

การนำยุทธศาสตร์การสร้างคุณค่า เพื่อการพัฒนาการสหกรณ์ไทย

รองศาสตราจารย์ จุฑาทิพย์ ภัทรวาท¹

1. เกริ่นนำ

บทความนี้เขียนขึ้นจากประสบการณ์ของผู้เขียนซึ่งได้มีโอกาสเห็นพัฒนาการของการสหกรณ์ไทยมาตลอดระยะเวลากว่า 2 ทศวรรษ ทั้งในฐานะที่เป็นผู้สอนในสาขาวิชาเศรษฐศาสตร์สหกรณ์ และในฐานะการเป็นนักวิจัย ทำให้มีโอกาสเห็นพัฒนาการในเชิงเปรียบเทียบระหว่างสหกรณ์ในประเทศไทยและต่างประเทศมาเป็นลำดับ นอกจากนั้นการได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการยกร่างแผนพัฒนาการสหกรณ์ ซึ่งเป็นแผนแม่บทที่คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ(คพช.) ใช้เป็นกรอบทิศทางการพัฒนาสหกรณ์ นับตั้งแต่ปี 2546 เป็นต้นมานั้น ทำให้มองเห็นกรอบคิด กระบวนการ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในขบวนการสหกรณ์ไทยมาโดยตลอด ในที่นี้จึงจะได้วิเคราะห์ให้เห็นเหตุปัจจัยในการนำยุทธศาสตร์การสร้างคุณค่า มาใช้ในการพัฒนาการสหกรณ์ในช่วงเวลาของแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2

2. บทนำ

นับตั้งแต่ปี 2542 เป็นต้นมา ที่ประเทศไทยประกาศใช้กฎหมายสหกรณ์ ฉบับล่าสุด คือพระราชบัญญัติสหกรณ์ พุทธศักราช 2542 สาระสำคัญประการหนึ่งในกฎหมายสหกรณ์ฉบับดังกล่าว ซึ่งมีความแตกต่างจากกฎหมายสหกรณ์ฉบับก่อน ๆ คือการกำหนดให้มีคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ(คพช.) ที่มีหน้าที่ให้คำแนะนำเชิงนโยบายแก่รัฐมนตรีที่ดูแลรับผิดชอบภารกิจการพัฒนาสหกรณ์ ซึ่งผลของกฎหมายดังกล่าว คพช.จึงได้จัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ เพื่อใช้เป็นกรอบทิศทางการพัฒนาการสหกรณ์ โดยมีกรอบเวลาของแผนสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นับตั้งแต่ปี 2546 เป็นต้นมา นับถึงปัจจุบัน ขบวนการสหกรณ์ได้มีแผนพัฒนาการสหกรณ์ 2 ฉบับ โดยปัจจุบันเป็นช่วงเวลาของแผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550-2554)

ในช่วงเวลาของแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 1 ระหว่างปี 2546-2549 นั้น คณะกรรมการติดตามประเมินผลการขับเคลื่อนแผนฯที่ได้รับมอบหมายจากคพช.ซึ่งประเด็นให้เห็นว่า แม้จะมีความพยายามของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและภาคขบวนการ นำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ในแผนไปใช้ก็ตาม หากแต่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องส่วนใหญ่ยังไม่มีความเข้าใจในกรอบคิดและกรอบทิศทางการพัฒนาสหกรณ์อย่างถูกต้อง ดังนั้นการขับเคลื่อนการพัฒนาการสหกรณ์ในช่วงเวลาของแผนหนึ่งนั้น จึงยังคงเป็นไปในลักษณะของต่างฝ่ายต่างทำเช่นที่เป็นมา โดยมีข้อสังเกตที่สำคัญว่า คพช.ควรวางระบบและกลไกการรณรงค์ให้ทุกส่วนฝ่ายทั้งในระดับนโยบาย ระดับปฏิบัติการ ทั้งภาครัฐและภาคขบวนการ ได้เข้าใจและเห็นความสำคัญของการนำยุทธศาสตร์ของแผนแม่บทการพัฒนาการสหกรณ์ไปใช้อย่างแท้จริง

