่าของสหกรณ์	2. สหกรณ์สมาชิกมีทางเลือกในการลงทุนได้หลายทาง
3. ระเบียบการกู้ยืมของคู่แข่งยุ่งยากทำให้สมาชิกมากู้ช้อ. เพิ่มขึ้น	3. ดอกเบี้ยเงินกู้แหล่งภายนอกของสหกรณ์สมาชิกมีอัตราดอกเบี้ยต่ำ
4. การมีคู่แข่งอื่นทำให้มีโอกาสในการพัฒนาสหกรณ์	4. ภาวะเศรษฐกิจไม่ดีส่งผลต่อการตัดสินใจของสหกรณ์สมาชิก
5. เทคโนโลยีสมัยใหม่ทำให้ระบบการบริหารงานของสหกรณ์รวดเร็ว สะดวกขึ้น	5. พระราชบัญญัติค้ำประกัน ทำให้ ชสอ. เสียประโยชน์
6. การแก้ไขพระราชบัญญัติสหกรณ์ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบต่างๆ ส่งผลให้เกิดมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่ดียิ่งขึ้น ช่วยในการดำเนินงานและการเงินที่ดีของ ชสอ.	6. การแก้ไขพระราชบัญญัติสหกรณ์ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบต่างๆ อาจเป็นอุปสรรคต่อการเติบโตและทำให้ผลการดำเนินงานทางการเงิน ของ ชสอ. ลดลงได้เช่นกัน
7. นโยบายรัฐให้การสนับสนุนระบบสหกรณ์ และให้สิทธิพิเศษทางกฎหมายแก่ ชสอ.	7. นโยบายการกำหนดอัตราดอกเบี้ยของรัฐบาลกำหนดขึ้นลงไม่แน่นอน
8. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและภาคเอกชนให้การสนับสนุน ชสอ.	8. ข่าวการทุจริตในขบวนการสหกรณ์ ทำให้ระบบสหกรณ์ ขาดความน่าเชื่อถือ

โดยสรุป การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกที่มีผลโดยตรงต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ ได้แก่ ปัจจัยด้านผลกระทบต่อสมาชิก หน่วยงานสนับสนุน หน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ พันธมิตรทางธุรกิจ และคู่แข่งทางการค้า หลังการวิเคราะห์แล้ว จึงนำประเด็นที่เป็นอุปสรรคในการทำงานมากำหนดเรียงลำดับตามความสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบต่อสหกรณ์มากที่สุดไปสู่ประเด็นปัญหาที่มีความสำคัญน้อยที่สุด เพื่อกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับแนวทางการแก้ไขหรือหามาตรการป้องกันอุปสรรคที่เป็นปัญหาต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ต่อไป

นอกจากนี้ผู้บริหารสหกรณ์จะต้องสามารถดำเนินกลยุทธ์ให้สอดคล้องและสัมพันธ์กับสภาวะแวดล้อมที่ควบคุมไม่ได้ โดยต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ที่ดีรัดกุม รวมทั้งต้องให้ความสนใจต่อการเปลี่ยนแปลงและพร้อมที่จะแก้ไข และปรับปรุงให้เข้ากับสภาวะการณ์นั้นๆ ซึ่งมีผลทำให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

กิจกรรม 15.2.1

จงวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ด้านอื่นๆ ที่นักศึกษาเห็นว่าเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค มาอย่างละ 3 ประเด็น

(โปรดทำกิจกรรม 15.2.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 15.2 เรื่องที่ 15.2.1)

เรื่องที่ 15.2.2

การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ/ภารกิจ วัตถุประสงค์/เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ของสหกรณ์จะต่างกับองค์การเอกชน เนื่องจากองค์การเอกชนจะมุ่งเป้าหมายในด้วสินค้าหรือบริการ หรือสินค้าบริโภคที่มีเป้าหมายในการทำกำไรสูงสุด แต่สหกรณ์มีเป้าหมายในการให้บริการสมาชิกเป็นสำคัญ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ของชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด เป็นการกำหนดหลังจากดำเนินการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในและสภาวะแวดล้อมภายนอก ร่วมกับการศึกษาปัญหาภาพรวมของสหกรณ์ที่เป็นสมาชิก ผลการดำเนินธุรกิจ และภาพรวมปริมาณธุรกิจ ชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด จึงได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ของสหกรณ์ระยะเวลา 5 ปี ระหว่าง พ.ศ. 2560-2564 ขึ้น ในแผนพัฒนาชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ฉบับที่ 5 (ปีบัญชี 2560-2564) เพื่อเป็นกรอบในการพัฒนาสหกรณ์ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ของชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

วิสัยทัศน์ (Vision) ในการวางแผนกลยุทธ์จัดเป็นวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision) ศัพท์ที่มีความหมายใกล้เคียงกับวิสัยทัศน์ คือ ความฝัน (Dream) ความมุ่งมาดปรารถนา (Aspiration) และ

ความตั้งใจ (Intent) ของสหกรณ์ การกำหนดวิสัยทัศน์เป็นการกำหนดจุดมุ่งหมายของสหกรณ์ในภาพรวมว่าจะให้สหกรณ์เป็นอะไร หรือยืนอยู่ ณ จุดใดในอนาคต (What it wants to be in the future) หลังจากได้ผ่านการวิเคราะห์ และสังเคราะห์สภาวะแวดล้อมองค์การและการคาดคะเนเป็นอย่างดีแล้ว ซึ่งอาจอาศัยวิธีการตั้งคำถามพื้นฐาน ดังนี้

1) อนาคตที่เป็นไปได้ของสหกรณ์คืออะไร

2) อนาคตที่เป็นอุดมคติของสหกรณ์คืออะไร

ประโยควิสัยทัศน์ นิยมเขียนเป็นคำประกาศเชิงบวก (Positive Statement) ที่กระชับรัด เข้าใจง่าย แต่มีความท้าทาย ในการกำหนดวิสัยทัศน์มีหลักการที่ควรคำนึงถึง ดังนี้

1) กลุ่มผู้บริหารต้องเป็นผู้ริเริ่ม

2) ต้องสร้างบรรยากาศที่เปิดเผย

3) มีรายละเอียดที่ชัดเจนพอ และครบถ้วนที่จะนำไปสู่การปฏิบัติได้

4) มีภาพเชิงบวก ที่บุคลากรในองค์การทุกคนมุ่งมั่นศรัทธา

หลังจากได้ผ่านการวิเคราะห์ และสังเคราะห์สภาวะแวดล้อมองค์การ ร่วมกับหลักการในการกำหนดวิสัยทัศน์ดังกล่าว ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด จึงกำหนดวิสัยทัศน์ในแผนพัฒนา ชสอ. ฉบับที่ 5 (ปีบัญชี 2560-2564) ดังนี้

“**ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด เป็นผู้นำขบวนการสหกรณ์ออมทรัพย์ไทยสู่ความเป็นสากลด้วยหลักธรรมาภิบาล และอุดมการณ์สหกรณ์**”

2. การกำหนดพันธกิจของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

พันธกิจ (Mission) หมายถึง ประโยคหรือถ้อยคำที่ประกอบด้วย จุดประสงค์ (Purposes) ค่านิยมพื้นฐานของสหกรณ์ (Basic Values) รวมถึงขอบเขตของการปฏิบัติงาน (Scope of Operations) พันธกิจประกาศถึงเหตุผลเพื่อความคงอยู่ของสหกรณ์ ซึ่งมีระบุในรูปของลูกคำ หรือตลาดที่สหกรณ์ให้บริการ พันธกิจกล่าวถึงภาระผูกพัน ขอบเขตการดำเนินธุรกิจ เอกลักษณ์ คุณลักษณะ ตลอดจนกิจกรรมหลักที่ต้องทำเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้เพื่อสร้างคุณค่าและความแตกต่างของสหกรณ์กับองค์การอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน พันธกิจอาจกล่าวอย่างกว้างๆ หรือแคบก็ได้ ขึ้นอยู่กับขอบเขตรับผิดชอบของแต่ละสหกรณ์

พันธกิจสามารถเขียนได้ 2 แบบ ดังนี้

1) เขียนเป็นรายชื่อ

2) เขียนเป็นประโยคหลายประโยคที่เชื่อมด้วยคำเชื่อมต่างๆ

สำหรับพันธกิจของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด กำหนดไว้ในแผนพัฒนา ชสอ. ฉบับที่ 5 (ปีบัญชี 2560-2564) 5 พันธกิจ คือ

พันธกิจที่ 1: เป็นศูนย์กลางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์

พันธกิจที่ 2: สร้างความมั่นคงแก่ ชสอ. และสหกรณ์ออมทรัพย์

พันธกิจที่ 3: พัฒนาบุคลากร ชสอ. และสหกรณ์ออมทรัพย์ให้เป็นมืออาชีพ

พันธกิจที่ 4: เป็นศูนย์กลางสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศของสหกรณ์ออมทรัพย์

พันธกิจที่ 5: เชื่อมโยงเครือข่ายกับขบวนการสหกรณ์ทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ

อย่างไรก็ตาม องค์กรบางแห่งไม่ได้แยกวิสัยทัศน์และพันธกิจออกจากกัน แต่จะกำหนดเป็นพันธกิจเพียงอย่างเดียว ซึ่งพันธกิจในลักษณะนี้ควรครอบคลุมถึงสิ่งต่างๆ ดังนี้

- 1) ประวัติองค์กร
- 2) ความชื่นชอบของผู้บริหาร และสมาชิก
- 3) สภาวะแวดล้อมองค์กร
- 4) ทรัพยากรที่มีอยู่
- 5) จุดเด่นหรือความสามารถเฉพาะขององค์กร

นอกจากนี้ การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ สหกรณ์อาจกำหนดค่านิยม (Value) ของสหกรณ์ไว้ด้วย ทั้งนี้เพื่อช่วยให้สามารถมองเห็นภาพทิศทางองค์กรชัดเจนยิ่งขึ้น โดยค่านิยมที่กำหนดขึ้นมีลักษณะเป็นประโยคหรือข้อความที่ทุกคนยอมรับเป็นหลักยึดในการปฏิบัติ หรือเป็นแนวทางในการทำงานร่วมกัน ซึ่งอาจกำหนดไว้ต่อจากวิสัยทัศน์

3. การกำหนดวัตถุประสงค์ของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

วัตถุประสงค์ (Objectives) หมายถึง สิ่งที่ต้องการต้องการจะทำ ต้องการจะเป็น ต้องการให้เกิด ต้องการจะไปให้ถึง หรือหมายถึงผลลัพธ์ที่ต้องการบรรลุภายใต้แต่ละพันธกิจ วัตถุประสงค์ที่รวมเป้าหมายไว้ในประโยคเดียวกันอาจเรียกว่าเป้าประสงค์ อย่างไรก็ตามในปัจจุบันคำว่าวัตถุประสงค์และเป้าประสงค์อาจใช้แทนที่กันได้ เพราะทั้ง 2 อย่างนี้ นิยมกำหนดผลลัพธ์เป็นเป้าหมายไว้อีกหนึ่งในลักษณะของเป้าหมายตัวชี้วัด (KPIs)

ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด หลังจากดำเนินการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ จึงได้กำหนดเป้าประสงค์ในแผนพัฒนา ชสอ. ฉบับที่ 5 (ปีบัญชี 2560-2564) ที่สอดคล้องกับพันธกิจ ดังนี้

พันธกิจที่ 1: เป็นศูนย์กลางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ กำหนดเป้าประสงค์ไว้ 4 ข้อ ดังนี้

- 1) มีสหกรณ์สมาชิกมาใช้บริการทางการเงินเกินร้อยละ 50 ของสหกรณ์สมาชิกทั้งหมด
- 2) ผลักดันให้ ชสอ. มีบทบาทในการบริหารกองทุนรักษาเสถียรภาพทางการเงิน
- 3) จัดตั้งสถาบันประกันเงินฝากภายใต้เครือข่าย ชสอ.
- 4) พัฒนา ชสอ. สู่การเป็นศูนย์กลางทางการเงินสหกรณ์ (Cooperative Central Finance Facility: CFF)

พันธกิจที่ 2: สร้างความมั่นคงแก่ ชสอ. และสหกรณ์ออมทรัพย์ กำหนดเป้าประสงค์ไว้ 3 ข้อ ดังนี้

- 1) ชสอ. มีมาตรฐานการบริหารจัดการที่เป็นสากล
- 2) สร้างและส่งเสริมธรรมาภิบาลใน ชสอ.
- 3) สร้างมาตรฐานการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์

พันธกิจที่ 3: พัฒนาบุคลากร ชสอ. และสหกรณ์ออมทรัพย์ให้เป็นผู้มืออาชีพ กำหนดเป้าประสงค์ไว้ 2 ข้อ ดังนี้

- 1) บุคลากรของ ชสอ. มีความเป็นผู้มืออาชีพ
- 2) ชสอ. เป็นองค์กรพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ออมทรัพย์

พันธกิจที่ 4: เป็นศูนย์กลางสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศของสหกรณ์ออมทรัพย์ กำหนดเป้าประสงค์ไว้ 2 ข้อ ดังนี้

- 1) สร้างระบบเทคโนโลยีให้สามารถรองรับการทำธุรกรรมทางการเงิน (Fin Tech: Financial Technology)
- 2) พัฒนาสารสนเทศของสหกรณ์ออมทรัพย์

พันธกิจที่ 5: เชื่อมโยงเครือข่ายกับขบวนการสหกรณ์ทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ กำหนดเป้าประสงค์ไว้ 2 ข้อ ดังนี้

- 1) มีการร่วมมือกับขบวนการสหกรณ์ในประเทศ
- 2) มีการร่วมมือกับขบวนการสหกรณ์ระหว่างประเทศ

โดยสรุป เป้าประสงค์ในแผนพัฒนา ชสอ. ฉบับที่ 5 (ปีบัญชี 2560-2564) จะเห็นได้ว่าชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการวางแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับพันธกิจที่กำหนดไว้ โดยยึดหลัก SMART ดังนี้

- 1) S = Specific วัตถุประสงค์แต่ละข้อจะต้องมีความเฉพาะเจาะจงสามารถระบุผลลัพธ์เฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่งได้ชัดเจน
- 2) M = Measurable วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นต้องสามารถวัดค่าได้ในรูปหน่วยวัดเชิงปริมาณ
- 3) A = Agreement/Acceptable/Attainable วัตถุประสงค์แต่ละข้อต้องเกิดจากความคิดเห็นที่ตรงกันในสิ่งที่จะดำเนินการ รวมถึงการบรรลุผลได้
- 4) R = Realistic วัตถุประสงค์จะต้องมีความเป็นจริง เมื่อมีการนำแผนไปปฏิบัติแล้วต้องสามารถส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ที่กำหนดไว้ได้จริง
- 5) T = Time Frame วัตถุประสงค์จะต้องสามารถบรรลุผลได้ ภายในกรอบเวลาที่ชัดเจน

นอกจากหลัก SMART ดังกล่าวแล้ว หาก ชสอ. จะให้แผนกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นมีลักษณะเป็นแผนเชิงพัฒนายิ่งขึ้น อาจกำหนดวัตถุประสงค์โดยคำนึงถึง C = Challenging ซึ่งหมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ให้มีความท้าทายที่จะบรรลุผลลัพธ์ด้วย

4. การกำหนดกลยุทธ์ของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

กลยุทธ์ (Strategy) คือ วิธีการหรือมาตรการที่จะสนับสนุนพันธกิจ และเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ตามแผน เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ที่สหกรณ์กำหนดขึ้น โดยกลยุทธ์จะถูกนำไปพัฒนาเป็นแผนงานหรือโครงการของสหกรณ์ต่อไป

การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เป็นการค้นหาแนวทางการดำเนินงานจากทางเลือกต่างๆ ที่ดีที่สุดที่จะทำให้สหกรณ์สามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วยทรัพยากรที่จำกัด กลยุทธ์ที่กำหนดควรเป็นนวัตกรรมใหม่ๆ ที่ทดแทนโครงการหรือการปฏิบัติเดิมๆ ที่เคยปฏิบัติมาแล้วไม่ได้ผลในการปรับปรุงแก้ไขในเรื่องนั้นๆ หรือหากจะใช้วิธีเดิมก็ควรหาวิธีการแก้ไขปรับปรุงใหม่ให้ดีขึ้น

การกำหนดกลยุทธ์ของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ได้เริ่มจากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมของสหกรณ์ เพื่อนำมาสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ของสหกรณ์ตามลำดับ โดยกำหนดรายการจากรายละเอียดต่างๆ จากกระบวนการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในของสหกรณ์ แล้วนำข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์และเขียนเป็นแผนกลยุทธ์ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิกสหกรณ์เป็นสำคัญ

เนื่องจาก ชสอ. เป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่ที่มีศักยภาพในการจัดจ้างฝ่ายจัดการสหกรณ์เพื่อรับผิดชอบในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ได้แก่ ฝ่ายวางแผน ซึ่งประกอบด้วย 2 แผนงาน คือ

1) แผนกแผนงาน ประกอบด้วย

- งานวิเคราะห์นโยบายและแผน มีหน้าที่ศึกษานโยบายและแผนงาน จัดทำรายงานผลการวิเคราะห์นโยบายและแผนงาน

- งานวางแผน มีหน้าที่จัดทำแผนพัฒนา ชสอ. จัดสัมมนาผู้บริหารเพื่อทบทวนแผนกลยุทธ์ จัดทำแผนงานประจำปี เสนอคณะกรรมการดำเนินการให้ความเห็นชอบและเสนอที่ประชุมใหญ่อุมัติ จัดสัมมนาเพื่อทำความเข้าใจในนโยบายและแผนงาน

- งานวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและติดตามแผน มีหน้าที่วางระบบฐานข้อมูลและรวบรวมการติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน ติดตาม รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลผลการดำเนินงาน และจัดทำรายงานผลการดำเนินประจำปี เสนอที่ประชุมใหญ่อุมัติ

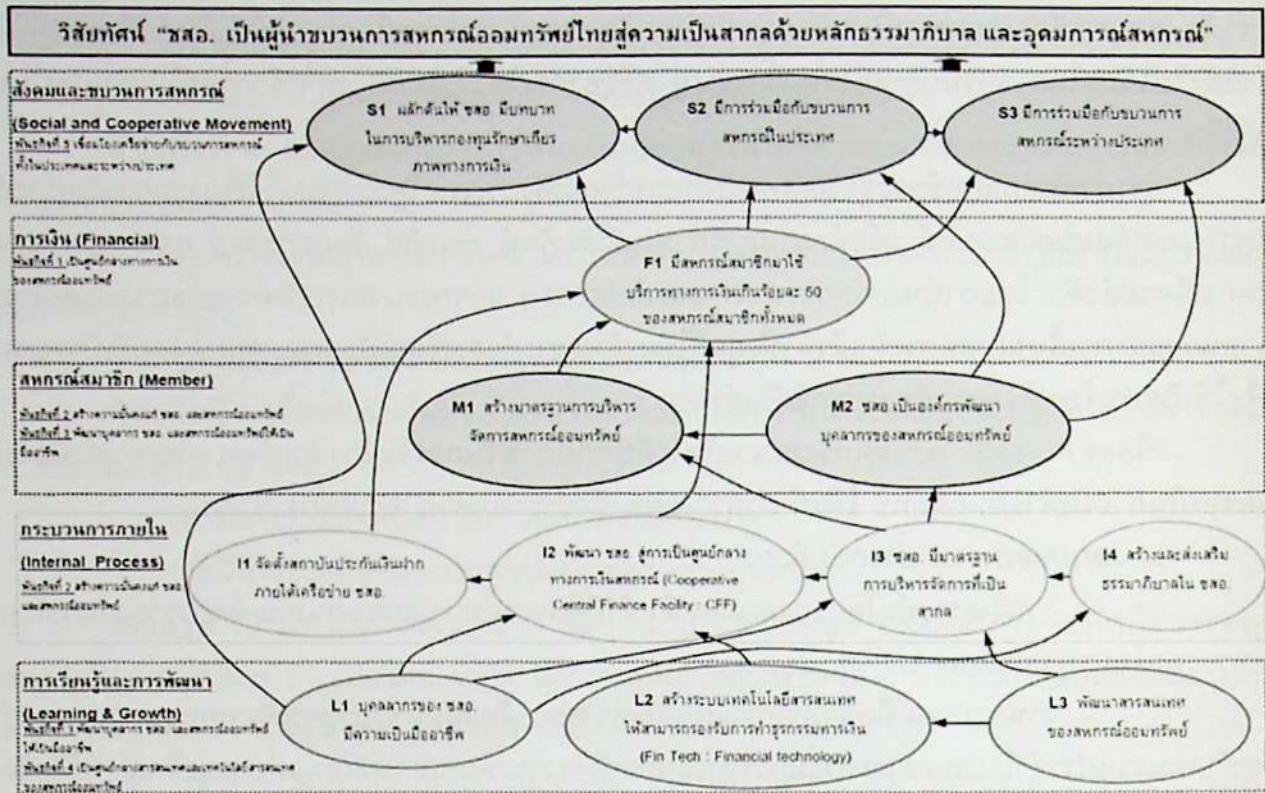
2) แผนกวิจัยสถาบัน ประกอบด้วย

- งานข้อมูล มีหน้าที่รวบรวม ประมวล และเผยแพร่ข้อมูลต่างๆ ของ ชสอ. และสหกรณ์สมาชิก

- งานศึกษาและวิจัยสถาบัน มีหน้าที่ศึกษาและวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการนำผลการศึกษาวิจัยไปพัฒนา ชสอ.

