



# รายงานฉบับสมบูรณ์ Final Report



โครงการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์  
ฉบับที่ ๓ (พ.ศ. ๒๕๕๕-๒๕๕๙)

เสนอ

กรมส่งเสริมสหกรณ์

โดย

สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ

คณะรัฐศาสตร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตุลาคม ๒๕๕๔

## สารบัญ

|                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| สารบัญ.....                                                                             | ก  |
| สารบัญตาราง.....                                                                        | ง  |
| สารบัญรูปภาพ.....                                                                       | จ  |
| 1. บทนำ.....                                                                            | 1  |
| 2. แนวทางในการประเมินผล.....                                                            | 2  |
| 2.1 แนวทางในการประเมินผลความสำเร็จ.....                                                 | 2  |
| 2.2 ประเด็นการประเมินผล.....                                                            | 3  |
| 2.3 แนวทางการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการนำแผนฯ ไปสู่การปฏิบัติ.....                       | 6  |
| 2.4 การศึกษาปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน.....                                             | 8  |
| 2.5 ข้อมูลความก้าวหน้าของระบบสหกรณ์ที่เป็นปัจจุบัน.....                                 | 8  |
| 2.6 เครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล.....                                                    | 9  |
| 2.6.1 แบบประเมินผล สำหรับหน่วยงาน.....                                                  | 9  |
| 2.6.2 แบบประเมินผล สำหรับบุคคล.....                                                     | 11 |
| 2.6.3 แบบสัมภาษณ์.....                                                                  | 14 |
| 3. ผลการประเมินการนำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550 – 2554) ไปสู่การปฏิบัติ..... | 16 |
| 3.1 ผลการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ.....                                                      | 16 |
| 3.1.1 ผลสำเร็จของการดำเนินงานตามตัวชี้วัดในแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2.....             | 16 |
| 3.1.2 การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550 – 2554).....        | 18 |
| 3.1.3 การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ.....                                                      | 18 |
| 3.2 ผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน.....                                                  | 19 |
| 3.3 การวิเคราะห์ผลการประเมินจากการสำรวจ.....                                            | 21 |
| 3.4 ปัญหาอุปสรรค.....                                                                   | 21 |
| 3.4.1 ปัญหาอุปสรรคด้านปัจจัยนำเข้า (Input).....                                         | 21 |
| 3.4.2 ปัญหาอุปสรรคด้านกระบวนการนำโครงการไปปฏิบัติ (Process).....                        | 22 |
| 3.4.3 ปัญหาอุปสรรคด้านผลผลิต (Product/Output).....                                      | 22 |
| 3.4.4 ปัญหาอุปสรรคด้านผลลัพธ์ (Outcome).....                                            | 23 |
| 3.4.5 ปัญหาอุปสรรคด้านสภาวะ (Context) หรือผลกระทบ (Impact).....                         | 23 |
| 3.5 ข้อเสนอแนะในการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ฉบับต่อไป.....                                 | 23 |
| 3.5.1 ข้อเสนอแนะในการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2555 – 2559).....           | 23 |
| 3.5.2 ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2555 – 2559).....      | 24 |
| 3.5.3 ข้อเสนอแนะอื่นๆ.....                                                              | 25 |
| 4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคาดหวังและความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย.....                   | 26 |
| 4.1 ผลการอภิปรายจากการจัดประชุมสัมมนาในส่วนภูมิภาค.....                                 | 26 |
| 4.1.1 ความต้องการและความคาดหวังต่อการพัฒนาการสหกรณ์.....                                | 26 |

|                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| 4.1.2 ผลการพัฒนาการสหกรณ์ที่ผ่านมาและปัญหาอุปสรรคในอดีต .....       | 26 |
| 4.1.3 สถานการณ์สำคัญที่มีผลกระทบต่อการสหกรณ์ในปัจจุบัน .....        | 27 |
| 4.2 ผลการสำรวจจากสหกรณ์ทั่วประเทศ .....                             | 28 |
| 4.2.1 ด้านสาระแวดล้อม (Context) .....                               | 33 |
| 4.2.2 ด้านปัจจัยนำเข้า (Input) .....                                | 35 |
| 4.2.3 ด้านกระบวนการ (Process) .....                                 | 36 |
| 4.2.4 ด้านผลผลิต (Product) .....                                    | 38 |
| 4.3 ผลการสำรวจจากการจัดประชุมสัมมนาในส่วนภูมิภาค .....              | 38 |
| 4.3.1 ภาคเหนือ .....                                                | 38 |
| 4.3.2 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ .....                                   | 42 |
| 4.3.3 ภาคใต้ .....                                                  | 46 |
| 4.3.4 ภาคกลาง .....                                                 | 50 |
| 5. ร่างแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2555 – 2559) .....         | 54 |
| 5.1 สถานการณ์ทั่วไปของระบบสหกรณ์ .....                              | 54 |
| 5.1.1 สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร .....                                   | 54 |
| 5.1.2 หลักการพื้นฐานของสหกรณ์ .....                                 | 54 |
| 5.1.3 ระบบสหกรณ์ในประเทศไทย (Co-operative System In Thailand) ..... | 57 |
| 5.1.4 ภาวะเศรษฐกิจการเงินภาคสหกรณ์ .....                            | 59 |
| 5.1.5 ธุรกิจสหกรณ์ .....                                            | 61 |
| 5.1.6 ภาพรวมของภาคสหกรณ์ .....                                      | 63 |
| 5.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง (SWOT Analysis) .....      | 64 |
| 5.2.1 จุดแข็ง (S: Strengths) .....                                  | 67 |
| 5.2.2 จุดอ่อน (W: Weaknesses) .....                                 | 68 |
| 5.2.3 โอกาส (O: Opportunities) .....                                | 68 |
| 5.2.4 ภัยคุกคาม (T: Threats) .....                                  | 69 |
| 5.3 การวิเคราะห์เทวเมทริกซ์ (TOWS Matrix) .....                     | 70 |
| 5.3.1 การวิเคราะห์เชิงรับ หรือ WT .....                             | 71 |
| 5.3.2 การวิเคราะห์เชิงพัฒนา หรือ WO .....                           | 72 |
| 5.3.3 การวิเคราะห์เชิงป้องกัน หรือ ST .....                         | 73 |
| 5.3.4 การวิเคราะห์เชิงรุก หรือ SO .....                             | 74 |
| 5.3.5 สรุปการวิเคราะห์ TOWS Matrix .....                            | 75 |
| 5.4 ความท้าทายและการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ .....                    | 76 |
| 5.5 ยุทธศาสตร์การพัฒนาการสหกรณ์ .....                               | 76 |
| 5.5.1 วิสัยทัศน์ (Vision) .....                                     | 77 |
| 5.5.2 พันธกิจ (Mission) .....                                       | 77 |
| 5.5.3 เป้าประสงค์ (Goals) .....                                     | 77 |
| 5.5.4 ทิศทางการพัฒนา .....                                          | 78 |

|                                                                                                                    |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5.5.5 ตัวชี้วัด (KPIs) .....                                                                                       | 81  |
| 5.5.6 ยุทธศาสตร์ (Strategy) .....                                                                                  | 85  |
| 5.6 การขับเคลื่อนแผนฯ ไปสู่การปฏิบัติ .....                                                                        | 86  |
| 5.6.1 การติดตามและการประเมินผล และการขับเคลื่อนแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 .....                                   | 86  |
| 5.6.2 การทบทวนการบริหารจัดการแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 1 และ ฉบับที่ 2 สู่การปฏิบัติ .....                         | 87  |
| 5.6.3 การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการบริหารจัดการแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 สู่การปฏิบัติ .....                       | 90  |
| 5.6.4 ปัจจัยเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารจัดการแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 สู่การปฏิบัติ .....                    | 90  |
| 5.6.5 หลักการและวัตถุประสงค์การบริหารจัดการแผนฯ สู่การปฏิบัติ .....                                                | 90  |
| 5.7 แนวทางการขับเคลื่อนแผนฯ สู่การปฏิบัติ .....                                                                    | 92  |
| 5.7.1 ส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนใช้หลักเข้าใจ-เข้าถึง-พัฒนา .....                                                       | 92  |
| 5.7.2 การจัดทำแผนระดับปฏิบัติการ .....                                                                             | 93  |
| 5.7.3 สร้างความเชื่อมโยง .....                                                                                     | 93  |
| 5.7.4 กลไกการขับเคลื่อนแผนฯ .....                                                                                  | 93  |
| 5.7.5 บทบาทของภาคส่วน .....                                                                                        | 94  |
| 6. การติดตามประเมินผลแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 .....                                                             | 97  |
| 7. แผนปฏิบัติการ .....                                                                                             | 105 |
| 7.1 การขับเคลื่อนแผนฯ ไปสู่การปฏิบัติ .....                                                                        | 105 |
| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : การสร้างความเข้มแข็งให้แก่สหกรณ์ (ยุทธศาสตร์การสหกรณ์เข้มแข็ง) .....                      | 105 |
| ยุทธศาสตร์ที่ 1.1 การปลูกฝังอุดมการณ์และค่านิยมสหกรณ์ให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง .....                                  | 105 |
| ยุทธศาสตร์ที่ 1.2 การบริหารจัดการขบวนการสหกรณ์ .....                                                               | 106 |
| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : การสร้างและขยายเครือข่ายงานการสหกรณ์ (ยุทธศาสตร์เครือข่ายขบวนการสหกรณ์) ....              | 107 |
| ยุทธศาสตร์ที่ 2.1 การสร้างและขยายเครือข่ายงานการสหกรณ์ .....                                                       | 107 |
| ยุทธศาสตร์ที่ 2.2 การสร้างและพัฒนาสมรรถนะผู้นำและบุคลากรเครือข่ายงานการสหกรณ์ .....                                | 108 |
| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : การสร้างการยอมรับการสหกรณ์ (ยุทธศาสตร์ยอมรับการสหกรณ์) .....                              | 108 |
| ยุทธศาสตร์ที่ 3.1 การสร้างการยอมรับการสหกรณ์ .....                                                                 | 108 |
| ยุทธศาสตร์ที่ 3.2 การประชาสัมพันธ์ และการสมาชิกสัมพันธ์ .....                                                      | 109 |
| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 : การขยายงานการสหกรณ์ให้ครอบคลุมสังคมไทย (ยุทธศาสตร์การสหกรณ์ก้าวหน้า) .....                | 110 |
| ยุทธศาสตร์ที่ 4.1 การขยายงานการสหกรณ์ .....                                                                        | 110 |
| ยุทธศาสตร์ที่ 4.2 การสนับสนุนการขยายงานการสหกรณ์ .....                                                             | 111 |
| 8. ผลการประชุมสัมมนาเพื่อรับฟังข้อวิจารณ์และข้อเสนอแนะ ต่อร่างแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2555 – 2559) ..... | 112 |
| บรรณานุกรม .....                                                                                                   | 116 |
| รายชื่อคณะกรรมการดำเนินการจ้างที่ปรึกษา และรายชื่อที่ปรึกษา .....                                                  | 117 |

## สารบัญตาราง

|                                                                                                    |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบแนวทางในการประเมินผลที่สอดคล้องกับกรอบทิศทางการพัฒนา .....                | 3   |
| ตารางที่ 2 แนวทางการประเมินผลตามตัวชี้วัดที่ 1.1 .....                                             | 4   |
| ตารางที่ 3 แนวทางการประเมินผลตามตัวชี้วัดที่ 1.2 .....                                             | 4   |
| ตารางที่ 4 แนวทางการประเมินผลตามตัวชี้วัดที่ 2.1 .....                                             | 5   |
| ตารางที่ 5 แนวทางการประเมินผลตามตัวชี้วัดที่ 3.1 .....                                             | 6   |
| ตารางที่ 6 แนวทางการประเมินผลตามตัวชี้วัดที่ 4.1 .....                                             | 6   |
| ตารางที่ 7 รายละเอียดงบประมาณการดำเนินการตามทิศทางของแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 .....             | 8   |
| ตารางที่ 8 ผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายของแผนฯ .....                                       | 17  |
| ตารางที่ 9 การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนและความเข้าใจในเนื้อหาสาระของแผน .....                        | 18  |
| ตารางที่ 10 ผลการประเมินการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ .....                                              | 19  |
| ตารางที่ 11 ผลการประเมินผลสำเร็จของการดำเนินการตามแผน .....                                        | 20  |
| ตารางที่ 12 การวิเคราะห์ผลการประเมินจากการสำรวจ .....                                              | 21  |
| ตารางที่ 13 ลักษณะของกลุ่มตัวอย่างจากสหกรณ์ทั่วประเทศ .....                                        | 29  |
| ตารางที่ 14 ความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มตัวอย่างจากสหกรณ์ทั่วประเทศ .....                     | 31  |
| ตารางที่ 15 ลักษณะของกลุ่มตัวอย่างจากการประชุมสัมมนาภาคเหนือ .....                                 | 38  |
| ตารางที่ 16 ความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มตัวอย่างจากการประชุมสัมมนาภาคเหนือ .....              | 40  |
| ตารางที่ 17 ลักษณะของกลุ่มตัวอย่างจากการประชุมสัมมนาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ .....                    | 42  |
| ตารางที่ 18 ความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มตัวอย่างจากการประชุมสัมมนาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ..... | 44  |
| ตารางที่ 19 ลักษณะของกลุ่มตัวอย่างจากการประชุมสัมมนาภาคใต้ .....                                   | 46  |
| ตารางที่ 20 ความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มตัวอย่างจากการประชุมสัมมนาภาคใต้ .....                | 48  |
| ตารางที่ 21 ลักษณะของกลุ่มตัวอย่างจากการประชุมสัมมนาภาคกลาง .....                                  | 50  |
| ตารางที่ 22 ความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มตัวอย่างจากการประชุมสัมมนาภาคกลาง .....               | 52  |
| ตารางที่ 23 สถิติและข้อมูลทางการเงินที่สำคัญของสหกรณ์ ระหว่างปี พ.ศ. 2549 – 2553 .....             | 59  |
| ตารางที่ 24 สถิติและข้อมูลทางการเงินที่สำคัญของกลุ่มเกษตรกร ระหว่าง ปี พ.ศ. 2549 – 2553 .....      | 60  |
| ตารางที่ 25 การจัดการทำธุรกิจหลักภาคสหกรณ์ไทย:แยกตามประเภทสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร .....              | 62  |
| ตารางที่ 26 ผลตอบแทนการจัดการธุรกิจภาคสหกรณ์ไทย:แยกตามประเภทสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร .....            | 62  |
| ตารางที่ 27 การวิเคราะห์ตาม TOWS Matrix ในด้าน WT .....                                            | 71  |
| ตารางที่ 28 การวิเคราะห์ตาม TOWS Matrix ในด้าน WO .....                                            | 72  |
| ตารางที่ 29 การวิเคราะห์ตาม TOWS Matrix ในด้าน ST .....                                            | 73  |
| ตารางที่ 30 การวิเคราะห์ตาม TOWS Matrix ในด้าน SO .....                                            | 74  |
| ตารางที่ 31 สรุปผลการวิเคราะห์ตาม TOWS Matrix .....                                                | 75  |
| ตารางที่ 32 ความคิดเห็นต่อร่างแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2555 – 2559) .....                 | 113 |

## สารบัญรูปภาพ

|              |                                                                                                   |     |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| รูปภาพที่ 1  | ตัวแบบการประเมินผลการดำเนินงานโครงการ.....                                                        | 2   |
| รูปภาพที่ 2  | กรอบทิศทางการพัฒนาภายใต้ยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2.....                             | 3   |
| รูปภาพที่ 3  | กลไกการขับเคลื่อนแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2สู่การปฏิบัติ.....                                    | 7   |
| รูปภาพที่ 4  | ระบบสหกรณ์ในประเทศไทย.....                                                                        | 57  |
| รูปภาพที่ 5  | ขบวนการสหกรณ์ในประเทศไทย.....                                                                     | 58  |
| รูปภาพที่ 6  | วิธีการบรรลุมิสยทัศน์ โดยอาศัยยุทธศาสตร์.....                                                     | 78  |
| รูปภาพที่ 7  | แผนที่ยุทธศาสตร์เบื้องต้น.....                                                                    | 79  |
| รูปภาพที่ 8  | แผนที่ยุทธศาสตร์โดยการเชื่อมโยงเป้าประสงค์ (Goal) ตามแนวทางตัวแบบสปาเกตตี (Spaghetti Model) ..... | 80  |
| รูปภาพที่ 9  | ร่างข้อเสนอโครงสร้างสหกรณ์ไทยของสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยและเครือข่ายชุมนุมสหกรณ์.....          | 99  |
| รูปภาพที่ 10 | ร่างโครงสร้างคณะกรรมการสหกรณ์แห่งชาติ .....                                                       | 102 |
| รูปภาพที่ 11 | โครงสร้างองค์กรของทบวงการสหกรณ์ตามข้อเสนอของมหาวิทยาลัยบูรพา .....                                | 103 |
| รูปภาพที่ 12 | โครงสร้างองค์กรของคณะกรรมการส่งเสริมสหกรณ์ .....                                                  | 104 |

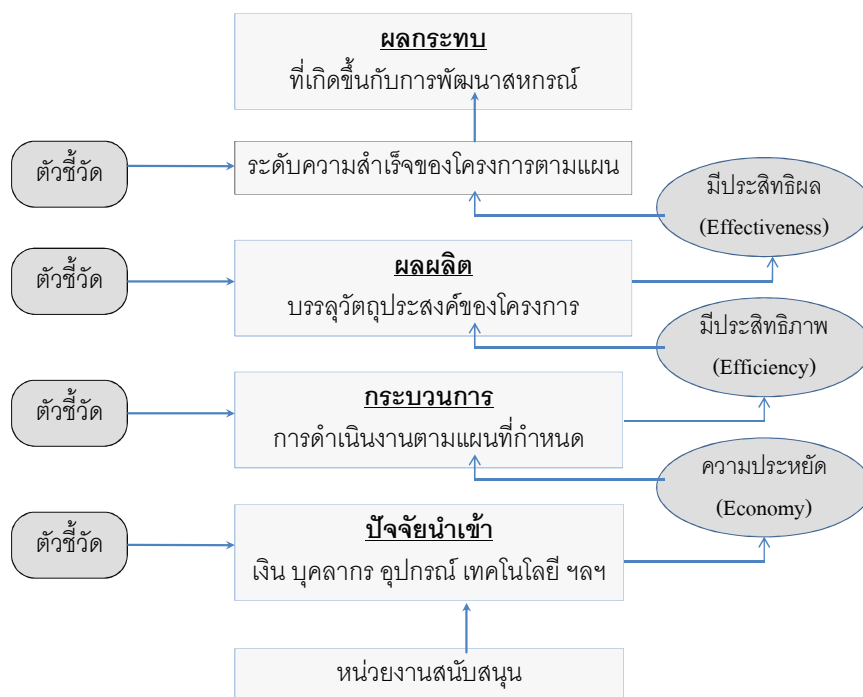
## 1. บทนำ

โครงการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2555 – 2559) กำหนดให้ที่ปรึกษาส่งมอบผลงาน รายงานฉบับสมบูรณ์ (Final Report) ประกอบด้วย ผลการศึกษาวิจัย การประเมินผลการนำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550 – 2554) ไปสู่การปฏิบัติ เป็นการศึกษาวิจัย และการประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินงาน ตามแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 ประกอบด้วย การสำรวจข้อมูลผลการดำเนินงานด้านการพัฒนาการสหกรณ์ตาม แผนฯ ในระดับพื้นที่ ปัญหาและอุปสรรคในการนำแผนฯ ไปสู่การปฏิบัติ และปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานด้าน การพัฒนาการสหกรณ์ตามแผนปฏิบัติการ แผนงาน/โครงการสำคัญ และข้อมูลความก้าวหน้าของระบบสหกรณ์ที่เป็น ปัจจุบัน เพื่อพิจารณาแนวทางที่เหมาะสมสำหรับการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2555 – 2559) ผล การวิเคราะห์ วิจัย ข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้องและวิจัยข้อมูลความคาดหวังและความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ซึ่ง ประกอบด้วย สหกรณ์ทั้ง 7 ประเภท กลุ่มเกษตรกรและกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยใช้วิธีการสำรวจจากกลุ่มตัวอย่างที่ ระดับความเชื่อมั่นในทุกกลุ่มตัวอย่างไม่น้อยกว่าร้อยละ 95 การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับ การพัฒนาการสหกรณ์ของประเทศ (SWOT Analysis) นโยบายแห่งรัฐ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 แผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ และแนวทางตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ฯลฯ ผลการจัดประชุมสัมมนาในส่วนภูมิภาคทั้ง 4 ภูมิภาค เพื่อระดมความคิดเห็นจากเจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ เจ้าหน้าที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ผู้แทนสหกรณ์ ผู้แทนกลุ่มเกษตรกร ผู้แทนธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สถาบันการศึกษาที่มีการเรียนการสอนและ/ หรือมีการศึกษาวิจัยด้านการสหกรณ์ในส่วนภูมิภาค ผู้แทนจากหน่วยงานราชการ ผู้แทนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และผู้แทนจากหน่วยงานเอกชน อาทิ เอ็นจีโอ หอการค้าจังหวัด สมาคมและองค์กรธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับขบวนการ สหกรณ์ ฯลฯ ร่างแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2555 – 2559) ซึ่งประกอบด้วย ส่วนที่ 1 สถานการณ์ทั่วไป ของระบบสหกรณ์ ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง (SWOT Analysis) ส่วนที่ 3 ยุทธศาสตร์การพัฒนา ที่ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าประสงค์ (Goals) ตัวชี้วัด (KPIs) และยุทธศาสตร์ (Strategy) ส่วนที่ 4 การขับเคลื่อนแผนฯ ไปสู่การปฏิบัติหรือแผนปฏิบัติการในรูปแบบของแผนงาน/โครงการ และประมาณ การงบประมาณและหน่วยงานรับผิดชอบ ส่วนที่ 5 การติดตามและการประเมินผล และการกำหนดแนวทาง วิธีการและ กลไกในการขับเคลื่อนแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2555 – 2559) และแผนปฏิบัติการให้สามารถนำไปสู่การ ปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ที่ปรึกษาได้ดำเนินการข้างต้นสำเร็จแล้ว โดยมีผลการศึกษาเป็นรายงานฉบับสมบูรณ์ (Final Report) ฉบับนี้

## 2. แนวทางในการประเมินผล

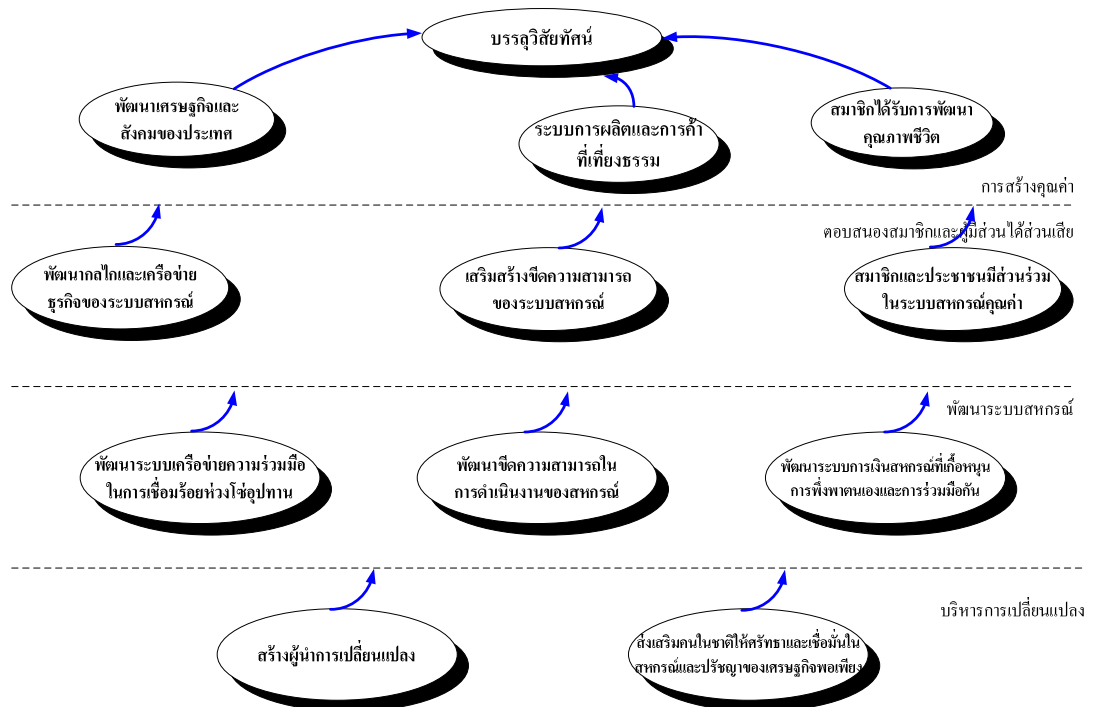
### 2.1 แนวทางในการประเมินผลความสำเร็จ

การประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 ตามโครงการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2555 – 2559) สามารถแสดงได้ในรูปภาพดังนี้



รูปภาพที่ 1 ตัวแบบการประเมินผลการทำงานของโครงการ

ตัวแบบข้างต้น เป็นตัวแบบเชิงเหตุผล (Logic Model) ซึ่งสอดคล้องกับตัวแบบซีบีพี (CIPP Model) ให้แนวทางในการประเมินผลที่สอดคล้องกับกรอบทิศทางการพัฒนาภายใต้ยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 (ดังแสดงในรูปภาพที่ 2) ซึ่งเริ่มต้นจากการบริหารการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มคนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การพัฒนาระบบสหกรณ์เพื่อสร้างความเข้มแข็งและพัฒนานำไปสู่การตอบสนองสมาชิกและผู้ที่มีส่วนร่วมในระบบสหกรณ์ การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม และการบรรลุวิสัยทัศน์ ตารางที่ 1



รูปภาพที่ 2 กรอบทิศทางการพัฒนาภายใต้ยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบแนวทางในการประเมินผลที่สอดคล้องกับกรอบทิศทางการพัฒนา

| ตัวแบบการประเมินผล | กรอบทิศทางการพัฒนา                                           |
|--------------------|--------------------------------------------------------------|
| ปัจจัยนำเข้า       | การบริหารการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มคนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง       |
| กระบวนการ          | การพัฒนากระบวนการเพื่อสร้างความเข้มแข็ง                      |
| ผลผลิต             | การตอบสนองสมาชิกและผู้ที่เกี่ยวข้องที่มีส่วนร่วมในระบบสหกรณ์ |
| ผลลัพธ์            | การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมและการบรรลุนิติบุคคล                 |

## 2.2 ประเด็นการประเมินผล

การประเมินผลจะอาศัยการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งทุติยภูมิและเสริมด้วยแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ เกี่ยวกับผลการดำเนินงานด้านการพัฒนาการสหกรณ์ตามแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550 – 2554) ในระดับพื้นที่ แล้วนำไปเปรียบเทียบกับตัวชี้วัดของแผน ได้แก่

### 1. ด้านปัจจัยนำเข้า แบ่งประเด็นย่อยในการประเมินได้ดังนี้

- (1) วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อให้คนไทยมีศรัทธาและความเชื่อมั่นในคุณค่าสหกรณ์และปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง อันจะก่อให้เกิดจิตสำนึกความร่วมมือ เกิดความสามัคคีของคนในชาติ และเข้ามามีส่วนร่วมในสหกรณ์ในการแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมร่วมกันโดยมีตัวชี้วัด 1.1 สมาชิกสหกรณ์และประชาชนทั่วไปได้รับรู้ ศรัทธา และเชื่อมั่นที่จะนำเอาคุณค่าสหกรณ์และแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ไปประยุกต์ใช้ในการดำรงชีวิต และเข้ามามีส่วนร่วมในฐานะสมาชิกสหกรณ์เพิ่มขึ้น ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 เมื่อสิ้นปี พ.ศ. 2554

ตารางที่ 2 แนวทางการประเมินผลตามตัวชี้วัดที่ 1.1

| การเปรียบเทียบ | ตัวชี้วัด                                                                                 | ค่าเป้าหมายสำหรับตัวชี้วัด<br>ในช่วงเวลาของแผน |      |      |      |      | ข้อมูลฐาน<br>(Baseline)<br>ปี พ.ศ. 2549               |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|------|------|------|------|-------------------------------------------------------|
|                |                                                                                           | 2550                                           | 2551 | 2552 | 2553 | 2554 |                                                       |
| เป้าหมาย       | สมาชิกสหกรณ์เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 เมื่อสิ้นปี พ.ศ. 2554<br>(จำนวนสมาชิก (ล้านคน)) | 9.5                                            | 10.5 | 11.5 | 12.5 | 13.5 | ในปี พ.ศ. 2549<br>สมาชิกสหกรณ์มี<br>จำนวน 8.93 ล้านคน |
| ผลที่เกิดขึ้น  | (เก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูล ในระดับพื้นที่)                                                 |                                                |      |      |      |      |                                                       |

(2) วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณสมบัติที่พึงประสงค์ ในการขับเคลื่อนสหกรณ์ ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และเป็นไปในทิศทางที่จะปรับตัวสู่การเป็นองค์กรพึ่งพาตนเองของสหกรณ์ โดยมีตัวชี้วัดที่ 1.2 ผู้นำและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องผ่านกระบวนการ “การสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ให้มีจิตสำนึกความร่วมมือและกระบวนการที่สนับสนุนในการพัฒนาสหกรณ์ในทิศทางการเป็นองค์กรพึ่งพาตนเอง ไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 เมื่อสิ้นปี พ.ศ. 2554

ตารางที่ 3 แนวทางการประเมินผลตามตัวชี้วัดที่ 1.2

| การเปรียบเทียบ | ตัวชี้วัด                                                                                                                      | ค่าเป้าหมายสำหรับตัวชี้วัด<br>ในช่วงเวลาของแผน |       |       |       |       | ข้อมูลฐาน<br>(Baseline)<br>ปี พ.ศ. 2549                                                                                                                                               |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                |                                                                                                                                | 2550                                           | 2551  | 2552  | 2553  | 2554  |                                                                                                                                                                                       |
| เป้าหมาย       | ผู้นำและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องผ่านกระบวนการ “การสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 เมื่อสิ้นปี พ.ศ. 2554<br>(จำนวนคน) | –                                              | 7,500 | 7,500 | 7,500 | 7,500 | ผู้นำสหกรณ์ 112,500 คน<br>ผู้นำกลุ่มเกษตรกร 36,000 คน<br>อบต. 132,340 คน<br>เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ 6,181 คน<br>เจ้าหน้าที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ 2,661 คน<br>รวมทั้งสิ้น 289,682 คน |
| ผลที่เกิดขึ้น  | (เก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูล ในระดับพื้นที่)                                                                                      |                                                |       |       |       |       |                                                                                                                                                                                       |

## 2. ด้านกระบวนการ ประเด็นย่อยในการประเมิน ได้แก่

- (1) วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อพัฒนาให้สหกรณ์มีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีธรรมาภิบาล มีความมั่นคงและเข้มแข็ง สามารถเป็นที่พึ่งของสมาชิกได้อย่างยั่งยืน และยกระดับความสามารถของสหกรณ์สำหรับภารกิจในการแก้ปัญหาการประกอบอาชีพ และการยกระดับคุณภาพชีวิตของสมาชิกสหกรณ์ โดยมีตัวชี้วัดที่ 2.1 สหกรณ์ทุกสหกรณ์มีระบบการควบคุมภายในตามมาตรฐานที่กำหนดภายในปี พ.ศ. 2554 ลดจำนวนสหกรณ์ที่ขาดทุนให้หมดไปในปี พ.ศ. 2554 สหกรณ์ที่มีการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพเพิ่มขึ้นในสัดส่วนร้อยละ 20 ต่อปี สหกรณ์มีการจัดให้มีสวัสดิการและการพัฒนาคุณภาพชีวิตแก่สมาชิกครบทุกสหกรณ์ในปี พ.ศ. 2554

ตารางที่ 4 แนวทางการประเมินผลตามตัวชี้วัดที่ 2.1

| การเปรียบเทียบ | ตัวชี้วัด                                                                                                                               | ค่าเป้าหมายสำหรับตัวชี้วัด<br>ในช่วงเวลาของแผน |      |      |      |      | ข้อมูลฐาน<br>(Baseline)<br>ปี พ.ศ. 2549                    |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|------|------|------|------|------------------------------------------------------------|
|                |                                                                                                                                         | 2550                                           | 2551 | 2552 | 2553 | 2554 |                                                            |
| เป้าหมาย       | สหกรณ์ทุกสหกรณ์มีระบบการควบคุมภายในตามมาตรฐานที่กำหนด ภายในปีพ.ศ. 2554 (จำนวนสหกรณ์ที่มีระบบการควบคุมภายในต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน (ร้อยละ)) | 13                                             | 9    | 6    | 3    | 0    | สหกรณ์จำนวนร้อยละ 13 ที่มีระบบการควบคุมภายในต่ำกว่ามาตรฐาน |
| ผลที่เกิดขึ้น  | (เก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูล ในระดับพื้นที่)                                                                                               |                                                |      |      |      |      |                                                            |

## 3. ด้านผลผลิต ประเด็นย่อยในการประเมินได้แก่

- (1) วัตถุประสงค์ที่ 4 เพื่อสร้างระบบการผลิตและการค้าอย่างเที่ยงธรรม ขยายโอกาสการทำธุรกิจสหกรณ์จากภายในสู่ภายนอกขบวนการสหกรณ์ พัฒนารูปแบบการผลิตและการค้าภายใต้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงแบบก้าวหน้า (ทฤษฎีใหม่ 3 ขั้นตอน) เพื่อให้มีมูลค่าสูงขึ้น และก่อให้เกิดความยั่งยืนในการทำธุรกิจสหกรณ์ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูงโดยมีตัวชี้วัดที่ 3.1 สหกรณ์มีการรวมกลุ่มและเชื่อมโยงเครือข่ายเพื่อร่วมมือกันในการดำเนินธุรกิจสำหรับผลิตภัณฑ์หลักของสหกรณ์ โดยปริมาณธุรกิจของสหกรณ์ภายใต้เครือข่ายพันธมิตรเพิ่มสูงขึ้นในอัตราร้อยละ 20 ต่อปี และมูลค่าการดำเนินธุรกิจสำหรับผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์เมื่อเทียบกับปริมาณผลผลิตของทั้งประเทศเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ต่อปี

ตารางที่ 5 แนวทางการประเมินผลตามตัวชี้วัดที่ 3.1

| การเปรียบเทียบ | ตัวชี้วัด                                                                    | ค่าเป้าหมายสำหรับตัวชี้วัด<br>ในช่วงเวลาของแผน |      |      |      |      | ข้อมูลฐาน<br>(Baseline)<br>ปี พ.ศ. 2549                        |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|------|------|------|------|----------------------------------------------------------------|
|                |                                                                              | 2550                                           | 2551 | 2552 | 2553 | 2554 |                                                                |
| เป้าหมาย       | ลดจำนวนสหกรณ์ที่ขาดทุนให้หมดไปในปี พ.ศ. 2554 (จำนวนสหกรณ์ที่ขาดทุน (ร้อยละ)) | 18                                             | 13.5 | 9    | 4.5  | 0    | ในปี พ.ศ. 2549 มีสหกรณ์จำนวนร้อยละ 22.47 ที่ดำเนินธุรกิจขาดทุน |
| ผลที่เกิดขึ้น  | (เก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูล ในระดับพื้นที่)                                    |                                                |      |      |      |      |                                                                |

#### 4. ด้านผลลัพธ์ ประเด็นย่อยในการประเมิน ได้แก่

- (1) วัตถุประสงค์ที่ 5 เพื่อปรับกลไกและโครงสร้างของระบบการเงินสหกรณ์ไปในทิศทางที่เกื้อหนุน การพึ่งพาตนเองและการร่วมมือกันระหว่างสหกรณ์ ให้มีระบบการเงินที่เอื้อต่อการออม การสะสมทุน รวมถึงการกระจายโอกาสการเข้าถึงแหล่งทุนของสหกรณ์และสมาชิกสหกรณ์โดยมีตัวชี้วัดที่ 4.1 สหกรณ์มีการเพิ่มทุนดำเนินงานจากแหล่งเงินทุนภายในในอัตราร้อยละ 10 ต่อปี มีกองทุนประกันเงินฝากของสหกรณ์ในระดับชาติ มีตราสารการเงินเพื่อการระดมเงินทุนภายในระบบสหกรณ์ มีระบบเตือนภัยด้านการเงิน มีการหมุนเวียนของระบบการเงินสหกรณ์ในทิศทางที่ก่อให้เกิดสภาพคล่อง ความมั่นคง และความมีเสถียรภาพ

ตารางที่ 6 แนวทางการประเมินผลตามตัวชี้วัดที่ 4.1

| การเปรียบเทียบ | ตัวชี้วัด                                                                                        | ค่าเป้าหมายสำหรับตัวชี้วัด<br>ในช่วงเวลาของแผน |      |      |      |      | ข้อมูลฐาน<br>(Baseline)<br>ปี พ.ศ. 2549 |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|------|------|------|------|-----------------------------------------|
|                |                                                                                                  | 2550                                           | 2551 | 2552 | 2553 | 2554 |                                         |
| เป้าหมาย       | สหกรณ์ที่ดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพเพิ่มขึ้นร้อยละ 20 ต่อปี (จำนวนสหกรณ์ที่เพิ่มขึ้น (ร้อยละต่อปี)) | 20                                             | 20   | 20   | 20   | 20   | (ไม่ปรากฏ)                              |
| ผลที่เกิดขึ้น  | (เก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูล ในระดับพื้นที่)                                                        |                                                |      |      |      |      |                                         |

### 2.3 แนวทางการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการนำแผนฯ ไปสู่การปฏิบัติ

การศึกษาปัญหาอุปสรรคในการนำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550 – 2554) ไปปฏิบัตินั้น อาศัยการวิเคราะห์กระบวนการขับเคลื่อนที่ระบุไว้ในแผนและองค์ประกอบอื่นๆ ในส่วนที่แผนระบุไว้ ได้แก่ การมีผู้รับผิดชอบการขับเคลื่อนการพัฒนาสหกรณ์ในระดับชาติ ซึ่งแต่งตั้งโดยคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ เพื่อสนับสนุนวัฒนธรรมการทำงานแบบบูรณาการในภาพรวมของขบวนการสหกรณ์ ให้เป็นไปตามกรอบทิศทางพัฒนาภายใต้ยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาการสหกรณ์ โดยมีแนวทางที่สำคัญดังนี้ (ดูรูปภาพที่ 3 ประกอบ)