¹ ผู้อำนวยการสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

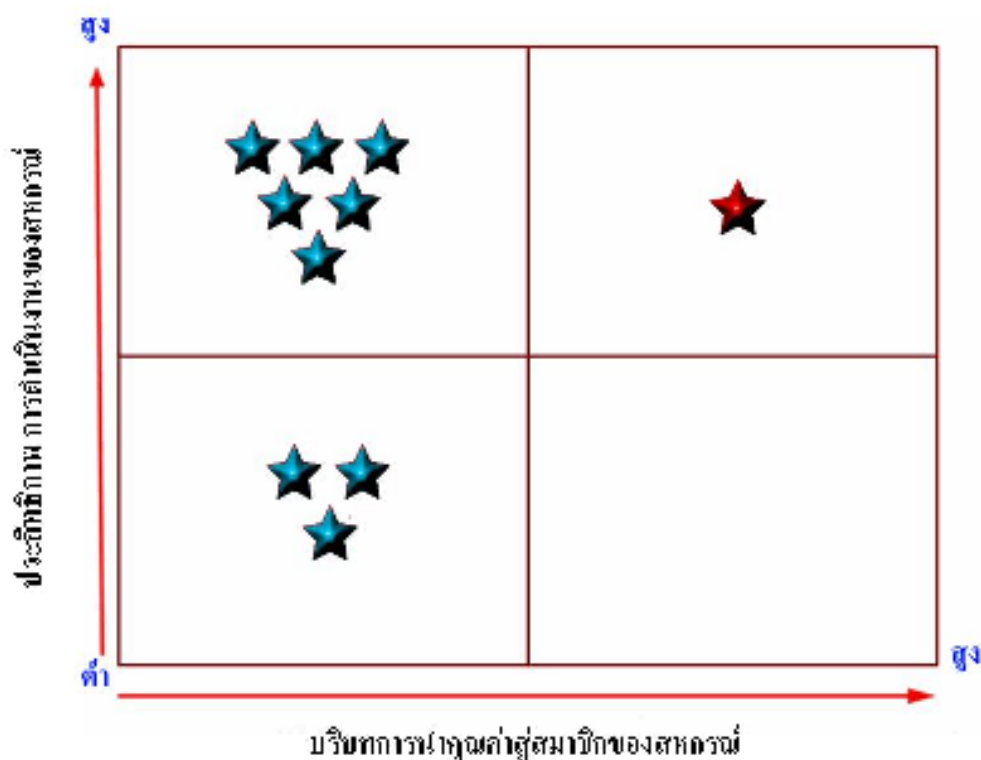
ในช่วงปลายปี 2549 ซึ่งใกล้ถึงระยะเวลาสิ้นสุดของแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 1 คพช. ได้มอบหมายให้สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์เป็นแกนนำในการยกร่างแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 โดยใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เพื่อให้ได้ทั้งข้อมูลเชิงวิเคราะห์ และเปิดโอกาสให้ทุกส่วนฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในการยกร่างแผนดังกล่าว ซึ่งปัจจุบันแผนฯ ฉบับที่ 2 ได้ผ่านความเห็นชอบจากคพช.และคณะรัฐมนตรีได้ให้ความเห็นชอบนำมาถือใช้เป็นกรอบทิศทางของการพัฒนาการสหกรณ์แล้วตั้งแต่ 6 พฤศจิกายน 2550

ในที่นี้จึงจะได้นำเสนอบทวิเคราะห์สถานการณ์ของขบวนการสหกรณ์ อันจะนำไปสู่กระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ของทีมที่ปรึกษา ซึ่งจะชี้ให้เห็นเหตุปัจจัย และแนวคิดเชิงระบบของแผนฯ ซึ่งเป็นที่มาของการสร้างระบบสหกรณ์ที่มีคุณค่า เพื่อการพัฒนาสหกรณ์สู่สังคมอยู่เย็นเป็นสุข ซึ่งเป็นวิสัยทัศน์ของแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2

3. บทวิเคราะห์สถานการณ์ของขบวนการสหกรณ์ไทย

การวิเคราะห์สถานการณ์ของขบวนการสหกรณ์ไทย ในช่วงปี 2549 ซึ่งเป็นช่วงเวลาปลายทศวรรษที่ 9 ของการจัดตั้งและดำเนินการสหกรณ์ในประเทศไทยนั้น ขบวนการสหกรณ์ไทยประกอบด้วยสหกรณ์ชั้นปฐม 7 ประเภท คือ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์ประมง สหกรณ์นิคม สหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์บริการ และสหกรณ์เครดิตยูเนียน ประกอบด้วยสมาชิกสหกรณ์ 8.9 ล้านคน มีทุนดำเนินงานรวมทั้งสิ้น 791,516 ล้านบาท มีการดำเนินธุรกิจสำคัญ 5 ด้าน เรียงตามลำดับ ได้แก่ ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจรับฝากเงิน ธุรกิจรวบรวมผลผลิต ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายและธุรกิจบริการต่าง ๆ โดยมีสหกรณ์ที่ดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ มีผลกำไรจากการดำเนินงาน ทั้งสิ้น 4,453 สหกรณ์ และสหกรณ์ที่ประสบปัญหาขาดทุนในการดำเนินงาน มีจำนวน 1,291 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 22.47 ของสหกรณ์ทั้งหมด