- งานพัฒนาระบบบริหารจัดการ มีหน้าที่ศึกษาและวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการมาใช้ใน ชสอ.

แผนที่กลยุทธ์ “แผนพัฒนา ชสอ. ฉบับที่ 5 (ปีบัญชี 2560 - 2564)”



ภาพที่ 15.8 แผนที่กลยุทธ์แผนพัฒนาขบวนการสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ฉบับที่ 5
 ที่มา: http://fsct.com/plan2_coop/plan_no5.pdf (2561, 25 ธันวาคม)

จากภาพที่ 15.8 แผนที่กลยุทธ์แผนพัฒนาขบวนการสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ฉบับที่ 5 จะเห็นได้ว่า ชสอ. ได้ใช้การวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) เป็นเครื่องมือสำหรับการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Tools) ซึ่งถูกนำมาใช้เพื่อการควบคุมและประเมินรวมทั้งพัฒนาผลงานของ ชสอ. ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1) ด้านการเงิน 2) ด้านลูกค้า (สหกรณ์สมาชิก) 3) ด้านกระบวนการภายใน และ 4) ด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์กร ซึ่ง ชสอ. ได้เพิ่มด้านสังคมและขบวนการสหกรณ์เป็นอีกด้านหนึ่งในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ ชสอ. ด้วย

กลยุทธ์ที่กำหนดจะสามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรมได้ ชสอ. ต้องมีการกำหนดแผนงานโครงการต่างๆ ภายใต้กลยุทธ์แต่ละข้อที่กำหนดไว้ ซึ่งเรียกว่า “การกำหนดแผนกลยุทธ์” เพื่อนำไปสู่การพัฒนาสหกรณ์ตามที่วิสัยทัศน์ ซึ่ง ชสอ. ได้จัดทำกลยุทธ์ (Strategy) ที่สอดคล้องกับพันธกิจของสหกรณ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 15.4-15.7

ตารางที่ 15.4 กลยุทธ์พันธกิจที่ 1 เป็นศูนย์กลางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์

พันธกิจ	เป้าประสงค์	กลยุทธ์
พันธกิจที่ 1: เป็นศูนย์กลาง การเงินของ สหกรณ์ออมทรัพย์	1. มีสหกรณ์สมาชิกมาใช้ บริการทางการเงินเกิน ร้อยละ 50 ของสหกรณ์ สมาชิกทั้งหมด	1.1 กลยุทธ์ด้านราคา 1.2 สร้างพันธมิตร และช่องทางการทำธุรกรรมทาง การเงินของ ชสอ. 1.3 สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับการจัดกลุ่ม ผู้ใช้บริการ 1.4 ขยายฐานผู้ใช้บริการ 1.5 กลยุทธ์ส่วนผสมด้านราคาและการจัดชั้นมาตรฐาน การเงินในการกำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ 1.6 สร้างพันธมิตรและช่องทางการทำธุรกรรมทาง การเงินของ ชสอ. 1.7 สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับการจัดกลุ่ม ผู้ใช้บริการ 1.8 ขยายฐานผู้ใช้บริการ
	2. ผลักดันให้ ชสอ. มี บทบาทในการบริหาร กองทุนรักษาเสถียรภาพ ทางการเงิน	- แสดงบทบาทในการบริหารกองทุนรักษาเสถียรภาพ ทางการเงิน
	3. จัดตั้งสถาบันประกัน เงินฝากภายใต้เครือข่าย ชสอ.	- ผลักดันให้ ชสอ. เป็นองค์กรหลักในการจัดตั้ง สถาบันประกันเงินฝาก
	4. พัฒนา ชสอ. สู่การเป็น ศูนย์กลางทางการเงิน สหกรณ์ (Cooperative Central Finance Facility: CFF)	- สร้างศักยภาพของ ชสอ. ให้เป็นศูนย์กลางทาง การเงินสหกรณ์

ที่มา: ดัดแปลงจาก http://fsct.com/plan2_coop/plan_no5.pdf (2561, 25 ธันวาคม)

ตารางที่ 15.5 กลยุทธ์พันธกิจที่ 2 สร้างความมั่นคงแก่ ชสอ. และสหกรณ์ออมทรัพย์ และพันธกิจที่ 3 พัฒนาบุคลากร ชสอ. และสหกรณ์ออมทรัพย์ให้ เป็นมืออาชีพ

พันธกิจ	เป้าประสงค์	กลยุทธ์
พันธกิจที่ 2: สร้างความมั่นคงแก่ ชสอ. และสหกรณ์ ออมทรัพย์	1. ชสอ. มีมาตรฐานการ บริหารจัดการที่เป็นสากล	1.1 นำองค์กรสู่การบริหารงานตามเกณฑ์ ACCESS Branding (A-one Competitive Choice for Excellence in Service and Soundness) ของสมาคมสมาพันธ์สหกรณ์ออม ทรัพย์และเครดิตแห่งเอเชีย (ACCU) 1.2 นำ ชสอ. เข้าสู่มาตรฐานการบริหารจัดการ สหกรณ์ออมทรัพย์ 1.3 สร้างการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กรให้ตื่นตัวต่อการ รักษาอันดับความน่าเชื่อถือขององค์กรไม่ต่ำ กว่า A- (แนวโน้มน่า Stable)
	2. สร้างและส่งเสริม ธรรมาภิบาลใน ชสอ.	2.1 จัดให้มีระบบธรรมาภิบาลใน ชสอ. 2.2 ปฏิรูประบบการเลือกตั้งประธานกรรมการ กรรมการดำเนินการ และผู้ตรวจสอบกิจการ
	3. สร้างมาตรฐานการบริหาร จัดการสหกรณ์ออมทรัพย์	- นำสหกรณ์สมาชิกเข้าสู่มาตรฐานการบริหาร จัดการสหกรณ์ออมทรัพย์
พันธกิจที่ 3: พัฒนาบุคลากร ชสอ. และสหกรณ์ ออมทรัพย์ให้ เป็นมืออาชีพ	1. บุคลากรของ ชสอ. มีความ เป็นมืออาชีพ	1.1 สร้างสมรรถนะเจ้าหน้าที่ ชสอ. ให้เป็นมืออาชีพ 1.2 สร้างสมรรถนะเจ้าหน้าที่ ชสอ. ให้เป็นมืออาชีพ เฉพาะทาง
	2. ชสอ. เป็นองค์กรพัฒนา บุคลากรของสหกรณ์ ออมทรัพย์	- ปฏิรูปการเรียนรู้ของบุคลากรในขบวนการ สหกรณ์ออมทรัพย์

ที่มา: ดัดแปลงจาก http://fsct.com/plan2_coop/plan_no5.pdf (2561, 25 ธันวาคม)

ตารางที่ 15.6 กลยุทธ์พันธกิจที่ 4 เป็นศูนย์กลางสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศของสหกรณ์ออมทรัพย์

พันธกิจ	เป้าประสงค์	กลยุทธ์
พันธกิจที่ 4: เป็นศูนย์กลาง สารสนเทศและ เทคโนโลยี สารสนเทศของ สหกรณ์ออมทรัพย์	1. สร้างระบบเทคโนโลยี ให้สามารถรองรับ การทำธุรกรรมทาง การเงิน (Fin Tech: Financial Technology)	1.1 จัดหาระบบงานคอมพิวเตอร์สหกรณ์ออมทรัพย์ และเทคโนโลยีทางการเงินที่สามารถทำธุรกรรม ทางการเงินอิเล็กทรอนิกส์ได้ 1.1.1 มีระบบงานสหกรณ์ออมทรัพย์ที่เป็น มาตรฐานเดียวกัน (Single Core Cooperatives Banking) 1.1.2 มีระบบเครือข่าย IT ของสหกรณ์ออมทรัพย์ ที่เชื่อมโยงเข้าด้วยกัน (Integrated IT Network Systems) 1.1.3 มีศูนย์ข้อมูลกลางของระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ (Data Centre) ของสหกรณ์ ออมทรัพย์ 1.1.4 มีระบบการชำระเงินอิเล็กทรอนิกส์ (Payment System) ของสหกรณ์ ออมทรัพย์ 1.1.5 มีระบบสำรองข้อมูลกรณีเกิดเหตุภัยพิบัติ (DR Site Server) ของสหกรณ์ออมทรัพย์ 1.2 จัดหาระบบงานคอมพิวเตอร์ ซสอ. และเทคโนโลยี ทางการเงินที่สามารถทำธุรกรรมทางการเงิน อิเล็กทรอนิกส์ได้ 1.3 จัดทำระบบเพื่อรองรับการเป็นศูนย์กลางการหัก เงิน ณ ที่จ่ายให้กับสหกรณ์สมาชิก
	2. พัฒนาสารสนเทศของ สหกรณ์ออมทรัพย์	2.1 นำสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการ ซสอ. และสหกรณ์ออมทรัพย์

ที่มา: ดัดแปลงจาก http://fsct.com/plan2_coop/plan_no5.pdf (2561, 25 ธันวาคม)

ตารางที่ 15.7 กลยุทธ์พันธกิจที่ 5 เชื่อมโยงเครือข่ายกับขบวนการสหกรณ์ทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ

พันธกิจ	เป้าประสงค์	กลยุทธ์
พันธกิจที่ 5: เชื่อมโยงเครือข่าย กับขบวนการสหกรณ์ ทั้งในประเทศและ ระหว่างประเทศ	1. มีการร่วมมือกับ ขบวนการสหกรณ์ ในประเทศ	1.1 ร่วมมือกับเครือข่ายพิทักษ์และปกป้องขบวนการ สหกรณ์ 1.2 ร่วมมือกับเครือข่ายสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของสหกรณ์ ออมทรัพย์ 1.3 สร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการเงิน วิชาการ และการตลาดกับชุมนุมสหกรณ์อื่น
	2. มีการร่วมมือกับ ขบวนการสหกรณ์ ระหว่างประเทศ	- มีส่วนร่วมในการสร้างความเข้มแข็งของสหกรณ์ ระหว่างประเทศ

ที่มา: ดัดแปลงจาก http://fsct.com/plan2_coop/plan_no5.pdf (2561, 25 ธันวาคม)