รูปภาพที่ 3 กลไกการขับเคลื่อนแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 สู่การปฏิบัติ

1. การแต่งตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ภายใต้แผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 โดยมีการกำหนดกรอบทิศทาง เพื่อการขับเคลื่อนธุรกิจของแต่ละองค์กรภายใต้ข้อตกลงตามกรอบแนวทางที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์
2. การกำหนดแนวทางดำเนินการที่สำคัญตามยุทธศาสตร์การพัฒนาในแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2
3. การพัฒนาระบบติดตามประเมินผล และสร้างตัวชี้วัดความสำเร็จของการพัฒนาอย่างเป็นกระบวนการในระดับภาพรวม ระดับยุทธศาสตร์ ทั้งในภาครัฐ องค์กรกลาง สหกรณ์ และองค์กรพันธมิตร โดยมุ่งเน้นการติดตามประเมินผลที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานควบคู่ไปกับการเผยแพร่สู่สาธารณชนอย่างต่อเนื่อง
4. การทบทวนแผนฯ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายใต้ช่วงเวลาของแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2
5. การจัดเตรียมงบประมาณสำหรับสนับสนุนแผนงานส่งเสริมการพัฒนาการสหกรณ์ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 โดยการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อสร้างความเข้าใจแก่ทุกส่วนฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การดำเนินงานจะครอบคลุมกลุ่มคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการสหกรณ์ในระดับผู้นำและเจ้าหน้าที่ภาครัฐ รวมทั้งสิ้นประมาณ 300,000 คน ซึ่งประกอบด้วยกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ผู้จัดการสหกรณ์ทุกระดับ กรรมการกลุ่มเกษตรกร ผู้นำองค์กรบริหารส่วนตำบล (อบต.) เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ทั้งนี้จะดำเนินการให้แล้วเสร็จภายใน 2 ปี (พ.ศ. 2551 – 2552) โดยประมาณการงบประมาณที่ต้องใช้ ปีละ 600 ล้านบาท รวมทั้งสิ้น 1,200 ล้านบาท ดังรายละเอียดในตารางที่ 7

ตารางที่ 7 รายละเอียดงบประมาณการดำเนินการตามทิศทางของแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2

| โครงการ                                                                                                                                  | เป้าหมาย                                                                                                                                                                   | ประมาณการงบประมาณ<br>(ล้านบาท) |     |     |    |    | แหล่งงบประมาณ   | หน่วยงาน<br>รับผิดชอบหลัก                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-----|-----|----|----|-----------------|-----------------------------------------------|
|                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                            | 50                             | 51  | 52  | 53 | 54 |                 |                                               |
| ส่งเสริมการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้นำสหกรณ์และผู้เกี่ยวข้องเกี่ยวกับทิศทางการพัฒนาการสหกรณ์ ภายใต้แผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 | กรรมการ-ผู้จัดการสหกรณ์ทุกประเภทและทุกระดับ ผู้นำองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จำนวน 300,000 คน | -                              | 600 | 600 | -  | -  | งบประมาณแผ่นดิน | คณะกรรมการขับเคลื่อนฯ/กสส./สสท./ขบวนการสหกรณ์ |

ในส่วนของการประเมินปัจจัยที่นอกเหนือจากที่แผนระบุไว้ ได้แก่ การยอมรับ ความรู้ความเข้าใจและความสามารถของผู้ปฏิบัติ สภาพแวดล้อมทางการเมืองการปกครอง และภาวะเศรษฐกิจ เป็นต้น การประเมินผลในส่วนนี้จะอาศัยการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ เกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคในการนำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550 – 2554) ไปปฏิบัติ จากแบบประเมินหรือการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และผู้นำแผนไปปฏิบัติ

## 2.4 การศึกษาปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน

การศึกษาปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานด้านการพัฒนาการสหกรณ์ตามแผนปฏิบัติการ แผนงาน/โครงการสำคัญ โดยจะให้ผู้ให้ข้อมูลในการประเมินพิจารณาจากโครงการต่างๆ ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ให้ครอบคลุมยุทธศาสตร์และแผนงาน ซึ่งจะได้ประเมินตามที่ได้มีการกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ

การประเมินผลในส่วนนี้ จะอาศัยการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ เกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานด้านการพัฒนาการสหกรณ์ตามแผนปฏิบัติการ แผนงาน/โครงการสำคัญ โดยการส่งแบบสำรวจและสัมภาษณ์อย่างสัมภาษณ์ผู้รับผิดชอบโครงการสำคัญต่างๆ

## 2.5 ข้อมูลความก้าวหน้าของระบบสหกรณ์ที่เป็นปัจจุบัน

การรวบรวมข้อมูลความก้าวหน้าของระบบสหกรณ์ที่เป็นปัจจุบัน อาศัยการศึกษาจากเอกสารและการสัมภาษณ์

## 2.6 เครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล

ในการประเมินแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550 – 2554) อาศัยการรวบรวมข้อมูลทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพในเชิงปริมาณใช้แบบประเมินผลสำหรับหน่วยงานและแบบประเมินผลสำหรับบุคคล ส่วนเชิงคุณภาพ อาศัยการสัมภาษณ์ โดยแต่ละแบบมีองค์ประกอบ ดังนี้

### 2.6.1 แบบประเมินผล สำหรับหน่วยงาน

โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้

|                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ส่วนที่ 1 ผู้ให้ข้อมูล</b>                                                                                         |
| หน่วยงาน.....                                                                                                         |
| ชื่อผู้ให้ข้อมูล.....ตำแหน่ง.....                                                                                     |
| ตำแหน่งในคณะกรรมการขับเคลื่อนและติดตามการขับเคลื่อนแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550 – 2554) (ถ้ามีให้ระบุ)..... |

### ส่วนที่ 2 ผลการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ

ท่านเห็นว่า โครงการต่างๆ ในแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550 – 2554) ในแต่ละประเด็น ยุทธศาสตร์ ได้ถูกนำไปสู่การปฏิบัติมากน้อยเพียงใด โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ตามหมายเลขผลการประเมินของท่าน ตามเกณฑ์คะแนนต่อไปนี้

|              |         |                                             |
|--------------|---------|---------------------------------------------|
| 5 มากที่สุด  | หมายถึง | โครงการร้อยละ 81 – 100 ถูกนำไปสู่การปฏิบัติ |
| 4 มาก        | หมายถึง | โครงการร้อยละ 61 – 80 ถูกนำไปสู่การปฏิบัติ  |
| 3 ปานกลาง    | หมายถึง | โครงการร้อยละ 41 – 60 ถูกนำไปสู่การปฏิบัติ  |
| 2 น้อย       | หมายถึง | โครงการร้อยละ 21 – 40 ถูกนำไปสู่การปฏิบัติ  |
| 1 น้อยที่สุด | หมายถึง | โครงการร้อยละ 0 – 20 ถูกนำไปสู่การปฏิบัติ   |

| ลำดับ | ประเด็นยุทธศาสตร์<br>จำนวนแผนงาน/โครงการ                                                                                                                                                              | ผลการประเมิน             |                          |                          |                          |                          |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|       |                                                                                                                                                                                                       | 5                        | 4                        | 3                        | 2                        | 1                        |
| 1     | ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ส่งเสริมให้คนในชาติศรัทธาและเชื่อมั่นในคุณค่าสหกรณ์ และปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง รวม 3 แผนงาน 17 โครงการ                                                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2     | ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาผู้นำและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับสหกรณ์ให้มีศักยภาพและความพร้อมที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการขับเคลื่อนสหกรณ์ไปในทิศทางของการเป็นองค์กรพึ่งพาตนเอง รวม 3 แผนงาน 9 โครงการ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3     | ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาขีดความสามารถของสหกรณ์ให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีธรรมาภิบาล รวม 8 แผนงาน 23 โครงการ                                                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4     | ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบเครือข่ายความร่วมมือในการเชื่อมร้อยห่วงโซ่อุปทาน เพื่อประโยชน์สู่สมาชิกและสังคมอย่างเที่ยงธรรม รวม 5 แผนงาน 12 โครงการ                                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| ลำดับ | ประเด็นยุทธศาสตร์<br>จำนวนแผนงาน/โครงการ                                                                                  | ผลการประเมิน             |                          |                          |                          |                          |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|       |                                                                                                                           | 5                        | 4                        | 3                        | 2                        | 1                        |
| 5     | ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาระบบการเงินสหกรณ์ที่เกื้อหนุนการพึ่งพาตนเองและร่วมมือกันระหว่างสหกรณ์ รวม 7 แผนงาน 19 โครงการ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| ส่วนที่ 3 ผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน                                              |                                                                                                   |                                            |       |       |       |       |
|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| ผลการดำเนินงานด้านการพัฒนาการสหกรณ์                                                  |                                                                                                   |                                            |       |       |       |       |
| โปรดให้ข้อมูลผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายของแผนฯ โดยใช้ข้อมูลในตารางต่อไปนี้ |                                                                                                   |                                            |       |       |       |       |
| การเปรียบเทียบ                                                                       | ตัวชี้วัด                                                                                         | ค่าเป้าหมายสำหรับตัวชี้วัดในช่วงเวลาของแผน |       |       |       |       |
|                                                                                      |                                                                                                   | 2550                                       | 2551  | 2552  | 2553  | 2554  |
| เป้าหมาย                                                                             | 1.จำนวนสมาชิกสหกรณ์ที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปี (ล้านคน)                                                 | 9.5                                        | 10.5  | 11.5  | 12.5  | 13.5  |
| ผลที่เกิดขึ้น                                                                        | (โปรดให้ข้อมูล) →                                                                                 | ...                                        | ...   | ...   | ...   | ...   |
| เป้าหมาย                                                                             | 2.จำนวนผู้นำและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องผ่านกระบวนการ “การสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ในแต่ละปี (จำนวนคน) | –                                          | 7,500 | 7,500 | 7,500 | 7,500 |
| ผลที่เกิดขึ้น                                                                        | (โปรดให้ข้อมูล) →                                                                                 | ...                                        | ...   | ...   | ...   | ...   |
| เป้าหมาย                                                                             | 3.ร้อยละของสหกรณ์ที่มีระบบควบคุมภายในต่ำกว่ามาตรฐาน                                               | 13                                         | 9     | 6     | 3     | 0     |
| ผลที่เกิดขึ้น                                                                        | (โปรดให้ข้อมูล) →                                                                                 | ...                                        | ...   | ...   | ...   | ...   |
| เป้าหมาย                                                                             | 4.ร้อยละของสหกรณ์ที่ขาดทุนในแต่ละปี                                                               | 18                                         | 13.5  | 9     | 4.5   | 0     |
| ผลที่เกิดขึ้น                                                                        | (โปรดให้ข้อมูล) →                                                                                 | ...                                        | ...   | ...   | ...   | ...   |
| เป้าหมาย                                                                             | 5.ร้อยละของสหกรณ์ที่ดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา                                | 20                                         | 20    | 20    | 20    | 20    |
| ผลที่เกิดขึ้น                                                                        | (โปรดให้ข้อมูล) →                                                                                 | ...                                        | ...   | ...   | ...   | ...   |

|                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ส่วนที่ 4 ปัญหาอุปสรรคของการนำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550 – 2554) ไปสู่การปฏิบัติ</b>                                                         |
| 1. ปัญหาอุปสรรคด้านปัจจัยนำเข้า (Input) เช่น การจัดสรรงบประมาณ การอนุมัติโครงการ ฯลฯ<br>.....<br>.....                                                      |
| 2. ปัญหาอุปสรรคด้านกระบวนการนำโครงการไปปฏิบัติ (Process) เช่น การบริหารโครงการ การประสานการดำเนินงาน ความร่วมมือ ฯลฯ<br>.....<br>.....                      |
| 3. ปัญหาอุปสรรคด้านผลผลิต (Output) จากการดำเนินโครงการ เช่น เป้าหมายที่ได้ จำนวนผลงานที่เกิดขึ้นมี<br>ปัญหาอุปสรรคอย่างไร ฯลฯ<br>.....<br>.....             |
| 4. ปัญหาอุปสรรคด้านผลลัพธ์ (Outcome) จากการดำเนินโครงการ เช่น ผลประโยชน์ที่ตกถึงสหกรณ์ กลุ่ม<br>เกษตรกร ประชาชน มีปัญหาอุปสรรคอย่างไร ฯลฯ<br>.....<br>..... |

|                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะในการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ฉบับต่อไป</b>                              |
| 1. ข้อเสนอแนะในการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2555 – 2559)<br>.....<br>.....      |
| 2. ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2555 – 2559)<br>.....<br>..... |
| 3. ข้อเสนอแนะอื่นๆ .....<br>.....                                                            |

## 2.6.2 แบบประเมินผล สำหรับบุคคล

โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้

|                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ส่วนที่ 1 ผู้ให้ข้อมูล</b>                                                                                         |
| ชื่อผู้ให้ข้อมูล.....                                                                                                 |
| ตำแหน่งปัจจุบัน.....หน่วยงาน.....                                                                                     |
| ตำแหน่งในคณะกรรมการขับเคลื่อนและติดตามการขับเคลื่อนแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550 – 2554) (ถ้ามีให้ระบุ)..... |

## ส่วนที่ 2 ผลการนำแผนไปสู่การปฏิบัติและผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน

ขอให้ท่านประเมินผลการนำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550 – 2554) ไปสู่การปฏิบัติและผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฉบับดังกล่าว โดยกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ หมายเลขผลการประเมินของท่าน

- 5 หมายถึง มากที่สุด  
4 หมายถึง มาก  
3 หมายถึง ปานกลาง  
2 หมายถึง น้อย  
1 หมายถึง น้อยที่สุด

| ลำดับ                                                                                                                                                                             | ประเด็น                                                                                                                                                 | ผลการประเมิน             |                          |                          |                          |                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                         | 5                        | 4                        | 3                        | 2                        | 1                        |
| 1                                                                                                                                                                                 | ท่านมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550 – 2554) มากน้อยเพียงใด                                                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2                                                                                                                                                                                 | ท่านมีความเข้าใจในเนื้อหาของแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550 – 2554) มากน้อยเพียงใด                                                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ในช่วงระยะเวลาของแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550 – 2554) ที่ผ่านมา ท่านเห็นว่าการดำเนินโครงการและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับประเด็นต่างๆ ต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด (ตอบข้อ 3 – 7) |                                                                                                                                                         |                          |                          |                          |                          |                          |
| 3                                                                                                                                                                                 | ส่งเสริมให้คนในชาติศรัทธาและเชื่อมั่นในคุณค่าสหกรณ์และปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง                                                                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4                                                                                                                                                                                 | พัฒนาผู้นำและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับสหกรณ์ให้มีศักยภาพและความพร้อมที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการขับเคลื่อนสหกรณ์ไปในทิศทางของการเป็นองค์กรพึ่งพาตนเอง | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5                                                                                                                                                                                 | พัฒนาขีดความสามารถของสหกรณ์ให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีธรรมาภิบาล                                                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6                                                                                                                                                                                 | พัฒนาระบบเครือข่ายความร่วมมือในการเชื่อมร้อยห่วงโซ่อุปทาน เพื่อประโยชน์สู่สมาชิกและสังคมอย่างเที่ยงธรรม                                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7                                                                                                                                                                                 | พัฒนาระบบการเงินสหกรณ์ที่เกื้อหนุนการพึ่งพาตนเองและร่วมมือกันระหว่างสหกรณ์                                                                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ในอดีตที่ผ่านมา ท่านคิดว่า แผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550 – 2554) ประสบผลสำเร็จในภาพรวมของประเด็นต่างๆ ต่อไปนี้ มากน้อยเพียงใด (ตอบข้อ 8 – 12)                            |                                                                                                                                                         |                          |                          |                          |                          |                          |
| 8                                                                                                                                                                                 | ส่งเสริมให้คนในชาติศรัทธาและเชื่อมั่นในคุณค่าสหกรณ์และปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง                                                                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9                                                                                                                                                                                 | พัฒนาผู้นำและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับสหกรณ์ให้มีศักยภาพและความพร้อมที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการขับเคลื่อนสหกรณ์ไปในทิศทางของการเป็นองค์กรพึ่งพาตนเอง | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| ลำดับ | ประเด็น                                                                                                 | ผลการประเมิน             |                          |                          |                          |                          |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|       |                                                                                                         | 5                        | 4                        | 3                        | 2                        | 1                        |
| 10    | พัฒนาขีดความสามารถของสหกรณ์ให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีธรรมาภิบาล                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11    | พัฒนาระบบเครือข่ายความร่วมมือในการเชื่อมร้อยห่วงโซ่อุปทาน เพื่อประโยชน์สู่สมาชิกและสังคมอย่างเที่ยงธรรม | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12    | พัฒนาระบบการเงินสหกรณ์ที่เกื้อหนุนการพึ่งพาตนเองและร่วมมือกันระหว่างสหกรณ์                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>ส่วนที่ 3 ปัญหาอุปสรรคของการนำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550 – 2554) ไปสู่การปฏิบัติ</b></p> <p>1. ปัญหาอุปสรรคด้านปัจจัยนำเข้า (Input) เช่น การจัดสรรงบประมาณ การอนุมัติโครงการ ฯลฯ</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>2. ปัญหาอุปสรรคด้านกระบวนการนำโครงการไปปฏิบัติ (Process) เช่น การบริหารโครงการ การประสานการดำเนินงาน ความร่วมมือ ฯลฯ</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>3. ปัญหาอุปสรรคด้านผลผลิต (Output) จากการดำเนินโครงการ เช่น เป้าหมายที่ได้ จำนวนผลงานที่เกิดขึ้นมีปัญหา อุปสรรคอย่างไร ฯลฯ</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>4. ปัญหาอุปสรรคด้านผลลัพธ์ (Outcome) จากการดำเนินโครงการ เช่น ผลประโยชน์ที่ตกถึงสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร ประชาชน มีปัญหาอุปสรรคอย่างไร ฯลฯ</p> <p>.....</p> <p>.....</p> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะในการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ฉบับต่อไป</b></p> <p>1. ข้อเสนอแนะในการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2555 – 2559)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>2. ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2555 – 2559)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>3. ข้อเสนอแนะอื่นๆ</p> <p>.....</p> <p>.....</p> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### 2.6.3 แบบสัมภาษณ์

องค์ประกอบในการสัมภาษณ์มีดังนี้

|                                 |
|---------------------------------|
| <b>ส่วนที่ 1 ผู้ให้สัมภาษณ์</b> |
| ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....         |
| ตำแหน่ง.....หน่วยงาน.....       |
| ผู้สัมภาษณ์.....                |

|                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ส่วนที่ 2 ผลการนำไปสู่การปฏิบัติ</b>                                                                                                                       |
| ท่านเห็นว่า โครงการต่างๆ ในแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550 – 2554) ได้ถูกนำไปปฏิบัติมากน้อยเพียงใด ในประเด็นต่างๆ ดังนี้                               |
| 1. การส่งเสริมให้คนในชาติศรัทธาและเชื่อมั่นในคุณค่าสหกรณ์และปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง                                                                          |
| .....                                                                                                                                                         |
| .....                                                                                                                                                         |
| 2. การพัฒนาผู้นำและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับสหกรณ์ให้มีศักยภาพและความพร้อมที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการขับเคลื่อนสหกรณ์ไปในทิศทางของการเป็นองค์กรพึ่งพาตนเอง |
| .....                                                                                                                                                         |
| .....                                                                                                                                                         |
| 3. การพัฒนาขีดความสามารถของสหกรณ์ให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีธรรมาภิบาล                                                                        |
| .....                                                                                                                                                         |
| .....                                                                                                                                                         |
| 4. การพัฒนาระบบเครือข่ายความร่วมมือในการเชื่อมร้อยห่วงโซ่อุปทาน เพื่อประโยชน์สู่สมาชิกและสังคมอย่างเที่ยงธรรม                                                 |
| .....                                                                                                                                                         |
| .....                                                                                                                                                         |
| 5. การพัฒนาระบบการเงินสหกรณ์ที่เกื้อหนุนการพึ่งพาตนเองและร่วมมือกันระหว่างสหกรณ์                                                                              |
| .....                                                                                                                                                         |
| .....                                                                                                                                                         |

|                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ส่วนที่ 3 ผลสำเร็จของการดำเนินการตามแผน</b>                                                        |
| ท่านเห็นว่า ในแผนพัฒนาการสหกรณ์ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา ประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด ในประเด็นต่างๆ ดังนี้ |
| 1. จำนวนสมาชิกสหกรณ์เพิ่มขึ้นหรือไม่ อย่างไร                                                          |
| .....                                                                                                 |
| .....                                                                                                 |
| 2. การสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและจำนวนผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพิ่มขึ้นหรือไม่ อย่างไร                    |
| .....                                                                                                 |
| .....                                                                                                 |

3. ระบบควบคุมภายในของสหกรณ์ในภาพรวมมีมาตรฐานหรือไม่ อย่างไร

.....

4. สหกรณ์ในภาพรวมโดยเฉลี่ยมีการดำเนินงานแล้วขาดทุน เพิ่มขึ้นหรือลดลงหรือไม่ อย่างไร

.....

5. สหกรณ์ในภาพรวมมีระบบการเงินเป็นไปตามเกณฑ์คุณภาพ เพิ่มขึ้นหรือไม่ อย่างไร

.....

#### ส่วนที่ 4 ปัญหาอุปสรรคของการนำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550 – 2554) ไปสู่การปฏิบัติ

1. ปัญหาอุปสรรคด้านปัจจัยนำเข้า (Input) เช่น การจัดสรรงบประมาณ การอนุมัติโครงการ ฯลฯ

.....

2. ปัญหาอุปสรรคด้านกระบวนการนำโครงการไปปฏิบัติ (Process) เช่น การบริหารโครงการ การประสานการดำเนินงาน ความร่วมมือ ฯลฯ

.....

3. ปัญหาอุปสรรคด้านผลผลิต (Output) จากการดำเนินโครงการ เช่น เป้าหมายที่ได้ จำนวนผลงานที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไร ฯลฯ

.....

4. ปัญหาอุปสรรคด้านผลลัพธ์ (Outcome) จากการดำเนินโครงการ เช่น ผลประโยชน์ที่ตกถึงสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร ประชาชน เป็นอย่างไร ฯลฯ

.....

#### ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะในการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ฉบับต่อไป

1. ข้อเสนอแนะในการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2555 – 2559)

.....

2. ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2555 – 2559)

.....

3. ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

### 3. ผลการประเมินการนำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550 – 2554) ไปสู่การปฏิบัติ

การประเมินการนำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550 – 2554) ไปสู่การปฏิบัติ อาศัยการเก็บรวบรวมข้อมูลหลายแหล่งด้วยกัน แล้วนำข้อมูลเหล่านั้นมาวิเคราะห์ตามกรอบการศึกษา การประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงานตามตัวชี้วัดในแผนฯ การประเมินผลตามตัวชี้วัดหลักในระดับมหภาคอาศัยข้อมูลจากกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และข้อมูลจากโครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสหกรณ์ (CQA) ส่วนการประเมินผลในระดับปฏิบัติ อาศัยการรวบรวมข้อมูลภาคสนามจากการสัมภาษณ์ การสอบถามผู้เกี่ยวข้อง การส่งแบบประเมินผลทั้ง 2 แบบ ได้แก่ แบบประเมินผลสำหรับหน่วยงาน จำนวน 11 ฉบับ และแบบประเมินผลสำหรับบุคคล จำนวน 65 ฉบับ โดยมีผู้ตอบและส่งคืน จำนวน 32 ชุด (คิดเป็นร้อยละ 41.56)<sup>1</sup> และอาศัยการจัดประชุมสัมมนาในทั่วประเทศในสัปดาห์ โดยมีการรับฟังความคิดเห็นจากที่ประชุม การระดมสมอง การสัมมนากลุ่มย่อย และการสำรวจความคิดเห็นด้วยแบบสอบถาม ซึ่งทำให้ได้ข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ที่สามารถนำมาประกอบการวิเคราะห์ได้อย่างกว้างขวางและครอบคลุมกลุ่มต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

#### 3.1 ผลการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ

##### 3.1.1 ผลสำเร็จของการดำเนินงานตามตัวชี้วัดในแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2

ผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายของแผนฯ ชี้ให้เห็นว่า ผลการดำเนินงานตามเป้าหมายที่ 1 (จำนวนสมาชิกสหกรณ์ที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปี) มีความสำเร็จในระดับสูง (มีค่ามากกว่า ร้อยละ 80) เป้าหมายที่ 2 (จำนวนผู้นำและผู้มีส่วนที่เกี่ยวข้องผ่านกระบวนการ “การสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง”) มีความสำเร็จในระดับสูงมาก (มีค่ามากกว่าร้อยละ 100) ยกเว้นในปี 2551 (ร้อยละ 42.21) ส่วนผลการดำเนินงานตามเป้าหมายที่ 3-5 มีความสำเร็จในระดับต่ำกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ (มีค่าติดลบ) จะสังเกตได้ว่า ผลการดำเนินงานในเป้าหมายที่ 2 ในปี พ.ศ. 2552 – 2554 มีค่า สูงกว่าร้อยละ 100 แสดงว่า ผลงานดังกล่าวประสบความสำเร็จเกินเป้าหมายที่วางไว้

---

<sup>1</sup> อัตราการตอบกลับที่ยอมรับได้ยังไม่มีความชัดเจนในวงวิชาการ อาจกล่าวได้ว่า อัตราตอบกลับที่ร้อยละ 20 น้อยเกินไป อัตราตอบกลับที่ควรจะเป็นคือร้อยละ 60 อย่างไรก็ตามวิจัยที่มีอัตราตอบกลับระหว่างร้อยละ 20-60 ก็ได้รับการยอมรับได้ โปรดอ่านเพิ่มเติมใน (Masset, Greenup, Ryan, , Staples, & Green, 2003) (Maibach, 2003) และ (Johnson, 2003)

ตารางที่ 8 ผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายของแผนฯ

| การเปรียบเทียบ                            | ตัวชี้วัด                                                                              | ค่าเป้าหมายสำหรับตัวชี้วัดในช่วงเวลาของแผน                                                                                |               |                 |                 |        |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------------|-----------------|--------|
|                                           |                                                                                        | 2550                                                                                                                      | 2551          | 2552            | 2553            | 2554   |
| เป้าหมาย                                  | 1. จำนวนสมาชิกสหกรณ์ในแต่ละปี (ล้านคน)                                                 | 9.50                                                                                                                      | 10.50         | 11.50           | 12.50           | 13.50  |
| ผลที่เกิดขึ้น                             |                                                                                        | 9.47                                                                                                                      | 9.91          | 10.02           | 10.56           | N/A    |
| ร้อยละผลที่เกิดขึ้นเทียบกับเป้าหมาย       |                                                                                        | 99.68                                                                                                                     | 94.38         | 87.13           | 84.48           |        |
| เป้าหมาย                                  | 2. จำนวนผู้นำและผู้มีส่วนที่เกี่ยวข้องผ่านกระบวนการ “การสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (คน) | N/A                                                                                                                       | 7,500         | 7,500           | 7,500           | 7,500  |
| ผลที่เกิดขึ้น                             |                                                                                        | N/A                                                                                                                       | 3,166         | 8,623           | 7,671           | 8,903  |
| ร้อยละผลที่เกิดขึ้นเทียบกับเป้าหมาย       |                                                                                        | N/A                                                                                                                       | 42.21         | 114.97          | 102.28          | 118.71 |
| เป้าหมาย                                  | 3. ร้อยละของสหกรณ์ที่มีระบบควบคุมภายในต่ำกว่ามาตรฐาน                                   | 13                                                                                                                        | 9             | 6               | 3               | 0      |
| ผลที่เกิดขึ้น                             |                                                                                        | 34.73                                                                                                                     | 10.99         | 5.63            | 3.31            | N/A    |
| ร้อยละผลที่เกิดขึ้นเทียบกับเป้าหมาย       |                                                                                        | -21.73                                                                                                                    | -1.99         | 0.37            | -0.31           |        |
|                                           |                                                                                        | * ข้อมูลจากการจัดขึ้นคุณภาพการควบคุมภายในของสหกรณ์ที่ได้สำรวจซึ่งอยู่ในช่วง <b>ควรปรับปรุง</b> ณ วันที่ 31 มี.ค. ของทุกปี |               |                 |                 |        |
| เป้าหมาย                                  | 4. ร้อยละของสหกรณ์ที่ขาดทุน                                                            | 18                                                                                                                        | 13.5          | 9               | 4.5             | 0      |
| ผลที่เกิดขึ้น                             |                                                                                        | 25.03                                                                                                                     | 21.74         | 15.17           | 18.39           | N/A    |
| ร้อยละผลที่เกิดขึ้นเทียบกับเป้าหมาย       |                                                                                        | -7.03                                                                                                                     | -8.24         | -6.17           | -13.89          | N/A    |
|                                           |                                                                                        | * ข้อมูล ณ วันที่ 31 มีนาคม ของทุกปี                                                                                      |               |                 |                 |        |
| เป้าหมาย                                  | 5. ร้อยละของสหกรณ์ที่ดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา                    | 20                                                                                                                        | 20            | 20              | 20              | 20     |
| ผลที่เกิดขึ้น (แห่ง [ร้อยละที่เพิ่มขึ้น]) |                                                                                        | 9<br>[N/A]                                                                                                                | 19<br>[67.86] | 81**<br>[74.31] | 82**<br>[42.93] | N/A    |
| ร้อยละผลที่เกิดขึ้นเทียบกับเป้าหมาย       |                                                                                        | N/A                                                                                                                       | 47.86         | 54.31           | 22.93           | N/A    |
|                                           |                                                                                        | * ข้อมูล จากโครงการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจสหกรณ์ (การเข้าสู่ ISO)                                           |               |                 |                 |        |

หมายเหตุ \* ข้อมูลจากกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

\*\*รวมจากโครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสหกรณ์ (CQA) ด้วย

N/A หมายถึง ยังไม่มีข้อมูล (Not Available)

### 3.1.2 การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550 – 2554)

ในการแสดงผลการประเมิน อาศัยเกณฑ์การประเมินผลดังต่อไปนี้

5 หมายถึง มากที่สุด      4 หมายถึง มาก      3 หมายถึง ปานกลาง  
2 หมายถึง น้อย      1 หมายถึง น้อยที่สุด

**ความหมายของค่าเฉลี่ย**

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.80 = น้อยที่สุด      ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.81 – 2.60 = น้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.61 – 3.40 = ปานกลาง      ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.41 – 4.20 = มาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.21 – 5.00 = มากที่สุด

ส่วน SD หมายถึง Standard Deviation

ผลการประเมินการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนและความเข้าใจในเนื้อหาของแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550 – 2554) ปรากฏตามตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 9 การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนและความเข้าใจในเนื้อหาของแผน

| ลำดับ | ประเด็น                                                                    | ผลการประเมิน |    |    |   |   | รวม | ค่าเฉลี่ย | SD   | ความหมาย |
|-------|----------------------------------------------------------------------------|--------------|----|----|---|---|-----|-----------|------|----------|
|       |                                                                            | 5            | 4  | 3  | 2 | 1 |     |           |      |          |
| 1     | ระดับการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550 – 2554) | 4            | 7  | 9  | 2 | 6 | 28  | 3.04      | 1.35 | ปานกลาง  |
| 2     | ระดับความเข้าใจเนื้อหาของแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550 – 2554)    | 3            | 10 | 11 | 2 | 2 | 28  | 3.36      | 1.03 | ปานกลาง  |

จากตารางข้างต้น แสดงให้เห็นถึงผลการประเมินการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550 – 2554) พบว่า ผู้ตอบแบบประเมินมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550 – 2554) อยู่ในระดับปานกลาง โดยผลการประเมินมีค่าเฉลี่ย = 3.04 ค่า SD = 1.35 และความเข้าใจในเนื้อหาของแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550 – 2554) อยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน โดยผลการประเมินมีค่าเฉลี่ย = 3.36 ค่า SD = 1.03 แสดงให้เห็นว่า การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนและความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาของแผนอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งให้เห็นถึง เอกสารแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550 – 2554) ได้มีการกระจายและมีผู้ทำความเข้าใจในเนื้อหาของแผนอยู่ในระดับปานกลาง

### 3.1.3 การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ

เมื่อพิจารณาในประเด็นการนำโครงการ/กิจกรรม ซึ่งปรากฏอยู่ในแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550 – 2554) ไปสู่การปฏิบัติ ผลการประเมินปรากฏตามตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 10 ผลการประเมินการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ

| ลำดับ | ประเด็น                                                                                                                                                      | ผลการประเมิน |    |    |   |   | รวม | ค่าเฉลี่ย | SD.  | ความหมาย |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----|----|---|---|-----|-----------|------|----------|
|       |                                                                                                                                                              | 5            | 4  | 3  | 2 | 1 |     |           |      |          |
|       | ในช่วงระยะเวลาของแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550 – 2554) ท่านเห็นว่า มีการดำเนินโครงการและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับประเด็นต่างๆ ต่อไปนี้ มากน้อยเพียงใด |              |    |    |   |   |     |           |      |          |
| 1     | ส่งเสริมให้คนในชาติศรัทธาและเชื่อมั่นในคุณค่าสหกรณ์และปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง                                                                               | 4            | 12 | 8  | 3 | 0 | 27  | 3.63      | 0.88 | สูง      |
| 2     | พัฒนาผู้นำและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับสหกรณ์ให้มีศักยภาพและความพร้อมในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการขับเคลื่อนสหกรณ์ไปในทิศทางของการเป็นองค์กรพึ่งพาตนเอง      | 3            | 15 | 6  | 1 | 2 | 27  | 3.59      | 1.01 | สูง      |
| 3     | พัฒนาขีดความสามารถของสหกรณ์ให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีธรรมาภิบาล                                                                             | 8            | 9  | 7  | 2 | 1 | 27  | 3.78      | 1.09 | สูง      |
| 4     | พัฒนาระบบเครือข่ายความร่วมมือเชิงห่วงโซ่อุปทาน เพื่อประโยชน์สู่สมาชิกและสังคมอย่างเที่ยงธรรม                                                                 | 6            | 11 | 8  | 2 | 0 | 27  | 3.78      | 0.89 | สูง      |
| 5     | พัฒนาระบบการเงินสหกรณ์ที่เกื้อหนุนการพึ่งพาตนเองและร่วมมือกันระหว่างสหกรณ์                                                                                   | 5            | 10 | 11 | 1 | 0 | 27  | 3.70      | 0.82 | สูง      |

จากตารางข้างต้น แสดงผลการประเมินการนำโครงการ/กิจกรรมในแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550 – 2554) ไปสู่การปฏิบัติ พบว่า ในระดับสูง กล่าวคือ ประเด็นยุทธศาสตร์การส่งเสริมให้คนในชาติศรัทธา และเชื่อมั่นในคุณค่าสหกรณ์ และปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีการนำโครงการ/กิจกรรมไปสู่การปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย = 3.63 และค่า SD. = 0.88 ประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้นำและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับสหกรณ์ให้มีศักยภาพและความพร้อมที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการขับเคลื่อนสหกรณ์ไปในทิศทางของการเป็นองค์กรพึ่งพาตนเอง มีการนำโครงการ/กิจกรรมไปสู่การปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย = 3.59 และค่า SD. = 1.01 ประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาขีดความสามารถของสหกรณ์ให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีธรรมาภิบาล มีการนำโครงการ/กิจกรรมไปสู่การปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย = 3.78 และค่า SD. = 1.09 ประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบเครือข่ายความร่วมมือในการเชื่อมโยงห่วงโซ่อุปทาน เพื่อประโยชน์สู่สมาชิกและสังคมอย่างเที่ยงธรรม มีการนำโครงการ/กิจกรรมไปสู่การปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย = 3.78 และค่า SD. = 0.89 ประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการเงินสหกรณ์ที่เกื้อหนุนการพึ่งพาตนเองและร่วมมือระหว่างสหกรณ์ มีการนำโครงการ/กิจกรรมไปสู่การปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย = 3.70 และค่า SD. = 0.82 สรุป ตามความเห็นของผู้ประเมินเห็นว่า แผนพัฒนาการสหกรณ์ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550 – 2554) โดยมีการนำโครงการ/กิจกรรมไปสู่การปฏิบัติอยู่ในระดับสูง ในทุกประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งหมายถึง โครงการถูกนำไปสู่การปฏิบัติในทุกประเด็นยุทธศาสตร์

### 3.2 ผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน

เมื่อพิจารณาผลสำเร็จในภาพรวมของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ในแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550 – 2554) ผลการประเมินปรากฏตามตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 11 ผลการประเมินผลสำเร็จของการดำเนินการตามแผน

| ลำดับ | ประเด็น                                                                                                                                                 | ผลการประเมิน |   |    |   |   | รวม | ค่าเฉลี่ย | SD.  | ความหมาย |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---|----|---|---|-----|-----------|------|----------|
|       |                                                                                                                                                         | 5            | 4 | 3  | 2 | 1 |     |           |      |          |
|       | ในอดีตที่ผ่านมา ท่านคิดว่า แผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550 – 2554) ประสบผลสำเร็จในภาพรวมของประเด็นต่างๆ ต่อไปนี้ มากน้อยเพียงใด                  |              |   |    |   |   |     |           |      |          |
| 1     | ส่งเสริมให้คนในชาติศรัทธาและเชื่อมั่นในคุณค่าสหกรณ์และปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง                                                                          | 4            | 5 | 15 | 2 | 1 | 27  | 3.33      | 0.96 | ปานกลาง  |
| 2     | พัฒนาผู้นำและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับสหกรณ์ให้มีศักยภาพและความพร้อมที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการขับเคลื่อนสหกรณ์ไปในทิศทางของการเป็นองค์กรพึ่งพาตนเอง | 4            | 7 | 13 | 3 | 0 | 27  | 3.44      | 0.89 | สูง      |
| 3     | พัฒนาขีดความสามารถของสหกรณ์ให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีธรรมาภิบาล                                                                        | 3            | 8 | 12 | 2 | 2 | 27  | 3.30      | 1.03 | ปานกลาง  |
| 4     | พัฒนาระบบเครือข่ายความร่วมมือในการเชื่อมร้อยห่วงโซ่อุปทาน เพื่อประโยชน์สู่สมาชิกและสังคมอย่างเที่ยงธรรม                                                 | 5            | 6 | 12 | 4 | 0 | 27  | 3.44      | 0.97 | สูง      |
| 5     | พัฒนาระบบการเงินสหกรณ์ที่เกื้อหนุนการพึ่งพาตนเองและร่วมมือกันระหว่างสหกรณ์                                                                              | 6            | 6 | 10 | 4 | 1 | 27  | 3.44      | 1.12 | สูง      |