3.1 การวิเคราะห์สถานะของสหกรณ์ เพื่อนำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาสหกรณ์ ทีมวิจัยได้นำวิธีการของ Portfolio Matrix Analysis มาใช้ในการวิเคราะห์สถานะของสหกรณ์ โดยได้กำหนดให้แกนนอนเป็นแกนที่ชี้ให้เห็นระดับการเปรียบเทียบของบริบทการดำเนินงานของสหกรณ์ที่นำคุณค่า หรือประโยชน์จากการดำเนินงานไปสู่สมาชิก ส่วนแกนตั้งจะชี้ให้เห็นระดับของบริบทการดำเนินงานของสหกรณ์ในเชิงประสิทธิภาพของการดำเนินงาน (รูปที่ 1)



หมายเหตุ : ★ แทนค่า จำนวนร้อยละ 10 ของสหกรณ์ในปี 2549

รูปที่ 1 การวิเคราะห์สถานะของสหกรณ์ในปี 2549 โดยใช้ Portfolio Matrix Analysis

รูปที่ 1 ชี้ให้เห็นว่า บริบทการดำเนินงานของสหกรณ์ในปี 2549 มีสหกรณ์เพียงร้อยละ 10 เท่านั้น ที่มีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และนำคุณค่า(ผลประโยชน์) กลับคืนสู่สมาชิกสหกรณ์ สหกรณ์ส่วนใหญ่ ร้อยละ 60 มีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ แต่ยังมีบริบทการดำเนินงานที่นำประโยชน์คืนสู่สมาชิกตามอัตลักษณ์ของการเป็นสหกรณ์ในระดับต่ำ ส่วนสหกรณ์อีกร้อยละ 30 ยังอยู่ในสถานะการดำเนินงานที่ขาดประสิทธิภาพ ได้แก่ มีปัญหาเรื่องการควบคุมภายใน ปัญหาเรื่องระบบการบริหารจัดการ และการบริหารความเสี่ยงไม่อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานที่ควรจะเป็น

ผลการวิเคราะห์สถานะสหกรณ์ดังกล่าว นำไปสู่กรอบคิดเชิงยุทธศาสตร์ในการพัฒนาสหกรณ์ให้มีขีดความสามารถในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและนำคุณค่า (ประโยชน์)สู่สมาชิกสหกรณ์และการพัฒนาไปสู่ระบบสหกรณ์ที่มีคุณค่า ตามวิสัยทัศน์ของแผนพัฒนา

3.2 การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมของขบวนการสหกรณ์ เป็นอีกขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ โดยใช้ TOWS Matrix ดังรูปที่ 2

<p style="text-align: center;">การวิเคราะห์ปัจจัย สภาพแวดล้อมภายใน</p> <p style="text-align: center;">การวิเคราะห์ปัจจัย สภาพแวดล้อมภายนอก</p>	<p>S : จุดแข็ง</p> <ul style="list-style-type: none"> • สหกรณ์มีเอกลักษณ์เฉพาะ • ยึดมั่นในคุณค่าและหลักการสหกรณ์ที่ยอมรับเป็นสากล • มีการร่วมมือทั้งแนวตั้งและแนวนอนทั้งในและต่างประเทศ • มีการสะสมทุนทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม 	<p>W : จุดอ่อน</p> <ul style="list-style-type: none"> • ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องยังขาดจิตสำนึกความร่วมมือ • ขาดกระบวนการพัฒนาศหกรณ์ • จิตความสามารถของสหกรณ์ยังมีน้อย • กรอบภารกิจของสหกรณ์ยังไม่สามารถสนองความต้องการของสมาชิก • มีความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ • ข้อยกักตุนในสหกรณ์และขบวนการไม่ได้ดำเนินการตามกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาการสหกรณ์
<p>O : โอกาส</p> <ul style="list-style-type: none"> • ทิศทางการพัฒนาประเทศที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง การสร้างความสามัคคีของคนในชาติ • องค์กรพันธมิตรด้านสหกรณ์ทั้งในภูมิภาคและระดับโลก • นโยบายรัฐที่ให้ความสำคัญด้านสหกรณ์ 	<p style="text-align: center;">ยุทธศาสตร์ที่ 4</p> <p>▲ พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือในการเชื่อมร้อยห่วงโซ่อุปทานเพื่อประโยชน์สู่สมาชิกและสังคมอย่างเที่ยงธรรม</p>	<p style="text-align: center;">ยุทธศาสตร์ที่ 3</p> <p>▲ พัฒนาผู้นำและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับสหกรณ์ให้มีศักยภาพและความพร้อมที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการขับเคลื่อนไปในทิศทางของการพึ่งพาตนเอง</p>
<p>T: อุปสรรค</p> <ul style="list-style-type: none"> • คนในชาติไม่เข้าใจ ไม่เห็นความสำคัญของการสหกรณ์ • นโยบายรัฐที่ส่งผลกระทบต่อขบวนการสหกรณ์ • ทิศทางการส่งเสริมสหกรณ์ที่ไม่เป็นเอกภาพ 	<p style="text-align: center;">ยุทธศาสตร์ที่ 1</p> <p>▲ ส่งเสริมให้คนในชาติยึดมั่นในคุณค่าและปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง</p>	<p style="text-align: center;">ยุทธศาสตร์ที่ 2,5</p> <ul style="list-style-type: none"> ▲ พัฒนาขีดความสามารถของสหกรณ์ ▲ พัฒนาระบบการเงินที่เกื้อหนุน