โดยสรุป จาก (1) การวิเคราะห์ปัจจัยสภาวะแวดล้อม (SWOT Analysis) ทั้งจากสภาวะแวดล้อมภายในและสภาวะแวดล้อมภายนอกเพื่อกำหนด (2) วิสัยทัศน์ของสหกรณ์ต้องมีความสอดคล้องกับข้อเท็จจริงที่วิเคราะห์ได้ ส่วน (3) พันธกิจของสหกรณ์ก็เกิดขึ้นจากหลายฝ่ายในสหกรณ์เห็นตรงกันว่าควรจะมีพันธกิจอย่างไรจึงนำพองค์การสหกรณ์ไปสู่เป้าหมาย (4) การกำหนดเป้าประสงค์ของสหกรณ์ต้องอยู่ในส่วนแนวทางที่จะไปให้ถึงที่นั่นให้ได้และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และ (5) กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นจะถูกนำไปพัฒนาเป็นแผนงาน/โครงการของสหกรณ์ ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 5 ส่วน คือ องค์ประกอบที่สำคัญของการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ และจะนำไปสู่การจัดทำแผนปฏิบัติการ ซึ่งรายละเอียดจะได้กล่าวในเรื่องที่ 15.3.1 ต่อไป

แผนกลยุทธ์เป็นแผนระยะยาวของสหกรณ์ ซึ่งจัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นกรอบทิศทางการดำเนินการในอนาคตของสหกรณ์ โดยในช่วงเวลาของการดำเนินงานตามแผน หากสหกรณ์ได้จัดทำแผนกลยุทธ์และนำมาเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการและให้ความสำคัญในเรื่องต่างๆ เข้าด้วยกัน มีการพิจารณาปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในแล้ว จะทำให้เกิดการประสานงานและบูรณาการทางด้านความคิด การดำเนินงานกิจกรรมต่างๆ ร่วมกันอย่างมีระบบ ดังนั้น ความสำคัญหรือความจำเป็นของแผนกลยุทธ์จะนำไปสู่ความสำเร็จในความสามารถในการวางแผน ความสามารถในการดำเนินการ การบริหารจัดการ ความสามารถในการตัดสินใจ และความสามารถในการคิด ทำให้มองเห็นทางเลือกที่หลากหลาย ทำให้ทุกปัญหาที่เกิดขึ้นมีทางออกในการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ

กิจกรรม 15.2.2

วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ระยะเวลา 5 ปี ในระหว่าง พ.ศ. 2560-2564 กำหนดไว้ว่าอย่างไร

(โปรดทำกิจกรรม 15.2.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 15.2 เรื่องที่ 15.2.2)

เรื่องที่ 15.2.3

การกำหนดแผนกลยุทธ์ของชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

แนวความคิดการกำหนดแผนกลยุทธ์ของชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด โดยสหกรณ์เห็นว่าปัจจุบันมีการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจสูง สหกรณ์จำเป็นต้องปรับกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์ของชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัดมีกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์โดยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย เป็นการกำหนดหลังจากดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาวะแวดล้อมภายนอก ร่วมกับการศึกษาปัญหาภาพรวมของสหกรณ์สมาชิก ผลการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ และภาพรวมปริมาณธุรกิจของสหกรณ์ ซึ่งมีความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของ ชสอ. มีการกำหนดกรอบระยะเวลาของแผนไว้อย่างชัดเจน

ในส่วนของการกำหนดกลยุทธ์ของ ชสอ. ได้เริ่มจากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมของสหกรณ์เพื่อนำมาสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ของสหกรณ์ตามลำดับ โดยกำหนดรายการจากรายละเอียดต่างๆ จากกระบวนการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกของสหกรณ์แล้วนำข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์และเขียนเป็นแผนกลยุทธ์ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่สหกรณ์สมาชิกเป็นสำคัญ

สำหรับพันธกิจของ ชสอ. นั้นได้กำหนดไว้ จำนวน 5 พันธกิจ ดังที่ได้กล่าวไปแล้ว ในเรื่องที่ 15.2.2 การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ซึ่งภายในปี พ.ศ. 2560-2564 ความเชื่อมโยงของพันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และนำมาสู่แผนกลยุทธ์ของ ชสอ. ที่จะมีการกำหนดรายละเอียดเป็นแผนปฏิบัติการ/แผนงาน/โครงการต่างๆ ต่อไป โดย ชสอ. ได้กำหนดกลยุทธ์และแผนงานเพื่อรองรับพันธกิจ เป้าประสงค์ และตัวชี้วัด ปีบัญชี 2560-2564 ไว้ในแผนพัฒนาชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ฉบับที่ 5 (ปีบัญชี 2560-2564) และผ่านการ

อนุมัติจากคณะกรรมการดำเนินการ ชุดที่ 44 เมื่อการประชุมครั้งที่ 15 วันที่ 18 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2560 ซึ่งพันธกิจทั้ง 5 พันธกิจ ในแผนพัฒนาฯ ของ ชสอ. มีรายละเอียดเนื้อหาจำนวนมาก จึงขอล่าวถึงเฉพาะในส่วนของพันธกิจที่ 1 เป็นศูนย์กลางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ ในเป้าประสงค์ที่ 1 มาเป็นตัวอย่างในการศึกษาในเรื่องที่ 15.2.3 การกำหนดแผนกลยุทธ์ของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด นี้ โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 15.8

ตารางที่ 15.8 แนวทางดำเนินงานกลยุทธ์พันธกิจที่ 1 ของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

วิสัยทัศน์	“ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด เป็นผู้นำขบวนการสหกรณ์ออมทรัพย์ไทยสู่ความเป็นสากลด้วยหลักธรรมาภิบาล และอุดมการณ์สหกรณ์”
พันธกิจ	พันธกิจที่ 1: เป็นศูนย์กลางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์
เป้าประสงค์	เป้าประสงค์ที่ 1: มีสหกรณ์สมาชิกมาใช้บริการทางการเงินเกินร้อยละ 50 ของสหกรณ์สมาชิกทั้งหมด
กลยุทธ์และแนวทางดำเนินงาน	<p>1.1 กลยุทธ์ด้านราคา</p> <ul style="list-style-type: none"> • กำหนดอัตราดอกเบี้ยให้จูงใจและสามารถแข่งขันในตลาดได้ <p>1.2 สร้างพันธมิตร และช่องทางการทำธุรกรรมทางการเงินของ ชสอ.</p> <ul style="list-style-type: none"> • แสวงหาพันธมิตรเพื่ออำนวยความสะดวกในการให้บริการทางการเงินโดยมีค่าใช้จ่ายต่ำ • รับแจ้งฝาก-ถอน และตรวจสอบสถานะทางการเงินทางออนไลน์ <p>1.3 สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับการจัดกลุ่มผู้ใช้บริการ</p> <ul style="list-style-type: none"> • จัดทำสัดส่วนข้อมูลผู้ใช้บริการ กำหนดกลุ่มเป้าหมาย และกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับแต่ละกลุ่มเป้าหมาย • สร้างผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการแต่ละกลุ่ม <p>1.4 ขยายฐานผู้ใช้บริการ</p> <ul style="list-style-type: none"> • ประชาสัมพันธ์เชิญชวนให้สหกรณ์ออมทรัพย์รายใหม่มาใช้บริการเงินฝาก และตัวสัญญาใช้เงินกับ ชสอ. • รณรงค์ให้สหกรณ์ออมทรัพย์รายใหม่มาใช้บริการโครงการเงินออมเพื่อรักษาเสถียรภาพทางการเงิน • จัดการรวาน ชสอ. พบสมาชิกตามเขตพื้นที่ (FSCT EXPO) • เข้าแนะนําบริการต่างๆ ของ ชสอ. เป็นรายสหกรณ์ <p>1.5 กลยุทธ์ส่วนผสมด้านราคาและการจัดชั้นมาตรฐานการเงินในการกำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้</p> <ul style="list-style-type: none"> • จัดชั้นมาตรฐานการเงินแก่สหกรณ์สมาชิก • กำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ที่จูงใจให้เกิดการพัฒนาสหกรณ์

ตารางที่ 15.8 (ต่อ)

กลยุทธ์ และแนวทาง ดำเนินงาน	<p>1.6 สร้างพันธมิตรและช่องทางการทำธุรกรรมทางการเงินของ ชสอ.</p> <ul style="list-style-type: none"> • แสวงหาพันธมิตรเพื่ออำนวยความสะดวกในการให้บริการทางการเงินโดยมีค่าใช้จ่ายต่ำ • รับแจ้งการยื่นคำขอกู้ และตรวจสอบสถานะทางการเงินทางออนไลน์ <p>1.7 สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับการจัดกลุ่มผู้ใช้บริการ</p> <ul style="list-style-type: none"> • จัดทำสัดส่วนข้อมูลผู้ใช้บริการ กำหนดกลุ่มเป้าหมาย และกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับแต่ละกลุ่มเป้าหมาย • สร้างผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการแต่ละกลุ่ม <p>1.8 ขยายฐานผู้ใช้บริการ</p> <ul style="list-style-type: none"> • ประชาสัมพันธ์เชิญชวนให้สหกรณ์ออมทรัพย์รายใหม่มาใช้บริการเงินกู้ ชสอ. • จัดทำโครงการเพื่อเปิดวงเงิน OD ให้กับสหกรณ์สมาชิก • จัดการงาน ชสอ. พบสมาชิกตามเขตพื้นที่ (FSCT EXPO) • เข้าแนะนําบริการต่างๆ ของ ชสอ. เป็นรายสหกรณ์
-----------------------------------	---

โดยสรุป ตารางที่ 15.8 แนวทางดำเนินงานกลยุทธ์พันธกิจที่ 1 ของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด โดยตามพันธกิจที่ 1 ของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ต้องการเป็นศูนย์กลางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ โดยมีเป้าประสงค์มีสหกรณ์สมาชิกมาใช้บริการทางการเงินเกินร้อยละ 50 ของสหกรณ์สมาชิกทั้งหมด โดยกำหนดตัวชี้วัด คือ 1) สหกรณ์มาใช้บริการเงินฝากและตัวสัญญาใช้เงินเกินร้อยละ 50 ของสหกรณ์สมาชิกทั้งหมด และ 2) สหกรณ์มาใช้บริการเงินกู้ ชสอ. เกินร้อยละ 50 ของสหกรณ์สมาชิกที่มีการใช้บริการเงินกู้ภายนอก โดยแนวทางดำเนินงานกลยุทธ์ดังกล่าวเป็นการเลือกใช้กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate Strategies) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดกลุ่มของธุรกิจ ตลาดหรืออุตสาหกรรมที่สหกรณ์เข้าไปเกี่ยวข้อง รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรของสหกรณ์ กลยุทธ์ระดับองค์การมีทางเลือกต่างๆ