จากตารางข้างต้น แสดงผลการประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550 – 2554) พบว่า ในทุกประเด็นยุทธศาสตร์ มีผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนในภาพรวมอยู่ในระดับ **ปานกลาง** กล่าวคือ ประเด็นยุทธศาสตร์การส่งเสริมให้คนในชาติศรัทธา และเชื่อมั่นในคุณค่าสหกรณ์ และปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย = 3.33 และค่า SD. = 0.96 ประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้นำและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับสหกรณ์ให้มีศักยภาพและความพร้อมที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการขับเคลื่อนสหกรณ์ไปในทิศทางของการเป็นองค์กรพึ่งพาตนเอง มีผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนในภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย = 3.44 และค่า SD. = 0.89 ประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาขีดความสามารถของสหกรณ์ให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีธรรมาภิบาล มีผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย = 3.30 และค่า SD. = 1.03 ประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบเครือข่ายความร่วมมือในการเชื่อมร้อยห่วงโซ่อุปทาน เพื่อประโยชน์สู่สมาชิกและสังคมอย่างเที่ยงธรรม มีผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนในภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย = 3.44 และค่า SD. = 0.97 ประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการเงินสหกรณ์ที่เกื้อหนุนการพึ่งพาตนเองและร่วมมือระหว่างสหกรณ์ มีผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย = 3.44 และค่า SD. = 1.12 สรุป ตามความเห็นของผู้ประเมิน เห็นว่า แผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550 – 2554) มีผลสำเร็จของการดำเนินงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางและสูงในประเด็นยุทธศาสตร์ดังกล่าว

### 3.3 การวิเคราะห์ผลการประเมินจากการสำรวจ

จากผลการประเมินการนำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550 – 2554) ไปสู่การปฏิบัติ เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบกับโมเดลการวิเคราะห์ ซึ่งได้แก่ Generic Logic Model เป็นการพัฒนาความเหมาะสมและความสอดคล้องเชิงนโยบายตามแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550 – 2554) มุ่งเน้นการประเมินการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ และประเมินความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน ทั้งที่เป็นปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) ซึ่งเปรียบเทียบกับเป้าประสงค์ของแผนประเด็นยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดในระยะ 5 ปี ของแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550 – 2554) ในการประเมินเบื้องต้น การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ และความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนมีความสอดคล้องกับประเด็นต่างๆ เหล่านั้น รวมทั้งมีผลการประเมินเบื้องต้น ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 12 การวิเคราะห์ผลการประเมินจากการสำรวจ

| Logic Model | เป้าประสงค์                                                 | ประเด็นยุทธศาสตร์                                        | ระดับความคิดเห็น        |                |
|-------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-------------------------|----------------|
|             |                                                             |                                                          | การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ | ผลสำเร็จของแผน |
| Input       | 1. ศรัทธาและเชื่อมั่นในคุณค่าสหกรณ์และปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง | 1. ส่งเสริมให้คนศรัทธาและเชื่อมั่นในคุณค่าสหกรณ์         | มาก                     | มาก            |
|             | 2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง                                      | 2. พัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนสหกรณ์         | มาก                     | มาก            |
| Process     | 3. สหกรณ์มีประสิทธิภาพ มีธรรมาภิบาล                         | 3. พัฒนาสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและมีธรรมาภิบาล | มาก                     | มาก            |
| Output      | 4. มีระบบการผลิตการค้าอย่างเที่ยงธรรม มีมูลค่าสูงขึ้น       | 4. พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือเพื่อเชื่อมร้อยห่วงโซ่อุปทาน | มาก                     | มาก            |
| Outcome     | 5. มีระบบการเงินสหกรณ์เอื้อต่อการออมและสะสมทุน              | 5. พัฒนาระบบการเงินสหกรณ์เกื้อหนุนการพึ่งพาตนเอง         | มาก                     | มาก            |

จากตารางข้างต้น แสดงให้เห็นผลการประเมินแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550 – 2554) มีการนำแผนไปสู่การปฏิบัติและระดับความสำเร็จอยู่ในระดับมากในทุกประเด็นยุทธศาสตร์

### 3.4 ปัญหาอุปสรรค

จากผลการประเมิน พบปัญหาอุปสรรคที่สำคัญ ดังนี้

#### 3.4.1 ปัญหาอุปสรรคด้านปัจจัยนำเข้า (Input)

- (1) การจัดสรรงบประมาณมีน้อยไม่เพียงพอ และอยู่ในวงจำกัดไม่ทั่วถึงประชาชนและสมาชิก และการอนุมัติโครงการต่างๆ ช้าและยุ่งยาก

- (2) สำนักงบประมาณจะตัดงบประมาณเกี่ยวกับการพัฒนา (ให้ความรู้) แก่บุคลากรของสหกรณ์ (กรรมการ/ผู้ตรวจสอบกิจการ/เจ้าหน้าที่/สมาชิกของสหกรณ์) เป็นจำนวนมาก เพราะฉะนั้นงบประมาณที่ได้รับจะเป็นค่าใช้จ่ายในส่วนของผู้ดำเนินการจัดอบรม อีกทั้งค่าใช้จ่ายในการจัดอบรมจะเป็นตามระเบียบของทางราชการซึ่งกำหนดไว้ค่อนข้างสูง ทำให้ผู้อบรมซึ่งเป็นบุคลากรของสหกรณ์มีจำนวนน้อยลง เนื่องจากถูกจำกัดด้วยงบประมาณ อีกทั้งบุคลากรของสหกรณ์จะมีการเปลี่ยนแปลงทุกที่เช่น กรรมการ ผู้ตรวจสอบกิจการ ดังนั้นจึงต้องมีการพัฒนาในด้านงบประมาณ เพราะสหกรณ์แต่ละแห่งมีความต้องการในการใช้งบประมาณค่อนข้างมาก
- (3) ในแผนพัฒนาการสหกรณ์ฯ มิได้จัดสรรงบประมาณหรือมีการอนุมัติโครงการเพื่อให้เป็นไปตามแผน
- (4) การจัดสรรงบประมาณขาดความต่อเนื่อง มีให้แต่ปี พ.ศ. 2551 – 2552 เท่านั้น แต่ปี พ.ศ. 2550 พ.ศ. 2553 และปี พ.ศ. 2554 ไม่มีการอนุมัติงบประมาณ ทำให้โครงการไม่ต่อเนื่อง การอนุมัติโครงการก็ต้องล่าช้าทำให้คณะกรรมการที่เข้ามาใหม่ไม่ทันได้ทำอะไรก็หมดวาระเพราะมีวาระ 2 ปี
- (5) ปัญหาในเรื่องงบประมาณในการบริหารงบประมาณต้องกู้จากสถาบันการเงินและสหกรณ์อื่น เพราะงบประมาณที่จัดสรรจากรัฐบาลมีไม่เพียงพอกับความต้องการของสหกรณ์ในการบริการให้กับสมาชิก

#### 3.4.2 ปัญหาอุปสรรคด้านกระบวนการนำโครงการไปปฏิบัติ (Process)

- (6) การทำโครงการไม่ตรงกับความเป็นจริง บางครั้งพบว่าการทำโครงการในกลุ่มไม่ค่อยมีความสามัคคีเท่าที่ควร
- (7) ผู้ปฏิบัติไม่เข้าใจโครงการบางครั้งเกิดความกังวลว่าจะปฏิบัติถูกต้องตามระเบียบราชการหรือไม่
- (8) ผู้บริหารสหกรณ์ไม่เข้าใจ หรือเมื่อดำเนินการไปแล้วจะเกิดปัญหาเกี่ยวกับการใช้ประโยชน์ในทรัพย์สินไม่คุ้มค่า เพราะบางโครงการเป็นการทำเฉพาะกิจ
- (9) ขาดการควบคุมภายในที่ดี
- (10) ความร่วมมือระหว่างองค์การภาครัฐและสหกรณ์ยังไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้
- (11) การบริหารโครงการ การประสานงานในระบบราชการยังล่าช้า
- (12) การบริหารโครงการควรจะให้ขยายครอบคลุมสู่องค์กรระดับอำเภอหรือจังหวัดให้มากขึ้น ควรมีการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นให้มากขึ้น เพราะท้องถิ่นจะได้ประสานการดำเนินงานได้อย่างทั่วถึงและจะทำให้เกิดความร่วมมือในองค์กรในระบบสหกรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพขึ้น
- (13) โครงการที่จะต้องประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน องค์กรยังมีสภาพไม่คล่องตัวและเดินหน้าไม่เต็มกำลังแต่ยังพอเดินหน้าได้อย่างไม่เต็มทีนัก
- (14) สมาชิกยังขาดความเข้าใจ และยังมีปัญหาเรื่องการชำระหนี้ไม่ตรงตามสัญญา

#### 3.4.3 ปัญหาอุปสรรคด้านผลผลิต (Product/Output)

- (1) บางโครงการกำหนดเป้าหมายไม่ชัดเจนและมีผลประโยชน์ส่วนบุคคลแอบแฝง ทำให้ผลผลิตของโครงการไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ในแผน
- (2) เป้าหมายที่ได้และผลงานที่เกิดขึ้นทางด้านการเกษตรมีตัวแปรมาก เช่น ฝนแล้ง น้ำท่วม โรคแมลงระบาดหรือผลผลิตตกต่ำ ฯลฯ
- (3) ในเมื่อกระบวนการนำโครงการไปสู่การปฏิบัติล่าช้า ขาดงบประมาณ กระบวนการไม่ต่อเนื่อง เป้าหมายที่ได้ก็น้อยเป็นธรรมดา รวมทั้งผลงานที่เกิดขึ้นก็ไม่บรรลุผลเท่าที่ควร

- (4) โครงการระยะเริ่มต้นมีมากและมีผู้สนใจมาก ต่อมาระยะกลางและปลายจะลดลง จึงเป็นผลให้ผลผลิตจากการดำเนินโครงการลดลงเมื่อสิ้นแผน

#### 3.4.4 ปัญหาอุปสรรคด้านผลลัพธ์ (Outcome)

- (1) ในการส่งเสริมโครงการต่างๆ ถ้าเจ้าหน้าที่โครงการดีและมีความเหมาะสมกับความต้องการของประชาชนแล้วจะไม่ค่อยมีปัญหา แต่ถ้าโครงการไม่ตรงกับความต้องการของประชาชนก็จะมีปัญหาตามมา
- (2) การมองแต่ผลประโยชน์ด้านเดียว ไม่มีการวางแผนรองรับการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านผู้บริหาร/ฝ่ายจัดการ/ผู้สนับสนุนภายนอก/นโยบายพรรคการเมืองและภาวะเศรษฐกิจ จะทำให้เป็นปัญหาตามมา
- (3) อุปสรรคด้านผลลัพธ์ ทางด้านบุคคลากรมีจำนวนน้อย แต่ส่วนใหญ่เป็นอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมและปัจจัยภายนอกต่างๆ มากกว่า
- (4) การนำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 มาใช้ในเวลา 4 ปี ถ้าทำได้อย่างต่อเนื่องและมีงบประมาณพอ ก็จะเป็นประโยชน์แก่สหกรณ์ กลุ่มเกษตรกรและประชาชนอย่างมากทีเดียว ที่ทำไม่ต่อเนื่อง/ ขบวนการที่นำมาทำไม่ค่อยมีการประชาสัมพันธ์หรือติดตามผลลัพธ์ ทำให้ผลประโยชน์ที่สหกรณ์ควรได้รับก็น้อยลง
- (5) การดำเนินโครงการทุกโครงการ ผลประโยชน์กับผู้เกี่ยวข้องส่วนใหญ่มีจำนวนไม่มากพอ เพราะสมาชิกสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกรยังมีส่วนร่วมระดับปานกลางหรือน้อยอยู่

#### 3.4.5 ปัญหาอุปสรรคด้านสาระ (Context) หรือผลกระทบ (Impact)

- (1) การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและนโยบายของรัฐที่ไม่แน่นอน มีผลต่อการส่งเสริมการสหกรณ์
- (2) ความผันผวนทางเศรษฐกิจและการเติบโตของระบบทุนนิยมที่มีการแข่งขันกันสูง ทำให้มีกระแสวัตถุนิยม มีผลเสียต่อกระบวนการพัฒนาสหกรณ์
- (3) สหกรณ์จำนวนมาก โดยเฉพาะด้านที่เกี่ยวข้องกับการเกษตรต้องพึ่งพาสภาพธรรมชาติที่ไม่อาจควบคุมได้
- (4) รัฐยังไม่สามารถใช้กระบวนการสหกรณ์ในการพัฒนาเศรษฐกิจได้อย่างเต็มที่

การประเมินตามตัวแบบ CIPP พบว่า มีประเด็นปัญหาที่สำคัญจำนวนมาก ไม่ว่าจะเป็นด้านสาระ (Context) เช่น ปัญหาที่เกิดจากความไม่แน่นอนทางการเมือง ด้านปัจจัยนำเข้า (Input) เช่น ปัญหาด้านงบประมาณ ด้านกระบวนการ (Process) เช่น ปัญหาการบริหารโครงการ และด้านผลผลิต (Product) เช่น ผลงานของแผนหลายประการต่ำกว่าค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้

### 3.5 ข้อเสนอแนะในการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ฉบับต่อไป

จากผลการประเมินมีข้อเสนอแนะจากผู้ประเมิน ดังต่อไปนี้

#### 3.5.1 ข้อเสนอแนะในการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2555 – 2559)

- (1) ควรมีการรับฟังข้อคิดเห็นจากสหกรณ์ทั่วประเทศ และประมวลผลสรุปแล้วจัดทำแผนดังกล่าว
- (2) จัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2555 – 2559) ต้องเหมาะสมกับความต้องการของประชาชนในพื้นที่นั้นๆ และการนำแผนไปสู่การปฏิบัติในแต่ละหมู่บ้านจะไม่เหมือนกัน ต้องดูสภาพแวดล้อมและความต้องการของประชาชนนั้นเป็นที่ตั้ง

- (3) เชิญผู้มีประสบการณ์ที่เสียสละให้กับขบวนการสหกรณ์อย่างจริงใจมาร่วมทำแผน ไม่ใช่เชิญแต่นักวิชาการซึ่งรู้แต่ทฤษฎีมาวางแผนและกำหนดโครงการ ซึ่งบางครั้งสหกรณ์นำไปปฏิบัติไม่เกิดผลแบบยั่งยืน
- (4) แผนขององค์กรต้องสอดคล้องกับแผนพัฒนาสหกรณ์ระดับชาติ เช่น สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยจะมีแผนพัฒนาสันนิบาตฯ ฉบับที่ 5 ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 ที่ใช้เวลาในการจัดทำที่ใกล้เคียงกัน
- (5) จำเป็นที่จะต้องจัดทำแผนฉบับต่อไป แต่ขอให้ต่อเนื่องในเรื่องของงบที่สนับสนุนและกำชับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้มีการประชาสัมพันธ์และติดตามให้คำแนะนำอย่างสม่ำเสมอ จริงจังและจริงจังด้วย
- (6) ควรมีการประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึงและให้ทุกสหกรณ์มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนด้วย
- (7) การกำหนดแผนนั้นควรให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือเกิดจากความต้องการของสมาชิก ไม่ใช่เกิดจากความต้องการของนักการเมืองหรือข้าราชการ
- (8) ในการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 ควรคำนึงถึงทิศทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 ที่ให้ความสำคัญกับการสร้างความเข้มแข็งให้กับภาคเกษตรและความมั่นคงของอาหารและพลังงาน โดยในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสถาบันเกษตรกรนั้น ควรต้องเร่งพัฒนาความรู้และความสามารถในการตลาดและการบริหารจัดการของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร เพื่อให้สถาบันเกษตรกรสามารถเป็นกลไกสนับสนุนการพึ่งพาตนเองของเกษตรกรได้อย่างแท้จริง โดยควรสนับสนุนการศึกษาดูงานจากเกษตรกรหรือองค์กรที่ประสบความสำเร็จ และการสนับสนุนสินเชื่อเงื่อนไขผ่อนปรนที่จำเป็นต่อการดำเนินงานพัฒนาสถาบันเกษตรกร ภายใต้ระบบการควบคุมตรวจสอบที่รัดกุม รวมทั้งการเชื่อมโยงบทบาทของสถาบันเกษตรกรกับสภาเกษตรกรแห่งชาติ เพื่อร่วมวางแผนพัฒนาภาคเกษตรกรรมตามพื้นฐานและความต้องการของเกษตรกรอย่างเป็นระบบ

### 3.5.2 ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2555 – 2559)

- (1) ในการขับเคลื่อนแผนจะต้องสร้างความมั่นใจว่าหลักการของสหกรณ์ดีมีประโยชน์ มีผลต่อการพัฒนาประเทศได้มั่นคงต่อไป
- (2) ควรผลักดันให้ผู้นำต่างๆ ในกลุ่มมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนแผนพัฒนาให้มีการเสนอโครงการที่มีประโยชน์ต่อประชาชนหรือกลุ่มจริงๆ
- (3) ในการขับเคลื่อนแผนฯ ในกรณีที่เป็นแผนขับเคลื่อนในภาพรวม เช่น แผนพัฒนาประชาสัมพันธ์ เคยมีการเสนอโครงการและขอเงินสนับสนุน ปรากฏว่าไม่ได้การสนับสนุน การขับเคลื่อนแผนพัฒนาสหกรณ์ควรอาศัยสื่อ และน่าจะมีการทำวิจัยและจัดระบบการเผยแพร่ในภาพรวมโดยนำเงินของแต่ละองค์กรมาแชร์กันตามความสามารถของแต่ละองค์กร
- (4) โครงการที่จะต้องมียุทธศาสตร์จัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ต้องมียุทธศาสตร์สนับสนุนทุกปีและพอเพียงด้วย
- (5) ประชาชนไม่ทราบเรื่องแผนพัฒนาสหกรณ์ ควรมีการบูรณาการในการเชื่อมโยงขบวนการสหกรณ์ให้เข้มแข็งมากขึ้นกว่าเดิม
- (6) ในการทำแผนหรือเสนอโครงการต่างๆ ส่วนมากพบว่าโครงการต่างๆ งบประมาณมีน้อยมาก ทำให้การขับเคลื่อนแผนพัฒนาการสหกรณ์ไม่สมบูรณ์

- (7) องค์กรใดมีความถนัดทางประชาสัมพันธ์ก็ควรมอบหมายให้องค์กรนั้นทำ แต่งบประมาณมาจากหลายองค์กรตามความเข้มแข็งขององค์กร การขับเคลื่อนการเผยแพร่อุดมการณ์และผลกระทบของสหกรณ์ทุกประเภทจะเท่าเทียมกัน
- (8) เพื่อให้การขับเคลื่อนการดำเนินการตามแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ควรให้ความสำคัญกับการขับเคลื่อนให้เกิดความตระหนักถึงคุณค่าและประโยชน์ของการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ ซึ่งเป็นพื้นฐานของการพัฒนาการสหกรณ์ ให้เกิดขึ้นกับเกษตรกรและประชาชนทั่วไปอย่างกว้างขวางและลึกซึ้ง เพื่อให้เป็นส่วนหนึ่งของภูมิคุ้มกันที่สำคัญต่อตนเองและส่วนรวมในที่สุด รวมทั้ง ยังต้องให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาและอุปสรรคในการขับเคลื่อนแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 เพื่อนำมาใช้ประกอบการพิจารณาแนวทางในการปรับปรุงกลไกการขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาการสหกรณ์ในแต่ละระดับต่อไป

### 3.5.3 ข้อเสนอแนะอื่นๆ

- (1) อยากให้สหกรณ์มีสิทธิเท่าเทียมกับธนาคาร เช่น สหกรณ์สามารถจะเรียกดูข้อมูลหรือประวัติการชำระสินเชื่อ Credit Bureau เพื่อใช้ประกอบการอนุมัติสินเชื่อ
- (2) นักการเมืองไม่ควรใช้สหกรณ์สร้างฐานอำนาจและมาเบียดบังงบประมาณของทางราชการใช้หาเสียงหรือหาผลประโยชน์ในขณะที่ข้าราชการปฏิบัติงานด้วยความจริงใจในการที่จะให้ประโยชน์อยู่กับขบวนการสหกรณ์/สมาชิก
- (3) การอบรมบุคลากรของสหกรณ์ควรเป็นเนื้อหาที่ผู้อบรมนำไปปฏิบัติได้จริง โดยเน้นการฝึกปฏิบัติจากตัวอย่างของจริงที่เคยเกิดขึ้น เพราะส่วนใหญ่จะเน้นทฤษฎีหรือด้านวิชาการมากเกินไป โดยไม่คำนึงถึงพื้นฐานความรู้ของผู้เข้าฝึกอบรม เมื่ออบรมมาแล้วนำไปปฏิบัติไม่ได้หรือไม่เข้าใจจะทำให้เสียเวลาและเสียเงิน อีกทั้งขาดหลักการพอเพียง
- (4) แผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550 – 2554) ดิอยู่แล้ว แต่ต้องมีงบประมาณของรัฐสนับสนุนให้ทุกๆ ปี และกระจายโครงการให้ไปถึงหน่วยงานของอำเภอหรือจังหวัดและชุมชนสหกรณ์จังหวัดนั้นๆ ด้วย และควรมีการเพิ่มงบให้มากขึ้น มีการประเมินผลงานของหน่วยงานที่นำแผนไปใช้จึงจะได้ผลมากขึ้น

## 4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคาดหวังและความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย

### 4.1 ผลการอภิปรายจากการจัดประชุมสัมมนาในส่วนภูมิภาค

การระดมความคิดเห็นจากผู้เข้าร่วมประชุมในประเด็นต่างๆ ใน 4 ภูมิภาค ได้แก่ ภาคเหนือ (จัดที่จังหวัดเชียงใหม่) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (จัดที่จังหวัดอุดรธานี) ภาคใต้ (จัดที่จังหวัดสงขลา) และภาคกลาง (จัดที่กรุงเทพมหานคร) โดยมีผู้เข้าร่วมประชุมภาคละประมาณสองร้อยคน ประกอบด้วยภาคส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง (รายละเอียดปรากฏในภาคผนวก) ผลการสัมมนาสรุปโดยสังเขป ได้ดังนี้

#### 4.1.1 ความต้องการและความคาดหวังต่อการพัฒนาการสหกรณ์

1. สมาชิกสหกรณ์มีความรู้ความเข้าใจในหลักการสหกรณ์มากขึ้น ปัจจุบันนี้สมาชิกจำนวนมากและเป็นส่วนใหญ่ไม่เข้าใจในหลักการสหกรณ์
2. สมาชิกสหกรณ์จะต้องเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น
3. สมาชิกสหกรณ์เป็นเจ้าของสหกรณ์ที่แท้จริง สหกรณ์เป็นของทุกคน ไม่ใช่ของคนใดคนหนึ่ง
4. สมาชิกสหกรณ์จะต้องเห็นความสำคัญ ความหมาย คุณค่าและประโยชน์ของสหกรณ์อย่างแท้จริง
5. สหกรณ์เป็นที่พึ่งพิงของสมาชิกตั้งแต่เกิดจนตาย มีการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกัน
6. คนที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาเป็นผู้นำสหกรณ์ ผู้จัดการสหกรณ์ คณะกรรมการสหกรณ์
7. ต้องการให้มีการยกเลิกวาระคณะกรรมการคราวละ 2 ปี เพื่อให้คณะกรรมการได้ทำงานได้อย่างต่อเนื่อง และประสบผลสำเร็จ
8. ต้องการให้มีการนำแผนสู่ภาคการปฏิบัติอย่างแท้จริงและเป็นรูปธรรม
9. คาดหวังว่าสหกรณ์จะเป็นหน่วยงานที่คอยช่วยเหลือปัญหาให้กับสมาชิกอย่างจริงจัง เช่นเรื่องข้าว
10. สหกรณ์ต้องไม่เป็นทุนนิยม หรือสังคมนิยม แต่ขอให้สมาชิกนิยม
11. ต้องการและคาดหวังให้มีการจัดตั้งสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาสหกรณ์ เพื่อช่วยเหลือสมาชิก ยามที่สมาชิกมีความเดือดร้อน โดยเสียดอกเบี้ยต่ำ
12. ต้องการให้สหกรณ์เป็นแหล่งฝึกอบรมคนพร้อมพัฒนา

ความต้องการและความคาดหวังต่อการพัฒนาการสหกรณ์ เป็นเรื่องของ การมีส่วนร่วม ความรู้ความเข้าใจในหลักการสหกรณ์ ตระหนักเห็นความสำคัญ ความหมาย คุณค่าและประโยชน์ของสหกรณ์อย่างแท้จริงว่าสหกรณ์สามารถเป็นที่พึ่งพิงของสมาชิกตั้งแต่เกิดจนตาย มีการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกัน คนที่มีความรู้ความสามารถควรเข้ามาเป็นผู้นำสหกรณ์ ผู้จัดการสหกรณ์ คณะกรรมการสหกรณ์ และต้องการให้มีการนำแผนสู่ภาคการปฏิบัติอย่างแท้จริงและเป็นรูปธรรม

#### 4.1.2 ผลการพัฒนาการสหกรณ์ที่ผ่านมาและปัญหาอุปสรรคในอดีต

1. สหกรณ์ยังไม่มีความสำเร็จเท่าที่ควร ยังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ยังล้มลุกคลุกคลาน
2. สหกรณ์ยังมีปัญหาเรื่องการทุจริตอยู่ค่อนข้างมาก
3. สหกรณ์มักขาดคนที่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องสหกรณ์อย่างแท้จริงเข้ามาบริหารจัดการ
4. สมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่อยังขาดความรู้ความเข้าใจในหลักการ อุดมการณ์ และวิธีการของสหกรณ์อย่างแท้จริง ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาสหกรณ์ หรือทำให้ไม่สามารถพัฒนาสหกรณ์ตามความคาดหวังได้
5. สหกรณ์ยังไม่ได้นำวิธีการของสหกรณ์ไปสู่ภาคการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม หรือชัดเจนเท่าที่ควร

6. สหกรณ์ขาดผู้นำสหกรณ์ที่ดี ที่มีความรู้ความสามารถ ขาดผู้นำที่มีจริยธรรม คุณธรรม ถ้าสหกรณ์มีผู้นำที่ดี ก็จะทำให้สหกรณ์พัฒนาก้าวหน้าไปมากกว่านี้ ผู้นำคือหัวใจสำคัญในการพัฒนาสหกรณ์
7. สหกรณ์ส่วนใหญ่ขาดความร่วมมือจากสมาชิก ทั้งนี้เพราะสมาชิกขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องสหกรณ์อย่างถูกต้องและชัดเจน
8. สมาชิกสหกรณ์มักให้ความสำคัญเรื่องการกู้เงินมากกว่าเรื่องอื่นๆ
9. สหกรณ์ต่างๆ ขาดการสร้างเครือข่าย การมีเครือข่ายร่วมกัน จะช่วยทำให้การบริหาร การจัดการหรือช่วยแก้ไขปัญหบบางอย่างร่วมกันได้มากยิ่งขึ้น
10. ปัจจุบันนี้สหกรณ์ขาดงานวิจัยเชิงพัฒนาและเชิงคุณภาพอย่างมาก
11. สหกรณ์แต่ละประเภทมีจุดอ่อน จุดแข็งที่แตกต่างกัน ดังนั้นควรทำ SWOT ในแต่ละประเภทด้วย จึงจะเข้าใจสถานการณ์ตามความเป็นจริงได้มากขึ้น

ผลการพัฒนาการสหกรณ์ที่ผ่านมามีปัญหาอุปสรรคในอดีตยังไม่มี ความเข้มแข็งเท่าที่ควร สมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่ยังขาดการให้ความร่วมมือ ขาดความรู้ความเข้าใจในหลักการ อุดมการณ์ และวิธีการของสหกรณ์อย่างแท้จริง ขาดการสร้างเครือข่าย การมีเครือข่ายร่วมกัน จะช่วยทำให้การบริหาร การจัดการหรือช่วยแก้ไขปัญหบบางอย่างร่วมกัน ขาดงานวิจัยเชิงพัฒนาและเชิงคุณภาพ ขาดคนที่มีจริยธรรม คุณธรรมและมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องสหกรณ์อย่างแท้จริงเข้ามาบริหารจัดการ ยังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ยังล้มลุกคลุกคลาน มีปัญหาเรื่องการทุจริตอยู่ค่อนข้างมาก สหกรณ์ยังไม่ได้นำวิธีการของสหกรณ์ไปสู่ภาคการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม หรือชัดเจนเท่าที่ควร สมาชิกสหกรณ์มักให้ความสำคัญเรื่องการกู้เงินมากกว่าเรื่องอื่นๆ

#### 4.1.3 สถานการณ์สำคัญที่มีผลกระทบต่อการสหกรณ์ในปัจจุบัน

1. ภาครัฐเข้ามามีบทบาทในการช่วยเหลือการสหกรณ์น้อยไป ควรเพิ่มบทบาทให้มากขึ้น ทั้งทางด้านงบประมาณ การศึกษา การอบรม
2. สถานการณ์ในปัจจุบันพบว่าสหกรณ์บริการ เช่น การเดินรถ สหกรณ์ประเภทนี้ไม่ค่อยได้รับการดูแลเลยหรือได้รับการดูแลน้อยมาก ที่ผ่านมามาครรัฐให้ความสำคัญต่อสหกรณ์ภาคการเกษตรมากเป็นพิเศษ มากกว่าสหกรณ์ประเภทอื่นๆ ภาครัฐควรเข้ามาดูแลสหกรณ์ให้ครบทุกประเภท ไม่ควรให้ความสำคัญเฉพาะสหกรณ์ประเภทใดประเภทหนึ่งเป็นพิเศษ
3. ที่ผ่านมารัฐไม่เคยมีนโยบายหรือแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติที่ว่าด้วยเรื่องของสหกรณ์อย่างชัดเจน และเป็นรูปธรรม
4. ไม่มีพรรคการเมืองพรรคใดหรือนักการเมืองคนไหน มีนโยบายด้านสหกรณ์ หรือให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องของสหกรณ์เลย
5. สถานการณ์ในปัจจุบันนี้ มีการเสนอให้มีสหกรณ์ประเภทที่ 8 ขึ้น คือสหกรณ์อิสลาม เนื่องจากวิถีชีวิตของมุสลิมที่มีความแตกต่างจากวิถีชีวิตของคนทั่วไปในสังคมไทย การมีสหกรณ์อิสลามขึ้นมา จะถือว่าการช่วยเหลือชาวมุสลิมได้เป็นอย่างดี
6. ภาครัฐควรมีการจัดสรรงบประมาณในการดูแลเรื่องสหกรณ์มากกว่านี้ ไม่ใช่ปล่อยให้สหกรณ์ดูแลกันเอง สหกรณ์หวังให้รัฐเข้ามาช่วยสนับสนุนด้วย เพราะสหกรณ์บางประเภทมีผลกำไรมาน้อยไม่เท่ากัน
7. ภาครัฐควรมีการจัดหลักสูตรการศึกษาในภาคบังคับ โดยให้มิชชันการสหกรณ์ บรรจุอยู่ในหลักสูตรการเรียนการสอน โดยอาจจะเริ่มตั้งแต่ระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษาหรืออุดมศึกษา ตามที่รัฐเห็นสมควร

8. ภาครัฐควรเข้ามาช่วยเหลือเรื่องการตลาดให้แก่สมาชิกสหกรณ์มากขึ้น เพราะเกษตรกรมักขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องการตลาด (ผลิตเป็นแต่ขายไม่เป็นหรือขายไม่เก่ง)
9. ควรมีการปรับปรุงแก้ไขกฎหมาย กฎ ระเบียบที่ใช้ไม่ได้จริง หรือเป็นปัญหาอุปสรรคต่อการดำเนินงาน เช่น กฎหมายเกี่ยวกับที่ดิน เรื่องภาษี เป็นต้น

สถานการณ์สำคัญที่มีผลกระทบต่อการสหกรณ์ในปัจจุบัน พบว่าสหกรณ์บริการ เช่น การเดินรถ สหกรณ์ประเภทนี้ไม่ค่อยได้รับการดูแลเลยหรือได้รับการดูแลน้อยมาก ที่ผ่านมามาภาครัฐให้ความสำคัญต่อสหกรณ์ภาคการเกษตรมากเป็นพิเศษ มากกว่าสหกรณ์ประเภทอื่นๆ ภาครัฐควรเข้ามาดูแลสหกรณ์ให้ครบทุกประเภท ไม่ควรให้ความสำคัญเฉพาะสหกรณ์ประเภทใดประเภทหนึ่งเป็นพิเศษได้แก่ การที่ภาครัฐเข้ามามีบทบาทในการช่วยเหลือการสหกรณ์น้อยไป ควรเพิ่มบทบาทให้มากขึ้น ทั้งทางด้านงบประมาณ การศึกษา การอบรม ที่ผ่านมารัฐไม่มีนโยบายที่ชัดเจนหรือไม่มีแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติที่ว่าด้วยเรื่องของสหกรณ์อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม รวมทั้งไม่มีพรรคการเมืองพรรคใดหรือนักการเมืองมีนโยบายด้านสหกรณ์ หรือให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องของสหกรณ์

#### **4.2 ผลการสำรวจจากสหกรณ์ทั่วประเทศ**

การวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังจากสหกรณ์ทั่วประเทศ อาศัยการสุ่มตัวอย่างแบบสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) จำนวนสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร จำนวน 500 แห่ง (กลุ่ม) จากทะเบียนรายชื่อสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรของกรมส่งเสริมสหกรณ์ โดยการขอความร่วมมือจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ในการจัดส่งให้สหกรณ์จังหวัดทั่วประเทศประสานในการส่ง เก็บรวบรวมแบบสอบถาม ซึ่งสามารถรวบรวมแบบสอบถามได้จำนวน 473 ชุด คิดเป็นร้อยละ 94.60 นับว่าเป็นอัตราการส่งแบบสอบถามคืนกลับที่สูงมาก

จากแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมได้ พบว่า ผู้ที่ตอบคำถามที่เกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ การศึกษา อาชีพ และอายุครบถ้วนทั้งสี่ประการ มีจำนวน 381 คน ปรากฏผลการวิเคราะห์ในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 13 ลักษณะของกลุ่มตัวอย่างจากสหกรณ์ทั่วประเทศ

| อายุ                     | 20-30 ปี | 31-40 ปี | 41-50 ปี | 51-60 ปี | 60 ปี ขึ้นไป | รวม |
|--------------------------|----------|----------|----------|----------|--------------|-----|
| เพศ, การศึกษา, อาชีพ     |          |          |          |          |              |     |
| ชาย                      | 3        | 21       | 96       | 78       | 18           | 216 |
| ต่ำกว่าปริญญาตรี         |          | 8        | 57       | 43       | 15           | 123 |
| เกษตรกร                  |          | 4        | 39       | 38       | 14           | 95  |
| รับจ้างทั่วไป            |          | 2        | 8        | 1        |              | 11  |
| ลูกจ้างเอกชน             |          |          | 1        | 2        | 1            | 4   |
| ข้าราชการ, พนักงานของรัฐ |          |          | 3        | 1        |              | 4   |
| อื่นๆ                    |          | 2        | 6        | 1        |              | 9   |
| ปริญญาตรี                | 3        | 11       | 32       | 25       | 3            | 74  |
| เกษตรกร                  | 1        | 6        | 7        | 5        | 1            | 20  |
| รับจ้างทั่วไป            |          |          | 3        | 3        |              | 6   |
| ลูกจ้างเอกชน             | 1        | 1        | 6        | 2        |              | 10  |
| ข้าราชการ, พนักงานของรัฐ | 1        | 2        | 8        | 12       | 1            | 24  |
| ว่างงาน                  |          |          |          |          | 1            | 1   |
| อื่นๆ                    |          | 2        | 8        | 3        |              | 13  |
| สูงกว่าปริญญาตรี         |          | 2        | 7        | 10       |              | 19  |
| เกษตรกร                  |          |          | 2        |          |              | 2   |
| รับจ้างทั่วไป            |          |          |          | 1        |              | 1   |
| ลูกจ้างเอกชน             |          |          |          | 1        |              | 1   |
| ข้าราชการ, พนักงานของรัฐ |          | 1        | 3        | 6        |              | 10  |
| ว่างงาน                  |          |          |          | 1        |              | 1   |
| อื่นๆ                    |          | 1        | 2        | 1        |              | 4   |
| หญิง                     | 13       | 58       | 54       | 33       | 7            | 165 |
| ต่ำกว่าปริญญาตรี         | 3        | 19       | 27       | 13       | 4            | 66  |
| เกษตรกร                  |          | 11       | 12       | 5        | 2            | 30  |
| รับจ้างทั่วไป            |          | 1        | 4        | 2        |              | 7   |
| ลูกจ้างเอกชน             | 2        | 1        | 2        | 3        |              | 8   |
| ข้าราชการ, พนักงานของรัฐ | 1        | 3        | 4        | 1        | 1            | 10  |
| แม่บ้าน                  |          |          | 2        |          |              | 2   |
| ว่างงาน                  |          |          |          | 1        |              | 1   |
| อื่นๆ                    |          | 3        | 3        | 1        | 1            | 8   |
| ปริญญาตรี                | 9        | 34       | 21       | 17       | 3            | 84  |
| เกษตรกร                  |          | 3        | 2        | 3        |              | 8   |

| อายุ                        | 20-30 ปี  | 31-40 ปี  | 41-50 ปี   | 51-60 ปี   | 60 ปี ขึ้นไป | รวม        |
|-----------------------------|-----------|-----------|------------|------------|--------------|------------|
| <b>เพศ, การศึกษา, อาชีพ</b> |           |           |            |            |              |            |
| รับจ้างทั่วไป               |           | 3         | 1          |            |              | 4          |
| ลูกจ้างเอกชน                | 1         | 8         | 4          | 7          |              | 20         |
| ข้าราชการ, พนักงานของรัฐ    | 6         | 14        | 3          | 2          | 1            | 26         |
| แม่บ้าน                     |           | 1         |            | 1          |              | 2          |
| ว่างงาน                     |           |           | 1          |            |              | 1          |
| อื่นๆ                       | 2         | 5         | 10         | 4          | 2            | 23         |
| <b>สูงกว่าปริญญาตรี</b>     | <b>1</b>  | <b>5</b>  | <b>6</b>   | <b>3</b>   |              | <b>15</b>  |
| รับจ้างทั่วไป               |           | 1         |            |            |              | 1          |
| ลูกจ้างเอกชน                |           | 2         | 2          | 1          |              | 5          |
| ข้าราชการ, พนักงานของรัฐ    | 1         | 2         | 4          | 2          |              | 9          |
| <b>รวม</b>                  | <b>16</b> | <b>79</b> | <b>150</b> | <b>111</b> | <b>25</b>    | <b>381</b> |