รูปที่ 2 TOWS Matrix สำหรับการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาสหกรณ์ในแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2

ผลการสังเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม ดังรูปที่ 2 ซึ่งให้เห็นสิ่งที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของการพัฒนาสหกรณ์ ดังนี้

1) จุดแข็ง :

- เป็นองค์กรที่มีเอกลักษณ์ในฐานะการเป็นองค์กรพึ่งพาตนเอง ที่ยึดมั่นในคุณค่า/หลักการสหกรณ์ ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันเป็นสากล มีสถานภาพเป็นนิติบุคคล ภายใต้กฎหมายสหกรณ์
- มีการร่วมมือกันทั้งในแนวดิ่งและแนวราบในรูปขององค์กรกลาง และเครือข่ายพันธมิตร ในทุกระดับทั้งในและต่างประเทศ
- มีหน่วยงานภาครัฐรับผิดชอบสนับสนุนอย่างชัดเจน เช่น กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ รวมทั้งคณะกรรมการพัฒนาสหกรณ์แห่งชาติ ซึ่งมีบทบาทในการกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติของสหกรณ์
- สหกรณ์เป็นองค์กรที่มีเอกลักษณ์ในฐานะการเป็นองค์กรพึ่งพาตนเอง (Self-help Organization : SHOs) โดยมีแนวทางการดำเนินงานที่ยึดมั่นอยู่ในคุณค่าสหกรณ์ (Co-operative Values) และหลักการสหกรณ์ (Co-operative Principles) ในการนำพลังแห่งการร่วมมือกัน (การสหกรณ์) มาสู่ชุมชน
- สหกรณ์ ได้รับการยอมรับเป็นสากลว่าเป็นตัวแบบของความสามัคคีและวิสาหกิจ (Enterprise) ที่รัฐควรให้การสนับสนุนในฐานะการเป็นเสาหลักต้นหนึ่งของการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของชาติ (คำแนะนำ องค์กรแรงงานระหว่างประเทศ ที่ 193 : ILO Recommendation No.193)
- สหกรณ์เป็นองค์กรธุรกิจที่มีสถานภาพเป็น “นิติบุคคล” ภายใต้กฎหมายสหกรณ์
- มีเครือข่ายความร่วมมือในรูปขบวนการสหกรณ์ (Co-operative Movement) เพื่อความเป็นปึกแผ่นทั้งในและต่างประเทศ โดยมีสมาชิกสหกรณ์ทั่วโลกกว่า 800 ล้านคน ที่จะร่วมมือกันทั้งทางธุรกิจและวิชาการอย่างกว้างขวางภายใต้คุณค่าสหกรณ์ และหลักการสหกรณ์สากล
- การสหกรณ์ไทยที่จัดตั้งและดำเนินงานมา 9 ทศวรรษ มีการสะสมทุน ทั้งที่เป็นทุนมนุษย์ที่เห็นชอบในคุณค่าและหลักการสหกรณ์ กว่า 8.93 ล้านคน ทุนที่เป็นทรัพยากรภายใต้การดำเนินงานของสหกรณ์จำนวน 5,744 แห่ง ประกอบด้วยทุนดำเนินงานทั้งสิ้น 791,516 ล้านบาท อีกทั้งทุนทางปัญญาที่พัฒนาจากทักษะและประสบการณ์งานสหกรณ์ หากสามารถบริหารจัดการในเชิงบูรณาการ เพื่อให้เกิดพลังความร่วมมือในภาพรวมแล้วย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อสมาชิกปัจเจกบุคคล และระบบเศรษฐกิจ-สังคมโดยรวม
- กรอบคิด “คุณค่าสหกรณ์” เหมาะที่จะนำไปใช้กระตุ้นจิตสำนึก ความร่วมมือแก่ประชาชนในสังคม เพื่อสร้างความสามัคคีของคนในชาติ และการสร้างสังคมเอื้ออาทร ตามยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10
- เครือข่ายความร่วมมือที่มีอยู่ในลักษณะของเครือข่ายความร่วมมือในแนวดิ่ง (Vertical Integration) และเครือข่ายในแนวราบ (Horizontal Integration) หากได้รับการพัฒนาให้มีศักยภาพ