โดย ชสอ. เลือกกลยุทธ์มุ่งความสนใจเฉพาะธุรกิจใดธุรกิจหนึ่ง (Concentration Strategy) กล่าวคือ การใช้กลยุทธ์ที่มุ่งความสนใจเฉพาะธุรกิจใดธุรกิจหนึ่ง ซึ่งจะใช้กับสหกรณ์ที่มีความสามารถพิเศษ หรือความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง เนื่องจาก ชสอ. มีบทบาทเป็นตัวกลางทางการเงินสำหรับสหกรณ์สมาชิกโดยดำเนินการรับฝากเงินและการให้กู้ยืม และยังมีบทบาทหลักในการส่งเสริมและพัฒนากิจการสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทยด้วย บทบาทของ ชสอ. ดำเนินการใน 2 รูปแบบ คือ 1) ทำหน้าที่ตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติสหกรณ์ และ 2) เป็นตัวแทนของสหกรณ์สมาชิก ทั้งนี้ ชสอ. มีส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการและร่วมดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของกิจการสหกรณ์ออมทรัพย์ในระดับชาติ เพื่อที่จะช่วยสนับสนุนส่งเสริม วางแผน และพัฒนากิจการสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย การเลือกใช้กลยุทธ์ดังกล่าว ก็เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ คือ “ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด เป็นผู้นำขบวนการสหกรณ์ออมทรัพย์ไทยสู่ความเป็นสากลด้วยหลักธรรมาภิบาล และอุดมการณ์สหกรณ์”

กิจกรรม 15.2.3

แผนกลยุทธ์ของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด นำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ของสหกรณ์ได้หรือไม่ จงอธิบายและให้เหตุผลประกอบ

(โปรดทำกิจกรรม 15.2.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 15.2 เรื่องที่ 15.2.3)

แผนการสอนตอนที่ 15.3

การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุม และการประเมินกลยุทธ์ ของชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

โปรดอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 15.3 แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระ พร้อมปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละเรื่อง

หัวเรื่อง

- 15.3.1 การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด
- 15.3.2 การควบคุมกลยุทธ์ของชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด
- 15.3.3 การประเมินกลยุทธ์ของชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

แนวคิด

1. ชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด หลังจากที่ได้กำหนดกลยุทธ์ของสหกรณ์แล้ว จำเป็นต้องมีการนำกลยุทธ์ของสหกรณ์ไปสู่การปฏิบัติ หรือเรียกว่า “การจัดทำแผนปฏิบัติการ” ซึ่งเป็นขั้นตอนการทำที่ต่อเนื่องมาจากการเขียนแผนงาน หรือโครงการหลักที่มาจากกาหนดแผนกลยุทธ์ โดยนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ มาร่วมพิจารณากำหนดลงไป ในรายละเอียดของแนวทางดำเนินงาน
2. ชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ใช้เครื่องมือการวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) ประกอบด้วย 4 มุมมอง คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนาในการบริหารเชิงกลยุทธ์ และได้เพิ่มมุมมองด้านสังคมและขบวนการสหกรณ์มาใช้ในการควบคุมแผนกลยุทธ์ เพื่อให้สามารถดำเนินการตามพันธกิจที่ 5 เชื่อมโยงเครือข่ายกับขบวนการสหกรณ์ทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ และสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ในแผนพัฒนา ชสอ. ฉบับที่ 5 (ปีบัญชี 2560-2564) ที่กำหนดว่า “ชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด เป็นผู้นำขบวนการสหกรณ์ออมทรัพย์ไทยสู่ความเป็นสากลด้วยหลักธรรมาภิบาล และอุดมการณ์สหกรณ์”
3. ชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด มีการจัดทำแผนกลยุทธ์หลายกลยุทธ์ และมีหลายแผนงาน หลายกิจกรรม ภายใต้พันธกิจ และเป้าประสงค์ที่กำหนด การประเมินกลยุทธ์จะเป็นการติดตามตรวจสอบเพื่อเปรียบเทียบตัวชี้วัด โดยเฉพาะการควบคุมแผน การประเมินต้องมีตัวชี้วัดที่เป็นฐานไว้เปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์

วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 15.3.1 “การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการจัดทำแผนปฏิบัติการ และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 15.3.2 “การควบคุมกลยุทธ์ของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการควบคุมกลยุทธ์ของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 15.3.3 “การประเมินกลยุทธ์ของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด” แล้ว นักศึกษาอธิบายการประเมินกลยุทธ์ของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ได้

เรื่องที่ 15.3.1

การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

แผนกลยุทธ์สหกรณ์ที่ได้กำหนดขึ้นจะไม่ประสบความสำเร็จถ้าหากไม่มีการนำแผนกลยุทธ์หรือแผนนั้นไปสู่การปฏิบัติ การนำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ไปปฏิบัติ เป็นกระบวนการแปลงกลยุทธ์ของสหกรณ์ไปสู่การปฏิบัติซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการทำแผนปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในนโยบายของสหกรณ์ จึงถือเป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุดของการจัดการเชิงกลยุทธ์

แผนกลยุทธ์เป็นแผนที่ใช้สำหรับการบริหารองค์การในภาพรวม ดังนั้นการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จำเป็นต้องจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ขึ้นมารองรับ โดยทั่วไปแผนปฏิบัติการจะถูกกำหนดในรูปตารางที่ประกอบด้วย เนื้อหาเกี่ยวกับชื่อแผนปฏิบัติการ วัตถุประสงค์/เป้าหมาย กิจกรรม รายละเอียด ขั้นตอนการปฏิบัติการ ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาที่ปฏิบัติ งบประมาณ ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดของงาน ตัวอย่างตารางในการจัดแผนปฏิบัติการดังภาพที่ 15.9

ชื่อแผนปฏิบัติการ.....

วัตถุประสงค์/เป้าหมายของแผน

1)

2)

กิจกรรมตามแผนงาน

1)

2)

3)

รายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติการ	ผู้รับผิดชอบ	เวลาเริ่มต้นถึงสิ้นสุด	งบประมาณ	ผลลัพธ์	ตัวชี้วัด

ภาพที่ 15.9 ตัวอย่างตารางในการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

นอกจากนี้ แผนปฏิบัติการอาจกำหนดในรูปโครงการ ซึ่งเป็นข้อเสนอที่จะดำเนินงานในเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้สำเร็จโดยมีการเตรียมและวางแผนไว้ล่วงหน้าเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งในระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง ในการเขียนโครงการควรมีความชัดเจนก่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ควรคำนึงถึงวัตถุประสงค์เป็นลำดับแรก เพราะเป็นตัวกำหนดส่วนประกอบอื่นๆ ของโครงการให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน การเขียนและการใช้ภาษาสั้น กระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย ได้สาระครบถ้วน ใช้ภาษาเขียนที่มีแบบแผน ถูกต้องตามหลักไวยากรณ์ สะกดถูกต้อง และตรงตามความหมาย

ซึ่งในปัจจุบันแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ โครงการแบบประเพณีนิยม (Conventional Method) และโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์ (Logical Framework Method)

1. โครงการแบบประเพณีนิยม โครงการรูปแบบนี้สามารถพบเห็นกันโดยทั่วไป เนื่องจากเป็นรูปแบบที่จัดทำและทำความเข้าใจได้ง่ายเพราะคนส่วนใหญ่คุ้นเคย แต่มีจุดอ่อนตรงที่ผู้เขียนบางคนอาจเขียนไปเรื่อยๆ โดยที่ไม่ได้ให้ความสำคัญต่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่ควรจะเป็น การเขียนโครงการรูปแบบนี้ จะเขียนตามลำดับหัวข้อ ดังนี้

ชื่อโครงการ.....

- 1) หลักการและเหตุผล
- 2) วัตถุประสงค์
- 3) เป้าหมาย
- 4) กิจกรรม/วิธีดำเนินการ
- 5) ระยะเวลาดำเนินการ
- 6) ทรัพยากรที่ต้องใช้
- 7) ผู้รับผิดชอบโครงการ
- 8) การประเมินผล
- 9) ผลที่คาดว่าจะได้รับ

อย่างไรก็ตามทั้ง 9 หัวข้อนี้ บางหัวข้ออาจสลับตำแหน่งกันได้ตามความเหมาะสม

2. โครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์ หรือโครงการแบบกรอบเหตุผลสัมพันธ์ เรียกสั้นๆ ว่า “Log Frame” ซึ่งเป็นตาราง 16 ช่อง (4×4) คิดค้นโดยบริษัท Practical Concept Incorporated ในประเทศสหรัฐอเมริกา ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2515 โดยแสดงความสัมพันธ์ใน 2 มิติ ระหว่างวัตถุประสงค์ (Program Goals) ความมุ่งหมาย (Project Purposes) ผลงาน/ผลผลิต (Outputs) กิจกรรม/ปัจจัยการผลิต (Inputs) และสาระสำคัญโดยสรุป (Narrative Summary: NS) ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของโครงการ (Objectively Verifiable Indicators: OVI) แหล่งอ้างอิงและประเมินผล (Means of Verification: MOV) สมมติฐานที่สำคัญ (Important Assumptions: IA) การจัดทำโครงการแบบ Log Frame มีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกัน ดังตารางที่ 15.9

ตารางที่ 15.9 การจัดทำโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์ (Log Frame)

สาระสำคัญโดยสรุป (NS)	ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของโครงการ (OVI)	แหล่งอ้างอิง และประเมินผล (MOV)	ฐานมติหรือข้อสมมติที่สำคัญ (IA)
วัตถุประสงค์ของแผนงาน (Program Goal)	สิ่งที่แสดงถึงความสำเร็จของวัตถุประสงค์ของแผนงาน	แหล่งอ้างอิงความสำเร็จของวัตถุประสงค์ของแผนงาน	ผลที่เกิดจากความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของแผนงาน
วัตถุประสงค์ของโครงการ (Project Purpose)	สิ่งที่แสดงถึงความสำเร็จของวัตถุประสงค์ของโครงการ	แหล่งอ้างอิงความสำเร็จของวัตถุประสงค์ของโครงการ	เงื่อนไขสำคัญที่ก่อให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์ของแผนงาน
ผลงาน (Outputs)	ความสำเร็จที่แสดงในรูปของปริมาณ คุณภาพและอื่น ๆ	แหล่งอ้างอิงความสำเร็จของงาน	เงื่อนไขสำคัญที่ทำให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ
กิจกรรมหรือปัจจัยนำเข้า (Activities or Inputs)	ค่าใช้จ่ายและทรัพยากรที่ต้องการใช้ในแต่ละกิจกรรม	แหล่งที่มาของเงินและทรัพยากรในแต่ละกิจกรรม	เงื่อนไขสำคัญที่ทำให้ได้ผลงานของโครงการ

ขั้นตอนการเขียนโครงการแบบ Log Frame แบ่งออกได้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 สาระสำคัญโดยสรุป