จากตารางข้างต้น แสดงให้เห็นว่า ผู้ที่เป็นเพศชาย อายุระหว่าง 41-50 ปี มีการศึกษาดำรงต่ำกว่าปริญญาตรี และเป็นเกษตรกร มีจำนวนมากที่สุด (จำนวน 39 คน) ซึ่งมีจำนวนพอๆ กับผู้ที่เป็นเพศชาย อายุระหว่าง 51-60 ปี มีการศึกษาดำรงต่ำกว่าปริญญาตรี และเป็นเกษตรกร (จำนวน 38 คน) จะสังเกตได้ว่า การศึกษาของเพศชายส่วนใหญ่ต่ำกว่าปริญญาตรี ส่วนการศึกษาของเพศหญิงส่วนใหญ่อยู่ที่ระดับปริญญาตรี โดยทั่วไปกลุ่มตัวอย่างมีอาชีพเกษตรกร มีอายุอยู่ระหว่าง 41-50 ปี การศึกษาดำรงต่ำกว่าปริญญาตรี และเป็นเพศชาย

ความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มตัวอย่างจากสหกรณ์ทั่วประเทศ อยู่ในระดับมากและมากอย่างยิ่ง ประเด็นความต้องการและความคาดหวังที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ “สหกรณ์เป็นที่พึ่งของสมาชิกได้อย่างยั่งยืน” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.43 ประเด็นความต้องการและความคาดหวังที่มีค่าเฉลี่ยสูงลำดับสองและสาม ได้แก่ “การให้คนไทยมีความเชื่อมั่นในปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” และ “การมีกฎหมาย ขอบบังคับ และคำสั่งนายทะเบียนสหกรณ์ที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.42 และ 4.29 ตามลำดับ รายละเอียดปรากฏตามตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 14 ความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มตัวอย่างจากสหกรณ์ทั่วประเทศ

| ประเด็น                                                                                                            | ระดับความต้องการและความคาดหวัง |    |    |     |     |     | ค่าเฉลี่ย | SD   | ความหมาย     | ลำดับ |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----|----|-----|-----|-----|-----------|------|--------------|-------|
|                                                                                                                    | 0                              | 1  | 2  | 3   | 4   | 5   |           |      |              |       |
| การให้คนไทยมีความเชื่อมั่นในคุณค่าสหกรณ์                                                                           | 1                              | 2  | 18 | 64  | 150 | 235 | 4.28      | 0.89 | มากอย่างยิ่ง | 4     |
| การให้คนไทยมีความเชื่อมั่นในปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง                                                                  | 1                              | 2  | 13 | 40  | 147 | 269 | 4.42      | 0.82 | มากอย่างยิ่ง | 2     |
| การประชาสัมพันธ์เผยแพร่คุณค่าของสหกรณ์และปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง                                                     | 1                              | 2  | 17 | 74  | 158 | 219 | 4.22      | 0.89 | มากอย่างยิ่ง | 5     |
| การมีผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณสมบัติที่พึงประสงค์ในการขับเคลื่อนสหกรณ์ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม                  | 2                              | 3  | 15 | 78  | 163 | 210 | 4.20      | 0.91 | มาก          | 8     |
| เจ้าหน้าที่ภาครัฐและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาการสหกรณ์มีกระบวนการทัศนในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มมากขึ้น | 2                              | 5  | 17 | 92  | 176 | 179 | 4.08      | 0.94 | มาก          | 10    |
| สหกรณ์เป็นที่พึงของสมาชิกได้อย่างยั่งยืน                                                                           | 2                              | 3  | 11 | 42  | 140 | 272 | 4.43      | 0.85 | มากอย่างยิ่ง | 1     |
| สหกรณ์มีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและมีธรรมาภิบาล                                                                | 1                              | 3  | 24 | 67  | 154 | 223 | 4.21      | 0.93 | มากอย่างยิ่ง | 6     |
| สหกรณ์มีระบบการควบคุมภายในตามมาตรฐานที่กำหนด                                                                       | 2                              | 4  | 21 | 62  | 181 | 201 | 4.18      | 0.93 | มาก          | 9     |
| สหกรณ์มีการบริหารจัดการที่มีคุณภาพมากขึ้น                                                                          | 1                              | 2  | 18 | 64  | 184 | 203 | 4.21      | 0.87 | มากอย่างยิ่ง | 7     |
| การมีกฎหมาย ข้อบังคับ และคำสั่งนายทะเบียนสหกรณ์ที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน                                           | 2                              | 1  | 10 | 60  | 178 | 218 | 4.29      | 0.83 | มากอย่างยิ่ง | 3     |
| ควรมีระบบสนับสนุนเพิ่มขึ้น เช่น การวิจัย ระบบเตือนภัย การจัดทำคู่มือ และการพัฒนาระบบเครือข่ายสารสนเทศ เป็นต้น      | 1                              | 6  | 16 | 89  | 185 | 174 | 4.07      | 0.92 | มาก          | 11    |
| สหกรณ์มีการรวมกลุ่มและเชื่อมโยงเครือข่ายเพื่อร่วมมือกันในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์                                  | 0                              | 6  | 27 | 84  | 183 | 171 | 4.03      | 0.94 | มาก          | 15    |
| การมีระบบการส่งเสริมเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์เพิ่มมากขึ้น                                                              | 1                              | 4  | 17 | 101 | 171 | 176 | 4.06      | 0.92 | มาก          | 13    |
| การเปิดตลาดใหม่สำหรับสินค้าและบริการสหกรณ์เพิ่มขึ้น                                                                | 1                              | 8  | 35 | 102 | 172 | 147 | 3.89      | 1.01 | มาก          | 20    |
| การพัฒนาผลิตภัณฑ์และตราผลิตภัณฑ์สหกรณ์ที่มีมาตรฐานเป็นที่นิยมของคนไทย                                              | 2                              | 13 | 30 | 98  | 179 | 146 | 3.89      | 1.04 | มาก          | 21    |
| สหกรณ์มีการเพิ่มทุนการดำเนินงานเพิ่มมากขึ้น                                                                        | 1                              | 9  | 21 | 83  | 194 | 164 | 4.03      | 0.95 | มาก          | 16    |
| การมีกลไกในการระดมทุนจากแหล่งเงินทุนภายในสหกรณ์เพิ่มขึ้น                                                           | 2                              | 10 | 27 | 73  | 187 | 173 | 4.03      | 1.01 | มาก          | 14    |
| การมีแผนการรณรงค์ให้ออมเงินเพิ่มขึ้น                                                                               | 2                              | 9  | 24 | 73  | 181 | 183 | 4.07      | 0.99 | มาก          | 11    |

| ประเด็น                                                                                    | ระดับความต้องการและความคาดหวัง |   |    |     |     |     | ค่าเฉลี่ย | SD   | ความหมาย | ลำดับ |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|---|----|-----|-----|-----|-----------|------|----------|-------|
|                                                                                            | 0                              | 1 | 2  | 3   | 4   | 5   |           |      |          |       |
| การมีการพัฒนาระบบสารสนเทศการเงินสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ                                     | 0                              | 3 | 20 | 107 | 183 | 155 | 4.00      | 0.89 | มาก      | 17    |
| การมีการพัฒนาตราสารการเงิน เพื่อระดมทุนและก่อให้เกิดการหมุนเวียนภายในสหกรณ์เพิ่มขึ้น       | 5                              | 4 | 37 | 98  | 191 | 131 | 3.89      | 1.02 | มาก      | 22    |
| การวิเคราะห์และการวางแผนเพื่อลดความเสี่ยงทางการเงินของสหกรณ์                               | 0                              | 8 | 24 | 103 | 171 | 162 | 3.97      | 0.96 | มาก      | 18    |
| การประสานงานเชื่อมโยงกันอย่างใกล้ชิดระหว่างสถาบันการเงินและกลุ่มเกษตรกรเพื่อพัฒนาการสหกรณ์ | 2                              | 8 | 37 | 86  | 178 | 150 | 3.93      | 1.03 | มาก      | 19    |

ข้อเสนอแนะด้านความต้องการและความคาดหวังต่างๆ ไป ที่ระบุในแบบสำรวจ มีความหลากหลาย ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็นด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านสาระแวดล้อม (Context) ด้านปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Product) ซึ่งกล่าวได้ตามหัวข้อดังต่อไปนี้

#### 4.2.1 ด้านสาระแวดล้อม (Context)

ความต้องการและความคาดหวังด้านสาระแวดล้อม (Context) เกี่ยวข้องกับสภาพทั่วไปของการสหกรณ์ในหลายมิติ ได้แก่ มิตินโยบายภาครัฐและกฎหมายด้านการสหกรณ์ มิติสังคม มิติเศรษฐกิจ มิติเทคโนโลยี และมิติการต่างประเทศ ซึ่งมีรายละเอียดโดยสรุปดังนี้ (ตัวเลขหลังประเด็นข้อเสนอแนะ แสดงความถี่ที่มีการเสนอซ้ำ)

- รัฐควรมีนโยบายที่เน้นชัดเจน ในการคุ้มครอง แนะนำและส่งเสริมระบบสหกรณ์ให้เป็นรูปธรรมตามรัฐธรรมนูญ การให้ความสำคัญกับขบวนการสหกรณ์มีบทบาท และเป็นเครื่องมือในการพัฒนาเศรษฐกิจสังคม ส่งเสริมให้ระบบสหกรณ์มีมาตรฐาน ประชาชนในชุมชนเชื่อมั่น ศรัทธาระบบสหกรณ์ ประชาชนมีความเข้มแข็ง อยู่ดีมีสุข ให้ประชาชนทุกคนเข้ามาใช้บริการ (77)
- รัฐส่งเสริม สนับสนุนเงินทุน และงบประมาณ แก่สหกรณ์ และกลุ่มเกษตรกรมากขึ้น สนับสนุนให้สหกรณ์สามารถแข่งขันได้ สนับสนุนด้านนโยบายส่งเสริมด้านการตลาด โดยเน้นให้เครือข่ายสหกรณ์เป็นผู้นำในด้านการส่งออกเอง (15)
- ระบบสหกรณ์เป็นระบบที่ดี สหกรณ์ทุกประเภทเข้าอยู่ในวาระแห่งชาติ สนับสนุนขบวนการสหกรณ์ให้เข้มแข็งอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ควรให้สหกรณ์เป็นผู้ดูแลในเรื่องเกี่ยวกับกองทุนหมู่บ้าน และการพัฒนากลุ่มชุมชนซึ่งรูปแบบการดำเนินงานที่คล้ายสหกรณ์ (13)
- รัฐควรสนับสนุนด้านวิชาการ การวิจัยและการพัฒนา การฝึกอบรม การสร้างคุณค่าของสหกรณ์และสนับสนุนธุรกิจสหกรณ์ เพื่อให้สหกรณ์สามารถเป็นรูปธรรม (12)
- รัฐมากำกับดูแลสหกรณ์ที่ขาดทุนและหาวิธีการแก้ไขสนับสนุนเงินทุนแบบยั่งยืนและถ่ายทอดเทคโนโลยีและการประกอบอาชีพเสริมจากการเกษตร ให้งานสหกรณ์ให้ก้าวไกล เป็นที่พึ่งของสมาชิก (9)
- มาตรการตามนโยบายเพื่อเพิ่มมูลค่าผลผลิตภาคเกษตร เช่น การประกันรายได้ การจำหน่ายผลผลิต ควรผ่านสถาบันสหกรณ์เพื่อให้สหกรณ์กระจายได้ เมื่อเกิดภัยธรรมชาติรัฐบาลต้องให้ความช่วยเหลือด้านผลผลิตช่วยเหลือสมาชิกตามฤดูกาลผลิตให้ตรงเวลาเพาะปลูก โดยผ่านสถาบันสหกรณ์ (8)
- รัฐควรกำหนดนโยบายให้ความช่วยเหลือเกษตรกรด้านต่างๆ โดยสหกรณ์การเกษตร (7)
- การปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับของทางราชการที่เอื้ออำนวยการบริหารจัดการของสหกรณ์ เช่น ด้านภาษี กฎระเบียบ หรือพ.ร.บ.ด้านการคมนาคมขนส่งทางบก ฯลฯ ให้เป็นธรรมเหมาะสมความเป็นจริง และบังคับใช้กฎหมายอย่างถูกต้องเป็นธรรม (6)
- รัฐสนับสนุนงบประมาณ เพื่อจัดอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรของสหกรณ์ เพื่อเพิ่มทักษะในการบริหารสหกรณ์ให้ทันต่อสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน (6)
- รัฐควรมีมาตรการที่ชัดเจน รวดเร็วในการให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนการพัฒนาสหกรณ์ผ่านกลไกและเครื่องมือต่างๆ อย่างจริงจัง (6)
- การกำหนดให้สหกรณ์เป็นสหกรณ์แบบเอนกประสงค์ไม่ต้องแยกเป็นหลายประเภท เพราะการแบ่งประเภททำให้ไม่สามารถบริการสมาชิกได้อย่างเอนกประสงค์ และขาดเอกภาพในการเชื่อมโยงเครือข่าย หรืออาจทำให้สหกรณ์หลีกห่างจากหลักสหกรณ์หรือหลักเศรษฐกิจพอเพียง (6)

- รัฐส่งเสริมการจัดให้มีอุปกรณ์เทคโนโลยีที่อำนวยความสะดวกระบบไอที คอมพิวเตอร์ที่เชื่อมโยงข้อมูลอย่างทันสมัย การจัดหาปัจจัยการผลิตที่มีคุณภาพและราคายุติธรรม เงินกองทุนช่วยเหลือในการพัฒนาสหกรณ์มากขึ้น มีงบประมาณที่รัฐให้กับสถาบันเกษตรกร การพักชำระหนี้ การลดภาระหนี้ การประกันรายได้ของเกษตรกร ดอกเบี้ยอัตราต่ำ และการเป็นอยู่ที่ดีกว่านี้ (5)
- รัฐส่งเสริมการเรียนรู้ตั้งแต่ในโรงเรียน ซึ่งอาจจะต้องให้ปฏิบัติจริง มีการอ้อมมีการรวมกลุ่มกันเนื่องจากปัจจุบันเป็นเพียงการเรียนรู้ตามตำราเพียงอย่างเดียว (5)
- รัฐส่งเสริมคนไทยมีความสามัคคี เอื้ออาทร การให้อภัย กลุ่มเกษตรกรควรมีความเข้มแข็งแบบยั่งยืน พึ่งพาตนเองได้ (5)
- สหกรณ์มีแหล่งเงินทุนระยะยาว สมาชิกใช้บริการในธุรกิจสหกรณ์ของกลุ่ม ให้รัฐบาลสนับสนุนเงินทุนเพื่อประกอบอาชีพแก่สมาชิกในลักษณะให้เปล่า โดยผ่านกลุ่มเกษตรกรหรือสหกรณ์ในพื้นที่ที่สมาชิกสังกัด และให้คณะกรรมการกลุ่มเป็นผู้บริหารการเงิน (4)
- สหกรณ์มีส่วนร่วมในนโยบายของรัฐที่ช่วยเหลือหรือสนับสนุนสมาชิกสหกรณ์ด้านการเกษตร (4)
- การกำหนดการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์จังหวัด ควรจัดตั้งเป็นขบวนการที่มีลำดับขั้นตอนของการดำเนินธุรกิจ เช่น สหกรณ์ระดับต้นควรทำธุรกิจได้ขนาดไหน และเมื่อมีเงินทุนแล้วระบบควรจัดตั้งสหกรณ์เข้ามาบริหารสินทรัพย์ ไม่ควรจัดตั้งสหกรณ์ให้มากเกินไปจนเกิดความจำเป็น โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาคการเกษตร ทำให้ขาดการพัฒนาที่ดินและไม่สัมฤทธิ์ผลเท่าที่ควร ให้มีระบบตรวจสอบที่เคร่งครัด ส่งผลให้ด้านจัดการมีความระมัดระวังและมีธรรมาภิบาลอย่างแท้จริง (4)
- มีการส่งเสริม สนับสนุนให้สหกรณ์ที่เกิดจากสายล่าง (ความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย) ขึ้นสู่สายบน มิใช่เป็นการกำหนดความต้องการจากข้างบน (กระทรวง, กรม) ลงสู่สายล่าง (สหกรณ์, กลุ่มเกษตรกร) ควรมีองค์กรหรือสถาบันสหกรณ์แห่งชาติที่เป็นอิสระ รัฐมีหน้าที่เพียงสนับสนุน จัดตั้งสหกรณ์เครือข่ายอย่างเป็นระบบทุกๆ หมู่บ้าน, ตำบล, อำเภอ, ประเทศ โดยสมาชิกสหกรณ์เองให้รัฐบาลเป็นผู้สนับสนุน (4)
- รัฐให้การสนับสนุนทางด้านเครื่องมือเทคโนโลยี ใช้นโยบายส่งเสริม มิใช่จำกัดสหกรณ์มิให้กระทำการต่างๆ แนะนำเชื่อมโยงให้สหกรณ์แต่ละแห่งเรียนรู้บทเรียนซึ่งกันและกัน แลกเปลี่ยนข่าวสารทั้งเชิงลึก (4)
- รัฐทำหน้าที่เป็นนายทะเบียนอย่างเดียว เรื่องอื่นๆ ปล่อยให้เป็นเรื่องของขบวนการสหกรณ์ที่มีความเป็นอิสระอย่างแท้จริง ไม่หวังผลตอบแทน (4)
- รัฐส่งเสริมผลผลิต การตลาด การกำหนดราคากลางสินค้าอย่างแน่ชัด และผลตอบแทนสูง รวมทั้งพัฒนาศักยภาพสหกรณ์ขนาดใหญ่ที่มีความพร้อมให้สามารถเป็นผู้ส่งออกสินค้าไปยังต่างประเทศ เพื่อเพิ่มมูลค่าของผลิตผลและลดการพึ่งพาคนกลาง (3)
- ไม่ควรส่งเสริมให้สหกรณ์มีอภิสหกรณ์มากกว่าธุรกิจอื่นๆ ไม่ควรเลือกปฏิบัติ ควรให้เงินทุนแก่สหกรณ์ขนาดเล็กมากกว่าขนาดใหญ่หรือสหกรณ์ที่มีแหล่งเงินทุนอื่น เช่น ธกส. และดอกเบี้ย 1-2% ต่อปีเท่านั้น (3)
- ควรให้แนวทางในภาพรวมของการดำเนินงานของขบวนการสหกรณ์และกำหนดเกณฑ์ของสหกรณ์ เพื่อการต่อยอดในการบริหารจัดการ เช่น มีชุมชนระดับจังหวัด ภาคและประเทศ (2)
- นโยบายของรัฐบาลมีส่วนช่วยให้ดีขึ้นเป็นลำดับ ทำให้สหกรณ์เป็นสถาบันที่เข้มแข็งและยั่งยืน มั่นคง (2)

- นโยบายรัฐบาล เช่น การพักชำระหนี้ ทำให้สมาชิกเสียวินัยทางการเงินและทำให้สหกรณ์มีทุนหมุนเวียนในการดำเนินงานน้อยลง รัฐบาลน่าจะช่วยโดยไม่มีเงื่อนไขให้พักชำระหนี้ ไม่ควรจัดสรรงบประมาณเป็นเงินล้านให้หมู่บ้าน เพราะทำให้ประชาชนมีหนี้หลายทาง และรอแต่รัฐมาช่วย (2)
- รัฐควรเร่งพัฒนา สนับสนุนกิจการสหกรณ์ทุกประเภทในระยะเวลาอันรวดเร็ว ให้มุ่งเน้นโดยตรงที่ประชาชน และส่วนราชการนำไปปฏิบัติให้ชัดเจนและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของรัฐ จนสามารถเป็นสถาบันหรือองค์กรหลักที่มีสมาชิกและบุคคลทั่วไปยึดเป็นองค์กรในการดำรงชีพของสมาชิก (2)
- ให้รัฐบาลเข้ามาดูแลและมีส่วนร่วมในอุดมการณ์ของสหกรณ์เพราะประชาชนเป็นสมาชิกสหกรณ์ (2)
- รัฐควรมีกองทุนให้สำหรับสหกรณ์ที่ต้องการกู้ยืมเงินให้มากกว่าปัจจุบัน ควรมีธนาคารของสหกรณ์แห่งประเทศไทย ปล่อยกดอกเบี้ยราคาต่ำ และให้มีสถาบันการศึกษาในประเทศเรื่องสหกรณ์ให้มากยิ่งขึ้น และผู้ที่มาให้ความรู้เรื่องสหกรณ์ต้องมีความชัดเจนไม่ใช่เป็นคนที่ไม่รู้ไม่เข้าใจ (2)
- รัฐให้การสนับสนุนจัดอบรมหรือสนับสนุนงบประมาณ เมื่อขบวนการสหกรณ์เข้มแข็งแล้ว จึงหยุดการสนับสนุนโดยเด็ดขาด (2)
- มีการส่งเสริมผลักดันเกี่ยวกับการส่งเสริมสหกรณ์อย่างแท้จริง ทั้งด้านสมาชิก งบประมาณและเทคโนโลยี กลุ่มอาชีพของสมาชิก มีการแนะนำการอยู่กินและประกอบอาชีพแบบเศรษฐกิจพอเพียง (2)
- ควรสนับสนุนส่งเสริมให้ระบบสหกรณ์มีธรรมาภิบาลมากยิ่งขึ้น สร้างภาพลักษณ์งานสหกรณ์ให้ประชาชนได้รับรู้ สร้างจิตสำนึกด้านคุณธรรมและจริยธรรม เร่งรัดให้ทุกภาคส่วนได้มีส่วนร่วมในงานสหกรณ์ฯ (2)
- ควรส่งเสริมสหกรณ์ด้านเศรษฐกิจการเกษตร เพื่อจะได้ช่วยให้เกษตรกรมีความเป็นอยู่ที่ดียิ่งขึ้นควรส่งเสริมให้มีหลักสูตรสำเร็จของการบริหารสหกรณ์ และให้สหกรณ์เชื่อมโยงกัน เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างสหกรณ์ (2)
- ส่งเสริมผลักดันหลักเศรษฐกิจพอเพียงให้สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร สมาชิกเข้าใจหลักการจริงๆ และปฏิบัติได้จริง สนับสนุนให้ประชาชนใช้บริการหรือเลือกซื้อสินค้าจากร้านสหกรณ์ (4)

#### 4.2.2 ด้านปัจจัยนำเข้า (Input)

ความต้องการและความคาดหวังด้านปัจจัยนำเข้า เกี่ยวข้องกับปัจจัยการผลิต ได้แก่ บุคคล เงิน วัสดุและวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ซึ่งมีรายละเอียดโดยสรุปดังนี้ (ตัวเลขหลังประเด็นข้อเสนอแนะ แสดงความถี่ที่มีการเสนอซ้ำ)

- การสนับสนุนด้านเงินทุน แหล่งทุนดอกเบี้ยต่ำ งบประมาณและปัจจัยการผลิต (48)
- คณะกรรมการสหกรณ์มีภาวะผู้นำ มีความรู้ความสามารถ เสียสละและซื่อสัตย์สุจริต เป็นนักบริหารทางการเงิน การปฏิบัติแบบบูรณาการอย่างแท้จริง ดำเนินงานที่มีคุณภาพ สุจริต โปร่งใส มีวิสัยทัศน์ แผนงานและนโยบายเป็นรูปธรรม ปฏิบัติได้ ไม่มีผลประโยชน์แอบแฝง ไม่ก้าวก่ายการทำงานของฝ่ายจัดการ (55)
- เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์มีจำนวนเพียงพอ ต้องใกล้ชิดและให้คำแนะนำต่อสหกรณ์ให้ทั่วถึง ในเมื่อสหกรณ์ยังไม่แข็งแรงต้องช่วยให้การแนะนำ ปรึกษาประคอง มีการโยกย้ายเจ้าหน้าที่ เพื่อให้เกิดทักษะและความเหมาะสมซึ่งบางสหกรณ์มีปัญหาไม่สามารถแก้ไขปัญหาก็ สามารถสับเปลี่ยนฝ่ายจัดการได้ เพื่อช่วยแก้ปัญหาและเหมาะสม (15)
- เจ้าหน้าที่สหกรณ์มีความรู้ความสามารถ ซื่อสัตย์ ขยันและเรียนรู้การทำงาน มีขวัญกำลังใจ มีความก้าวหน้าและตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ (13)

- การสนับสนุนจากรัฐในเรื่องความรู้ต่างๆ เช่น เทคโนโลยี ระบบบัญชี การบริหารการเงิน เครื่องมือ อาคาร สำนักงาน และอุปกรณ์ในการแปรรูปผลผลิต (12)
- ฝ่ายจัดการมีอาชีพ มีวิสัยทัศน์ในการทำงานและมีทักษะในการทำงาน คำนึงถึงนโยบายและการให้บริการสมาชิกเป็นสำคัญ ไม่หวังประโยชน์ส่วนตัว ทำหน้าที่ตามแผนที่ประชุมใหญ่กำหนด มุ่งทำงานภายใต้ข้อบังคับและตามระเบียบนั้น คณะกรรมการไม่ก้าวก่ายฝ่ายจัดการ (16)
- ความต้องการข้อมูลต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากอาจมีผลต่อการดำเนินนโยบายหรือการตัดสินใจอย่างทันทั่วทั้งที่ ข้อมูลพื้นฐานด้านการผลิตของสมาชิกต้องดี เพื่อการวางแผนการตลาดได้อย่างเหมาะสม (5)

#### 4.2.3 ด้านกระบวนการ (Process)

ความต้องการและความคาดหวังด้านกระบวนการ เกี่ยวข้องกับขั้นตอนและวิธีการดำเนินการต่างๆ ได้แก่ การบริหารจัดการด้านต่างๆ รวมทั้งกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ ในขบวนการสหกรณ์ ซึ่งมีรายละเอียดโดยสรุปดังนี้ (ตัวเลขหลังประเด็นข้อเสนอแนะ แสดงความถี่ที่มีการเสนอซ้ำ)

- สมาชิกทุกคนให้ความสำคัญกับสหกรณ์มากขึ้น ยึดอุดมการณ์ หลักการ วิธีการของสหกรณ์ รู้จักหน้าที่ของตัวเอง ส่งเงินกู้ได้ถูกต้องตามเวลา ตามเงื่อนไข (19)
- การพัฒนาการจัดการตามหลักธรรมาภิบาล (41)
- การฝึกอบรมด้านต่างๆ เช่น พัฒนาจิตสำนึก การบริหารจัดการแก่เจ้าหน้าที่สหกรณ์และคณะกรรมการดำเนินงาน (35)
- ดำเนินงานที่ครบวงจรสามารถให้ผลตอบแทนแก่สมาชิกได้คุ้มกับการลงทุน สามารถช่วยเหลือสมาชิกมีความเป็นอยู่ที่ดี มีอาชีพมั่นคง มีหลักประกันในชีวิต การออมเงิน การใช้จ่ายเงิน การเคลื่อนย้ายหนี้ และการจัดการเรื่องของเงินทุนของสมาชิก (22)
- การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ การบริหารเงินและทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด การประกันความเสี่ยงของผลผลิตของสมาชิก (17)
- ความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกอย่างแท้จริง การจัดเครือข่ายระหว่างสหกรณ์ด้วยกัน ระหว่างสหกรณ์ที่มีทุนน้อยและสหกรณ์ที่มีทุนดำเนินการมาก จัดอบรมให้สมาชิกรู้ระบบของสหกรณ์มากขึ้น การประสานงานดำเนินการกับกลุ่มคนในชุมชนในเรื่องของการเงินอย่างเป็นธรรม เพื่อให้ได้รับประโยชน์ร่วมกัน (14)
- การพัฒนาสหกรณ์อย่างต่อเนื่อง ให้มีการบริหารงานที่กะทัดรัด ต้นทุนต่ำ แต่บริการสมาชิกได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง ทันการตามสถานการณ์ของโลกสภาวะปัจจุบัน การจัดการอย่างมีระบบตามระเบียบข้อบังคับและกฎหมายสหกรณ์ สนองต่อความต้องการของสมาชิก (14)
- ปริมาณธุรกิจที่สหกรณ์ทำกับสมาชิกอย่างเหมาะสม มีอัตราการเติบโตของเงินทุนสำรองอย่างต่อเนื่อง ผลการดำเนินงานที่มีผลกำไร มีเงินปันผลมากขึ้น มีการจัดสรรกำไรสุทธิเป็นเงินทุนเป็นสวัสดิการของสมาชิกหรือทุนสาธารณประโยชน์ ฟังพาตัวเองได้ (13)
- ความคล่องตัวในการดำเนินงาน สามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิก ยกระดับการปฏิบัติงานให้ทันสมัยและอยู่ในกรอบ พ.ร.บ. (12)
- การโฆษณาประชาสัมพันธ์ในหลักการ อุดมการณ์และวิธีการสหกรณ์ให้เข้าถึงประชาชนทั่วไป (12)

- การดูแลสหกรณ์ที่ทั่วถึงและช่วยเหลือเป็นพิเศษสำหรับสหกรณ์ที่ประสบปัญหา ที่ผ่านมาสหกรณ์เหล่านี้จะถูกปล่อยแพจากรัฐและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ปล่อยให้ยู่ตามชะตากรรม (11)
- การพัฒนาการจัดการตามหลักห่วงโซ่มูลค่า การต่อรองราคาสินค้า การจัดให้ทุกสหกรณ์ทำธุรกิจครบวงจร การร่วมดำเนินงานด้วยความเป็นเอกภาพ โปร่งดอง อิสระ ประสิทธิภาพและเป็นแบบอย่างที่ดี (9)
- การทำหน้าที่ของฝ่ายส่งเสริมให้ตรงตามภารกิจของแต่ละฝ่ายอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ (7)
- สหกรณ์มีการดำเนินงานให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐ สหกรณ์ภายในจังหวัดหรือภาคใช้ระเบียบที่เหมือนกัน เช่น อัตราดอกเบี้ย วงเงินกู้ให้กับสมาชิก หลักการให้เงินกู้ (6)
- การพัฒนาคณะกรรมการและผู้นำสหกรณ์ ได้แก่ การให้ความรู้ด้านธุรกิจ ด้านการบริหารจัดการ (5)
- รัฐเผยแพร่ความรู้ด้านอุดมการณ์หลักการ วิธีการสหกรณ์ และปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงโดยจัดวิทยากรเพื่อให้การอบรมกับเกษตรกรรายย่อยทั่วไปให้มีการร่วมมือกันจัดการกับปัญหาของตัวเองในรูปแบบของสหกรณ์ รวมทั้งพื้นฐานสหกรณ์ในโรงเรียนแก่เยาวชน (5)
- การรวมกลุ่มเครือข่ายการรวบรวมผลผลิตการเกษตร การตลาดและส่งออกสินค้า การเชื่อมโยง เช่น ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ให้ทุกสหกรณ์สามารถช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (5)
- การพัฒนาการจัดการตามหลักสหกรณ์หรือเศรษฐกิจพอเพียง (5)
- ให้ความสำคัญกับระบบสหกรณ์มากขึ้น มีการรณรงค์ประชาสัมพันธ์ให้ขบวนการสหกรณ์เป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้น เนื่องจากเป็นขบวนการที่บุคคลส่วนหนึ่งในระดับรากหญ้าเป็นสมาชิก (5)
- ให้การสนับสนุนบรรจุเป็นนโยบายแห่งชาติ ในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ โดยการจัดตั้งเป็นองค์กรอิสระไม่ขึ้นต่อรัฐบาล แต่รัฐบาลให้งบประมาณอุดหนุน (4)
- สหกรณ์มีรูปแบบการดำเนินงานเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป มีมาตรฐานเดียวกัน มีการจัดอบรมหรือมีกิจกรรมส่งเสริมให้ข้าราชการพนักงาน ลูกจ้างสหกรณ์มีใจในการทำงานสหกรณ์ (4)
- การนำวัฒนธรรม วิถีชีวิตของพื้นที่ปรับใช้กับการดำเนินงานของสหกรณ์ได้อย่างแท้จริง นำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้กับระบบสหกรณ์ให้เป็นรูปธรรมมากกว่าปัจจุบัน (4)
- การดูแลพนักงานและลูกจ้างในส่วนของสหกรณ์ให้มีสวัสดิการสำหรับลูกจ้างและพนักงานสหกรณ์ ปฏิบัติงานอย่างมีมาตรฐานและมีประสิทธิภาพ กำหนดตัวชี้วัดการทำงานเป็นรายบุคคลให้ชัดเจน มีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง (3)
- การช่วยเหลือสหกรณ์ ให้ทันเวลาและตรงกับความต้องการ บนความเป็นธรรม เสมอภาค โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาวะขาดทุนของเครือข่าย (3)
- สันนิบาตสหกรณ์ควรมีอำนาจต่อรองกับผู้ประกอบการห้างร้านบริษัทต่างๆ เพื่อพิทักษ์ผลประโยชน์ของสมาชิก และดำเนินงานให้ตรงตามเป้าหมาย มีบทบาทในการให้การศึกษาอบรมคณะกรรมการและฝ่ายจัดการในการบริหารจัดการสหกรณ์อย่างต่อเนื่อง และชุมนุมควรเข้ามาเป็นตัวกลางในการกระจายผลผลิตสหกรณ์ (3)
- รัฐมีนโยบายที่เป็นธรรม สนับสนุนและพัฒนาสหกรณ์ตามที่รัฐธรรมนูญกำหนดอย่างชัดเจน เพื่อความยั่งยืนของระบบสหกรณ์ (2)

#### 4.2.4 ด้านผลผลิต (Product)

ความต้องการและความคาดหวังด้านผลผลิต เกี่ยวข้องกับผลที่เกิดจากการดำเนินการ ได้แก่ ผลที่เกิดจากสหกรณ์และขบวนการสหกรณ์ ซึ่งมีรายละเอียดโดยสรุปดังนี้ (ตัวเลขหลังประเด็นข้อเสนอแนะ แสดงความถี่ที่มีการเสนอซ้ำ)

- สหกรณ์เพิ่มผลประโยชน์และเป็นที่พึ่งแก่สมาชิก เป็นกลไกในการแก้ปัญหาเศรษฐกิจและสังคม เท่าเทียมกับธนาคารพาณิชย์ (13)
- สหกรณ์มีความยั่งยืน พึ่งพาตนเองได้มากกว่าพึ่งแหล่งเงินทุนภายนอก (3)
- สมาชิกมีอุดมการณ์สหกรณ์ ยึดแนวทางหลักเศรษฐกิจพอเพียงและสามารถพึ่งพาตนเองได้ (2)
- สหกรณ์เป็นรากฐานประชาธิปไตย (2)
- สหกรณ์มีบทบาทในชีวิตประจำวันคนไทยมากขึ้น ประชากรรวมกลุ่มจัดตั้งสหกรณ์เพิ่มขึ้น (2)
- ความยั่งยืนในด้านโครงการต่างๆ เกี่ยวกับกลุ่มเกษตรกรให้ต่อเนื่องและยั่งยืน (1)
- สมาชิกปฏิบัติตามกฎและระเบียบสหกรณ์อย่างเคร่งครัด (1)
- สมาชิกสหกรณ์มีหนี้ลดลง มีเงินฝากเพิ่มขึ้น (1)
- สหกรณ์มีการประสานงานเชื่อมโยงกันอย่างแท้จริง (1)

#### 4.3 ผลการสำรวจจากการจัดประชุมสัมมนาในส่วนภูมิภาค

จากการรวบรวมแบบสอบถามจากที่ประชุมสัมมนา และนำมาวิเคราะห์ได้ผลโดยสรุปดังนี้

##### 4.3.1 ภาคเหนือ

จากแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมได้ พบว่า ผู้ที่ตอบคำถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ การศึกษา อาชีพ และอายุครบถ้วนทั้งสี่ประการ มีจำนวน 67 คน ปรากฏผลการวิเคราะห์ในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 15 ลักษณะของกลุ่มตัวอย่างจากการประชุมสัมมนาภาคเหนือ

| เพศ | การศึกษา             | อาชีพ                    | อายุ (ปี) |       |       |       |         |     |
|-----|----------------------|--------------------------|-----------|-------|-------|-------|---------|-----|
|     |                      |                          | 20-30     | 31-40 | 41-50 | 51-60 | เกิน 60 | รวม |
| ชาย | ต่ำกว่าปริญญาตรี     | เกษตรกร                  |           |       | 3     | 3     | 2       | 8   |
|     |                      | ข้าราชการ/ พนักงานของรัฐ |           | 1     |       | 2     |         | 3   |
|     |                      | วิชาชีพอิสระ             |           |       |       |       | 1       | 1   |
|     |                      | อื่นๆ                    |           |       |       | 1     |         | 1   |
|     | ต่ำกว่าปริญญาตรี รวม |                          |           | 1     | 3     | 6     | 3       | 13  |
|     | ปริญญาตรี            | เกษตรกร                  |           |       | 2     |       |         | 2   |
|     |                      | รับจ้างทั่วไป            |           |       |       | 1     |         | 1   |
|     |                      | ลูกจ้างเอกชน             |           |       | 1     | 1     |         | 2   |

| เพศ            | การศึกษา             | อาชีพ                        | อายุ (ปี) |       |       |       |         | รวม |
|----------------|----------------------|------------------------------|-----------|-------|-------|-------|---------|-----|
|                |                      |                              | 20-30     | 31-40 | 41-50 | 51-60 | เกิน 60 |     |
|                |                      | ข้าราชการ/ พนักงาน<br>ของรัฐ | 1         | 2     | 4     | 4     | 1       | 12  |
|                |                      | วิชาชีพอิสระ                 |           |       | 1     |       |         | 1   |
|                |                      | อื่นๆ                        |           | 1     |       | 2     |         | 3   |
|                | ปริญญาตรี รวม        |                              | 1         | 3     | 8     | 8     | 1       | 21  |
|                | สูงกว่าปริญญาตรี     |                              | 1         | 3     | 4     | 4     | 3       | 15  |
| ชาย รวม        |                      |                              | 2         | 7     | 15    | 18    | 7       | 49  |
| หญิง           | ต่ำกว่า<br>ปริญญาตรี | เกษตรกร                      |           |       |       | 1     |         | 1   |
|                |                      | ข้าราชการ/ พนักงาน<br>ของรัฐ |           |       |       | 1     |         | 1   |
|                | ต่ำกว่าปริญญาตรี รวม |                              |           |       |       | 2     |         | 2   |
|                | ปริญญาตรี            | รับจ้างทั่วไป                |           | 1     |       |       |         | 1   |
|                |                      | ลูกจ้างเอกชน                 | 1         | 1     |       | 1     |         | 3   |
|                |                      | ข้าราชการ/ พนักงาน<br>ของรัฐ | 1         | 1     | 1     |       |         | 3   |
|                |                      | วิชาชีพอิสระ                 |           |       |       | 1     |         | 1   |
|                |                      | อื่นๆ                        |           |       | 1     | 1     |         | 2   |
|                | ปริญญาตรี รวม        |                              | 2         | 3     | 2     | 3     |         | 10  |
|                | สูงกว่าปริญญาตรี     |                              |           | 2     | 2     | 2     |         | 6   |
| หญิง รวม       |                      |                              | 2         | 5     | 4     | 7     |         | 18  |
| รวม<br>ทั้งหมด |                      |                              | 4         | 12    | 19    | 25    | 7       | 67  |