ขยายกรอบการดำเนินงาน เพื่อเชื่อมโยงการค้าเงินธุรกิจ และบริการสู่ภายนอกขบวนการให้มากขึ้น ย่อมเกิดผลดีต่อการสหกรณ์และระบบเศรษฐกิจ-สังคม โดยรวม

2) จุดอ่อน :

- คนที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ยังขาดจิตสำนึกความร่วมมือ ขาดทักษะ ประสบการณ์ในการบริหารจัดการสหกรณ์อย่างเป็นกระบวนการและยังยึดติดกับการดำเนินงานสหกรณ์แบบแยกส่วน ไม่มีการบูรณาการเพื่อให้เกิดประโยชน์ในภาพรวมของขบวนการ
- ขีดความสามารถในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ยังต้องได้รับการยกระดับเพื่อการแข่งขัน และการสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจแก่สมาชิกและสังคมโดยรวม
- วิสัยทัศน์ กรอบภารกิจและการดำเนินงานของสหกรณ์ส่วนใหญ่ยังให้ความสำคัญและจำกัดอยู่ในเป้าหมายทางเศรษฐกิจ ยังไม่ครอบคลุมเป้าหมายในการยกระดับฐานะความเป็นอยู่ (การพัฒนาคุณภาพชีวิต / การแก้ปัญหาค่าความยากจนแก่สมาชิก)
- การบริหารจัดการสหกรณ์ส่วนใหญ่ยังคงเผชิญกับความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากบุคลากรยังขาดองค์ความรู้ในการดำเนินธุรกิจและต้องเผชิญกับการแข่งขันรุนแรงขึ้น
- การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ยังติดกรอบอยู่ในแวดวงสหกรณ์ซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญประการหนึ่งต่อปัญหาการขาดทุน
- แม้จะเริ่มมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ภายใต้ยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 1 แต่ส่วนใหญ่ ยังมีได้ขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม
- ปัญหาและข้อจำกัดสำคัญของสหกรณ์ที่ต้องได้รับการแก้ไข ได้แก่ การขาดการมีส่วนร่วมของสมาชิก ขีดความสามารถของบุคลากร ความเพียงพอของทุนดำเนินงาน ระบบการบริหารจัดการ การพัฒนาธุรกิจและปัญหาการขาดทุนในการดำเนินธุรกิจ

3) โอกาส :

- ทิศทางการพัฒนาประเทศที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาตามแนวทางปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและการสร้างความสามัคคีของคนในชาติ เป็นกรอบคิดและแนวทางในทิศทางเดียวกันกับการพัฒนาการสหกรณ์ ถือเป็น โอกาสดีที่ คนสหกรณ์จะได้โอกาสมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ โดยใช้คุณค่าสหกรณ์และแนวทางปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน
- รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน เพื่อนำไปสู่การพึ่งตนเอง และการอยู่ดีมีสุข เป็นการสร้างโอกาสของสมาชิกสหกรณ์ในชุมชนและช่วยสร้างเครือข่ายธุรกิจระหว่างชุมชนและสหกรณ์
- มีภาคีความร่วมมือภายใต้เครือข่ายขบวนการสหกรณ์ทั้งระดับภูมิภาค (เอเชียแปซิฟิก และระดับโลก) ได้แก่ ที่ประชุมรัฐมนตรีที่รับผิดชอบงานสหกรณ์ของประเทศในเอเชียแปซิฟิก