- 1) วัตถุประสงค์ของแผนงาน: แสดงวัตถุประสงค์ทั่วไป ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์รวมขององค์การ
- 2) วัตถุประสงค์/ความมุ่งหมายของโครงการ: แสดงวัตถุประสงค์เฉพาะของโครงการ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแผนงาน
- 3) ผลงาน/ผลผลิต: แสดงผลงานอันเกิดจากการดำเนินงานตามความมุ่งหมายของโครงการ
- 4) กิจกรรม/ปัจจัย: แสดงให้เห็นถึงกิจกรรม/ปัจจัยที่ต้องนำมาใช้เพื่อให้เกิดผลงาน/ผลผลิตตามต้องการ

ขั้นตอนที่ 2 ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของโครงการ

- 1) เครื่องบ่งชี้ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของแผนงาน แสดงว่าต้องการความสำเร็จในปริมาณเท่าใด คุณภาพอย่างไร ช่วงเวลาใด ที่ไหน
- 2) เครื่องบ่งชี้ความสำเร็จตามความมุ่งหมายของโครงการ แสดงว่าเพื่อให้แผนงานประสบความสำเร็จขั้นต้น โครงการนี้จะกำหนดความมุ่งหมายเชิงปริมาณ คุณภาพ เวลา สถานที่ในระดับใด
- 3) เครื่องบ่งชี้ความสำเร็จของผลงานถ้าต้องการให้ความมุ่งหมายของโครงการมีระดับความสำเร็จดังกล่าว ผลงานจะต้องมีอะไรบ้าง ปริมาณเท่าใด คุณภาพเป็นอย่างไร ในช่วงเวลาใด หรือผลงานควรเป็นอย่างไร
- 4) เครื่องบ่งชี้ความสำเร็จของกิจกรรม/ปัจจัย แสดงว่ากิจกรรมนั้นจะต้องดำเนินการด้วยปริมาณ คุณภาพอย่างไร หรือแสดงว่าปัจจัยการผลิตที่ใช้จะต้องมีปริมาณหรือคุณภาพอย่างไร

ขั้นตอนที่ 3 แอ่งอ้างอิงและประเมินผล จะแสดงให้เห็นว่าตัวบ่งชี้ความสำเร็จในตารางแต่ละช่อง สามารถตรวจสอบหรือวัดจากอะไร จากข้อมูลของหน่วยใด และมีความสอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินงานของโครงการหรือไม่

ขั้นตอนที่ 4 ฐานมติ/ข้อสมมติที่สำคัญ แสดงให้เห็นถึงเงื่อนไขสำคัญที่จะทำให้เกิดสิ่งต่างๆ ในแต่ละช่องตามที่กำหนดไว้

สำหรับชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด นั้นหลังจากที่ได้กำหนดกลยุทธ์ของสหกรณ์แล้ว จำเป็นต้องมีการนำกลยุทธ์ของสหกรณ์ไปสู่การปฏิบัติ หรือเรียกว่า “การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ของ ชสอ.” โดยเป็นขั้นตอนการทำที่ต่อเนื่องมาจากการเขียนแผนงาน หรือโครงการหลักที่มาจากกาหนดแผนกลยุทธ์ โดยนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์มาร่วมพิจารณากำหนดลงไป ในรายละเอียดของแนวทางดำเนินงาน โดยผู้เขียนได้ร่างตัวอย่างการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ของ ชสอ. ตามพันธกิจที่ 3 พัฒนาบุคลากร ชสอ. และสหกรณ์ออมทรัพย์ให้เป็นมืออาชีพ ในเป้าประสงค์ที่ 1 บุคลากรของ ชสอ. มีความเป็นมืออาชีพ ในกลยุทธ์ข้อที่ 2 สร้างสมรรถนะเจ้าหน้าที่ ชสอ. ให้เป็นมืออาชีพเฉพาะทาง ดังตารางที่ 15.10

ตารางที่ 15.10 ร่างตัวอย่างการจัดทำแผนปฏิบัติการของชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

แผนปฏิบัติการโครงการฝึกอบรมการวิเคราะห์การลงทุนในตลาดเงินตลาดทุน
แก่เจ้าหน้าที่ชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

วัตถุประสงค์/เป้าหมายของแผน

- 1) อบรมเจ้าหน้าที่ ชสอ. ให้มีความรู้ในด้านการวิเคราะห์การลงทุนในตลาดเงินตลาดทุน
- 2) เจ้าหน้าที่ ชสอ. สามารถเสนอแผนการลงทุนในตลาดเงินตลาดทุนแก่ ชสอ. ได้

กิจกรรมตามแผนงาน

- 1) ตั้งคณะกรรมการดำเนินโครงการ
- 2) พิจารณาหลักสูตรด้านการวิเคราะห์การลงทุนในตลาดเงินตลาดทุน
- 3) ส่งบุคลากร ชสอ. เข้ารับการอบรมด้านการวิเคราะห์การลงทุนในตลาดเงินตลาดทุน

รายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติการ	ผู้รับผิดชอบ	เวลาเริ่มต้นถึงสิ้นสุด	งบประมาณ (บาท)	ผลลัพธ์	ตัวชี้วัด
1) แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อร่วมรับผิดชอบโครงการ	• ฝ่ายงานพัฒนาบุคลากร	ม.ค. 25XX	60,000	- เจ้าหน้าที่ ชสอ. ได้เข้ารับการอบรม และมีความรู้ในการวิเคราะห์การลงทุนในตลาดเงินตลาดทุน	- เจ้าหน้าที่ ชสอ. จำนวน 2 ราย เข้ารับการอบรม
2) พิจารณาหลักสูตรอบรมการวิเคราะห์การลงทุนในตลาดเงินตลาดทุน	• แผนกบริหารงานบุคคล	ม.ค.- ก.พ. 25XX			- เจ้าหน้าที่ ชสอ. ที่ผ่านการอบรม
3) ประสานงานหน่วยงาน/องค์กรในการจัดทำ/จัดหาหลักสูตรอบรม		ก.พ.-มี.ค. 25XX			เสนอแผนการลงทุนในตลาดเงิน ตลาดทุน
4) นำเสนอโครงการในที่ประชุมคณะกรรมการ ชสอ. พร้อมกับอนุมัติเงินงบประมาณในการอบรม		มี.ค.- เม.ย. 25XX			แก่ ชสอ. ได้อย่างน้อย 1 แผน
5) ประชาสัมพันธ์บุคลากรที่ประสงค์จะเข้าอบรม		เม.ย.- พ.ค. 25XX			
6) บุคลากรที่ผ่านการคัดเลือกเข้ารับการอบรม		ก.ค.-ต.ค. 25XX			
7) นำเสนอผลการฝึกอบรมต่อที่ประชุมกรรมการ		พ.ย.-ธ.ค. 25XX			

จากตารางที่ 15.10 เมื่อนำกลยุทธ์มาจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการโครงการฝึกอบรมการวิเคราะห์การลงทุนในตลาดเงินตลาดทุนแก่เจ้าหน้าที่ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด แล้ว ต้องมีการนำไปปฏิบัติจริง เพื่อให้บรรลุผลตามกลยุทธ์ เป้าประสงค์ พันธกิจ และเกิดผลเป็นรูปธรรมตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้

โดยสรุป แผนปฏิบัติการโครงการฝึกอบรมการวิเคราะห์การลงทุนในตลาดเงินตลาดทุนแก่เจ้าหน้าที่ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ที่ยกตัวอย่างมา มีรายละเอียดที่สำคัญ คือ

- 1) ชื่อแผนปฏิบัติการ การกำหนดชื่อแผนปฏิบัติการต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ มีความชัดเจน เฉพาะเจาะจง บอกให้ทราบว่าทำอะไรสิ่งใดแสดงลักษณะของงานที่ต้องปฏิบัติ
- 2) วัตถุประสงค์/เป้าหมาย เป็นผลต้องการให้เกิดขึ้นจากการทำกิจกรรมต่างๆ หรือคุณลักษณะที่เกิดจากการปฏิบัติกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการ นำไปสู่การได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่แสดงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ของแผนปฏิบัติการ
- 3) กิจกรรม เป็นกิจกรรมสำคัญที่ต้องทำเพื่อให้เกิดผลผลิตของโครงการ
- 4) รายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติการ ในแผนปฏิบัติการจะต้องระบุกิจกรรม ลำดับขั้นตอนการทำงานอย่างชัดเจน เป็นการแสดงกระบวนการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ เพื่อให้ทราบกิจกรรมสำคัญที่ต้องทำเพื่อให้เกิดผลผลิตตามแผนปฏิบัติการ
- 5) ผู้รับผิดชอบ เป็นผู้ที่ได้รับการมอบหมายให้รับผิดชอบต่อโครงการหรือแผนงานนั้นเป็นผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจมากที่สุดในการดำเนินการนั้น
- 6) ระยะเวลาเริ่มต้นถึงสิ้นสุด เป็นการกำหนดรายละเอียดในแต่ละช่วงเวลาต้องปฏิบัติงานอะไร และมีสิ่งใดเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานนั้น
- 7) งบประมาณ เป็นค่าใช้จ่ายที่ต้องปฏิบัติงานให้ไปถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้
- 8) ผลลัพธ์ เป็นสิ่งที่คาดว่าจะได้จากความสำเร็จ เมื่อสิ้นสุดการปฏิบัติกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการ ทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณ และต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์/เป้าหมายของแผนปฏิบัติการ
- 9) ตัวชี้วัด ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ว่าผลงานหรือกิจกรรมต่างๆ ที่กำหนดไว้ สำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือไม่

กิจกรรม 15.3.1

1. ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด เน้นพัฒนาบุคลากร ชสอ. และสหกรณ์ออมทรัพย์ให้เป็นผู้มีอาชีพในสหกรณ์ไว้ในพันธกิจใด
2. แผนปฏิบัติการโครงการฝึกอบรมการวิเคราะห์การลงทุนในตลาดเงินตลาดทุนแก่เจ้าหน้าที่ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด มีส่วนสำคัญในการพัฒนาธุรกิจของสหกรณ์อย่างไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 15.3.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 15.3 เรื่องที่ 15.3.1)

เรื่องที่ 15.3.2

การควบคุมกลยุทธ์ของชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์ แห่งประเทศไทย จำกัด

การควบคุมกลยุทธ์เป็นการควบคุมทางการจัดการที่มีลักษณะพิเศษที่ให้ความสำคัญกับการติดตามและประเมินกระบวนการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กรว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ การดำเนินงานมีประสิทธิภาพเพียงใด และควรต้องปรับปรุงอย่างไร เพื่อให้กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรประสบความสำเร็จ และผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการวางแผนกลยุทธ์และรับผิดชอบในการนำไปปฏิบัติ ตลอดจนการควบคุมกลยุทธ์จะนำเอาผลการประเมินไปใช้ในการจัดการกลยุทธ์

ชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ใช้การวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) เป็นเครื่องมือสำหรับการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อการควบคุมและประเมินรวมทั้งพัฒนาผลงานของ ชสอ. เป็นเครื่องมือที่ได้รับการพัฒนาขึ้นมาเพื่อช่วยให้องค์กรมีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ แนวคิดหลักของ Balanced Scorecard เป็นการสร้างระบบการบริหารจัดการที่มีความสมดุลผ่านกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ จึงกล่าวได้ว่า Balanced Scorecard เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ที่ช่วยให้สหกรณ์สามารถใช้กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) ประกอบด้วย องค์ประกอบ 4 ส่วน ดังนี้

- 1) ด้านการเงิน (Financial Perspective) มองถึงความประหยัด ความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพในการใช้จ่ายเงิน
- 2) ด้านลูกค้า (Customer Perspective) มองถึงสหกรณ์สมาชิก หรือลูกค้า/ผู้ใช้บริการ
- 3) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) มองถึงบุคลากร ระบบการทำงาน กลยุทธ์ ชีตความสามารถ และความมีประสิทธิภาพ
- 4) ด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์กร (Learning and Growth Perspective) มองถึงด้านการวิจัยพัฒนา การนำเทคโนโลยีมาใช้และความสามารถในการเปลี่ยนแปลงของสหกรณ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

อย่างไรก็ตาม หากสหกรณ์ใดเห็นว่ามุมมองทั้ง 4 ด้านข้างต้น ยังไม่สามารถทำให้สหกรณ์บรรลุวิสัยทัศน์ได้อย่างสมบูรณ์ ก็อาจเพิ่มมุมมองด้านอื่นขึ้นมาได้อีก เช่น มุมมองด้านสิ่งแวดล้อม มุมมองด้านสังคมและชุมชน และมุมมองอื่นๆ ตามความเหมาะสม ซึ่ง ชสอ. ได้เพิ่มมุมมองด้านสังคมและขบวนการสหกรณ์ (Social and Cooperative Movement) มาใช้ในการควบคุมแผนกลยุทธ์ เพื่อให้สามารถดำเนินการตามพันธกิจที่ 5 เชื่อมโยงเครือข่ายกับขบวนการสหกรณ์ทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ และสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ในแผนพัฒนา ชสอ. ฉบับที่ 5 (ปีบัญชี 2560-2564) ที่กำหนดว่า “ชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด เป็นผู้นำขบวนการสหกรณ์ออมทรัพย์ไทยสู่ความเป็นสากลด้วยหลักธรรมาภิบาล และอุดมการณ์สหกรณ์”

นอกจากการกำหนดมุมมองให้มีความสมดุลกันแล้ว สหกรณ์จะต้องกำหนดทิศทางความสัมพันธ์ระหว่างมุมมองเหล่านั้นอย่างมีเหตุมีผล ซึ่งอาจแตกต่างกันออกไปตามธรรมชาติและลักษณะของแต่ละสหกรณ์ สำหรับองค์กรธุรกิจทั่วไปความสัมพันธ์ระหว่างมุมมอง มักจะเริ่มจากมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาเป็นฐาน และสัมพันธ์ในเชิงเป็นเหตุกับมุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านกระบวนการภายในสัมพันธ์เชิงเป็นเหตุกับมุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านลูกค้าสัมพันธ์เชิงเป็นเหตุกับมุมมองด้านการเงิน สหกรณ์อาจนำกลยุทธ์ใส่ไว้ในตารางเพื่อช่วยให้เห็นภาพการเชื่อมต่อของส่วนต่างๆ ใน Balanced Scorecard ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ดังตารางที่ 15.11

ตารางที่ 15.11 การเชื่อมต่อของส่วนต่าง ๆ ในการวัดผลเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard: BSC)

มุมมอง	กลยุทธ์	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	โครงการ/กิจกรรม
ด้านการเงิน					
ด้านลูกค้า					
ด้านกระบวนการภายใน					
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา					

อย่างไรก็ตาม องค์กรบางแห่งได้จัดทำ Balanced Scorecard ที่แตกต่างไปจากขั้นตอนข้างต้นบ้าง โดยส่วนของ Balanced Scorecard เริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์/วัตถุประสงค์หลัก ซึ่งกำหนดขึ้นก่อนการกำหนดกลยุทธ์ แล้วจึงกระจายไปสู่ตัวชี้วัด เป้าหมาย และความคิดริเริ่มเช่นเดียวกัน

สำหรับการควบคุมกลยุทธ์ของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ควรมีการพิจารณาว่ากลยุทธ์ที่ ชสอ. กำหนดเป็นแผนงานหรือโครงการนั้น สามารถใช้ได้เกิดผลดีหรือไม่ สามารถบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในแผนงานหรือโครงการนั้น ในการควบคุมกลยุทธ์ของ ชสอ. พิจารณา ด้วยการกำหนดสิ่งที่จะประเมินและควบคุม มีการกำหนดมาตรฐานของผลการปฏิบัติงาน มีการวัดผลจากการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริง และมีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ จากนั้นต้องมีการพิจารณาหาสาเหตุของความเปลี่ยนแปลงจากมาตรฐาน และหาวิธีการปรับปรุงแก้ไขในสิ่งที่ผิดพลาด

โดยผู้เขียนได้ร่างตัวอย่างการควบคุมกลยุทธ์ของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ตามพันธกิจที่ 3 พัฒนาบุคลากร ชสอ. และสหกรณ์ออมทรัพย์ให้ป็นมืออาชีพ ในเป้าประสงค์ที่ 1 บุคลากรของ ชสอ. มีความเป็นมืออาชีพ ดังตารางที่ 15.12

ตารางที่ 15.12 ตัวอย่างการควบคุมกลยุทธ์ของชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

มุมมอง	กลยุทธ์	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	โครงการ/กิจกรรม
ด้านกระบวนการภายใน	1. สร้างสมรรถนะเจ้าหน้าที่ ชสอ. ให้เป็นมืออาชีพ 2. สร้างสมรรถนะเจ้าหน้าที่ ชสอ. ให้เป็นมืออาชีพเฉพาะทาง	บุคลากรของ ชสอ. มีความเป็นมืออาชีพ	1. เจ้าหน้าที่ ชสอ. ที่มีความเป็นมืออาชีพในปีบัญชี 2564 ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ของเจ้าหน้าที่ทั้งหมด 2. เจ้าหน้าที่ ชสอ. ได้รับประกาศนียบัตรเฉพาะทางภายในปีบัญชี 2564 ไม่น้อยกว่าร้อยละ 20 ของเจ้าหน้าที่ทั้งหมด	- เจ้าหน้าที่ ชสอ. ได้เข้ารับการอบรม และมีความรู้ในการวิเคราะห์การลงทุนในตลาดเงิน ตลาดทุน	- แผนปฏิบัติการโครงการฝึกอบรม การวิเคราะห์การลงทุนในตลาดเงิน ตลาดทุนแก่เจ้าหน้าที่ ชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

โดยสรุป จากตารางที่ 15.12 จะเห็นได้ว่า กลยุทธ์สร้างสมรรถนะเจ้าหน้าที่ ชสอ. ให้เป็นมืออาชีพ และกลยุทธ์สร้างสมรรถนะเจ้าหน้าที่ ชสอ. ให้เป็นมืออาชีพเฉพาะทางอยู่ภายใต้การควบคุมกลยุทธ์โดยใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard ในมุมมองด้านกระบวนการภายใน ชสอ. มองถึงบุคลากร ระบบการทำงาน กลยุทธ์ ชี้วัดความสามารถ และควมมีประสิทธิภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ ชสอ. ที่มีวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ คือ ต้องการให้บุคลากรของ ชสอ. มีความเป็นมืออาชีพ มีความรู้จริง ทำได้จริง และสามารถถ่ายทอดในงานที่รับผิดชอบของตนเองได้ โดยกำหนดตัวชี้วัด 2 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) เจ้าหน้าที่ ชสอ. ที่มีความเป็นมืออาชีพในปีบัญชี 2564 ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ของเจ้าหน้าที่ทั้งหมด และ 2) เจ้าหน้าที่ ชสอ. ได้รับประกาศนียบัตรเฉพาะทางภายในปีบัญชี 2564 ไม่น้อยกว่าร้อยละ 20 ของเจ้าหน้าที่ทั้งหมด เป็นการควบคุมให้กลยุทธ์ดังกล่าวประสบความสำเร็จ ซึ่งสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการที่มีเป้าหมายชัดเจน เช่น เจ้าหน้าที่ ชสอ. ได้เข้ารับการอบรม และมีความรู้ในการวิเคราะห์การลงทุนในตลาดเงินตลาดทุน โดย ชสอ. สามารถดำเนินโครงการ/กิจกรรม เช่น แผนปฏิบัติการฝึกอบรมด้านการวิเคราะห์ การลงทุนในตลาดเงินตลาดทุนแก่เจ้าหน้าที่ ชสอ. เป็นต้น

กิจกรรม 15.3.2

การควบคุมแผนกลยุทธ์ของชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด เป็นการควบคุมโดยใช้เครื่องมือใด

(โปรดทำกิจกรรม 15.3.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 15.3 เรื่องที่ 15.3.2)

เรื่องที่ 15.3.3

การประเมินกลยุทธ์ของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์ แห่งประเทศไทย จำกัด

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินกลยุทธ์ ซึ่งเป็นงานขั้นสุดท้ายในการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ว่าหรือไม่ ซึ่งในระหว่างการนำกลยุทธ์ของสหกรณ์ไปปฏิบัติ นั้น จะต้องมีการควบคุม การกำกับดูแลและการติดตามความก้าวหน้า และประเมินผลสำเร็จของแผนกลยุทธ์ ดังนั้น การประเมินกลยุทธ์จึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จของกลยุทธ์สหกรณ์ ทำให้เห็นกระบวนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การระดมทรัพยากรองค์การเพื่อสนับสนุนการดำเนินการตามกลยุทธ์ และการวัดผลการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ทั้งด้านกระบวนการ ผลผลิต ผลลัพธ์และผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินการตามกลยุทธ์