จากตารางข้างต้น แสดงให้เห็นว่า มีเพศชายมากกว่าเพศหญิง เพศชายจำนวน 49 คน เพศหญิงจำนวน 18 คน ทั้งเพศชายและเพศหญิงส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีและส่วนใหญ่อายุระหว่าง 51-60 ปี (จำนวน 25 คน) สำหรับอาชีพส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ/พนักงานของรัฐ นอกนั้นกระจายไปในอาชีพต่างๆ เช่น เกษตรกร ลูกจ้างเอกชน วิชาชีพอิสระ รับจ้างทั่วไป

ความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มตัวอย่างจากสหกรณ์ภาคเหนือ อยู่ในระดับมากและมากอย่างยิ่ง ประเด็นความต้องการและความคาดหวังที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ “การวิเคราะห์และการวางแผนเพื่อลดความเสี่ยงทางการเงินของสหกรณ์” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.79 ประเด็นความต้องการและความคาดหวังที่มีค่าเฉลี่ยสูงลำดับสองและสาม ได้แก่ “สหกรณ์เป็นที่พึ่งของสมาชิกได้อย่างยั่งยืน” และ “สหกรณ์มีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและมีธรรมาภิบาล” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.74 และ 4.59 ตามลำดับ รายละเอียดปรากฏตามตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 16 ความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มตัวอย่างจากการประชุมสัมมนาภาคเหนือ

| ข้อที่ | ระดับความต้องการและความคาดหวัง<br>ประเด็นความต้องการและความคาดหวัง                                             | 0 | 1 | 2 | 3  | 4  | 5  | ค่าเฉลี่ย | SD   | ความหมาย         | ลำดับ |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|----|----|-----------|------|------------------|-------|
| 1      | การให้คนไทยมีความเชื่อมั่นในคุณค่าสหกรณ์                                                                       | 0 | 0 | 4 | 7  | 14 | 56 | 4.51      | 0.85 | มาก<br>อย่างยิ่ง | 4     |
| 2      | การให้คนไทยมีความเชื่อมั่นในปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง                                                              | 0 | 1 | 2 | 5  | 20 | 53 | 4.51      | 0.82 | มาก<br>อย่างยิ่ง | 4     |
| 3      | การประชาสัมพันธ์เผยแพร่คุณค่าของสหกรณ์และปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง                                                 | 0 | 0 | 3 | 3  | 26 | 49 | 4.49      | 0.74 | มาก<br>อย่างยิ่ง | 6     |
| 4      | การมีผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณสมบัติที่พึงประสงค์ในการขับเคลื่อนสหกรณ์ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม              | 0 | 0 | 1 | 10 | 20 | 48 | 4.46      | 0.76 | มาก<br>อย่างยิ่ง | 8     |
| 5      | เจ้าหน้าที่ภาครัฐและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาการสหกรณ์มีกระบวนการในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มมากขึ้น | 0 | 1 | 2 | 11 | 25 | 43 | 4.30      | 0.88 | มาก<br>อย่างยิ่ง | 12    |
| 6      | สหกรณ์เป็นที่พึงของสมาชิกได้อย่างยั่งยืน                                                                       | 0 | 0 | 1 | 2  | 14 | 63 | 4.74      | 0.57 | มาก<br>อย่างยิ่ง | 2     |
| 7      | สหกรณ์มีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและมีธรรมาภิบาล                                                            | 1 | 0 | 1 | 7  | 16 | 56 | 4.59      | 0.87 | มาก<br>อย่างยิ่ง | 3     |
| 8      | สหกรณ์มีระบบการควบคุมภายในตามมาตรฐานที่กำหนด                                                                   | 1 | 0 | 1 | 9  | 27 | 41 | 4.38      | 0.89 | มาก<br>อย่างยิ่ง | 11    |
| 9      | สหกรณ์มีการบริหารจัดการที่มีคุณภาพมากขึ้น                                                                      | 1 | 0 | 0 | 7  | 30 | 43 | 4.45      | 0.82 | มาก<br>อย่างยิ่ง | 9     |
| 10     | การมีกฎหมาย ข้อบังคับ และคำสั่งนายทะเบียนสหกรณ์ที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน                                       | 0 | 0 | 1 | 7  | 28 | 44 | 4.44      | 0.71 | มาก<br>อย่างยิ่ง | 10    |
| 11     | ควรมีระบบสนับสนุนเพิ่มขึ้น เช่น การวิจัย ระบบเตือนภัย การจัดทำคู่มือ และการพัฒนาระบบเครือข่ายสารสนเทศ เป็นต้น  | 0 | 1 | 1 | 17 | 29 | 32 | 4.13      | 0.88 | มาก              | 21    |

| ข้อที่ | ระดับความต้องการและความคาดหวัง<br>ประเด็นความต้องการและความคาดหวัง                         | 0 | 1 | 2 | 3  | 4  | 5  | ค่าเฉลี่ย | SD   | ความหมาย          | ลำดับ |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|----|----|-----------|------|-------------------|-------|
| 12     | สหกรณ์มีการรวมกลุ่มและเชื่อมโยงเครือข่ายเพื่อร่วมมือกันในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์          | 0 | 0 | 0 | 6  | 31 | 43 | 4.46      | 0.64 | มาก<br>อย่างยิ่ง  | 7     |
| 13     | การมีระบบการส่งเสริมเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์เพิ่มมากขึ้น                                      | 0 | 1 | 0 | 9  | 34 | 36 | 4.30      | 0.77 | มาก<br>อย่างยิ่ง  | 13    |
| 14     | การเปิดตลาดใหม่สำหรับสินค้าและบริการสหกรณ์เพิ่มขึ้น                                        | 0 | 1 | 1 | 17 | 26 | 32 | 4.13      | 0.89 | มาก               | 20    |
| 15     | การพัฒนาผลิตภัณฑ์และตราผลิตภัณฑ์สหกรณ์ที่มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับของคนไทย                    | 0 | 1 | 2 | 11 | 26 | 40 | 4.28      | 0.89 | มาก<br>อย่างยิ่ง  | 15    |
| 16     | สหกรณ์มีการเพิ่มทุนการดำเนินงานเพิ่มมากขึ้น                                                | 0 | 0 | 1 | 14 | 30 | 37 | 4.26      | 0.78 | มาก<br>อย่างยิ่ง  | 17    |
| 17     | การมีกลไกในการระดมทุนจากแหล่งเงินทุนภายในสหกรณ์เพิ่มขึ้น                                   | 0 | 0 | 2 | 11 | 31 | 38 | 4.28      | 0.79 | มาก<br>อย่างยิ่ง  | 14    |
| 18     | การมีแผนการณรงคืให้ออมเงินเพิ่มขึ้น                                                        | 0 | 0 | 0 | 17 | 34 | 31 | 4.17      | 0.75 | มาก               | 19    |
| 19     | การมีการพัฒนาระบบสารสนเทศการเงินสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ                                     | 0 | 0 | 3 | 7  | 37 | 35 | 4.27      | 0.77 | มาก<br>อย่างยิ่ง  | 16    |
| 20     | การมีการพัฒนาตราสารการเงิน เพื่อระดมทุนและก่อให้เกิดการหมุนเวียนภายในสหกรณ์เพิ่มขึ้น       | 0 | 1 | 3 | 21 | 29 | 27 | 3.96      | 0.93 | มาก               | 22    |
| 21     | การวิเคราะห์และการวางแผนเพื่อลดความเสี่ยงทางการเงินของสหกรณ์                               | 0 | 0 | 2 | 12 | 36 | 30 | 4.79      | 5.59 | มาก<br>อย่างยิ่ง  | 1     |
| 22     | การประสานงานเชื่อมโยงกันอย่างใกล้ชิดระหว่างสถาบันการเงินและกลุ่มเกษตรกรเพื่อพัฒนาการสหกรณ์ | 0 | 1 | 2 | 12 | 31 | 33 | 4.18      | 0.87 | มาก               | 18    |
| 23     | ความต้องการและความคาดหวังอื่นๆ                                                             | 0 | 1 | 0 | 0  | 0  | 0  | 1.00      | N/A  | น้อย<br>อย่างยิ่ง | N/A   |

#### 4.3.2 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

จากแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมได้ พบว่า ผู้ที่ตอบคำถามที่เกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ การศึกษา อาชีพ และอายุครบถ้วนทั้งสี่ประการ มีจำนวน 97 คน ปรากฏผลการวิเคราะห์ในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 17 ลักษณะของกลุ่มตัวอย่างจากการประชุมสัมมนาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

| เพศ    | การศึกษา             | อาชีพ                    | อายุ (ปี) |       |       |       |         |     |
|--------|----------------------|--------------------------|-----------|-------|-------|-------|---------|-----|
|        |                      |                          | 20-30     | 31-40 | 41-50 | 51-60 | เกิน 60 | รวม |
| ชาย    | ต่ำกว่าปริญญาตรี     | เกษตรกร                  |           |       | 1     | 5     | 9       | 15  |
|        |                      | ลูกจ้างเอกชน             |           |       | 1     |       |         | 1   |
|        |                      | ข้าราชการ/ พนักงานของรัฐ |           |       | 2     | 2     |         | 4   |
|        |                      | วิชาชีพอิสระ             |           |       | 1     |       |         | 1   |
|        | ต่ำกว่าปริญญาตรี รวม |                          |           |       | 5     | 7     | 9       | 21  |
|        | ปริญญาตรี            | เกษตรกร                  |           | 1     | 3     | 1     | 3       | 8   |
|        |                      | รับจ้างทั่วไป            |           |       |       | 1     |         | 1   |
|        |                      | ลูกจ้างเอกชน             |           |       | 2     | 1     |         | 3   |
|        |                      | ข้าราชการ/ พนักงานของรัฐ | 1         | 2     | 17    | 8     |         | 28  |
|        |                      | วิชาชีพอิสระ             |           |       |       | 1     | 1       | 2   |
|        |                      | อื่นๆ                    |           | 1     | 1     | 1     |         | 3   |
|        | ปริญญาตรี รวม        |                          | 1         | 4     | 23    | 13    | 4       | 45  |
| ชายรวม | สูงกว่าปริญญาตรี     | ลูกจ้างเอกชน             |           |       |       | 1     |         | 1   |
|        |                      | ข้าราชการ/ พนักงานของรัฐ |           | 1     | 10    | 2     |         | 13  |
|        | สูงกว่าปริญญาตรี รวม |                          |           | 1     | 10    | 3     |         | 14  |
|        |                      |                          | 1         | 5     | 38    | 23    | 13      | 80  |
| หญิง   | ต่ำกว่าปริญญาตรี     | ข้าราชการ/ พนักงานของรัฐ |           |       |       | 1     |         | 1   |
|        |                      | ต่ำกว่าปริญญาตรี รวม     |           |       |       | 1     |         | 1   |
|        | ปริญญาตรี            | ข้าราชการ/ พนักงานของรัฐ | 2         | 2     | 5     | 3     |         | 12  |
|        |                      | ปริญญาตรี รวม            |           | 2     | 2     | 3     |         | 12  |
|        | สูงกว่าปริญญาตรี     | ข้าราชการ/ พนักงานของรัฐ | 1         | 1     | 1     | 1     |         | 4   |
|        |                      | สูงกว่าปริญญาตรี รวม     |           | 1     | 1     | 1     |         | 4   |

| เพศ     | การศึกษา | อาชีพ | อายุ (ปี) |       |       |       |         |     |
|---------|----------|-------|-----------|-------|-------|-------|---------|-----|
|         |          |       | 20-30     | 31-40 | 41-50 | 51-60 | เกิน 60 | รวม |
| หญิง    |          |       | 3         | 3     | 6     | 5     |         | 17  |
| รวม     |          |       |           |       |       |       |         |     |
| ทั้งหมด |          |       | 4         | 8     | 44    | 28    | 13      | 97  |

จากตารางข้างต้น แสดงให้เห็นว่า ผู้ที่เป็นเพศชาย อายุเกิน 60 ปี มีการศึกษาดำกว่าปริญญาตรี และเป็นเกษตรกร มีจำนวนมากที่สุด (จำนวน 9 คน) ซึ่งมีจำนวนพอๆ กับผู้ที่เป็นเพศชาย อายุระหว่าง 51-60 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรี และเป็นข้าราชการ/ พนักงานของรัฐ (จำนวน 8 คน) จะสังเกตได้ว่า การศึกษาของเพศชายส่วนใหญ่อยู่ที่ระดับปริญญาตรี และการศึกษาของเพศหญิงส่วนใหญ่อยู่ที่ระดับปริญญาตรี โดยทั่วไปกลุ่มตัวอย่างมีอาชีพเป็นข้าราชการ/ พนักงานของรัฐ มีอายุอยู่ระหว่าง 41-50 ปี การศึกษาดำกว่าปริญญาตรี และเป็นเพศชาย

ความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มตัวอย่างจากสหกรณ์ทั่วประเทศ อยู่ในระดับมากและมากอย่างยิ่ง ประเด็นความต้องการและความคาดหวังที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ “สหกรณ์เป็นที่พึ่งของสมาชิกได้อย่างยั่งยืน” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.54 ประเด็นความต้องการและความคาดหวังที่มีค่าเฉลี่ยสูงลำดับสองและสาม ได้แก่ “การให้คนไทยมีความเชื่อมั่นในปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” และ “การให้คนไทยมีความเชื่อมั่นในคุณค่าสหกรณ์” มีซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ 4.48 รายละเอียดปรากฏตามตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 18 ความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มตัวอย่างจากการประชุมสัมมนาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

| ข้อที่ | ระดับความต้องการและความคาดหวัง<br>ประเด็นความต้องการและความคาดหวัง                                                  | 0 | 1 | 2 | 3  | 4  | 5  | ค่าเฉลี่ย | SD   | ความหมาย         | ลำดับ |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|----|----|-----------|------|------------------|-------|
| 1      | การให้คนไทยมีความเชื่อมั่นในคุณค่าสหกรณ์                                                                            | 0 | 4 | 2 | 9  | 25 | 84 | 4.48      | 0.94 | มาก<br>อย่างยิ่ง | 2     |
| 2      | การให้คนไทยมีความเชื่อมั่นในปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง                                                                   | 0 | 1 | 4 | 11 | 27 | 81 | 4.48      | 0.85 | มาก<br>อย่างยิ่ง | 2     |
| 3      | การประชาสัมพันธ์เผยแพร่คุณค่าของสหกรณ์และปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง                                                      | 0 | 1 | 2 | 18 | 40 | 63 | 4.31      | 0.84 | มาก<br>อย่างยิ่ง | 7     |
| 4      | การมีผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณสมบัติที่พึงประสงค์ในการขับเคลื่อนสหกรณ์ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม                   | 0 | 1 | 1 | 15 | 35 | 70 | 4.41      | 0.80 | มาก<br>อย่างยิ่ง | 4     |
| 5      | เจ้าหน้าที่ภาครัฐและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาการสหกรณ์มีกระบวนการทัศน์ในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มมากขึ้น | 0 | 1 | 4 | 22 | 50 | 45 | 4.10      | 0.87 | มาก              | 16    |
| 6      | สหกรณ์เป็นที่พึงของสมาชิกได้อย่างยั่งยืน                                                                            | 0 | 3 | 1 | 10 | 23 | 88 | 4.54      | 0.87 | มาก<br>อย่างยิ่ง | 1     |
| 7      | สหกรณ์มีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและมีธรรมาภิบาล                                                                 | 1 | 2 | 5 | 15 | 38 | 63 | 4.26      | 1.01 | มาก<br>อย่างยิ่ง | 8     |
| 8      | สหกรณ์มีระบบการควบคุมภายในตามมาตรฐานที่กำหนด                                                                        | 1 | 2 | 3 | 11 | 44 | 63 | 4.33      | 0.94 | มาก<br>อย่างยิ่ง | 5     |
| 9      | สหกรณ์มีการบริหารจัดการที่มีคุณภาพมากขึ้น                                                                           | 0 | 1 | 3 | 13 | 45 | 60 | 4.31      | 0.82 | มาก<br>อย่างยิ่ง | 6     |
| 10     | การมีกฎหมาย ข้อบังคับ และคำสั่งนายทะเบียนสหกรณ์ที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน                                            | 0 | 0 | 5 | 18 | 41 | 60 | 4.26      | 0.85 | มาก<br>อย่างยิ่ง | 9     |
| 11     | ควรมีระบบสนับสนุนเพิ่มขึ้น เช่น การวิจัย ระบบเตือนภัย การจัดทำคู่มือ และการพัฒนาระบบเครือข่ายสารสนเทศ เป็นต้น       | 0 | 0 | 6 | 19 | 36 | 63 | 4.26      | 0.89 | มาก<br>อย่างยิ่ง | 9     |

| ข้อที่ | ระดับความต้องการและความคาดหวัง<br>ประเด็นความต้องการและความคาดหวัง                         | 0 | 1 | 2  | 3  | 4  | 5  | ค่าเฉลี่ย | SD   | ความหมาย    | ลำดับ |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|----|----|----|----|-----------|------|-------------|-------|
| 12     | สหกรณ์มีการรวมกลุ่มและเชื่อมโยงเครือข่ายเพื่อร่วมมือกันในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์          | 0 | 3 | 4  | 18 | 33 | 66 | 4.25      | 0.98 | มากยิ่งขึ้น | 12    |
| 13     | การมีระบบการส่งเสริมเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์เพิ่มมากขึ้น                                      | 0 | 1 | 8  | 21 | 41 | 53 | 4.10      | 0.96 | มาก         | 15    |
| 14     | การเปิดตลาดใหม่สำหรับสินค้าและบริการสหกรณ์เพิ่มขึ้น                                        | 0 | 2 | 9  | 29 | 37 | 46 | 3.94      | 1.03 | มาก         | 21    |
| 15     | การพัฒนาผลิตภัณฑ์และตราผลิตภัณฑ์สหกรณ์ที่มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับของคนไทย                    | 0 | 0 | 4  | 27 | 43 | 50 | 4.12      | 0.86 | มาก         | 14    |
| 16     | สหกรณ์มีการเพิ่มทุนการดำเนินงานเพิ่มมากขึ้น                                                | 0 | 1 | 8  | 22 | 44 | 48 | 4.06      | 0.95 | มาก         | 19    |
| 17     | การมีกลไกในการระดมทุนจากแหล่งเงินทุนภายในสหกรณ์เพิ่มขึ้น                                   | 0 | 3 | 6  | 23 | 38 | 52 | 4.07      | 1.02 | มาก         | 18    |
| 18     | การมีแผนการรณรงค์ให้ออมเงินเพิ่มขึ้น                                                       | 0 | 2 | 5  | 27 | 42 | 48 | 4.04      | 0.96 | มาก         | 20    |
| 19     | การมีการพัฒนาระบบสารสนเทศการเงินสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ                                     | 0 | 2 | 7  | 16 | 50 | 48 | 4.10      | 0.94 | มาก         | 17    |
| 20     | การมีการพัฒนาตราสารการเงิน เพื่อระดมทุนและก่อให้เกิดการหมุนเวียนภายในสหกรณ์เพิ่มขึ้น       | 0 | 6 | 12 | 24 | 40 | 41 | 3.80      | 1.15 | มาก         | 22    |
| 21     | การวิเคราะห์และการวางแผนเพื่อลดความเสี่ยงทางการเงินของสหกรณ์                               | 0 | 2 | 3  | 20 | 40 | 59 | 4.22      | 0.92 | มากยิ่งขึ้น | 13    |
| 22     | การประสานงานเชื่อมโยงกันอย่างใกล้ชิดระหว่างสถาบันการเงินและกลุ่มเกษตรกรเพื่อพัฒนาการสหกรณ์ | 0 | 1 | 4  | 17 | 42 | 59 | 4.25      | 0.87 | มากยิ่งขึ้น | 11    |
| 23     | ความต้องการและความคาดหวังอื่นๆ                                                             | 0 | 0 | 3  | 2  | 5  | 35 | 4.60      | 0.86 | มากยิ่งขึ้น | N/A   |

#### 4.3.3 ภาคใต้

จากแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมได้ พบว่า ผู้ที่ตอบคำถามที่เกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ การศึกษา อาชีพ และอายุครบถ้วนทั้งสี่ประการ มีจำนวน 124 คน ปรากฏผลการวิเคราะห์ในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 19 ลักษณะของกลุ่มตัวอย่างจากการประชุมสัมมนาภาคใต้

| เพศ     | การศึกษา         | อาชีพ                         | อายุ (ปี) |       |       |       |         |     |
|---------|------------------|-------------------------------|-----------|-------|-------|-------|---------|-----|
|         |                  |                               | 20-30     | 31-40 | 41-50 | 51-60 | เกิน 60 | รวม |
| ชาย     | ต่ำกว่าปริญญาตรี | เกษตรกร                       |           | 2     | 8     | 6     | 8       | 24  |
|         |                  | รับจ้างทั่วไป                 |           | 1     |       | 1     |         | 2   |
|         |                  | ลูกจ้างเอกชน                  |           |       | 1     |       | 1       | 2   |
|         |                  | ข้าราชการ/<br>พนักงานของรัฐ   |           | 1     | 1     | 6     |         | 8   |
|         |                  | วิชาชีพอิสระ                  |           |       | 1     |       |         | 1   |
|         |                  | อื่นๆ                         |           |       | 1     |       | 1       | 2   |
|         |                  | ต่ำกว่าปริญญาตรี รวม          |           | 4     | 12    | 13    | 10      | 39  |
|         | ปริญญาตรี        | เกษตรกร                       |           | 1     |       | 2     | 1       | 4   |
|         |                  | ลูกจ้างเอกชน                  |           | 1     | 1     |       |         | 2   |
|         |                  | ข้าราชการ/<br>พนักงานของรัฐ   |           | 2     | 7     | 13    |         | 22  |
|         |                  | วิชาชีพอิสระ                  |           |       |       | 1     |         | 1   |
|         |                  | อื่นๆ                         |           |       | 2     |       | 1       | 3   |
|         |                  | เกษตรกร, วิชาชีพอิสระ         |           | 1     |       |       |         | 1   |
|         |                  | ลูกจ้างเอกชน,<br>วิชาชีพอิสระ |           |       |       | 1     |         | 1   |
|         |                  | ปริญญาตรี รวม                 |           | 5     | 10    | 17    | 2       | 34  |
|         |                  | สูงกว่าปริญญาตรี              |           | 1     | 13    | 4     | 1       | 19  |
| ชาย รวม |                  |                               |           | 10    | 35    | 34    | 13      | 92  |
| หญิง    | ต่ำกว่าปริญญาตรี | เกษตรกร                       |           |       |       | 1     |         | 1   |
|         |                  | ข้าราชการ/<br>พนักงานของรัฐ   |           |       | 1     |       |         | 1   |

| เพศ            | การศึกษา             | อาชีพ                           | อายุ (ปี) |       |       |       |         | รวม |
|----------------|----------------------|---------------------------------|-----------|-------|-------|-------|---------|-----|
|                |                      |                                 | 20-30     | 31-40 | 41-50 | 51-60 | เกิน 60 |     |
|                |                      | อื่นๆ                           |           |       |       |       | 1       | 1   |
|                | ต่ำกว่าปริญญาตรี รวม |                                 |           |       | 1     | 2     | 1       | 4   |
|                | ปริญญาตรี            | เกษตรกร                         |           |       |       | 1     |         | 1   |
|                |                      | ลูกจ้างเอกชน                    |           | 1     |       |       |         | 1   |
|                |                      | ข้าราชการ/<br>พนักงานของรัฐ     | 2         | 3     | 5     | 6     |         | 16  |
|                |                      | อื่นๆ                           |           |       | 2     |       |         | 2   |
|                | ปริญญาตรี รวม        |                                 | 2         | 4     | 7     | 7     |         | 20  |
|                | สูงกว่าปริญญาตรี     |                                 |           | 4     | 3     | 1     |         | 8   |
|                |                      | ลูกจ้างเอกชน                    |           | 1     |       |       |         | 1   |
|                |                      | ข้าราชการ/<br>พนักงาน<br>ของรัฐ |           | 3     | 3     | 1     |         | 7   |
|                | สูงกว่าปริญญาตรี รวม |                                 |           | 4     | 3     | 1     |         | 8   |
| หญิง รวม       |                      |                                 | 2         | 8     | 11    | 10    | 1       | 32  |
| รวม<br>ทั้งหมด |                      |                                 | 2         | 18    | 46    | 44    | 14      | 124 |

จากตารางข้างต้น แสดงให้เห็นว่า ผู้ที่เป็นเพศชาย อายุระหว่าง 51-60 ปี มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และเป็นข้าราชการ/ พนักงานของรัฐ มีจำนวนมากที่สุด (จำนวน 13 คน) รองลงไปเป็นเพศชาย อายุระหว่าง 41-50 ปี มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และเป็นเกษตรกร มีจำนวนมากที่สุด (จำนวน 8 คน) ซึ่งมีจำนวนพอๆ กับผู้ที่เป็นเพศชาย อายุเกิน 60 ปี มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และเป็นเกษตรกร (จำนวน 8 คน) จะสังเกตได้ว่า การศึกษาของเพศชาย ส่วนใหญ่ต่ำกว่าปริญญาตรี ส่วนการศึกษาของเพศหญิงส่วนใหญ่อยู่ที่ระดับปริญญาตรี โดยทั่วไปกลุ่มตัวอย่างมีอาชีพ ข้าราชการ/ พนักงานของรัฐ มีอายุอยู่ระหว่าง 41-50 ปี การศึกษาปริญญาตรี และเป็นเพศชาย

ความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มตัวอย่างจากสหกรณ์ทั่วประเทศ อยู่ในระดับมากและมากอย่างยิ่ง ประเด็นความต้องการและความคาดหวังที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ “สหกรณ์เป็นที่พึ่งของสมาชิกได้อย่างยั่งยืน” มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.63 ประเด็นความต้องการและความคาดหวังที่มีค่าเฉลี่ยสูงลำดับสองและสาม ได้แก่ “การให้คนไทยมีความ เชื่อมั่นในปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” และ “การให้คนไทยมีความเชื่อมั่นในคุณค่าสหกรณ์” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.58 และ 4.56 ตามลำดับ รายละเอียดปรากฏตามตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 20 ความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มตัวอย่างจากการประชุมสัมมนาภาคใต้

| ข้อที่ | ระดับความต้องการและความคาดหวัง<br>ประเด็นความต้องการและความคาดหวัง                                                  | 0 | 1 | 2 | 3  | 4  | 5   | ค่าเฉลี่ย | SD   | ความหมาย         | ลำดับ |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|----|-----|-----------|------|------------------|-------|
| 1      | การให้คนไทยมีความเชื่อมั่นในคุณค่าสหกรณ์                                                                            | 0 | 0 | 5 | 5  | 45 | 104 | 4.56      | 0.71 | มาก<br>อย่างยิ่ง | 3     |
| 2      | การให้คนไทยมีความเชื่อมั่นในปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง                                                                   | 0 | 1 | 2 | 9  | 39 | 108 | 4.58      | 0.71 | มาก<br>อย่างยิ่ง | 2     |
| 3      | การประชาสัมพันธ์เผยแพร่คุณค่าของสหกรณ์และปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง                                                      | 0 | 3 | 5 | 17 | 43 | 91  | 4.35      | 0.93 | มาก<br>อย่างยิ่ง | 7     |
| 4      | การมีผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณสมบัติที่พึงประสงค์ในการขับเคลื่อนสหกรณ์ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม                   | 0 | 0 | 4 | 18 | 46 | 90  | 4.41      | 0.79 | มาก<br>อย่างยิ่ง | 4     |
| 5      | เจ้าหน้าที่ภาครัฐและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาการสหกรณ์มีกระบวนการทัศน์ในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มมากขึ้น | 0 | 2 | 6 | 24 | 60 | 67  | 4.16      | 0.90 | มาก              | 13    |
| 6      | สหกรณ์เป็นที่พึงของสมาชิกได้อย่างยั่งยืน                                                                            | 0 | 0 | 3 | 8  | 35 | 114 | 4.63      | 0.67 | มาก<br>อย่างยิ่ง | 1     |
| 7      | สหกรณ์มีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและมีธรรมาภิบาล                                                                 | 0 | 0 | 4 | 23 | 46 | 87  | 4.35      | 0.82 | มาก<br>อย่างยิ่ง | 6     |
| 8      | สหกรณ์มีระบบการควบคุมภายในตามมาตรฐานที่กำหนด                                                                        | 0 | 0 | 8 | 23 | 47 | 80  | 4.26      | 0.89 | มาก<br>อย่างยิ่ง | 10    |
| 9      | สหกรณ์มีการบริหารจัดการที่มีคุณภาพมากขึ้น                                                                           | 0 | 0 | 3 | 17 | 54 | 84  | 4.39      | 0.75 | มาก<br>อย่างยิ่ง | 5     |
| 10     | การมีกฎหมาย ข้อบังคับ และคำสั่งนายทะเบียนสหกรณ์ที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน                                            | 0 | 2 | 4 | 24 | 44 | 86  | 4.30      | 0.90 | มาก<br>อย่างยิ่ง | 8     |
| 11     | ควรมีระบบสนับสนุนเพิ่มขึ้น เช่น การวิจัย ระบบเตือนภัย การจัดทำคู่มือ และการพัฒนาระบบเครือข่ายสารสนเทศ เป็นต้น       | 0 | 1 | 6 | 31 | 52 | 70  | 4.15      | 0.91 | มาก              | 14    |

| ข้อที่ | ระดับความต้องการและความคาดหวัง<br>ประเด็นความต้องการและความคาดหวัง                         | 0 | 1 | 2  | 3  | 4  | 5   | ค่าเฉลี่ย | SD   | ความหมาย         | ลำดับ |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|----|----|----|-----|-----------|------|------------------|-------|
| 12     | สหกรณ์มีการรวมกลุ่มและเชื่อมโยงเครือข่ายเพื่อร่วมมือกันในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์          | 0 | 3 | 3  | 17 | 60 | 77  | 4.28      | 0.87 | มาก<br>อย่างยิ่ง | 9     |
| 13     | การมีระบบการส่งเสริมเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์เพิ่มมากขึ้น                                      | 0 | 1 | 7  | 22 | 69 | 61  | 4.14      | 0.86 | มาก              | 15    |
| 14     | การเปิดตลาดใหม่สำหรับสินค้าและบริการสหกรณ์เพิ่มขึ้น                                        | 0 | 0 | 11 | 33 | 58 | 57  | 4.01      | 0.92 | มาก              | 20    |
| 15     | การพัฒนาผลิตภัณฑ์และตราผลิตภัณฑ์สหกรณ์ที่มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับของคนไทย                    | 1 | 2 | 15 | 29 | 57 | 55  | 3.94      | 1.06 | มาก              | 21    |
| 16     | สหกรณ์มีการเพิ่มทุนการดำเนินงานเพิ่มมากขึ้น                                                | 0 | 1 | 6  | 35 | 62 | 56  | 4.04      | 0.88 | มาก              | 19    |
| 17     | การมีกลไกในการระดมทุนจากแหล่งเงินทุนภายในสหกรณ์เพิ่มขึ้น                                   | 0 | 0 | 4  | 30 | 66 | 60  | 4.14      | 0.80 | มาก              | 15    |
| 18     | การมีแผนการรณรงค์ให้ออมเงินเพิ่มขึ้น                                                       | 0 | 0 | 5  | 24 | 68 | 62  | 4.18      | 0.80 | มาก              | 11    |
| 19     | การมีการพัฒนาระบบสารสนเทศการเงินสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ                                     | 0 | 2 | 7  | 18 | 68 | 64  | 4.16      | 0.88 | มาก              | 12    |
| 20     | การมีการพัฒนาตราสารการเงิน เพื่อระดมทุนและก่อให้เกิดการหมุนเวียนภายในสหกรณ์เพิ่มขึ้น       | 1 | 2 | 9  | 42 | 63 | 43  | 3.86      | 0.97 | มาก              | 22    |
| 21     | การวิเคราะห์และการวางแผนเพื่อลดความเสี่ยงทางการเงินของสหกรณ์                               | 0 | 3 | 7  | 24 | 67 | 58  | 4.07      | 0.93 | มาก              | 18    |
| 22     | การประสานงานเชื่อมโยงกันอย่างใกล้ชิดระหว่างสถาบันการเงินและกลุ่มเกษตรกรเพื่อพัฒนาการสหกรณ์ | 0 | 0 | 6  | 31 | 65 | 57  | 4.09      | 0.84 | มาก              | 17    |
| 23     | ความต้องการและความคาดหวังอื่นๆ                                                             | 0 | 0 | 5  | 5  | 45 | 104 | 4.56      | 0.71 | มาก<br>อย่างยิ่ง | N/A   |

#### 4.3.4 ภาคกลาง

จากแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมได้ พบว่า ผู้ที่ตอบคำถามที่เกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ การศึกษา อาชีพ และอายุครบถ้วนทั้งสี่ประการ มีจำนวน 114 คน ปรากฏผลการวิเคราะห์ในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 21 ลักษณะของกลุ่มตัวอย่างจากการประชุมสัมมนาภาคกลาง

| เพศ    | การศึกษา             | อาชีพ                    | อายุ (ปี) |       |       |       |         |     |
|--------|----------------------|--------------------------|-----------|-------|-------|-------|---------|-----|
|        |                      |                          | 20-30     | 31-40 | 41-50 | 51-60 | เกิน 60 | รวม |
| ชาย    | ต่ำกว่าปริญญาตรี     | เกษตรกร                  |           | 3     | 3     | 4     | 6       | 16  |
|        |                      | ข้าราชการ/ พนักงานของรัฐ |           |       |       | 3     | 1       | 4   |
|        |                      | วิชาชีพอิสระ             |           |       |       | 2     |         | 2   |
|        |                      | อื่นๆ                    |           |       | 1     | 1     | 1       | 3   |
|        |                      | 1,6                      |           |       |       |       | 1       | 1   |
|        | ต่ำกว่าปริญญาตรี รวม |                          |           | 3     | 4     | 10    | 9       | 26  |
|        | ปริญญาตรี            | เกษตรกร                  |           |       | 1     | 1     |         | 2   |
|        |                      | รับจ้างทั่วไป            |           |       | 1     | 1     |         | 2   |
|        |                      | ลูกจ้างเอกชน             |           |       | 2     | 1     |         | 3   |
|        |                      | ข้าราชการ/ พนักงานของรัฐ |           | 1     | 7     | 12    |         | 20  |
|        |                      | อื่นๆ                    |           | 1     |       |       |         | 1   |
|        |                      | 1,5                      |           |       | 1     |       |         | 1   |
|        |                      | ปริญญาตรี รวม            |           | 2     | 12    | 15    |         | 29  |
|        | สูงกว่าปริญญาตรี     | เกษตรกร                  |           |       | 1     | 2     | 1       | 4   |
|        |                      | ลูกจ้างเอกชน             |           |       |       | 1     |         | 1   |
|        |                      | ข้าราชการ/ พนักงานของรัฐ |           | 1     | 9     | 9     |         | 19  |
|        |                      | อื่นๆ                    |           |       | 1     | 1     |         | 2   |
|        |                      | 4                        |           |       |       | 1     |         | 1   |
|        |                      | 1,8                      |           |       |       | 1     |         | 1   |
|        |                      | 1,3                      |           |       | 1     |       |         | 1   |
|        | สูงกว่าปริญญาตรี รวม |                          |           | 1     | 12    | 15    | 1       | 29  |
| ชายรวม |                      |                          |           | 6     | 28    | 40    | 10      | 84  |
| หญิง   | ต่ำกว่าปริญญาตรี     | ข้าราชการ/ พนักงานของรัฐ |           |       |       | 2     |         | 2   |
|        |                      | ต่ำกว่าปริญญาตรี รวม     |           |       |       | 2     |         | 2   |

| เพศ        | การศึกษา             | อาชีพ                    | อายุ (ปี) |       |       |       |         |     |
|------------|----------------------|--------------------------|-----------|-------|-------|-------|---------|-----|
|            |                      |                          | 20-30     | 31-40 | 41-50 | 51-60 | เกิน 60 | รวม |
|            | ปริญญาตรี            | ลูกจ้างเอกชน             |           |       |       | 1     |         | 1   |
|            |                      | ข้าราชการ/ พนักงานของรัฐ | 1         | 1     | 2     | 9     | 1       | 14  |
|            |                      | อื่นๆ                    |           |       |       | 1     |         | 1   |
|            | ปริญญาตรี รวม        |                          | 1         | 1     | 2     | 11    | 1       | 16  |
|            | สูงกว่าปริญญาตรี     | ลูกจ้างเอกชน             |           |       | 1     |       |         | 1   |
|            |                      | ข้าราชการ/ พนักงานของรัฐ | 1         | 1     | 6     | 2     | 1       | 11  |
|            | สูงกว่าปริญญาตรี รวม |                          | 1         | 1     | 7     | 2     | 1       | 12  |
| หญิงรวม    |                      |                          | 2         | 2     | 9     | 15    | 2       | 30  |
| รวมทั้งหมด |                      |                          | 2         | 8     | 37    | 55    | 12      | 114 |