องค์การสัมพันธ์ภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ องค์การแรงงานระหว่างประเทศ ฯลฯ ให้การสนับสนุน เพื่อสร้างความเข้มแข็ง เป็นปีกแผ่นของขบวนการสหกรณ์

- นโยบายรัฐให้การส่งเสริมการสหกรณ์ ผ่านกลไกของกรมส่งเสริมสหกรณ์ และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ในฐานะหน่วยงานรับผิดชอบหลัก ซึ่งมีเจ้าหน้าที่ภาครัฐกระจายการดำเนินการส่งเสริมทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

- รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย กำหนดเจตนารมณ์อย่างชัดเจนที่จะส่งเสริมสนับสนุนและคุ้มครองระบบสหกรณ์

- สภาวะเศรษฐกิจ-สังคม ที่ประเทศไทยกำลังเผชิญไม่ว่าจะเป็นเรื่องปัญหาความยากจน วิกฤตศรัทธา พฤติกรรมบริโภคนิยม วิกฤตพลังงานและสิ่งแวดล้อม ย่อมเป็นสิ่งท้าทายอย่างสำคัญต่อคนในขบวนการสหกรณ์ที่จะรวมพลังกันสร้างคุณค่าโดยใช้กลไกของการสหกรณ์ให้เกิดพลังความร่วมมือกัน เพื่อลดทอนปัญหาวิกฤตทั้งด้านเศรษฐกิจ-สังคม

- กระบวนการดำเนินงานของสหกรณ์ภายใต้ เอกสิทธิ์ของการเป็นสหกรณ์ จะช่วยสร้างโอกาสในการพัฒนาระบบการค้าบริการและการเงิน อย่างเป็นธรรม โดยเฉพาะในกลุ่มของคนยากจนและผู้ด้อยโอกาส

4) อุปสรรค :

- คนในชาติบางส่วนยังไม่เข้าใจถึงหลักการสหกรณ์และไม่ตระหนักเห็นความสำคัญของการสหกรณ์และยังไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมอย่างที่ควรจะเป็น

- นโยบายรัฐในการช่วยเหลือเกษตรกรที่ผ่านมาส่งผลกระทบต่อการทำงานสหกรณ์ อาทิ นโยบายพักชำระหนี้ นโยบายรับจำนำฯ นโยบายแก้ปัญหาค่าความยากจน กองทุนฟื้นฟูฯ โดยทำให้สมาชิกสหกรณ์ไม่ยืนอยู่บนหลักการพึ่งพาตนเอง เกิดปัญหาหนี้สินและข้อเรียกร้องต่าง ๆ เป็นต้น

- ธุรกิจเอกชนมีการร่วมมือกันเพื่อช่วงชิงตลาดที่เป็นกลุ่มเป้าหมายเดียวกับสหกรณ์ (สมาชิกสหกรณ์)

- กลุ่ม/องค์กรประชาชนที่มีหลักการดำเนินงานบนหลักการพึ่งพาตนเองเหมือนสหกรณ์มีเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ โดยต่างก็มีกรอบภารกิจเช่นเดียวกับสหกรณ์ แต่ยังคงเป็นต่างฝ่ายต่างทำ ไม่มีแผนการดำเนินงาน เพื่อประโยชน์ร่วมกันในภาพรวม

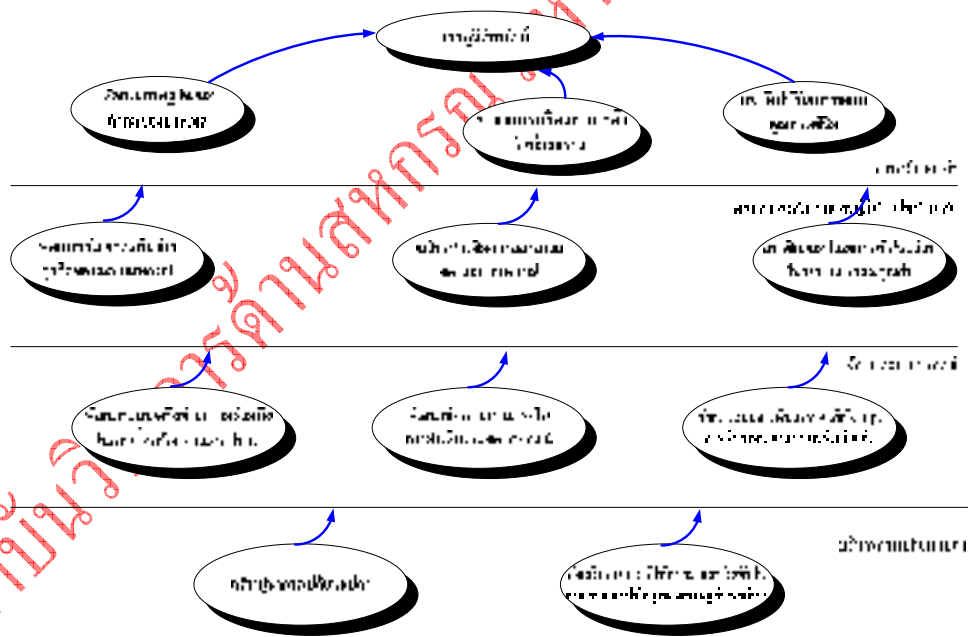
- นโยบายการส่งเสริมสหกรณ์ ยังขาดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดที่ชัดเจน ยังมีลักษณะการพัฒนาระบบแยกส่วน และไม่มี การประเมินผลสัมฤทธิ์