ขั้นตอนของการประเมินจะมีทิศทางที่สวนทางกับการจัดทำนโยบายและแผน โดยเริ่มต้นจากการประเมินโครงการซึ่งเป็นส่วนย่อยของแผนย้อนกลับไปยังแผนงานและนโยบาย จึงจะเห็นภาพรวม ทั้งหมด เมื่อนำการประเมินผลมาปรับใช้ในการประเมินแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ จึงจำเป็นต้องมีการประเมินว่ามีการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างแท้จริงเพียงใด ได้ผลเป็นอย่างไร เพื่อที่จะสามารถวัดผลสัมฤทธิ์ผลของแผนกลยุทธ์ได้ ในขณะเดียวกันก็สามารถเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อใช้เป็นสมมติฐานในการจัดทำแผนกลยุทธ์ฉบับต่อไปได้ ดังนั้น การที่จะประเมินผลแผนกลยุทธ์ในภาพรวมได้ จำเป็นต้องประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละโครงการหรือกิจกรรม เพื่อนำไปสู่การวัดความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผลจากการปฏิบัติงานในแต่ละโครงการ/กิจกรรม บรรลุวัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์ และตอบสนองต่อวิสัยทัศน์หรือไม่ ส่วนประเด็นที่สำคัญของการประเมินแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ คือ ต้องมีตัวชี้วัดที่เป็นฐานเพื่อเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์

ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด มีการจัดทำแผนกลยุทธ์หลายกลยุทธ์ และมีหลายแผนงาน หลายกิจกรรม ภายใต้พันธกิจ และเป้าประสงค์ที่ ชสอ. กำหนด การประเมินกลยุทธ์จะเป็นการติดตามตรวจสอบเพื่อเปรียบเทียบตัวชี้วัด โดยเฉพาะการควบคุมแผน การประเมินต้องมีตัวชี้วัดที่เป็นฐานไว้เปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ ดังตัวอย่าง เช่น

จากพันธกิจที่ 3 พัฒนาบุคลากร ชสอ. และสหกรณ์ออมทรัพย์ให้ เป็นมืออาชีพ มีเป้าประสงค์ที่ 1 : เป้าประสงค์ที่ 1 บุคลากรของ ชสอ. มีความเป็นมืออาชีพ โดยนิยามคำว่า “มืออาชีพ” คือ มีความรู้จริง ทำได้จริง และสามารถถ่ายทอดในงานที่รับผิดชอบของตนเองได้ กำหนดกลยุทธ์ที่ 2 : สร้างสมรรถนะเจ้าหน้าที่ ชสอ. ให้เป็นมืออาชีพเฉพาะทาง และกำหนดแนวทางที่ดำเนินงานตามกลยุทธ์ คือ ส่งเจ้าหน้าที่เข้ารับการอบรมเฉพาะทาง ได้แก่ ด้านการวิเคราะห์ความเสี่ยง ด้านการวิเคราะห์สินเชื่อ ด้านการวิเคราะห์

การลงทุนในตลาดเงินตลาดทุน ด้านการเงิน ด้านบัญชี ด้านกฎหมาย และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งจากพันธกิจดังกล่าว สามารถนำไปใช้กำหนดตัวอย่างแผนปฏิบัติการ คือ

จากตัวอย่างในเรื่องที่ 15.3.1 แผนปฏิบัติการโครงการฝึกอบรมการวิเคราะห์การลงทุนในตลาดเงินตลาดทุนแก่เจ้าหน้าที่ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด โดยมีกิจกรรมดังนี้

- 1) ส่งบุคลากรฝ่ายจัดการเข้าอบรมปีละ 2 คน
- 2) ประสานงานกับตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- 3) คัดเลือกบุคลากรฝ่ายจัดการเข้าอบรม
- 4) ขออนุมัติกรรมการดำเนินการ
- 5) แจงรายชื่อบุคลากรฝ่ายจัดการไปยังตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- 6) ส่งบุคลากรฝ่ายจัดการเข้าอบรม
- 7) รายงานผลต่อคณะกรรมการเมื่อกลับมาถึงสหกรณ์
- 8) ระยะเวลาการดำเนินการรวมทุกกิจกรรม จำนวน 12 เดือน ตั้งแต่เดือนมกราคม-ธันวาคม

25XX

- 9) งบประมาณรายละ 25,000 บาท รวมทั้งปี 2 คน เป็นเงิน 60,000.- บาท (หกหมื่นบาท)

พบว่า ชสอ. ส่งเจ้าหน้าที่ไปอบรมด้านการวิเคราะห์การลงทุนในตลาดเงินตลาดทุนได้เพียงคนเดียว เนื่องจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จัดอบรมเฉพาะแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการวิเคราะห์การลงทุนในตลาดเงินตลาดทุน โดยตรงจัดเพียงปีละ 1 รุ่น กำหนดจำนวนเจ้าหน้าที่ที่เข้ารับการอบรมจากองค์กร/หน่วยงานละ 1 คนต่อรุ่น และมีค่าใช้จ่ายในการอบรมตามหลักสูตร รายละ 50,000 บาท ดังนั้นการประเมินกลยุทธ์ที่ 2 สร้างสมรรถนะเจ้าหน้าที่ ชสอ. ให้เป็นมืออาชีพเฉพาะทาง อาจจะประเมินผลไม่ผ่าน ถ้า ชสอ. ไม่ได้ส่งเจ้าหน้าที่เข้ารับการอบรมเฉพาะทางด้านอื่นๆ

จากการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการโครงการฝึกอบรมการวิเคราะห์การลงทุนในตลาดเงินตลาดทุนแก่เจ้าหน้าที่ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด นั้น พบว่า ชสอ. ส่งเจ้าหน้าที่ไปอบรมด้านการวิเคราะห์การลงทุนในตลาดเงินตลาดทุนไปอบรมได้เพียงคนเดียว และใช้จ่ายงบประมาณไป 50,000 บาท ดังนั้น ชสอ. ต้องปรับแผนในปีต่อไป คือ ต้องส่งเจ้าหน้าที่ไปอบรมเพียง 1 ราย เพราะมีการกำหนดจำนวนเจ้าหน้าที่ที่เข้ารับการอบรม หน่วยงานละ 1 คนต่อรุ่นเท่านั้น ซึ่งเป็นสาเหตุที่เกิดจากสภาวะแวดล้อมภายนอกที่ ชสอ. ไม่สามารถควบคุมได้ การปรับการดำเนินการในแผนฯ ชสอ. ต้องปรับในเรื่องงบประมาณจากที่เคยตั้งไว้ 60,000 บาท ลดงบประมาณลงให้เหลือ 50,000 บาทต่อปี หรือชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด อาจดำเนินการประสานงานในการจัดหลักสูตรอบรมบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการวิเคราะห์การลงทุนในตลาดเงินตลาดทุน ร่วมกับสหกรณ์สมาชิกที่ต้องการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่เช่นเดียวกันได้ โดยไม่ต้องรอการจัดอบรมตามหลักสูตรของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยขอความร่วมมือกับสถาบันการศึกษา กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ หรือหน่วยงานและองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง มาเป็นวิทยากรในการจัดอบรมดังกล่าว

โดยสรุป การบริหารจัดการองค์การสมัยใหม่รวมถึง ชสอ. จำเป็นต้องมีการกำกับตรวจสอบหรือการติดตามประเมินผล การดำเนินงานภายใต้แผนกลยุทธ์ เพื่อบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ทั้งด้านการใช้จ่ายเงินงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การใช้ทรัพยากรอื่นๆ และผลของงานที่ได้รับจากการดำเนินการ ทั้งนี้ การติดตามประเมินผลมีขึ้น เพื่อให้ทราบถึงความก้าวหน้าและปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานสำหรับเตือนภัยให้องค์กร/สหกรณ์สามารถปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานและแก้ไขปัญหาล่วงหน้าได้อย่างทันสถานการณ์ หากประเมินพบว่า แผนงาน/โครงการที่กำลังจัดทำอยู่บ่งชี้ให้เห็นถึงความล้มเหลว หรือการจะไม่บรรลุผลลัพธ์ตามที่คาดหวังไว้ร่วมกัน

ดังนั้น ชสอ. อาจมีการปรับแผนปฏิบัติการ ซึ่งเป็นการปรับเป้าหมายจากการประเมินในเรื่องที่ ชสอ. ปฏิบัติงานแล้วไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดในแผนปฏิบัติการ วิธีปรับการดำเนินงาน คือ การเปลี่ยนแปลงเป้าหมายใหม่ให้เลื่อนไปจากเป้าหมายเดิม แล้วปรับวิธีการปฏิบัติใหม่ เพื่อให้การทำงานแต่ละช่วงเวลาเร็วขึ้นหรือดีขึ้นกว่าเดิม

กิจกรรม 15.3.3

แผนปฏิบัติการโครงการฝึกอบรมการวิเคราะห์การลงทุนในตลาดเงินตลาดทุนแก่เจ้าหน้าที่ ชุมชุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด สามารถใช้รูปแบบการประเมินใดได้อีกบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 15.3.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 15.3 เรื่องที่ 15.3.3)

บรรณานุกรม

- ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด. (2560). รายงานประจำปี งบแสดงฐานะทางการเงิน งบกำไรขาดทุน สิ้นสุด 31 มีนาคม 2561.
- _____. (2560). หนังสือที่ระลึก 45 ปี ชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด วันที่ 1 กันยายน 2560.
- _____. (2561, 16 มิถุนายน). ประวัติชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด. สืบค้นจาก http://www.fsct.com/fsct_main.php?f1=fsct_menu4.html
- _____. (2561, 25 ธันวาคม). ข่าวเครดิตชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ครั้งที่ 140/2561 27 กันยายน 2561. สืบค้นจาก http://www.fsct.com/document/Fsct140_270961.pdf
- _____. (2561, 25 ธันวาคม). โครงสร้างการบริหารงานชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด. สืบค้นจาก http://www.fsct.com/fsct_main.php?f1=fsct_menu4.5.html
- _____. (2561, 25 ธันวาคม). แผนที่กลยุทธ์ “แผนพัฒนา ชสอ. ฉบับที่ 5 (ปีบัญชี 2560 –2564)”. สืบค้นจาก http://fsct.com/plan2_coop/plan_no5.pdf
- _____. (2561). เอกสารประกอบการสัมมนา เรื่อง การทำความเข้าใจในนโยบาย แผนงาน และการบริหารจัดการ ปี 2561 ชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด วันที่ 15 มิถุนายน 2561.
- _____. (2561). เอกสารแผนงานและงบประมาณ ปีบัญชี 2561. ชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด วันที่ 12 มิถุนายน 2561.
- _____. (2561). เกณฑ์มาตรฐานการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์.
- ระเบียบชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ว่าด้วยข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน พ.ศ. 2559.
- ระเบียบชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ว่าด้วยทุนส่งเสริมสวัสดิการเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2560.
- ระเบียบชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ว่าด้วยเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2561.
- วีระ วงศ์สรรค์. (2559). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- _____. (2561). กรณีศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์นอกภาคการเกษตร. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์* (หน่วยที่ 15). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัย-ธรรมาราช.