จากตารางข้างต้น แสดงให้เห็นว่า ผู้ที่เป็นเพศชาย อายุระหว่าง 51-60 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรี และเป็นข้าราชการ/ พนักงานของรัฐ มีจำนวนมากที่สุด (จำนวน 12 คน) ซึ่งมีจำนวนพอๆ กับผู้ที่เป็นเพศชาย อายุระหว่าง 41-50 ปี 51-60 ปี มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี และเป็นข้าราชการ/ พนักงานของรัฐ (จำนวนกลุ่มละ 9 คน) จะสังเกตได้ว่า การศึกษาของเพศชายส่วนใหญ่ระดับปริญญาตรี และการศึกษาของเพศหญิงส่วนใหญ่อยู่ที่ระดับปริญญาตรี โดยทั่วไปกลุ่มตัวอย่างมีอาชีพข้าราชการ/ พนักงานของรัฐ มีอายุอยู่ระหว่าง 51-60 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี และเป็นเพศชาย

ความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มตัวอย่างจากสหกรณ์ทั่วประเทศ อยู่ในระดับมากและมากอย่างยิ่ง ประเด็นความต้องการและความคาดหวังที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ “การวิเคราะห์และการวางแผนเพื่อลดความเสี่ยงทางการเงินของสหกรณ์” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.79 ประเด็นความต้องการและความคาดหวังที่มีค่าเฉลี่ยสูงลำดับสองและสาม ได้แก่ “สหกรณ์เป็นที่พึ่งของสมาชิกได้อย่างยั่งยืน” และ “สหกรณ์มีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและมีธรรมาภิบาล” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.74 และ 4.59 ตามลำดับ รายละเอียดปรากฏตามตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 22 ความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มตัวอย่างจากการประชุมสัมมนาภาคกลาง

| ข้อที่ | ระดับความต้องการและความคาดหวัง<br>ประเด็นความต้องการและความคาดหวัง                                                  | 0 | 1 | 2 | 3  | 4  | 5  | ค่าเฉลี่ย | SD   | ความหมาย         | ลำดับ |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|----|----|-----------|------|------------------|-------|
| 1      | การให้คนไทยมีความเชื่อมั่นในคุณค่าสหกรณ์                                                                            | 0 | 0 | 4 | 7  | 14 | 56 | 4.51      | 0.85 | มาก<br>อย่างยิ่ง | 4     |
| 2      | การให้คนไทยมีความเชื่อมั่นในปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง                                                                   | 0 | 1 | 2 | 5  | 20 | 53 | 4.51      | 0.82 | มาก<br>อย่างยิ่ง | 4     |
| 3      | การประชาสัมพันธ์เผยแพร่คุณค่าของสหกรณ์และปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง                                                      | 0 | 0 | 3 | 3  | 26 | 49 | 4.49      | 0.74 | มาก<br>อย่างยิ่ง | 6     |
| 4      | การมีผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณสมบัติที่พึงประสงค์ในการขับเคลื่อนสหกรณ์ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม                   | 0 | 0 | 1 | 10 | 20 | 48 | 4.46      | 0.76 | มาก<br>อย่างยิ่ง | 8     |
| 5      | เจ้าหน้าที่ภาครัฐและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาการสหกรณ์มีกระบวนการทัศน์ในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มมากขึ้น | 0 | 1 | 2 | 11 | 25 | 43 | 4.30      | 0.88 | มาก<br>อย่างยิ่ง | 12    |
| 6      | สหกรณ์เป็นที่พึงของสมาชิกได้อย่างยั่งยืน                                                                            | 0 | 0 | 1 | 2  | 14 | 63 | 4.74      | 0.57 | มาก<br>อย่างยิ่ง | 2     |
| 7      | สหกรณ์มีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและมีธรรมาภิบาล                                                                 | 1 | 0 | 1 | 7  | 16 | 56 | 4.59      | 0.87 | มาก<br>อย่างยิ่ง | 3     |
| 8      | สหกรณ์มีระบบการควบคุมภายในตามมาตรฐานที่กำหนด                                                                        | 1 | 0 | 1 | 9  | 27 | 41 | 4.38      | 0.89 | มาก<br>อย่างยิ่ง | 11    |
| 9      | สหกรณ์มีการบริหารจัดการที่มีคุณภาพมากขึ้น                                                                           | 1 | 0 | 0 | 7  | 30 | 43 | 4.45      | 0.82 | มาก<br>อย่างยิ่ง | 9     |
| 10     | การมีกฎหมาย ข้อบังคับ และคำสั่งนายทะเบียนสหกรณ์ที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน                                            | 0 | 0 | 1 | 7  | 28 | 44 | 4.44      | 0.71 | มาก<br>อย่างยิ่ง | 10    |
| 11     | ควรมีระบบสนับสนุนเพิ่มขึ้น เช่น การวิจัย ระบบเตือนภัย การจัดทำคู่มือ และการพัฒนาระบบเครือข่ายสารสนเทศ เป็นต้น       | 0 | 1 | 1 | 17 | 29 | 32 | 4.13      | 0.88 | มาก              | 21    |

| ข้อที่ | ระดับความต้องการและความคาดหวัง<br>ประเด็นความต้องการและความคาดหวัง                         | 0 | 1 | 2 | 3  | 4  | 5  | ค่าเฉลี่ย | SD   | ความหมาย          | ลำดับ |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|----|----|-----------|------|-------------------|-------|
| 12     | สหกรณ์มีการรวมกลุ่มและเชื่อมโยงเครือข่ายเพื่อร่วมมือกันในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์          | 0 | 0 | 0 | 6  | 31 | 43 | 4.46      | 0.64 | มาก<br>อย่างยิ่ง  | 7     |
| 13     | การมีระบบการส่งเสริมเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์เพิ่มมากขึ้น                                      | 0 | 1 | 0 | 9  | 34 | 36 | 4.30      | 0.77 | มาก<br>อย่างยิ่ง  | 13    |
| 14     | การเปิดตลาดใหม่สำหรับสินค้าและบริการสหกรณ์เพิ่มขึ้น                                        | 0 | 1 | 1 | 17 | 26 | 32 | 4.13      | 0.89 | มาก               | 20    |
| 15     | การพัฒนาผลิตภัณฑ์และตราผลิตภัณฑ์สหกรณ์ที่มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับของคนไทย                    | 0 | 1 | 2 | 11 | 26 | 40 | 4.28      | 0.89 | มาก<br>อย่างยิ่ง  | 15    |
| 16     | สหกรณ์มีการเพิ่มทุนการดำเนินงานเพิ่มมากขึ้น                                                | 0 | 0 | 1 | 14 | 30 | 37 | 4.26      | 0.78 | มาก<br>อย่างยิ่ง  | 17    |
| 17     | การมีกลไกในการระดมทุนจากแหล่งเงินทุนภายในสหกรณ์เพิ่มขึ้น                                   | 0 | 0 | 2 | 11 | 31 | 38 | 4.28      | 0.79 | มาก<br>อย่างยิ่ง  | 14    |
| 18     | การมีแผนการณรงคืให้ออมเงินเพิ่มขึ้น                                                        | 0 | 0 | 0 | 17 | 34 | 31 | 4.17      | 0.75 | มาก               | 19    |
| 19     | การมีการพัฒนาระบบสารสนเทศการเงินสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ                                     | 0 | 0 | 3 | 7  | 37 | 35 | 4.27      | 0.77 | มาก<br>อย่างยิ่ง  | 16    |
| 20     | การมีการพัฒนาตราสารการเงิน เพื่อระดมทุนและก่อให้เกิดการหมุนเวียนภายในสหกรณ์เพิ่มขึ้น       | 0 | 1 | 3 | 21 | 29 | 27 | 3.96      | 0.93 | มาก               | 22    |
| 21     | การวิเคราะห์และการวางแผนเพื่อลดความเสี่ยงทางการเงินของสหกรณ์                               | 0 | 0 | 2 | 12 | 36 | 30 | 4.79      | 5.59 | มาก<br>อย่างยิ่ง  | 1     |
| 22     | การประสานงานเชื่อมโยงกันอย่างใกล้ชิดระหว่างสถาบันการเงินและกลุ่มเกษตรกรเพื่อพัฒนาการสหกรณ์ | 0 | 1 | 2 | 12 | 31 | 33 | 4.18      | 0.87 | มาก               | 18    |
| 23     | ความต้องการและความคาดหวังอื่นๆ                                                             | 0 | 1 | 0 | 0  | 0  | 0  | 1.00      | N/A  | น้อย<br>อย่างยิ่ง | N/A   |

## 5. ร่างแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2555 – 2559)

### 5.1 สถานการณ์ทั่วไปของระบบสหกรณ์

การสหกรณ์ในประเทศไทยได้เจริญเติบโตมาโดยลำดับ จากการส่งเสริมของภาครัฐ สหกรณ์ภาคการเกษตร และสหกรณ์นอกภาคการเกษตรเติบโตสูงสุดในปี พ.ศ. 2546 แต่เริ่มมีแนวโน้มลดต่ำลงเรื่อยๆ ในช่วงปี พ.ศ. 2547 – 2550 แนวโน้มการเติบโตของจำนวนสหกรณ์ในภาคการเกษตรประมาณร้อยละ 2.37 และนอกภาคการเกษตร คิดเป็นร้อยละ 3.30 ซึ่งแสดงให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้นกับการสหกรณ์ในประเทศไทย และจากผลการศึกษาวิจัยที่ได้อภิปรายข้างต้น ชี้ว่าคนไทยจำนวนมากยังไม่เข้าใจหลักการสหกรณ์ และไม่ตระหนักเห็นความสำคัญของสหกรณ์ และไม่มีส่วนร่วมอย่างจริงจัง การดำเนินการของรัฐบาลและเอกชนมีการแข่งขันช่วงชิงกลุ่มเป้าหมายเดียวกันกับสหกรณ์ การดำเนินงานของสหกรณ์ยังคงเป็นแบบต่างคนต่างทำไม่มีแผนการดำเนินงานที่ประสานประโยชน์ร่วมกันในภาพรวม ประกอบกับนโยบายการส่งเสริมสหกรณ์ของภาครัฐยังไม่สามารถดำเนินการตามเป้าประสงค์และตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในแผนต่างๆ มีการดำเนินการในลักษณะแยกส่วน นอกจากนั้น สหกรณ์ยังแสดงความต้องการพึ่งพิงภาครัฐโดยเฉพาะเงินทุน โดยมีข้อเรียกร้องต่างๆ ที่แสดงถึงความสามารถในการพึ่งพาตนเองได้ รวมถึงปัญหาที่เกิดจากนโยบายของภาครัฐที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสหกรณ์ เช่น โครงการพักชำระหนี้ นโยบายรับจำนำพืชผลทางการเกษตร เป็นต้น ที่มีลักษณะการหยิบบิ้นให้มากกว่าการมุ่งหวังให้มีการพึ่งพาตนเองตามหลักการของสหกรณ์

#### 5.1.1 สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร

คำว่าสหกรณ์ในแผนนี้ มิได้มุ่งเฉพาะสหกรณ์ที่ได้รับการจดทะเบียนจัดตั้งเท่านั้น แต่ครอบคลุมถึงกลุ่มเกษตรกรด้วย รวมทั้งกลุ่มต่างๆ ที่ดำเนินการตามแนวทางสหกรณ์ตามนัยของความหมายของสหกรณ์ กล่าวคือ “สหกรณ์เป็นองค์กรอิสระของบุคคล ซึ่งร่วมกันด้วยความสมัครใจ เพื่อสนองความต้องการและมีจุดหมายร่วมกันทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม โดยการดำเนินวิสาหกิจที่เป็นเจ้าของร่วมกัน และควบคุมตามแนวทางประชาธิปไตย” (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2552) มีค่านิยมสหกรณ์ (Co-operatives Values) เป็นพื้นฐานสำคัญคือ “สหกรณ์อยู่บนพื้นฐานแห่งค่านิยมของการช่วยตนเอง ความรับผิดชอบต่อตนเอง ความเป็นประชาธิปไตย ความเสมอภาค ความเที่ยงธรรมและความเป็นเอกภาพ สมาชิกสหกรณ์เชื่อมั่นในคุณค่าทางจริยธรรมแห่งความสุจริต ความเปิดเผย ความรับผิดชอบต่อสังคมและความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น โดยสืบทอดประเพณีปฏิบัติของผู้ริเริ่มการสหกรณ์” (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2552)

#### 5.1.2 หลักการพื้นฐานของสหกรณ์

จากแถลงการณ์ของ ICA ที่ได้ให้ความหมายของค่านิยมของสหกรณ์ดังกล่าว ได้แบ่งค่านิยมของสหกรณ์ออกเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วยค่านิยมของสหกรณ์ 10 ข้อ ดังต่อไปนี้

1. ค่านิยมที่เป็นพื้นฐานของสหกรณ์
  - (1) การช่วยตนเอง (Self – Help)
  - (2) ความรับผิดชอบต่อตนเอง (Self – Responsibility)
  - (3) ประชาธิปไตย (Democracy)
  - (4) ความเสมอภาค (Equality)
  - (5) ความเที่ยงธรรม (Equity)
  - (6) ความเป็นเอกภาพ (Solidarity)

## 2. คุณค่าทางจริยธรรมที่เป็นความเชื่อมั่นของสมาชิกสหกรณ์

- (7) ความซื่อสัตย์ (Honesty)
- (8) ความเปิดเผย (Openness)
- (9) ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)
- (10) ความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น (Caring for Others)

ขบวนการสหกรณ์มีอุดมการณ์สหกรณ์ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2552) ได้แก่ “ความเชื่อร่วมกันที่ว่า การช่วยตนเอง และการช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์จะนำไปสู่การกินดี อยู่ดี มีความเป็นธรรม และสันติสุขในสังคม” การช่วยตนเอง หมายถึง การพึ่งพาตนเอง ก่อให้เกิดอาชีพ ก่อให้เกิดรายได้ จากความขยันหมั่นเพียร (ไม่เกียจคร้าน มีความอดทน และอดกลั้น) ประหยัด (ไม่สุรุ่ยสุร่าย ไม่ฟุ่มเฟือย แต่อดออมมัธยัสถ์) พัฒนาดิน (ไฝหาความรู้เพิ่มเติมเสมอ ทั้งเรื่องวิชาชีพ และอื่นๆ) หลักพันอบายมุข (การประพฤติตนให้ห่างไกลอบายมุขทั้งหลาย ที่เป็นบ่อเกิดแห่งความสุรุ่ยสุร่าย) การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน คือ การร่วมมือกัน การช่วยเหลือกัน การแบ่งปันกัน จากการเสียสละเพื่อส่วนร่วม (ไม่เห็นแก่ตัว ไม่เอาตัวรอดคนเดียว ชอบความเป็นธรรม) ร่วมมือกันพัฒนา (เห็นความทุกข์ยากของเพื่อนบ้านเป็นสิ่งที่ต้องช่วยเหลือร่วมกันทำงานเป็นกลุ่ม) ซื่อตรงต่อกติกา (มีความซื่อสัตย์สุจริต มีวินัย รักษากติกาที่ตั้งไว้) มีเมตตา รักใคร่กัน (ให้อภัยกัน รักใคร่กัน ไว้วางใจกัน เพื่อนช่วยเพื่อน)

ขบวนการสหกรณ์ยังมี “หลักการสหกรณ์ เป็นแนวทางที่สหกรณ์ยึดถือปฏิบัติเพื่อให้ค่านิยมของสหกรณ์เกิดผลเป็นรูปธรรม” ซึ่งประกอบด้วยหลักการที่สำคัญรวม 7 ประการ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2552) ดังนี้

หลักการที่ 1 การเป็นสมาชิกภาพโดยเปิดกว้างตามความสมัครใจ (Voluntary and Open Membership) สหกรณ์เป็นองค์กรแห่งความสมัครใจ ที่เปิดรับบุคคลทั้งหลายที่สามารถใช้บริการของสหกรณ์และเต็มใจรับผิดชอบในฐานะสมาชิกเข้าเป็นสมาชิก โดยปราศจากการกีดกันทางเพศ สังคม เชื้อชาติ การเมืองหรือศาสนา

หลักการที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย (Democratic Member Control) สหกรณ์เป็นองค์กรประชาธิปไตยที่ควบคุมโดยมวลสมาชิก ผู้มีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจ บุรุษและสตรีผู้ที่ได้รับเลือกให้เป็นผู้แทนสมาชิก ต้องรับผิดชอบต่อมวลสมาชิก ในสหกรณ์ชั้นปฐมสมาชิกมีสิทธิในการออกเสียงเท่าเทียมกัน(สมาชิก 1 คน 1 เสียง) สำหรับสหกรณ์ในระดับอื่นให้ดำเนินไปตามแนวทางประชาธิปไตยด้วยเช่นกัน

หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจโดยสมาชิก (Member Economic Participation) สมาชิกสหกรณ์พึงมีความเที่ยงธรรมใน “การให้” และการควบคุม “การใช้” เงินทุนในสหกรณ์ ตามแนวทางประชาธิปไตย ทุนของสหกรณ์อย่างน้อยส่วนหนึ่ง ต้องเป็นทรัพย์สินส่วนรวมของสหกรณ์ สมาชิกจะได้รับผลตอบแทนสำหรับทุน ตามเงื่อนไขแห่งสมาชิกภาพในอัตราที่จำกัด (ถ้ามี) มวลสมาชิกเป็นผู้จัดสรรผลประโยชน์ส่วนเกิน เพื่อจุดมุ่งหมายประการใดประการหนึ่ง หรือทั้งหมด ดังต่อไปนี้คือ เพื่อการพัฒนาสหกรณ์ของตน โดยจัดให้เป็นทุนของสหกรณ์ซึ่งส่วนหนึ่งของทุนนี้ต้องไม่นำมาแบ่งปันกันเพื่อผลประโยชน์แก่สมาชิกตามส่วนของปริมาณธุรกิจที่ทำกับสหกรณ์และเพื่อสนับสนุนกิจกรรมอื่นใดที่มวลสมาชิกเห็นชอบ

หลักการที่ 4 การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ (Autonomy and Independence) สหกรณ์เป็นองค์กรที่พึ่งพาและปกครองตนเองโดยการควบคุมของสมาชิก ในกรณีที่สหกรณ์จำเป็นต้องมีข้อตกลงหรือผูกพันกับองค์กรของรัฐหรือต้องแสวงหาทุนจากแหล่งภายนอก สหกรณ์ต้องกระทำภายใต้เงื่อนไขอันเป็นที่มั่นใจได้ว่ามวลสมาชิกจะยังคงไว้ซึ่งอำนาจในการควบคุมตามแนวทางประชาธิปไตย และยังคงความเป็นอิสระของสหกรณ์

หลักการที่ 5 การศึกษา ฝึกอบรมและสารสนเทศ (Education, Training and Information) สหกรณ์พึงให้การศึกษและการฝึกอบรมแก่มวลสมาชิก ผู้แทนจากการเลือกตั้ง ผู้จัดการและพนักงานเพื่อบุคคลเหล่านั้น สามารถมี

ส่วนช่วยพัฒนาสหกรณ์ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถให้ข่าวสารแก่สาธารณชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งแก่เยาวชนและบรรดาผู้นำทางความคิดในเรื่อง “คุณลักษณะและคุณประโยชน์” ของสหกรณ์ได้

หลักการที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ (Co-operation Among Co-operatives) สหกรณ์สามารถให้บริการแก่สมาชิกได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และเสริมสร้างความเข้มแข็งแก่ขบวนการสหกรณ์ได้ โดยการประสานความร่วมมือกันในระดับท้องถิ่น ระดับชาติ ระดับภูมิภาคและระดับนานาชาติ

หลักการที่ 7 การเอื้ออาทรต่อชุมชน (Concern for Community) การเอื้ออาทรต่อชุมชน สหกรณ์พึงดำเนินกิจกรรมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของชุมชนตามนโยบายที่มวลสมาชิกเห็นชอบ

วิธีการสหกรณ์ (Co-operatives Practices) เป็น (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2552) “การนำหลักการสหกรณ์ มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม ของมวลสมาชิกและชุมชน ตามหลักการธุรกิจที่ดี” จากการที่สหกรณ์เป็นการรวมคนที่มีอุดมคติคิดช่วยตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มารวมกลุ่มกันโดยถือคติของ กลุ่มตามหลักการสหกรณ์ 7 ประการดังได้กล่าวมาแล้ว ในการดำเนินการแบบสหกรณ์ หรือที่เรียกว่า วิธีการสหกรณ์นั้น แตกต่างไปจากการรวมกันในรูปแบบอื่น วิธีการสหกรณ์ คือการรวมกันทำมิใช่ต่างคนต่างทำ เช่น รวมกันกู้เงิน รวมกันซื้อปุ๋ย ยา ข่าวสาร รวมกันขายพืชผลที่ผลิตได้ เป็นต้น การรวมกันจำเป็นต้องนำหลักการสหกรณ์มาปรับใช้ให้เหมาะสมกับ สภาพแวดล้อมทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม

จากพื้นฐานการสหกรณ์ข้างต้น สามารถระบุปัจจัยพื้นฐานสำคัญของวิธีการสหกรณ์สู่ความสำเร็จของการ รวมกันทำงาน ทำธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ อาศัยส่วนประกอบที่เป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญ 2 ประการคือ (1) ร่วมแรง (2) ร่วมใจ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2552) **ร่วมแรง** ประกอบด้วย

- แรงกาย คือ คนที่มาร่วมกันทำงานในสหกรณ์ ก็คือสมาชิกนั่นเอง
- แรงทรัพย์ คือ เงินที่เอามารวมกันเป็นทุนในการทำงานนั้นๆ ในสหกรณ์ ก็คือเงินทุนอันเกิดจาก ทุนสำรอง เงินฝาก และเงินอื่นๆ
- แรงความคิด คือ ความรู้ สติปัญญา ประสพการณ์ที่เอามาร่วมกันทำงานนั้นให้ประสบความสำเร็จใน สหกรณ์ ก็คือความรู้และประสบการณ์ในการมาทำธุรกิจสหกรณ์

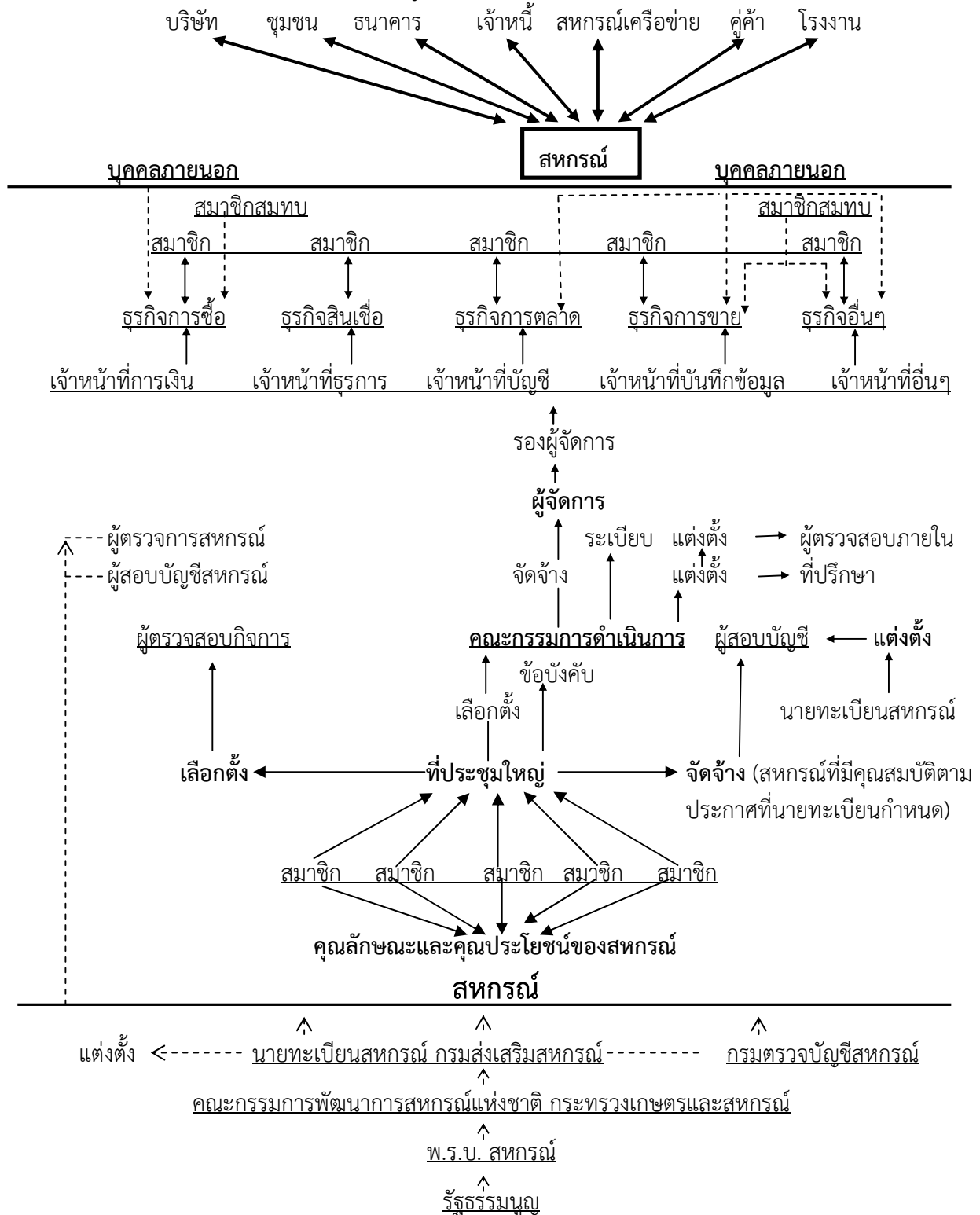
การร่วมแรงนี้เป็นปัจจัยภายนอกซึ่งอาจจะทำให้งานนั้นสำเร็จหรือไม่สำเร็จก็ได้ จึงต้องมีสิ่งที่เป็นสิ่งยึด โยง เหนี่ยวรั้งให้งานที่ทำร่วมกันนั้นบรรลุผล สิ่งนั้นก็คือการร่วมใจ

การร่วมใจในสหกรณ์ คือ สิ่งที่เป็นเครื่องยึดโยง เหนี่ยวรั้ง ให้งานที่ทำร่วมกันนั้นบรรลุผล **ร่วมใจ** ประกอบด้วย

- ซื่อสัตย์ ต่อตนเองและต่อหมู่คณะ
- เสียสละ เพื่อส่วนรวม
- สามัคคี มีความพร้อมเพรียงกัน รวมตัวกันด้วยความตั้งใจเพื่อผลที่ดีงาม
- มีวินัย คือการอยู่ในระเบียบแบบแผน ข้อบังคับ และกติกาที่กำหนดไว้

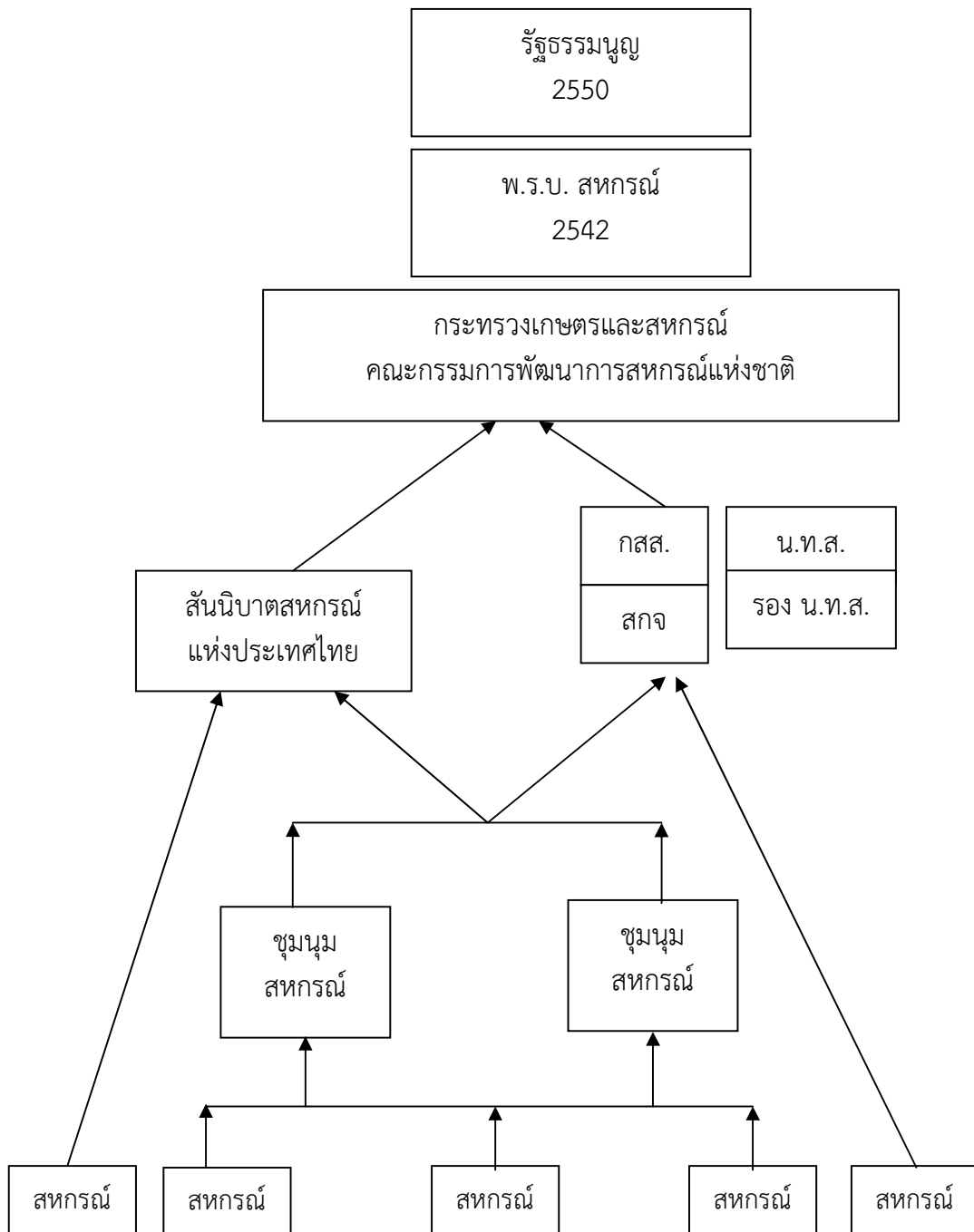
### 5.1.3 ระบบสหกรณ์ในประเทศไทย (Co-operative System In Thailand)

ระบบสหกรณ์ในประเทศไทยแสดงได้จากรูปภาพ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2552) ดังนี้



รูปภาพที่ 4 ระบบสหกรณ์ในประเทศไทย

ขบวนการสหกรณ์ในประเทศไทย (พ.ร.บ. สหกรณ์ พ.ศ. 2542) (Co-operative Movement In Thailand)  
สรุปได้ดังรูปภาพต่อไปนี้



รูปภาพที่ 5 ขบวนการสหกรณ์ในประเทศไทย

### 5.1.4 ภาวะเศรษฐกิจการเงินภาคสหกรณ์

การศึกษาข้อมูลสถิติและข้อมูลทางการเงินที่สำคัญของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร ระหว่างปี พ.ศ. 2549 – 2553 ดังแสดงในตารางที่ 23 ซึ่งว่า ในปี พ.ศ. 2553 มีสหกรณ์ตามทะเบียนทั้งหมด จำนวน 6,418 แห่ง มีสมาชิกจำนวนประมาณ 10.56 ล้านคน การเพิ่มจำนวนของสหกรณ์โดยเฉลี่ย คิดเป็นร้อยละ 1.94 ต่อปี และการเพิ่มขึ้นของสมาชิกโดยเฉลี่ย คิดเป็นร้อยละ 3.50 ต่อปี เมื่อพิจารณาในเรื่องการเงิน พบว่าทุนดำเนินงานเพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 12.65 ต่อปี มีปริมาณธุรกิจเพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 12.82 ต่อปี มีกำไรสุทธิเพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 12.46 ต่อปี

ตารางที่ 24 ซึ่งว่า กลุ่มเกษตรกรตามทะเบียนมีทั้งหมด 4,112 กลุ่ม มีสมาชิกทั้งหมดจำนวนประมาณ 0.64 ล้านคน จำนวนกลุ่มเกษตรกรลดลงเฉลี่ยร้อยละ 1.86 ต่อปี และสมาชิกกลุ่มเกษตรกรลดลงเฉลี่ยร้อยละ 2.65 ต่อปี เมื่อพิจารณาในเรื่องการเงิน พบว่าทุนดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรเพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 9.23 ต่อปี การดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกร มีปริมาณธุรกิจเพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 17.26 ต่อปี และกำไรสุทธิเพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 71.79 ต่อปี

จากรายงานภาวะเศรษฐกิจการเงินภาคสหกรณ์ไทยปี พ.ศ. 2553 และตารางที่ 25 ซึ่งว่า แสดงถึงจำนวนสมาชิกของสหกรณ์ภาคเกษตร สหกรณ์นอกภาคเกษตร และกลุ่มเกษตรกร ว่ามีสมาชิกจำนวนกว่า 11 ล้านคน (ร้อยละ 56.72 เป็นสมาชิกสหกรณ์ภาคเกษตร) คิดเป็นร้อยละ 16.42 ของประชากรทั้งประเทศ การดำเนินกิจการมีทุนดำเนินการรวมประมาณ 1.31 ล้านล้านบาท การบริหารจัดการในธุรกิจหลักห้าด้าน ซึ่งสร้างมูลค่าธุรกิจเป็นจำนวนเงินประมาณ 1.48 ล้านล้านบาท (การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์นอกภาคเกษตรคิดเป็นร้อยละ 83.69) คิดเป็นร้อยละ 14.77 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมประเทศ (GDP) สหกรณ์นอกภาคเกษตรดำเนินการด้านให้สินเชื่อมากที่สุดร้อยละ 68.07 ขณะที่สหกรณ์ภาคเกษตรและกลุ่มเกษตรกรดำเนินการด้านรวบรวมผลผลิตและแปรรูปมากที่สุด ร้อยละ 32.57 และร้อยละ 64.85 ตามลำดับ ผลตอบแทนการจัดการธุรกิจสร้างกำไรสุทธิทุกกลุ่ม (ร้อยละ 90.49 เป็นผลตอบแทนการจัดการธุรกิจของสหกรณ์นอกภาคเกษตร) สมาชิกสหกรณ์นอกภาคเกษตรมีเงินออมเฉลี่ยต่อคนสูงกว่าหนี้สินต่อคน 1.08 เท่า ขณะที่สหกรณ์ภาคเกษตร และกลุ่มเกษตรกร มีเงินออมเฉลี่ยต่อคนต่ำกว่าหนี้สินต่อคน 0.78 เท่า และ 0.51 เท่า ตามลำดับ โดยรวมถือว่าเศรษฐกิจสหกรณ์ไทยปี พ.ศ. 2553 มีการพัฒนาการที่ดี สร้างมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจ สมาชิกมีเงินออมสูงกว่าหนี้ และการควบคุมภายในส่วนใหญ่อยู่ในระดับดี-ดีมาก ร้อยละ 80.94

ตารางที่ 23 สถิติและข้อมูลทางการเงินที่สำคัญของสหกรณ์ ระหว่างปี พ.ศ. 2549 – 2553

| รายการ                         | ปี พ.ศ. |         |           |           |           | เพิ่มขึ้น/<br>(-ลดลง)<br>% |
|--------------------------------|---------|---------|-----------|-----------|-----------|----------------------------|
|                                | 2549    | 2550    | 2551      | 2552      | 2553      |                            |
| จำนวนสหกรณ์ (แห่ง)             | 5,744   | 6,761   | 6,279     | 6,308     | 6,418     | 1.94                       |
| จำนวนสมาชิก (ล้านคน)           | 8.93    | 9.47    | 9.91      | 10.02     | 10.56     | 3.50                       |
| ทุนดำเนินงาน (ล้านบาท)         | 791,513 | 893,283 | 1,005,032 | 1,129,819 | 1,308,549 | 12.65                      |
| ทุนของสหกรณ์                   | 404,447 | 469,816 | 517,205   | 576,296   | 642,811   |                            |
| เงินรับฝาก                     | 242,391 | 254,906 | 316,191   | 363,760   | 469,549   |                            |
| เงินกู้ยืม                     | 144,675 | 168,561 | 171,636   | 189,763   | 196,189   |                            |
| ปริมาณธุรกิจ (ล้านบาท)         | 876,723 | 997,462 | 1,100,625 | 1,259,338 | 1,474,868 | 12.82                      |
| ธุรกิจรับฝากเงิน               | 195,252 | 258,593 | 289,099   | 327,778   | 436,968   |                            |
| ธุรกิจให้เงินกู้ยืม (สินเชื่อ) | 601,689 | 627,853 | 694,254   | 796,894   | 898,824   |                            |
| ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย     | 37,403  | 45,912  | 50,204    | 63,249    | 56,933    |                            |
| ธุรกิจรวบรวมผลผลิต/แปรรูป      | 41,673  | 64,179  | 66,019    | 70,239    | 81,046    |                            |

| รายการ                                         | ปี พ.ศ. |         |           |           |           | เพิ่มขึ้น/<br>(-ลดลง)<br>% |
|------------------------------------------------|---------|---------|-----------|-----------|-----------|----------------------------|
|                                                | 2549    | 2550    | 2551      | 2552      | 2553      |                            |
| ธุรกิจการให้บริการอื่น                         | 706     | 925     | 1,058     | 1,178     | 1,097     |                            |
| <b>ผลการดำเนินงาน (ล้านบาท)</b>                |         |         |           |           |           |                            |
| รายได้                                         | 130,873 | 168,705 | 181,894   | 207,120   | 226,005   | 14.75                      |
| ค่าใช้จ่าย                                     | 104,184 | 137,906 | 146,548   | 167,148   | 181,856   | 15.41                      |
| กำไรสุทธิ                                      | 26,689  | 30,799  | 35,346    | 39,973    | 44,149    | 12.46                      |
| <b>ฐานะการเงิน (ล้านบาท)</b>                   |         |         |           |           |           |                            |
| สินทรัพย์ทั้งสิ้น                              | 791,513 | 893,283 | 1,005,032 | 1,126,819 | 1,308,549 |                            |
| หนี้สินทั้งสิ้น                                | 387,066 | 423,467 | 487,827   | 550,523   | 665,738   | 13.62                      |
| ทุนของสหกรณ์                                   | 404,447 | 469,816 | 517,205   | 576,296   | 642,811   | 11.76                      |
| ทุนสำรอง                                       | 39,677  | 44,982  | 48,410    | 53,155    | 58,489    | 9.64                       |
| <b>ดัชนีชี้วัดทางการเงิน</b>                   |         |         |           |           |           |                            |
| อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE)<br>(%) | 6.90    | 7.03    | 7.19      | 7.31      | 7.24      |                            |
| อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA)<br>(%)         | 3.52    | 3.65    | 3.72      | 3.75      | 3.62      |                            |
| หนี้เฉลี่ยต่อคน (บาท)                          | 71,054  | 73,131  | 78,163    | 81,031    | 86,237    |                            |
| เงินออมเฉลี่ยต่อคน (บาท)                       | 60,402  | 62,598  | 71,199    | 81,481    | 90,831    |                            |