- มุมมองการพัฒนาการสหกรณ์ของเจ้าหน้าที่ภาครัฐ ส่วนใหญ่ยังไม่เอื้อต่อธรรมชาติของสหกรณ์ในการเป็นองค์กรพึ่งพาตนเอง ดังนั้นจึงคงพบปรากฏการณ์ที่สหกรณ์บางแห่งมีศักยภาพที่จะพึ่งพาตนเอง แต่ยังคงพึ่งพิงรัฐตามที่เคยปฏิบัติมาก่อน เช่นกรณีการกู้เงิน กพส. ในอัตราดอกเบี้ยต่ำ การใช้บริการตรวจบัญชีจากกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ฯลฯ

- ทิศทางการส่งเสริมสหกรณ์ยังขาดความรู้ที่จำเป็นในการพัฒนา เพื่อยกระดับขีดความสามารถของสหกรณ์

4. กรอบทิศทางการพัฒนาสหกรณ์

กรอบทิศทางการพัฒนาสหกรณ์ภายใต้ยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 อาจอธิบายให้เห็นในรูปของแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ในรูปที่ 3 ซึ่งจะเริ่มต้นด้วยกลุ่มยุทธศาสตร์การบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วย 2 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ “ส่งเสริมให้คนในชาติมีศรัทธาและเชื่อมั่นในคุณค่าสหกรณ์และแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” และยุทธศาสตร์ “สร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง” และกลุ่มยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบสหกรณ์ ซึ่งมี 3 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ “พัฒนาขีดความสามารถในการดำเนินงานของสหกรณ์” ยุทธศาสตร์ “พัฒนาระบบเครือข่ายความร่วมมือในการเชื่อมร้อยห่วงโซ่อุปทาน” และยุทธศาสตร์ “พัฒนาระบบการเงินสหกรณ์ที่เกื้อหนุนการพึ่งพาตนเองและการร่วมมือกัน” ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างเป็นระบบสหกรณ์ที่มีคุณค่า การนำคุณค่าเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตแก่สมาชิกสหกรณ์ การสร้างระบบการผลิตและการค้าที่เป็นธรรม การพัฒนาระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ในที่สุด



รูปที่ 3 แผนที่ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบสหกรณ์ภายใต้แผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2

5. กลไกการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

คณะผู้วิจัยได้เสนอกลไกการขับเคลื่อนแผนพัฒนาการสหกรณ์สู่การปฏิบัติ ดังรายละเอียดในรูปที่ 4 โดยการกำหนดให้มีคณะทำงานขับเคลื่อนแผนพัฒนาการสหกรณ์ในระดับชาติ ซึ่งแต่งตั้ง

โดยคพช. เพื่อให้มีกรอบภารกิจในการเสริมสร้างบทบาทการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องให้เกิดบูรณาการในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนา เพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งจะต้องมีแผนปฏิบัติการในระดับต่าง ๆ เช่น ในส่วนของภาครัฐก็ให้มีแผนปฏิบัติราชการ องค์กรกลางจัดทำแผนองค์กร สหกรณ์จัดทำแผนสหกรณ์ องค์กรพันธมิตรที่เกี่ยวข้องจัดทำแผนธุรกิจและแผนความร่วมมือ นอกจากนี้จะต้องมีการพัฒนาระบบติดตามประเมินผลสำหรับตัวชี้วัดความสำเร็จอย่างเป็นกระบวนการ ทั้งในระดับภาพรวมระดับยุทธศาสตร์ และระดับองค์กร(หน่วยงาน) โดยคณะผู้วิจัยและยกวางได้เน้นที่ความสำคัญ ในขั้นตอนแรก หลังจากคณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบแล้วสิ่งที่ควรดำเนินการเป็นอันดับแรกก่อนอื่นคือ การจัดเวทีสร้างความเข้าใจในเรื่องกรอบทิศทางพัฒนาของแผนฯแก่ผู้นำและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้เข้าใจและตระหนักเห็นความสำคัญ เพื่อจะได้เข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม



รูปที่ 4 กลไกการขับเคลื่อนแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 สู่การปฏิบัติ

6. สรุปและข้อเสนอแนะ

เนื่องจากปัจจุบันอยู่ในช่วงของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ สู่การปฏิบัติตามแผนพัฒนาการสหกรณ์และในฐานะที่ได้มีส่วนร่วมในคณะอนุกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติที่แต่งตั้งโดยคพช. และได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงาน มีความเห็นว่า สิ่งที่อนุกรรมการฯ ยังมีได้ดำเนินการคือ การสร้างเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระหว่างผู้นำเพื่อสร้างความเข้าใจในเรื่องของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ตามกรอบทิศทางของแผนฯ เพราะการนำแผนพัฒนาการสหกรณ์มาใช้ในแวดวงของคนในขบวนการสหกรณ์ในสถานการณ์ที่คนส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจเรื่องการนำแผนยุทธศาสตร์เป็นกรอบทิศทางในการขับเคลื่อนการพัฒนาเพื่อเป้าหมายร่วม ในภาพรวมของประเทศนั้น ในฐานะผู้ที่มีส่วนร่วมในกระบวนการยกวางแผน ซึ่ง

ทีมที่ปรึกษา นักวิจัย และนักสหกรณ์ที่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการยกร่างแผน รวมทั้งสิ้น 1,602 คน ยังมีความหวังว่า แผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 จะถูกใช้เป็นกรอบทิศทางทางการพัฒนาการสหกรณ์ เพื่อการบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์นี้ได้หรือไม่ มากน้อยเพียงใด ในความคิดเห็นส่วนตัวคิดว่าสิ่งที่อนุกรรมการฯ จะต้องดำเนินการมีดังนี้

1. การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างอนุกรรมการขับเคลื่อนแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550 – 2554) ไปสู่การปฏิบัติและการติดตามประเมินผล เพื่อสร้างให้เป็นคณะบุคคลที่มีความรู้ความเข้าใจในบริบทของแผนพัฒนาการสหกรณ์ อันจะนำไปสู่กระบวนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติได้อย่างถูกต้องเหมาะสมตามความคาดหวัง

2. การสนับสนุนให้มีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเร่งด่วน โดยควรให้ครอบคลุมในระหว่างผู้นำสหกรณ์และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาสหกรณ์ในทุกระดับ

3. การจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ เพื่อการรณรงค์และสร้างความเข้าใจแก่คนในสังคม ดังรายละเอียดที่กำหนดในยุทธศาสตร์ที่ 1

4. สันนิบาตสหกรณ์ ควรเป็นตัวแบบที่ดีในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และมีกลไกในฐานะองค์กรนำของขบวนการสหกรณ์ เพื่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์อย่างเป็นรูปธรรม

5. กรมส่งเสริมสหกรณ์ ในฐานะหน่วยงานรัฐ ควรมีการวิจัยติดตามประเมินผล เพื่อหาคำตอบในประเด็นที่ว่า รัฐควรให้การสนับสนุนการพัฒนาสหกรณ์อย่างไร

เอกสารอ้างอิง

1. คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ. 2550. แผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2550-2554)
2. จุฑาทิพย์ ภัทราวาท. 2549. คู่มือ การจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์.
3. จุฑาทิพย์ ภัทราวาท. 2550. คู่มือ การบริหารการเปลี่ยนแปลงภายใต้แผนที่กลยุทธ์สำหรับสหกรณ์ การเกษตรต้นแบบ.
4. จุฑาทิพย์ ภัทราวาท และคณะ. 2550. (ร่าง) แผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2550-2554).
5. จุฑาทิพย์ ภัทราวาท และคณะ. 2550. เอกสารนำเสนอในที่ประชุมประชาพิจารณ์ในการประชุมประชาพิจารณ์ วันที่ 8 มีนาคม 2550 .
6. จุฑาทิพย์ ภัทราวาท และคณะ. 2550. เอกสารนำเสนอต่อคพช วันที่ 15 มิถุนายน 2550.