ที่มา : ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ พ.ศ. 2553

แนวโน้มภาวะเศรษฐกิจของภาคสหกรณ์ในปี พ.ศ. 2554 มีโอกาสขยายตัวเพิ่มขึ้น จากการใช้ฐานการวิเคราะห์เศรษฐกิจของภาคสหกรณ์ ปี พ.ศ. 2553 สหกรณ์จำนวนกว่าหนึ่งหมื่นแห่ง มีสมาชิกกว่า 11 ล้านคน ผ่านวิกฤติเศรษฐกิจที่มีผลกระทบหลายด้าน มีกำไรกว่า 4 หมื่นล้านบาทเศษ เพิ่มขึ้น 10% เมื่อเทียบกับปี พ.ศ. 2552 มูลค่าธุรกิจในรอบปี 1.48 ล้านล้านบาท เพิ่มขึ้น 17% เมื่อเทียบกับปี พ.ศ. 2552 การลงทุนโดยรวมขยายตัวเพิ่มขึ้นทุกด้าน และมีทุนสำรองเพิ่มขึ้นกว่า 5 พันล้านบาท ดังนั้นคาดการณ์ว่า ในปี พ.ศ. 2554 แนวโน้มธุรกิจสหกรณ์มีโอกาที่จะขยายเพิ่มขึ้น 12% คิดเป็นมูลค่า 1.66 ล้านล้านบาท (กิมปฐม, 2554)

ตารางที่ 24 สถิติและข้อมูลทางการเงินที่สำคัญของกลุ่มเกษตรกร ระหว่าง ปี พ.ศ. 2549 – 2553

| รายการ                          | ปี พ.ศ.      |              |              |              |              | เพิ่มขึ้น/<br>(-ลดลง) % |
|---------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------------------|
|                                 | 2549         | 2550         | 2551         | 2552         | 2553         |                         |
| <b>จำนวนกลุ่มเกษตรกร (แห่ง)</b> | <b>4,294</b> | <b>4,811</b> | <b>4,157</b> | <b>4,092</b> | <b>4,112</b> | <b>(-1.86)</b>          |
| <b>จำนวนสมาชิก (ล้านคน)</b>     | <b>0.69</b>  | <b>0.76</b>  | <b>0.66</b>  | <b>0.64</b>  | <b>0.64</b>  | <b>(-2.65)</b>          |
| <b>ทุนดำเนินงาน (ล้านบาท)</b>   | <b>1,653</b> | <b>1,931</b> | <b>1,934</b> | <b>2,291</b> | <b>2,623</b> | <b>9.23</b>             |
| ทุนของกลุ่มเกษตรกร              | 696          | 797          | 847          | 941          | 1,035        |                         |
| เงินรับฝาก                      | 506          | 210          | 236          | 264          | 278          |                         |
| เงินกู้ยืม                      | 451          | 924          | 851          | 1,086        | 1,309        |                         |
| <b>ปริมาณธุรกิจ (ล้านบาท)</b>   | <b>4,252</b> | <b>7,660</b> | <b>6,640</b> | <b>6,501</b> | <b>7,110</b> | <b>17.26</b>            |
| ธุรกิจรับฝากเงิน                | 93           | 131          | 146          | 164          | 156          |                         |
| ธุรกิจให้เงินกู้ยืม (สินเชื่อ)  | 489          | 639          | 794          | 1,090        | 1,319        |                         |

| รายการ                                      | ปี พ.ศ. |       |       |       |       | เพิ่มขึ้น/<br>(-ลดลง) % |
|---------------------------------------------|---------|-------|-------|-------|-------|-------------------------|
|                                             | 2549    | 2550  | 2551  | 2552  | 2553  |                         |
| ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย                  | 985     | 1,042 | 914   | 1,197 | 1,298 |                         |
| ธุรกิจรวบรวมผลิตผล/แปรรูป                   | 2,649   | 5,810 | 4,757 | 4,024 | 4,311 |                         |
| ธุรกิจการให้บริการอื่น                      | 36      | 38    | 29    | 27    | 27    |                         |
| <b>ผลการดำเนินงาน (ล้านบาท)</b>             |         |       |       |       |       |                         |
| รายได้                                      | 3,885   | 7,045 | 5,985 | 5,639 | 6,008 | 17.91                   |
| ค่าใช้จ่าย                                  | 3,867   | 7,005 | 5,934 | 5,582 | 5,928 | 17.66                   |
| กำไรสุทธิ                                   | 18      | 40    | 51    | 57    | 80    | 71.79                   |
| <b>ฐานะการเงิน (ล้านบาท)</b>                |         |       |       |       |       |                         |
| สินทรัพย์ทั้งสิ้น                           | 1,653   | 1,931 | 1,934 | 2,291 | 2,623 |                         |
| หนี้สินทั้งสิ้น                             | 957     | 1,134 | 1,087 | 1,350 | 1,587 | 9.30                    |
| ทุนของกลุ่มเกษตรกร                          | 696     | 797   | 847   | 941   | 1,035 | 9.50                    |
| ทุนสำรอง                                    | 407     | 489   | 497   | 529   | 570   | 8.55                    |
| <b>ดัชนีชี้วัดทางการเงิน</b>                |         |       |       |       |       |                         |
| อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE) (%) | 2.63    | 5.15  | 6.35  | 6.42  | 8.14  |                         |
| อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA) (%)         | 1.14    | 2.11  | 2.74  | 2.72  | 3.21  |                         |
| หนี้เฉลี่ยต่อคน (บาท)                       | 1,139   | 1,455 | 1,641 | 1,304 | 1,673 |                         |
| เงินออมเฉลี่ยต่อคน (บาท)                    | 598     | 655   | 782   | 776   | 852   |                         |

ที่มา : ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ พ.ศ. 2553

### 5.1.5 ธุรกิจสหกรณ์

ภาคสหกรณ์ไทยจำนวน 10,530 แห่ง (ดังแสดงในตารางที่ 25) แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ๆ ได้แก่ สหกรณ์ภาคการเกษตร สหกรณ์นอกภาคการเกษตร และกลุ่มเกษตรกร รวมจำนวนสมาชิก 11 ล้านคนเศษ (56.72% ภาคการเกษตร) คิดเป็นร้อยละ 16.42 ของประชากรทั้งประเทศ มีทุนดำเนินการสหกรณ์ทั้งสิ้นประมาณ 1.31 ล้านล้านบาท สร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจประมาณ 1.48 ล้านล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 14.77 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมประเทศ (GDP) สหกรณ์นอกภาคการเกษตรเน้นให้สินเชื่อมากที่สุดร้อยละ 68.07 ขณะที่สหกรณ์ภาคการเกษตรและกลุ่มเกษตรกรเน้นรวบรวมผลิตผลและแปรรูปมากที่สุดร้อยละ 32.57 และร้อยละ 64.85 ตามลำดับ สมาชิกนอกภาคการเกษตรมีเงินออมเฉลี่ยต่อคนสูงกว่าหนี้เฉลี่ยต่อคน 1.08 เท่า ในขณะที่สมาชิกสหกรณ์ภาคการเกษตรและกลุ่มเกษตรกรมีเงินออมเฉลี่ยต่อคนต่ำกว่าหนี้เฉลี่ยต่อคน 0.78 เท่า และ 0.51 เท่า ตามลำดับ มูลค่าธุรกิจจะขยายตัวเพิ่มขึ้น ร้อยละ 11.75 คิดเป็นมูลค่า 1.66 ล้านล้านบาท

ตารางที่ 25 การจัดการทำธุรกิจหลักภาคสหกรณ์ไทย:แยกตามประเภทสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร

| การจัดการธุรกิจ               | สหกรณ์ภาค<br>การเกษตร | สหกรณ์นอกภาค<br>การเกษตร | รวมสหกรณ์    | กลุ่ม<br>เกษตรกร | รวมทั้งสิ้น  |
|-------------------------------|-----------------------|--------------------------|--------------|------------------|--------------|
| จำนวน(แห่ง)                   | 3,695                 | 2,723                    | 6,418        | 4,112            | 10,530       |
| สมาชิก(คน)                    | 6,350,743             | 4,209,298                | 10,560,041   | 635,664          | 11,195,705   |
| ทุนดำเนินการ (ล้านบาท)        | 140,290.77            | 1,168,258.27             | 1,308,549.04 | 2,622.61         | 1,311,171.65 |
| วงเงิน 5 ธุรกิจหลัก (ล้านบาท) |                       |                          |              |                  |              |
| 1. รับฝากเงิน                 | 53,553.52             | 383,414.19               | 436,967.71   | 155.92           | 437,123.63   |
| 2. ให้สินเชื่อ                | 54,520.48             | 844,303.86               | 898,824.34   | 1,319.11         | 900,143.45   |
| 3. จัดหาสินค้ามาจำหน่าย       | 49,629.07             | 7,303.99                 | 56,933.06    | 1,297.51         | 58,230.57    |
| 4. รวบรวมผลผลิต/แปรรูป        | 76,369.73             | 4,676.36                 | 81,046.09    | 4,310.79         | 85,356.88    |
| 5. ให้บริการ                  | 441.86                | 654.92                   | 1,096.78     | 26.76            | 1,123.54     |
| รวม                           | 234,514.66            | 1,240,353.32             | 1,474,867.98 | 7,110.09         | 1,481,978.07 |

ที่มา: ปรับปรุงจาก (กรมตรวจบัญชีสหกรณ์)

ตารางที่ 26 ผลตอบแทนการจัดการธุรกิจภาคสหกรณ์ไทย:แยกตามประเภทสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร

| ผลตอบแทนการ<br>จัดการธุรกิจ    | สหกรณ์ภาค<br>การเกษตร | สหกรณ์นอก<br>ภาคการเกษตร | รวมสหกรณ์ | กลุ่มเกษตรกร | รวมทั้งสิ้น |
|--------------------------------|-----------------------|--------------------------|-----------|--------------|-------------|
| รายได้รวม                      | 147,430               | 78,576                   | 226,006   | 6,008        | 232,014     |
| รายจ่ายรวม                     | 143,305               | 38,552                   | 181,856   | 5,928        | 187,784     |
| กำไร (ขาดทุน) สุทธิ            | 4,125                 | 40,024                   | 44,149    | 80           | 44,230      |
| เงินออม/หนี้สินเฉลี่ย (บาท/คน) |                       |                          |           |              |             |
| เงินออมเฉลี่ย                  | 10,542                | 211,965                  | 90,831    | 853          | 85,722      |
| หนี้สินเฉลี่ย                  | 13,373                | 196,170                  | 86,237    | 1,673        | 81,436      |
| คุณภาพการควบคุมภายใน (%)       |                       |                          |           |              |             |
| ระดับดี-ดีมาก                  | 82.83                 | 84.38                    | 83.57     | 40.29        | 80.94       |
| ระดับพอใช้                     | 13.79                 | 13.77                    | 13.78     | 46.15        | 15.74       |
| ระดับปรับปรุง                  | 3.38                  | 1.85                     | 2.65      | 13.55        | 3.31        |
| ร้อยละ                         | 25.86                 | 35.66                    | 34.00     | 7.08         | 33.84       |

ที่มา: (กรมตรวจบัญชีสหกรณ์)

สหกรณ์ภาคการเกษตรจำนวน 3,695 แห่ง มีสมาชิกกว่า 6.3 ล้านคน คิดเป็นร้อยละ 9.40 ของประชากรทั้งประเทศ มีทุนดำเนินการจำนวน 140,290.77 ล้านบาท ดำเนินการ 5 ธุรกิจหลัก สร้างมูลค่าธุรกิจจำนวน 234,514.66 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2552 ร้อยละ 8.85 คิดเป็นร้อยละ 15.83 ของมูลค่าธุรกิจภาคสหกรณ์ไทยทั้งประเทศ อย่างไรก็ตามทุกประเภทสหกรณ์มีอัตราค่าใช้จ่ายรวมต่อรายได้รวมค่อนข้างสูงเกินกว่าร้อยละ 90 ขึ้นไป สมาชิกมีหนี้สูงกว่าเงินออม 1.27 เท่า (เกษตรกรมากที่สุด 2.60 เท่า) และการควบคุมภายในส่วนใหญ่อยู่ในระดับดี-ดีมากร้อยละ 82.83 (นิคมมากที่สุด 92.11%) แนวโน้มเศรษฐกิจสหกรณ์ภาคการเกษตรในปี 2554 คาดว่ามีแนวโน้มต่อเนื่องจากปี พ.ศ. 2553 โดยมูลค่าธุรกิจจะขยายตัวเพิ่มขึ้นร้อยละ 15.68 คิดเป็นมูลค่า 271,302.22 ล้านบาท

สหกรณ์นอกภาคการเกษตรจำนวน 2,723 แห่ง ประกอบด้วย 4 ประเภทสหกรณ์ มีสมาชิกกว่า 4 ล้านคน คิดเป็นร้อยละ 6.27 ของประชากรทั้งประเทศ (61.35% เป็นสหกรณ์ออมทรัพย์) มีทุนดำเนินการ 1.17 ล้านล้านบาท บริหารจัดการ 5 ธุรกิจหลัก สร้างมูลค่าธุรกิจ 1.24 ล้านล้านบาท (95.71% เป็นสหกรณ์การเกษตร) คิดเป็นร้อยละ 83.69 ของมูลค่าธุรกิจภาคสหกรณ์ไทยทั้งประเทศ โดย 2 ประเภทสหกรณ์ (เป็นสหกรณ์ออมทรัพย์/เครดิตยูเนียน) เน้นธุรกิจให้สินเชื่อมากที่สุด ส่วนอีก 2 ประเภทสหกรณ์ คือสหกรณ์ร้านค้า จัดการธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายมากที่สุด และสหกรณ์บริการจัดการรวบรวมผลผลิต/แปรรูปมากที่สุด ผลตอบแทนการจัดการธุรกิจสร้างกำไรสุทธิทุกประเภทสหกรณ์ (97.18% เป็นสหกรณ์ออมทรัพย์) สมาชิกมีเงินออมสูงกว่านี้ 1.08 เท่า (เป็นสหกรณ์ร้านค้าสูงสุด 6.09 เท่า) และการควบคุมภายในอยู่ในระดับดี-ดีมากร้อยละ 84.39 (94.09% เป็นสหกรณ์ออมทรัพย์) แนวโน้มในปี 2554 ต่อเนื่องจากปี 2553 โดยธุรกิจจะขยายตัวเพิ่มขึ้นร้อยละ 10.97 คิดเป็นมูลค่า 1.37 ล้านล้านบาท

สำหรับพืชเศรษฐกิจและพืชพลังงานสำคัญของภาคสหกรณ์ไทยปี พ.ศ. 2553 มีแนวโน้มที่ดี และมีพืชเศรษฐกิจที่โดดเด่น 3 ชนิด คือ 1) ยางพารา มูลค่าการรวบรวม 35,508.07 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2552 ร้อยละ 6.89 2) ข้าวเปลือกมูลค่าการรวบรวม 18,626.81 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2552 ร้อยละ 24.75 และ 3) มันสำปะหลัง มูลค่าการรวบรวม 668.87 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2552 ค่อนข้างสูงถึง 1.66 เท่าตัว อย่างไรก็ตามภาคสหกรณ์ไทยยังมีพืชสำคัญอีกหลายชนิดที่เป็นสินค้าจำเป็นและตลาดต้องการค่อนข้างสูง อาทิ ถั่วเหลือง กาแฟ ผลไม้ตามฤดูกาล เป็นต้น

#### 5.1.6 ภาพรวมของภาคสหกรณ์

โดยสรุปแล้ว ในรอบปี พ.ศ. 2553 สหกรณ์ไทยทั้งภาคการเกษตรและนอกภาคการเกษตรส่วนใหญ่มีการพัฒนาค่อนข้างดี การจัดการธุรกิจสร้างมูลค่าเพิ่มธุรกิจ การสร้างกำไรสุทธิ การควบคุมภายในค่อนข้างดี – ดีมาก สมาชิกโดยรวมมีเงินออมเฉลี่ยสูงกว่าหนี้เฉลี่ย อย่างไรก็ตาม สหกรณ์ยังมีปัญหาอยู่บ้าง โดยเฉพาะในส่วนภาคเกษตรและเกษตรกรที่มีภาวะหนี้สินสูง แสดงให้เห็นถึงความจำเป็นที่ภาครัฐยังคงมีความสำคัญในการให้การส่งเสริมสหกรณ์ต่อไป

จากการศึกษาวิจัยโดยรวมข้อมูลจากการจัดสัมมนาและประชุมกลุ่มเชิงลึกพบว่า ที่ผ่านมามาตรัฐให้ความสำคัญต่อสหกรณ์ภาคการเกษตรมากเป็นพิเศษ มากกว่าสหกรณ์ประเภทอื่นๆ เช่น การเดินรถ สหกรณ์ประเภทนี้ไม่ค่อยได้รับการดูแลหรือได้รับการดูแลน้อยมาก ภาครัฐควรเข้ามาดูแลสหกรณ์ให้ครบทุกประเภท ในภาพรวมภาครัฐเข้ามามีบทบาทในการช่วยเหลือการสหกรณ์น้อยไป ควรเพิ่มบทบาทให้มากขึ้น ทั้งทางด้านงบประมาณ การศึกษา การอบรม ที่ผ่านมารัฐไม่มีนโยบายที่ชัดเจนหรือไม่มีแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติที่ว่าด้วยเรื่องของสหกรณ์อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม รวมทั้ง ไม่มีพรรคการเมืองพรรคใดหรือนักการเมืองมีนโยบายด้านสหกรณ์ หรือให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องของสหกรณ์

สหกรณ์ยังมีความอ่อนแอทางด้านการบริหารจัดการ บุคลากรมีประสิทธิภาพต่ำ (สภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติโดยคณะกรรมการเกษตรและสหกรณ์, 2552) กรรมการและสมาชิกขาดความเข้าใจและขาดสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ ขาดความรัก ความศรัทธา และความเป็นเจ้าของกิจการต่างๆ ของสหกรณ์ ไม่สามารถพัฒนาสมาชิกให้มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นได้จริง จึงกล่าวได้ว่าขบวนการสหกรณ์ไทยประสบกับความล้มเหลวไม่ใช่ความหวังของภาคประชาชนในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมโดยภาพรวมได้ สาเหตุสำคัญที่ทำให้ขบวนการสหกรณ์ประสบความล้มเหลวและตกอยู่ในสภาพเป็นอัมพาตนั้น เป็นผลสืบเนื่องจากนโยบายส่งเสริมสนับสนุนของภาครัฐที่ผิดพลาดตั้งแต่ต้นจนถึงปัจจุบันทำให้สหกรณ์ซึ่งเป็นองค์กรของภาคประชาชนถูกก้ำก๋ายแทรกแซงครอบงำจนสูญเสียหลักการสำคัญ คือ ความเป็นอิสระและการพึ่งตนเอง ซึ่งจำเป็นต้องมีการปฏิรูปขบวนการสหกรณ์ให้เป็นสหกรณ์พึ่งพาตนเอง มีการบริหารจัดการที่เป็นอิสระ มีระบบเครือข่ายพันธมิตรที่เอื้อต่อความมั่นคงและ

ยั่งยืน เพื่อประโยชน์ของสมาชิกชุมชน สังคม และประเทศจากการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน (บริบทและประเด็นการพัฒนาในแผนพัฒนาสหกรณ์ ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2550 – 2554) ของขบวนการสหกรณ์ซึ่งประกอบด้วยสหกรณ์ชั้นปฐม 7 ประเภทได้แก่ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์นิคม สหกรณ์ประมง สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์บริการ และสหกรณ์เครดิตยูเนียน มีการพัฒนาความร่วมมือในแนวดิ่ง (Vertical Integration) ในการจัดตั้งองค์กรกลางในระดับจังหวัดและระดับชาติได้แก่ ชุมนุมสหกรณ์จังหวัดและชุมนุมสหกรณ์ระดับชาติโดยมีสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยเป็นองค์กรกลางสูงสุด นั้นพบว่าการร่วมมือกันในระหว่างสมาชิกในขบวนการสหกรณ์เครดิตยูเนียนมีความเข้มข้นกว่าสหกรณ์ประเภทอื่น ส่วนขบวนการสหกรณ์การเกษตรนั้นมีความร่วมมือในรูปขบวนการเบาบาง สาเหตุสำคัญประการหนึ่ง คือ เรื่องของความซ้ำซ้อนในการดำเนินธุรกิจระหว่างชุมนุมสหกรณ์ระดับจังหวัดและชุมนุมสหกรณ์ระดับชาติในทางนี้จึงได้ศึกษาเปรียบเทียบจุดแข็งจุดอ่อนของขบวนการสหกรณ์ไทยและต่างประเทศวิเคราะห์รูปแบบโครงสร้างขบวนการสหกรณ์ไทยที่เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจสังคมการเมืองของประเทศไทย บทบาท อำนาจหน้าที่ของหน่วยงานและขบวนการสหกรณ์ รวมถึงศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่จะเอื้อต่อการพัฒนาโลกในการเชื่อมโยงเครือข่ายความร่วมมือระหว่างขบวนการสหกรณ์ องค์กรภาครัฐที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สหกรณ์ไทยมีความเข้มแข็งและมั่นคงอย่างยั่งยืน (ดวงพร หัซซะวนิช และบัญชา ชลาภิรมย์, 2554)

## 5.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง (SWOT Analysis) เป็นเครื่องมือสำคัญในการศึกษาวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบ (ดำรงค์ วัฒนา, คู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำหรับหน่วยงานภาครัฐ (3 ed.), 2545) (ดำรงค์ วัฒนา, เอกสารการฝึกอบรมผู้บริหารกรมส่งเสริมสหกรณ์, 2553) (ดำรงค์ วัฒนา, ยุทธศาสตร์การบริหารภาครัฐ : หลักการและวิธีการ, 2545) (ดำรงค์ วัฒนา, คู่มือการวางแผนยุทธศาสตร์สหกรณ์, 2553) ประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของการสหกรณ์ แสดงให้เห็นถึงจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ของการสหกรณ์ และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของการสหกรณ์ แสดงให้เห็นถึงโอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Threats) ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการนำไปใช้ในการสังเคราะห์เพื่อการทำแผนยุทธศาสตร์ โดยที่จุดแข็งและโอกาสเป็นปัจจัยส่งเสริมการพัฒนาการสหกรณ์ ส่วนจุดอ่อนและภัยคุกคามเป็นปัจจัยมีผลในเชิงอุปสรรคต่อการพัฒนาการสหกรณ์ การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นการใช้ประโยชน์จากปัจจัยส่งเสริมและลดหรือหลีกเลี่ยงปัจจัยที่เป็นอุปสรรค

ปัจจัยส่งเสริมการสหกรณ์ ที่สำคัญในเบื้องต้นได้แก่ อุดมการณ์ หลักการ คุณค่าของสหกรณ์ และวิธีการสหกรณ์เป็นลักษณะเด่นในการพัฒนาประเทศทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง กล่าวคือ อุดมการณ์สหกรณ์เป็นแนวความคิดที่เชื่อว่าวิธีการสหกรณ์จะช่วยแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมของมวลสมาชิกให้มีความอยู่ดีกินดีและมีสันติสุข โดยการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยอาศัยหลักการสหกรณ์ที่ถือใช้ในปัจจุบัน ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากระเบียบปฏิบัติของผู้นำแห่งเมืองรอตเตอรัม ประเทศอังกฤษ ซึ่งเป็นผู้ที่ก่อตั้งร้านสหกรณ์ขึ้นในปี พ.ศ. 2387 และองค์การสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ (องค์การ ไอ ซี เอ) ได้มีการประชุมปรึกษากัน ณ กรุงเวียนนา ประเทศออสเตรีย เมื่อเดือนกันยายน พ.ศ. 2509 ได้นำระเบียบปฏิบัติของรอตเตอรัมแก้ไขปรับปรุงใหม่และได้ลงมติกำหนดเป็นหลักการสหกรณ์ 6 ประการ คือ

1. การเป็นสมาชิกด้วยความสมัครใจ และไม่กีดกันการเข้าเป็นสมาชิก
2. การควบคุมตามหลักประชาธิปไตย และการดำเนินงานเป็นอิสระ
3. การจัดอัตราเงินปันผลตามหุ้น
4. การจัดสรรรายได้สุทธิ (กำไร) เพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม และความเป็นธรรมในหมู่สมาชิก

5. การส่งเสริมการศึกษาอบรมทางสหกรณ์

6. การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ทั้งปวง

หลักการสหกรณ์ 6 ประการนี้มีการถือใช้มาตลอด จนเมื่อวันที่ 23 กันยายน 2538 องค์การสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ ได้จัดการประชุม ณ นครแมนเชสเตอร์ ประเทศอังกฤษ เพื่อปรับปรุงเพิ่มเติมหลักการสหกรณ์ใหม่อีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้หลักการสหกรณ์มีความสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบันยิ่งขึ้น รวมทั้งการให้สมาชิกได้มีความเข้าใจและนำหลักการสหกรณ์ไปใช้ปฏิบัติในแนวทางเดียวกัน ซึ่งมีหลักการสหกรณ์ 7 ประการ ดังนี้

หลักการที่ 1 การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง

หลักการที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย

หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก

หลักการที่ 4 การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ

หลักการที่ 5 การศึกษา ฝึกอบรมและสารสนเทศ

หลักการที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์

หลักการที่ 7 การเอื้ออาทรต่อชุมชน

หลักการดังกล่าวข้างต้นเป็นที่ยอมรับ และได้มีการประกาศให้สหกรณ์ทุกประเทศถือใช้โดยทั่วกัน โดยที่สหกรณ์ ก็คือ “องค์การของบุคคลต่างๆ ที่ได้รวมกลุ่มกันโดยสมัครใจในการดำเนินวิสาหกิจที่เป็นเจ้าของร่วมกัน และควบคุมตามหลักประชาธิปไตย เพื่อสนองความต้องการ (อันจำเป็น) และความหวังร่วมกันทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม

คุณค่าของสหกรณ์ (Cooperative Values) จึงอยู่บนพื้นฐานแห่งคุณค่าของการช่วยตนเอง ความรับผิดชอบ ต่อตนเอง ความเป็นประชาธิปไตย ความเสมอภาค ความเที่ยงธรรม และความเป็นเอกภาพสมาชิก สหกรณ์เชื่อมั่นในคุณค่าทางจริยธรรมแห่งความสุจริต ความเปิดเผย ความรับผิดชอบต่อสังคมและความเอื้ออาทรต่อคนอื่นโดยสืบทอด ประเพณีปฏิบัติของผู้ริเริ่มการสหกรณ์”

วิธีการสหกรณ์ คือ “การนำหลักการสหกรณ์มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคม เพื่อประโยชน์ของมวลสมาชิกและชุมชน โดยไม่ละเลยหลักการธุรกิจที่ดี”

จากผลการศึกษาวิจัยที่ได้นำเสนอแล้วนั้นสอดคล้องกับปัจจัยที่สนับสนุนข้างต้น โดยมีแนวคิดหลักที่ว่า การสหกรณ์เป็น “กันชน” ระหว่างทุนนิยมและสังคมนิยม หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ทุนนิยมเน้นการแข่งขัน นำไปสู่ความขัดแย้งและทำให้คนมีความเห็นแก่ตัวเป็นภัยต่ออุดมการณ์ไม่นำไปสู่การอยู่ร่วมกันอย่างเสมอภาค ส่วนสังคมนิยมแม้เน้นอุดมการณ์ความเสมอและความเท่าเทียมของมนุษย์แต่ขาดประสิทธิภาพในเชิงธุรกิจ เนื่องจากไม่มีแรงจูงใจจากการแข่งขัน ฉะนั้นอุดมการณ์และวิธีการสหกรณ์จึงเป็นการผสมผสานข้อดีของอุดมการณ์และประสิทธิภาพเชิงธุรกิจ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยส่งเสริมอื่นๆ อีกหลายประการ ได้แก่ ปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายในทางด้านการบริหารต่างๆ เช่น บุคลากร โครงสร้าง ระบบ ค่านิยมของบุคลากร เป็นต้น และยังมีปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอกต่างๆ เช่น ด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี และสังคม เป็นต้น

ปัจจัยอุปสรรคต่อการพัฒนาสหกรณ์มีหลายประการ จากการศึกษาวิจัยของนักวิชาการด้านสหกรณ์ (ดวงพร หัซชะวนิช และบัญชา ชลาภิรมย์, 2554) เสนออุปสรรคในการพัฒนาขบวนการสหกรณ์สามารถสรุปได้ ดังนี้

1. การดำเนินงานของสหกรณ์ในแต่ละระดับไม่เชื่อมโยงกัน เครือข่ายความร่วมมือระหว่างสหกรณ์ที่อยู่ต่างระดับ ยังไม่ชัดเจน
2. คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการขาดความชำนาญและทักษะรวมทั้งความสามารถในการบริหารงานสหกรณ์ในเชิงธุรกิจจึงทำให้เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาสหกรณ์

3. สหกรณ์แต่ละประเภททำหน้าที่บริการสมาชิกแยกตามประเภทของสหกรณ์ ไม่มีความหลากหลายในการให้บริการ ไม่ได้มีการดำเนินธุรกิจที่ครบวงจรและในสหกรณ์ระดับชาติยังทำหน้าที่คล้ายกับสหกรณ์ในระดับจังหวัดหรือสหกรณ์ระดับปฐมด้วย แต่กระนั้นก็มีธุรกิจบางอย่างที่ไม่สามารถดำเนินการได้เพราะติดขัดในเรื่องข้อกฎหมาย เช่น ธุรกิจลักษณะธนาคาร เป็นต้น
4. มีพระราชบัญญัติสหกรณ์เพียงฉบับเดียวใช้บังคับสหกรณ์ทุกประเภททุกขนาดและทุกระดับจึงทำให้เกิดช่องว่างในบางเรื่องและไม่เอื้อต่อการพัฒนาเพราะสหกรณ์แต่ละประเภทมีจุดกำเนิดและมีข้อจำกัดที่ไม่เหมือนกัน
5. ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ (ธ.ก.ส.) เป็นแหล่งกู้เงินที่สำคัญที่สุดของสหกรณ์ที่เกี่ยวกับการเกษตร แต่มิใช่เป็นสถาบันการเงินของขบวนการสหกรณ์อย่างแท้จริง เพราะ ธ.ก.ส. มิได้ให้สินเชื่อแก่สหกรณ์ที่เกี่ยวกับการเกษตรเท่านั้น แต่ยังแข่งขันกับสหกรณ์ในการให้บริการสินเชื่อแก่เกษตรกรรายบุคคลโดยให้อัตราดอกเบี้ยต่ำ จำนวนเงินให้กู้แก่เกษตรกรรายบุคคลมีมากกว่าเงินที่ให้สหกรณ์กู้ หากระบบการปล่อยเงินกู้จาก ธ.ก.ส. ยังไม่มีการสนับสนุนสหกรณ์เป็นกรณีพิเศษจะมีผลทำให้เงินทุนหมุนเวียนของสหกรณ์มีแนวโน้มจะลดลงเรื่อยๆ และกระทบกระเทือนต่อสถานะการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ในที่สุด อนึ่งการหวังที่จะลดหย่อนเงื่อนไขการให้สินเชื่อแก่สหกรณ์เป็นกรณีพิเศษคงเป็นไปได้ยากเพราะ ธ.ก.ส. อยู่ในฐานะที่ต้องช่วยตัวเองเพื่อความอยู่รอดจึงอาจมีเหตุผลเพียงพอที่ขบวนการสหกรณ์จะจัดตั้งสถาบันการเงินขึ้นมา เป็นธนาคารเพื่อสนับสนุนงานของสหกรณ์แต่ละประเภท
6. มีระบบควบคุมโดยหน่วยงานของรัฐจึงทำให้ไม่มีบุคลากรจำนวนมากพอที่จะควบคุมดูแลได้อย่างทั่วถึง
7. การจัดตั้งสหกรณ์ในระยะแรกไม่ได้คำนึงถึงการให้การศึกษาอบรมแก่เกษตรกรทำให้มีความรู้ความเข้าใจในหลักการและการดำเนินการของสหกรณ์เสียก่อน คณะกรรมการสหกรณ์ส่วนใหญ่จึงขาดทักษะและความชำนาญที่จะบริหารงานสหกรณ์ให้เจริญก้าวหน้า อีกทั้งสมาชิกก็ไม่มี ความเข้าใจในหลักการของสหกรณ์เพียงพอที่จะเข้าร่วมกิจกรรมของสหกรณ์ได้ ในปัจจุบันแม้จะมีสัณนิบาตสหกรณ์ทำหน้าที่ให้ความรู้ในเรื่องสหกรณ์ แต่ยังไม่ได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบจึงทำให้คณะกรรมการดำเนินการฝ่ายจัดการและสมาชิกสหกรณ์ยังไม่มีความรู้เพียงพอที่จะขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนาในขบวนการสหกรณ์
8. ความรู้ความเข้าใจในเรื่องการสหกรณ์ของบุคลากรยังไม่เพียงพอที่จะปฏิบัติงานในฐานะมืออาชีพได้ ถึงแม้ว่าจะมีหลายหน่วยงานที่ทำหน้าที่ให้การส่งเสริมด้านการศึกษาอบรมในขบวนการสหกรณ์แต่ยังไม่มี การแบ่งหน้าที่การฝึกอบรมว่าหน่วยงานใดรับผิดชอบในการจัดการอบรมระดับใดการจัดการอบรมในหลายๆ หลักสูตรจึงมีความซ้ำซ้อนกันและส่วนมากเป็นหลักสูตรในระดับพื้นฐาน
9. สหกรณ์ไม่สามารถร่วมมือช่วยเหลือกันในลักษณะเครือข่าย มีการเชื่อมโยงเครือข่ายในการทำธุรกิจค่อนข้างน้อยทั้งในประเภทเดียวกันและต่างประเภทกันจึงทำให้อำนาจการต่อรองขาดประสิทธิภาพ
10. ไม่มีหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศในขบวนการสหกรณ์ให้เป็นระบบเดียวกัน ไม่มีฐานข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากรและสินค้าในขบวนการสหกรณ์เนื่องจากยังไม่มีระบบสารสนเทศที่เชื่อมโยงกัน
11. สัณนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยไม่มีสาขาภาคจึงทำให้ไม่สามารถให้ความช่วยเหลือส่งเสริมและสนับสนุนในการดำเนินงานของสหกรณ์สมาชิกซึ่งอยู่ในภูมิภาคต่างๆ ได้อย่างทั่วถึง
12. ขาดหน่วยงานที่ทำหน้าที่ส่งเสริมให้สหกรณ์ต่างประเภทกันที่มีธุรกิจการผลิตการค้าอุตสาหกรรมหรือบริการอย่างเดียวกันรวมกันจัดตั้งองค์การทางการค้าในระดับที่สูงขึ้น

จากการศึกษาวิเคราะห์และการวิเคราะห์ข้อมูลภาคสนามต่างๆ ตามที่ได้อธิบายไว้ข้างต้นสามารถสรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง (SWOT Analysis) ในประเด็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม เรียงลำดับตามความสำคัญของแต่ละประเด็นจากน้ำหนักการประเมินความสำคัญจากมากไปหาน้อย ดังต่อไปนี้

### 5.2.1 จุดแข็ง (S: Strengths)

1. สหกรณ์มีสภาพเป็น “นิติบุคคล” มีกฎหมายรองรับ จึงมีเอกภาพในการบริหารจัดการ โดยการพึ่งพาตนเอง
2. มีหน่วยงานภาครัฐให้การสนับสนุนช่วยเหลือชัดเจน เช่น กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ คณะกรรมการพัฒนาสหกรณ์แห่งชาติ ทำให้การดำเนินงานของสหกรณ์มีผลอย่างต่อเนื่อง
3. สหกรณ์เป็นที่ยอมรับของสังคมว่าเป็นองค์กรที่มีตัวแบบของความสามัคคี ช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างสมาชิกทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม ถือเป็นเสาหลักด้านหนึ่งของการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (คำแนะนำองค์กรแรงงานระหว่างประเทศที่ 123)
4. สหกรณ์เป็นอุดมการณ์ที่เป็นกันชนระหว่างทุนนิยมสุดโต่ง (เมื่อใครยาวสาวได้สาวเอา เห็นแก่ตัว เอารอด เอาเปรียบกัน ฯลฯ) และสังคมนิยมสุดขั้ว (พึงรัฐสวัสดิการมากเกินไป) ซึ่งสหกรณ์ช่วยให้เกิดการพัฒนา เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองให้เจริญก้าวหน้า อย่างยั่งยืน มั่นคง จากความร่วมมือร่วมใจ และการมีส่วนร่วมของประชาชน
5. การพัฒนาความรู้ ความเข้าใจในระบบสหกรณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์ รวมทั้งอุดมการณ์สหกรณ์ มีการดำเนินการอยู่ในหลายแห่ง เช่น ในโรงเรียน และชุมชน สามารถขยายผลให้เกิดผลดีแก่ระบบสหกรณ์
6. ระบบสหกรณ์ช่วยเชื่อมโยงเครือข่ายระดับประเทศ ด้านเงินทุน ด้านวิชาการ และด้านธุรกิจ ทำให้สหกรณ์สามารถช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สร้างสวัสดิการแก่สมาชิก และเกิดความเข้มแข็งแก่ระบบสหกรณ์
7. ระบบสหกรณ์สนับสนุนส่งเสริมด้านเงินทุน การผลิต การเก็บรักษาผลผลิตให้คงคุณภาพ (เช่น หอมเย็น) การตลาดที่แน่นอนมากขึ้น การออมในระบบสหกรณ์ สร้างภูมิคุ้มกันในหมู่สมาชิก และความเป็นอยู่ที่ดีของสมาชิกสหกรณ์
8. ระบบสหกรณ์สามารถสนับสนุนนโยบายของรัฐ เช่น เกษตรปลอดภัย เกษตรอินทรีย์ การพัฒนาอาชีพ การแก้ปัญหาความยากจน ชุมชนเข้มแข็ง เป็นต้น
9. กรมส่งเสริมสหกรณ์ เป็นหน่วยงานสนับสนุนการดำเนินการพัฒนาสหกรณ์ให้มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานที่ดี
10. มีการวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาการสหกรณ์อย่างต่อเนื่องตั้งแต่แผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 1 และฉบับที่ 2 ซึ่งมีทิศทางและยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนมาแล้วเป็นระยะเวลา 10 ปี
11. สหกรณ์มีศักยภาพในการผลิตเพื่อการส่งออก เช่น การรวบรวมข้าวจากสมาชิกแล้วหาตลาดส่งออกได้
12. สหกรณ์มีค่านิยมร่วมที่ชัดเจน ได้แก่ ความเชื่อมั่นในคุณค่าสหกรณ์ที่จะสร้างพลังแห่งความร่วมมือสู่ชุมชนโดยการพึ่งพาตนเอง
13. สมาชิกสหกรณ์มีเป็นจำนวนมากและเพิ่มมากขึ้นทุกปี สร้างความเป็นปึกแผ่นขององค์กรสหกรณ์อย่างยั่งยืน เป็นทุนมนุษย์ที่มั่นคงสืบทอดมาช้านาน

14. สหกรณ์มีระบบและกระบวนการความร่วมมือที่ชัดเจนและเป็นสากลทั้งในรูปขององค์กรกลางและเครือข่ายพันธมิตรในทุกระดับทั้งในและต่างประเทศ
15. สหกรณ์เป็นที่พึ่งและเป็นที่ยอมรับจากผู้คนทุกระดับ ทุกสาขาวิชาชีพ โดยเป็นธนาคารของปวงชน ช่วยพัฒนาคนสำหรับการพัฒนาประเทศ

### 5.2.2 จุดอ่อน (W: Weaknesses)

1. บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกิจการของสหกรณ์ยังขาดจิตสำนึกในการสร้างความร่วมมือ เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้สมาชิกสหกรณ์
2. ระบบการบริหารงานของสหกรณ์ยังเป็นรูปแบบการตั้งรับมากกว่าการบริหารเชิงรุก ยังขาดการบริหารงานเชิงยุทธศาสตร์ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา
3. ผู้นำสหกรณ์ที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารสหกรณ์ ยังมีน้อย
4. สหกรณ์ส่วนหนึ่งมีคุณภาพการดำเนินงานและระบบการควบคุมภายในต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ยังคงเผชิญกับความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากบุคลากรยังขาดความรู้ในการดำเนินธุรกิจในการแข่งขันสูง
5. สหกรณ์หลายแห่งยังมีปัญหาทุจริต ฉ้อราษฎร์บังหลวง
6. สหกรณ์ส่วนใหญ่ยังขาดทักษะความชำนาญทางการผลิต การแปรรูป และการตลาดยังไม่เป็นระบบครบวงจร
7. นายทะเบียนสหกรณ์ให้การจดทะเบียนจัดสหกรณ์ง่ายขึ้น ทำให้ได้สหกรณ์หลายแห่งที่ไม่มีคุณภาพ
8. แม้ว่าแผนการพัฒนาการสหกรณ์ จะวางไว้ได้ดีอย่างไรก็ตาม ก็ยังมีปัญหาการปฏิบัติการตามแผนที่ยังไม่บรรลุผล
9. สหกรณ์จำนวนมากมีปัญหาขาดสภาพคล่องทางการเงิน ยังต้องการเงินทุน หรือ ควรมีกองทุนเงินฟื้นฟูสหกรณ์
10. ระบบการบริหารงานโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศยังไม่แพร่หลาย ในสหกรณ์ต่างๆ อย่างครอบคลุมและทั่วถึง
11. สหกรณ์จำนวนมากยังประสบปัญหาการดำเนินกิจการขาดทุน ผลผลิตอยู่ในระดับตกต่ำ เป็นผลให้ผลลัพธ์สุดท้ายยังไม่บรรลุเป้าหมาย
12. กรมส่งเสริมสหกรณ์มีภารกิจและงบประมาณชัดเจนในการส่งเสริมสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับเกษตรกร แต่ไม่สามารถส่งเสริมสหกรณ์นอกภาคเกษตรได้เท่าเทียมกัน

### 5.2.3 โอกาส (O: Opportunities)

1. ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (มาตรา 78(1) และมาตรา 83) เอื้อต่อการพัฒนาระบบการสหกรณ์ให้สามารถพึ่งตนเองได้

2. เงินฝากจะเข้าสู่ระบบสหกรณ์เพิ่มขึ้น จากการที่รัฐบาลคุ้มครองเงินฝากธนาคารเพียงหนึ่งล้านบาทต่อธนาคาร (เริ่มในปี พ.ศ. 2555) และอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำของธนาคาร เป็นต้น
3. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยเปิดโอกาสให้การสหกรณ์เป็นแนวทางหนึ่งในการให้เสรีภาพในการรวมกลุ่ม ที่มีความอิสระ (มาตรา 64) ในการดำเนินการทางเศรษฐกิจ (มาตรา 84(9))
4. นโยบายของรัฐบาลทุกยุคทุกสมัยสนับสนุนและส่งเสริมการสหกรณ์ผ่านกลไกของกรมส่งเสริมสหกรณ์ และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ในฐานะหน่วยงานรับผิดชอบหลัก ซึ่งมีเจ้าหน้าที่กระจายทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค
5. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยได้กำหนดแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ โดยเฉพาะแนวนโยบายด้านเศรษฐกิจ ส่งเสริมสนับสนุนและคุ้มครองระบบสหกรณ์ให้เป็นอิสระและการรวมกลุ่มประกอบอาชีพหรือวิชาชีพตลอดทั้งการรวมกลุ่มของประชาชนเพื่อดำเนินกิจการด้านเศรษฐกิจ เปิดโอกาสให้การสหกรณ์เป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาประเทศ
6. สังคม ASEAN จะเปิดเสรีทางเศรษฐกิจในปี พ.ศ. 2558 เปิดโอกาสให้การสหกรณ์ระหว่างประเทศสามารถเติบโตได้อย่างรวดเร็ว
7. มีภาคีความร่วมมือภายใต้เครือข่ายสหกรณ์ทั้งในระดับภูมิภาค (เอเชียแปซิฟิก และระดับโลก) เช่น ที่ประชุมรัฐมนตรีที่รับผิดชอบงานสหกรณ์ของประเทศในเอเชียแปซิฟิก องค์การสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ องค์การแรงงานระหว่างประเทศ สนับสนุนให้กระบวนการสหกรณ์มีความเข้มแข็งเป็นปึกแผ่นมากยิ่งขึ้น

#### 5.2.4 ภัยคุกคาม (T: Threats)

1. รัฐบาลไม่เห็นความสำคัญของสหกรณ์และไม่ได้มีการช่วยเหลือสหกรณ์อย่างจริงจัง
2. การที่ผู้เกี่ยวข้องกับการสหกรณ์นึกถึงประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาการสหกรณ์ในภาพรวมของประเทศ
3. ประชาชนยังไม่มีความรู้ ความเข้าใจ และจิตสำนึก เกี่ยวกับการสหกรณ์อย่างแท้จริง
4. สังคมไทยกำลังประสบปัญหาความแตกแยกทางความคิด รวมทั้งประสบปัญหาวิกฤตเกี่ยวกับค่านิยม คุณธรรม และจริยธรรม ซึ่งนับวันจะลดน้อยถอยลง เป็นอุปสรรคในการพัฒนาการสหกรณ์โดยรวมของประเทศ
5. เศรษฐกิจไทยมีผู้ประกอบการยักษ์ใหญ่ มีทุนสูง มีความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน และขยายตัวอย่างรวดเร็ว เป็นคู่แข่งที่ได้เปรียบกว่าสหกรณ์ ทำให้สหกรณ์มีความยากลำบากในการดำเนินการที่ต้องแข่งขันกับผู้ประกอบการขนาดใหญ่
6. คู่แข่งทางธุรกิจของสหกรณ์ เช่น โรงสี ผู้ประกอบการธุรกิจเอกชน ธนาคาร ธุรกิจค้าปลีก มีการพัฒนาระบบการบริหารจัดการได้ดีกว่าสหกรณ์ ทำให้คู่แข่งสมาชิก ลูกค้า และกลุ่มเป้าหมายของสหกรณ์ได้มากกว่า อำนาจการต่อรองของสหกรณ์น้อยลง
7. ภัยธรรมชาติมีผลต่อการผลิตของสหกรณ์ ทำให้ประสบภาวะการขาดทุน เนื่องจากผลผลิตตกต่ำ ราคาผลผลิตลดลง เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาระบบสหกรณ์

8. หน่วยงานภาครัฐหลายหน่วยงาน ดำเนินงานแข่งขันแย่งลูกค้ากับสหกรณ์ เช่น กองทุนหมู่บ้าน ธ.ก.ส. เป็นต้น
9. การชดเชยการขาดทุนจากรัฐบาลล่าช้า ในนโยบายของรัฐที่ให้สหกรณ์ดำเนินการ เช่น โครงการจัดการลำไย กระเทียม หอมแดง ทำให้สหกรณ์ที่เกี่ยวข้องเสียหาย

ในการนำผลการวิเคราะห์ SWOT ทั้งสี่ด้านมาใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์ อาศัยการสังเคราะห์ประเด็นที่ได้จากการวิเคราะห์ข้างต้น โดยอาศัยเทคนิคของการวิเคราะห์เทวเมทริกซ์ (TOWS Matrix) ดังนี้

### 5.3 การวิเคราะห์เทวเมทริกซ์ (TOWS Matrix)

จากการสอบทานผลการวิเคราะห์ข้อมูลประเด็น SWOT พบว่า ตำแหน่งยุทธศาสตร์ของการสหกรณ์ไทยอยู่ที่ “ตั้งรับ” กล่าวคือ การวิเคราะห์น้ำหนักของปัจจัยต่างๆ ของประเด็น SWOT พบว่ามีจุดอ่อนมากกว่าจุดแข็ง และมีภัยคุกคามมากกว่าโอกาส ซึ่งเป็นตำแหน่งที่เสียเปรียบเชิงการแข่งขันทางยุทธศาสตร์ การวางแผนยุทธศาสตร์จึงควรมุ่งเน้นปัจจัยสำคัญที่ช่วยลดหรือขจัดจุดอ่อนลงได้มากที่สุด การพลิกวิกฤตจากภัยคุกคามให้เป็นโอกาส หรือใช้จุดแข็งข้อนโอกาส โดยพิจารณาประเด็น SWOT ที่สำคัญ โดยอาศัยเทคนิคเทวเมทริกซ์ TOWS (TOWS matrix) มาใช้ในการวิเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์ ทั้งนี้ ได้คำนึงถึงตำแหน่งยุทธศาสตร์ของการสหกรณ์ไทยอยู่ที่ “ตั้งรับ” จึงนำประเด็นจุดอ่อนและภัยคุกคามมาพิจารณาก่อน ดังต่อไปนี้

### 5.3.1 การวิเคราะห์เชิงรับ หรือ WT

การที่ตำแหน่งยุทธศาสตร์ของการสหกรณ์ไทยอยู่ที่ต้งรับ ซึ่งเป็นตำแหน่งที่เสียเปรียบเชิงการแข่งขันทางยุทธศาสตร์ การวางแผนยุทธศาสตร์จึงควรมุ่งเน้นปัจจัยสำคัญที่ช่วยลดหรือขจัดจุดอ่อนลงได้มากที่สุด ดังการวิเคราะห์ตามตารางต่อไปนี้ ซึ่งมีข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์เชิงรับที่สำคัญ ดังนี้

ตารางที่ 27 การวิเคราะห์ตาม TOWS Matrix ในด้าน WT

| ยุทธศาสตร์เชิงรับ (WT)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | T: ภัยคุกคาม (น้ำหนักความสำคัญ 5 ลำดับแรก)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>W: จุดอ่อน</b> (น้ำหนักความสำคัญ 5 ลำดับแรก)<br>1) บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกิจการของสหกรณ์ ยังขาดจิตสำนึกในการสร้างความร่วมมือ เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้สมาชิกสหกรณ์<br>2) ระบบการบริหารงานของสหกรณ์ยังเป็นรูปแบบการตั้งรับมากกว่าการบริหารเชิงรุก ยังขาดการบริหารงานเชิงยุทธศาสตร์ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา<br>3) ผู้นำสหกรณ์ที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารสหกรณ์ ยังมีน้อย<br>4) สหกรณ์ส่วนหนึ่งมีคุณภาพการดำเนินงานและระบบการควบคุมภายในต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ยังคงเผชิญกับความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากบุคลากรยังขาดความรู้ในการดำเนินธุรกิจใภาวะการแข่งขันสูง<br>5) สหกรณ์หลายแห่งยังมีปัญหาทุจริต นื้อราษฎร์บังหลวง | 1) รัฐบาลไม่เห็นความสำคัญของสหกรณ์และไม่ได้มีการช่วยเหลือสหกรณ์อย่างจริงจัง<br>2) การที่ผู้เกี่ยวข้องกับการสหกรณ์นึกถึงประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาการสหกรณ์ในภาพรวมของประเทศ<br>3) ประชาชนยังไม่มีความรู้ ความเข้าใจ และจิตสำนึก เกี่ยวกับการสหกรณ์อย่างแท้จริง<br>4) สังคมไทยกำลังประสบปัญหาความแตกแยกทางความคิด รวมทั้งประสบปัญหาวิกฤตเกี่ยวกับค่านิยม คุณธรรมและจริยธรรม ซึ่งนับวันจะลดน้อยถอยลง เป็นอุปสรรคในการพัฒนาการสหกรณ์โดยรวมของประเทศ<br>5) เศรษฐกิจไทยมีผู้ประกอบการยักษ์ใหญ่ มีทุนสูง มีความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน และขยายตัวอย่างรวดเร็ว เป็นคู่แข่งที่ได้เปรียบกว่าสหกรณ์ ทำให้สหกรณ์มีความยากลำบากในการดำเนินกิจการที่ต้องแข่งขันกับผู้ประกอบการขนาดใหญ่ |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>ข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์</b><br>1. สร้างความเข้มแข็งให้แก่สหกรณ์<br>2. ปลุกฝังอุดมการณ์และค่านิยมสหกรณ์ให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

### 5.3.2 การวิเคราะห์เชิงพัฒนา หรือ WO

การที่ตำแหน่งยุทธศาสตร์ของการสหกรณ์ไทยอยู่ที่ต่งรับ ซึ่งเป็นตำแหน่งที่เสียเปรียบเชิงการแข่งขันทางยุทธศาสตร์ การวางแผนยุทธศาสตร์จึงควรมุ่งเน้นปัจจัยสำคัญที่ช่วยลดหรือขจัดจุดอ่อนลงได้มากที่สุด หลังการวิเคราะห์ WT แล้ว จะได้วิเคราะห์ WO ซึ่งพิจารณายุทธศาสตร์เชิงพัฒนา โดยมีข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญคล้ายกับข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์เชิงรับ ดังนี้

ตารางที่ 28 การวิเคราะห์ตาม TOWS Matrix ในด้าน WO

| ยุทธศาสตร์เชิงพัฒนา (WO)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <p>O: โอกาส (น้ำหนักความสำคัญ 5 ลำดับแรก)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (มาตรา 78(1) และมาตรา 83) เอื้อต่อการพัฒนาระบบการสหกรณ์ให้สามารถพึ่งตนเองได้</li> <li>2) เงินฝากจะเข้าสู่ระบบสหกรณ์เพิ่มขึ้น จากการที่รัฐบาลค้ำประกันเงินฝากธนาคารเพียงหนึ่งล้านบาทต่อธนาคาร (เริ่มในปี พ.ศ. 2555) และอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำของธนาคาร เป็นต้น</li> <li>3) รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยเปิดโอกาสให้การสหกรณ์เป็นแนวทางหนึ่งในการให้เสรีภาพในการรวมกลุ่ม ที่มีความอิสระ (มาตรา 64) ในการดำเนินการทางเศรษฐกิจ (มาตรา 84(9))</li> <li>4) นโยบายของรัฐบาลทุกยุคทุกสมัยสนับสนุนและส่งเสริมการสหกรณ์ผ่านกลไกของกรมส่งเสริมสหกรณ์และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ในฐานะหน่วยงานรับผิดชอบหลัก ซึ่งมีเจ้าหน้าที่กระจายทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค</li> <li>5) รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยได้กำหนดแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ โดยเฉพาะแนวนโยบายด้านเศรษฐกิจ ส่งเสริมสนับสนุนและคุ้มครองระบบสหกรณ์ให้เป็นอิสระและการรวมกลุ่มประกอบอาชีพ หรือวิชาชีพตลอดทั้งการรวมกลุ่มของประชาชนเพื่อดำเนินกิจการด้านเศรษฐกิจ เปิดโอกาสให้การสหกรณ์เป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาประเทศ</li> </ol> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>W: จุดอ่อน (น้ำหนักความสำคัญ 5 ลำดับแรก)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการของสหกรณ์ยังขาดจิตสำนึกในการสร้างความร่วมมือ เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้สมาชิกสหกรณ์</li> <li>2) ระบบการบริหารงานของสหกรณ์ยังเป็นรูปแบบการตั้งรับมากกว่าการบริหารเชิงรุก ยังขาดการบริหารงานเชิงยุทธศาสตร์ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา</li> <li>3) ผู้นำสหกรณ์ที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารสหกรณ์ ยังมีน้อย</li> <li>4) สหกรณ์ส่วนหนึ่งมีคุณภาพการดำเนินงานและระบบการควบคุมภายในต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ยังคงเผชิญกับความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากบุคลากรยังขาดความรู้ในการดำเนินธุรกิจในภาวะการแข่งขันสูง</li> <li>5) สหกรณ์หลายแห่งยังมีปัญหาทุจริตฉ้อราษฎร์บังหลวง</li> </ol> | <p>ข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. สร้างและขยายเครือข่ายงานการสหกรณ์</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

### 5.3.3 การวิเคราะห์เชิงป้องกัน หรือ ST

การที่ตำแหน่งยุทธศาสตร์ของการสหกรณ์ไทยอยู่ที่ตั่งรับ ซึ่งสมควรให้มีการเร่งรัดยุทธศาสตร์ด้าน WT และ WO ซึ่งจะทำให้การสหกรณ์ไทย ได้รับการปรับปรุง แก้ไขและพัฒนาให้มีความพร้อม ซึ่งควรพิจารณายุทธศาสตร์เชิงป้องกัน กล่าวคือ การใช้จุดแข็งป้องกันภัยคุกคาม จึงพิจารณายุทธศาสตร์เชิงป้องกัน หรือ ST ดังการวิเคราะห์ตามตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 29 การวิเคราะห์ตาม TOWS Matrix ในด้าน ST

| ยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน (ST)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | T: ภัยคุกคาม (น้ำหนักความสำคัญ 5 ลำดับแรก)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>S: จุดแข็ง (น้ำหนักความสำคัญ 5 ลำดับแรก)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) สหกรณ์มีสภาพเป็น “นิติบุคคล” มีกฎหมายรองรับ จึงมีเอกภาพในการบริหารจัดการ โดยการพึ่งพาตนเอง</li> <li>2) มีหน่วยงานภาครัฐให้การสนับสนุนช่วยเหลือชัดเจน เช่น กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ คณะกรรมการพัฒนาสหกรณ์แห่งชาติ ทำให้การดำเนินงานของสหกรณ์มีผลดีอย่างต่อเนื่อง</li> <li>3) สหกรณ์เป็นที่ยอมรับของสังคมว่าเป็นองค์กรที่มีตัวแบบของความสามัคคี ช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างสมาชิกทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม ถือเป็นเสาหลักด้านหนึ่งของการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (คำแนะนำองค์กรแรงงานระหว่างประเทศที่ 123)</li> <li>4) สหกรณ์เป็นอุดมการณ์ที่เป็นกันชนระหว่างทุนนิยมสุดโต่ง (มือใครยาวสาวได้สาวเอา เห็นแก่ตัว เอารอดเอาเปรียบกัน ฯลฯ) และสังคมนิยมสุดขั้ว (พึงรัฐสวัสดิการมากเกินไป) ซึ่งสหกรณ์ช่วยให้เกิดการพัฒนาศรษฐกิจ สังคม และการเมืองให้เจริญก้าวหน้า อย่างยั่งยืน มั่นคง จากความร่วมมือร่วมใจ และการมีส่วนร่วมของประชาชน</li> <li>5) การพัฒนาความรู้ ความเข้าใจในระบบสหกรณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์ รวมทั้งอุดมการณ์สหกรณ์ มีการดำเนินการอยู่ในหลายแห่ง เช่น ในโรงเรียน และชุมชน สามารถขยายผลให้เกิดผลดีแก่ระบบสหกรณ์</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) รัฐบาลไม่เห็นความสำคัญของสหกรณ์และไม่ได้มีการช่วยเหลือสหกรณ์อย่างจริงจัง</li> <li>2) การที่ผู้เกี่ยวข้องกับการสหกรณ์นึกถึงประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาการสหกรณ์ในภาพรวมของประเทศ</li> <li>3) ประชาชนยังไม่มีความรู้ ความเข้าใจ และจิตสำนึกเกี่ยวกับการสหกรณ์อย่างแท้จริง</li> <li>4) สังคมไทยกำลังประสบปัญหาความแตกแยกทางความคิด รวมทั้งประสบปัญหาวิกฤตเกี่ยวกับค่านิยม คุณธรรมและจริยธรรม ซึ่งนับวันจะลดน้อยถอยลง เป็นอุปสรรคในการพัฒนาการสหกรณ์โดยรวมของประเทศ</li> <li>5) เศรษฐกิจไทยมีผู้ประกอบการยักษ์ใหญ่ มีทุนสูง มีความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน และขยายตัวอย่างรวดเร็ว เป็นคู่แข่งที่ได้เปรียบกว่าสหกรณ์ ทำให้สหกรณ์มีความยากลำบากในการดำเนินกิจการที่ต้องแข่งขันกับผู้ประกอบการขนาดใหญ่</li> </ol> <p><b>ข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ให้ข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ และสร้างความรู้ให้แก่ทุกภาคส่วน</li> <li>2. ส่งเสริมกิจกรรมสมาชิกสัมพันธ์</li> </ol> |

### 5.3.4 การวิเคราะห์เชิงรุก หรือ SO

การที่การสหกรณ์ไทย สามารถเร่งรัดยุทธศาสตร์ด้าน WT, WO และ ST ซึ่งจะทำให้การสหกรณ์ไทย ได้รับการปรับปรุง แก้ไขและพัฒนาให้มีความได้เปรียบ ซึ่งควรพิจารณายุทธศาสตร์เชิงรุก กล่าวคือ การใช้จุดแข็งในการขออนโอกาส จึงพิจารณายุทธศาสตร์เชิงรุก หรือ SO ดังการวิเคราะห์ตามตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 30 การวิเคราะห์ตาม TOWS Matrix ในด้าน SO

| ยุทธศาสตร์เชิงรุก (SO)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | O: โอกาส (น้ำหนักความสำคัญ 5 ลำดับแรก)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>S: จุดแข็ง (น้ำหนักความสำคัญ 5 ลำดับแรก)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) สหกรณ์มีสภาพเป็น “นิติบุคคล” มีกฎหมายรองรับ จึงมีเอกภาพในการบริหารจัดการ โดยการพึ่งพาตนเอง</li> <li>2) มีหน่วยงานภาครัฐให้การสนับสนุนช่วยเหลือชัดเจน เช่น กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ คณะกรรมการพัฒนาสหกรณ์แห่งชาติ ทำให้การดำเนินงานของสหกรณ์มีผลดีอย่างต่อเนื่อง</li> <li>3) สหกรณ์เป็นที่ยอมรับของสังคมว่าเป็นองค์กรที่มีตัวแบบของความสามัคคี ช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างสมาชิกทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม ถือเป็นเสาหลักด้านหนึ่งของการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (คำแนะนำองค์กรแรงงานระหว่างประเทศที่ 123)</li> <li>4) สหกรณ์เป็นอุดมการณ์ที่เป็นกันชนระหว่างทุนนิยมสุดโต่ง (เมื่อใครยาวสาวได้สาวเอา เห็นแก่ตัว เอาตัวเอามาเปรียบกัน ฯลฯ) และสังคมนิยมสุดขั้ว (พึ่งรัฐสวัสดิการมากเกินไป) ซึ่งสหกรณ์ช่วยให้เกิดการพัฒนาศรษฐกิจ สังคม และการเมืองให้เจริญก้าวหน้า อย่างยั่งยืน มั่นคง จากความร่วมมือร่วมใจ และการมีส่วนร่วมของประชาชน</li> <li>5) การพัฒนาความรู้ ความเข้าใจในระบบสหกรณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ รวมทั้งอุดมการณ์สหกรณ์ มีการดำเนินการอยู่ในหลายแห่ง เช่น ในโรงเรียน และชุมชน สามารถขยายผลให้เกิดผลดีแก่ระบบสหกรณ์</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (มาตรา 78(1) และมาตรา 83) เอื้อต่อการพัฒนาระบบการสหกรณ์ให้สามารถพึ่งตนเองได้</li> <li>2) เงินฝากจะเข้าสู่ระบบสหกรณ์เพิ่มขึ้น จากการที่รัฐบาลคุ้มครองเงินฝากธนาคารเพียงหนึ่งล้านบาทต่อธนาคาร (เริ่มในปี พ.ศ. 2555) และอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำของธนาคาร เป็นต้น</li> <li>3) รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยเปิดโอกาสให้การสหกรณ์เป็นแนวทางหนึ่งในการให้เสรีภาพในการรวมกลุ่ม ที่มีความอิสระ (มาตรา 64) ในการดำเนินการทางเศรษฐกิจ (มาตรา 84(9))</li> <li>4) นโยบายของรัฐบาลทุกยุคทุกสมัยสนับสนุนและส่งเสริมการสหกรณ์ผ่านกลไกของกรมส่งเสริมสหกรณ์และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ในฐานะหน่วยงานรับผิดชอบหลัก ซึ่งมีเจ้าหน้าที่กระจายทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค</li> </ol> <p>รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยได้กำหนดแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ โดยเฉพาะแนวนโยบายด้านเศรษฐกิจ ส่งเสริมสนับสนุนและคุ้มครองระบบสหกรณ์ให้เป็นอิสระและการรวมกลุ่มประกอบอาชีพ หรือวิชาชีพตลอดทั้งการรวมกลุ่มของประชาชนเพื่อดำเนินกิจการด้านเศรษฐกิจ เปิดโอกาสให้การสหกรณ์เป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาประเทศ</p> |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <p><b>ข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ขยายงานการสหกรณ์ให้ครอบคลุมสังคมไทย</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

จากการวิเคราะห์ TOWS Matrix ของการสหกรณ์ไทยในเชิงรุก จะเห็นได้ว่า มีภาวะของการขยายตัวทางการตลาดการสหกรณ์ แต่ความสามารถในการแข่งขันของการสหกรณ์ไทยอยู่ในระดับไม่สูง ยุทธศาสตร์หลัก หรือ Grand Strategy ของการสหกรณ์ไทยจึงเป็นเรื่องของยุทธศาสตร์การตั้งรับและการพัฒนาเป็นหลัก เมื่อมีความได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่อยู่ในระดับสูง ก็สมควรพิจารณาใช้ยุทธศาสตร์เชิงรุกต่อไป

### 5.3.5 สรุปการวิเคราะห์ TOWS Matrix

ผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix แสดงถึงการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์สี่ประเด็น สรุปได้ตามตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 31 สรุปผลการวิเคราะห์ตาม TOWS Matrix

| <div>การวิเคราะห์ปัจจัย<br/>สภาพแวดล้อมภายใน</div> <div>การวิเคราะห์ปัจจัย<br/>สภาพแวดล้อมภายนอก</div>                                                                                                                                                                                                                                           | <b>S: จุดแข็ง</b> (ความสำคัญ 3 ลำดับแรก)<br>1) สหกรณ์มีสภาพเป็น “นิติบุคคล” มีกฎหมายรองรับ จึงมีเอกภาพในการบริหารจัดการ โดยการพึ่งพาตนเอง<br>2) มีหน่วยงานภาครัฐให้การสนับสนุนช่วยเหลือชัดเจน ทำให้การดำเนินงานของสหกรณ์มีผลดีอย่างต่อเนื่อง<br>3) สหกรณ์เป็นที่ยอมรับของสังคมว่าเป็นองค์กรที่มีตัวแบบของความสำเร็จ ช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างสมาชิกทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม ถือเป็นเสาหลักด้านหนึ่งของการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ | <b>W: จุดอ่อน</b> (ความสำคัญ 3 ลำดับแรก)<br>1) บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกิจการของสหกรณ์ยังขาดจิตสำนึกในการสร้างความร่วมมือ เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้สมาชิกสหกรณ์<br>2) ระบบการบริหารงานของสหกรณ์ยังเป็นรูปแบบการตั้งรับมากกว่าการบริหารเชิงรุก ยังขาดการบริหารงานเชิงยุทธศาสตร์ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา<br>3) ผู้นำสหกรณ์ที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารสหกรณ์ ยังมีน้อย |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>O: โอกาส</b> (ความสำคัญ 3 ลำดับแรก)<br>1) ปรชญาเศรษฐกิจพอเพียง เอื้อต่อการพัฒนาระบบการสหกรณ์ให้สามารถพึ่งตนเองได้<br>2) เงินฝากจะเข้าสู่ระบบสหกรณ์เพิ่มขึ้นจากการที่รัฐบาลค้ำคองเงินฝากธนาคารน้อยลง เป็นต้น<br>3) รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยเปิดโอกาสให้การสหกรณ์เป็นแนวทางให้เสรีภาพในการรวมกลุ่ม ที่มีความอิสระ ในการดำเนินการทางเศรษฐกิจ | <b>ยุทธศาสตร์ที่ 4</b><br><br><b>“การขยายงานการสหกรณ์ให้ครอบคลุมสังคมไทย”</b><br><br><b>(ยุทธศาสตร์การสหกรณ์ก้าวหน้า)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>ยุทธศาสตร์ที่ 2</b><br><br><b>“การสร้างและขยายเครือข่ายงานการสหกรณ์”</b><br><br><b>(ยุทธศาสตร์เครือข่ายขบวนการสหกรณ์)</b>                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>T: ภัยคุกคาม</b> (ความสำคัญ 3 ลำดับแรก)<br>1) รัฐบาลไม่เห็นความสำคัญของสหกรณ์และไม่ได้มีการช่วยเหลือสหกรณ์อย่างจริงจัง<br>2) ผู้เกี่ยวข้องกับการสหกรณ์นี้ถึงประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาการสหกรณ์ในภาพรวมของประเทศ<br>3) ประชาชนยังไม่มีความรู้ ความเข้าใจ และจิตสำนึก เกี่ยวกับการสหกรณ์อย่างแท้จริง          | <b>ยุทธศาสตร์ที่ 3</b><br><br><b>“การสร้างการยอมรับการสหกรณ์”</b><br><br><b>(ยุทธศาสตร์ยอมรับการสหกรณ์)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>ยุทธศาสตร์ที่ 1</b><br><br><b>“สร้างความเข้มแข็งให้แก่สหกรณ์”</b><br><br><b>(ยุทธศาสตร์การสหกรณ์เข้มแข็ง)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                     |

#### 5.4 ความท้าทายและการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์

จากผลการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ของการสหกรณ์ไทยข้างต้น การสหกรณ์ไทยมีความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ได้แก่ การลด/ขจัดจุดอ่อน การพลิกภัยคุกคามให้เป็นโอกาส และการใช้จุดแข็งในการช้อนโอกาส หากไม่สามารถรับมือกับความท้าทายดังกล่าวไปแล้ว ก็จะทำให้การพัฒนาการสหกรณ์ไทยไม่ประสบผลสำเร็จ หรือไม่ก้าวหน้าตามที่ควรจะเป็น ผู้ที่เกี่ยวข้องจึงควรมีการตัดสินใจตามแนวทาง ดังนี้

1. กำหนดยุทธศาสตร์เชิงรับและพัฒนา ได้แก่ สร้างความเข้มแข็งให้แก่สหกรณ์ ซึ่งรวมถึงการปลูกฝังอุดมการณ์และค่านิยมสหกรณ์ให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง หรือ “ยุทธศาสตร์การสหกรณ์เข้มแข็ง” และสร้างและขยายเครือข่ายงานการสหกรณ์ หรือ “ยุทธศาสตร์เครือข่ายขบวนการสหกรณ์”
2. การกำหนดยุทธศาสตร์เร่งด่วนที่ต้องดำเนินการโดยเร็ว คือ ให้เร่งรัดยุทธศาสตร์เชิงรับ ได้แก่ “ยุทธศาสตร์การสหกรณ์เข้มแข็ง” และยุทธศาสตร์เชิงพัฒนา ได้แก่ “ยุทธศาสตร์เครือข่ายขบวนการสหกรณ์”
3. การกำหนดยุทธศาสตร์ระยะสั้น ปานกลาง และระยะยาว ให้การพัฒนาการสหกรณ์มีความยั่งยืน ได้แก่ ให้ข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ และสร้างความรู้ให้แก่ทุกภาคส่วน ได้แก่ “ยุทธศาสตร์ยอมรับการสหกรณ์” และขยายงานการสหกรณ์ให้ครอบคลุมสังคมไทย ได้แก่ “ยุทธศาสตร์การสหกรณ์ก้าวหน้า”

จากตามแนวทางข้างต้น สามารถกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ ตามผลการวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ของการสหกรณ์ ได้แก่

- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 “การสร้างความเข้มแข็งให้แก่สหกรณ์” (ยุทธศาสตร์การสหกรณ์เข้มแข็ง) หมายถึง การสร้างความเข้มแข็งให้แก่สหกรณ์ ทั้งด้านการบริหารจัดการและการปลูกฝังอุดมการณ์และค่านิยมสหกรณ์ให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง เป็นยุทธศาสตร์เชิงรับ
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 “การสร้างและขยายเครือข่ายงานการสหกรณ์” (ยุทธศาสตร์เครือข่ายขบวนการสหกรณ์) หมายถึง การสร้างและขยายเครือข่ายงานการสหกรณ์ จากการที่มีโอกาสในการพัฒนาด้านการสหกรณ์ แต่การดำเนินการด้านการสหกรณ์ยังอ่อนแอต้องอาศัยภาคส่วนต่างๆ ร่วมดำเนินงานช่วยเหลือกัน เป็นยุทธศาสตร์เชิงพัฒนา
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 “การสร้างการยอมรับการสหกรณ์” (ยุทธศาสตร์ยอมรับการสหกรณ์) หมายถึง การสหกรณ์มีจุดแข็งของการเป็นสหกรณ์ที่ได้เปรียบการดำเนินธุรกิจ ให้ความรู้และความเข้าใจการสหกรณ์แก่ทุกภาคส่วน ประชาสัมพันธ์และส่งเสริมกิจกรรมสมาชิกสัมพันธ์ ซึ่งเป็นจุดแข็งสามารถนำไปใช้ในป้องกันวิกฤติที่สหกรณ์เผชิญอยู่ เป็นยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 “การขยายงานการสหกรณ์ให้ครอบคลุมสังคมไทย” (ยุทธศาสตร์การสหกรณ์ก้าวหน้า) หมายถึง การขยายงานการสหกรณ์ให้ครอบคลุมสังคมไทย จากการที่สหกรณ์มีความได้เปรียบและมีโอกาสในการพัฒนาด้านการสหกรณ์ เป็นยุทธศาสตร์เชิงรุก

#### 5.5 ยุทธศาสตร์การพัฒนาการสหกรณ์

ยุทธศาสตร์การพัฒนา อาศัยจุดแข็งในการช้อนโอกาส ในขณะเดียวกัน ก็จำเป็นต้องลดจุดอ่อนและพลิกวิกฤติเป็นโอกาส ประกอบด้วยส่วนต่างๆ ดังนี้

### 5.5.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

จากการที่การสหกรณ์เป็นอุดมการณ์ที่สังคมยอมรับว่าเป็นองค์กรที่ส่งเสริมความสามัคคี ช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างสมาชิกทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม ถือเป็นเสาหลักของการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีกฎหมายรองรับ มีหน่วยงานภาครัฐให้การสนับสนุนช่วยเหลือ สามารถแก้ปัญหาทุนนิยมสุดโต่ง (เมื่อใครยวสาวได้สาวเอา เห็นแก่ตัว เอา รัดเอาเปรียบกัน ฯลฯ) และสังคมนิยมสุดขั้ว (พึงรัฐสวัสดิการมากเกินไป) ซึ่งสอดคล้องกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 (มาตรา 78(1) และมาตรา 83) เอื้อต่อการพัฒนาระบบการสหกรณ์ให้สามารถพึ่งตนเองได้ ตลอดจนนโยบายของรัฐบาลทุกยุคทุกสมัยสนับสนุนและส่งเสริมการสหกรณ์ผ่านกลไกของกรมส่งเสริมสหกรณ์และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ในฐานะหน่วยงานรับผิดชอบหลัก ซึ่งมีเจ้าหน้าที่กระจายทั้งในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค จึงสามารถกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ของแผนนี้ได้ว่า

วิสัยทัศน์ของการสหกรณ์ไทย คือ

**“การสหกรณ์เป็นกลไกหลักในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิก”**

### 5.5.2 พันธกิจ (Mission)

จากหลักการเดียวกันกับการกำหนดวิสัยทัศน์ สามารถนำมาใช้ในการกำหนดพันธกิจที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ ได้ ดังนี้

**“มุ่งสร้างระบบสหกรณ์ที่มีคุณค่า จากการดำเนินงานที่เป็นเลิศ มีผลสัมฤทธิ์สูง ก้าวหน้า และเป็นประโยชน์ต่อสมาชิก และสังคม”**

โดยกลุ่มผลงานหลัก (Key Result Areas) ของยุทธศาสตร์ในแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 จะเป็นการสืบสานพันธกิจของยุทธศาสตร์ในแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 ดังนี้

1. สร้างคุณค่าของระบบสหกรณ์ ให้คนศรัทธา เชื่อมโยงเรื่องคุณค่าสหกรณ์และปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
2. พัฒนาผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการสหกรณ์ ให้มีความพร้อมและสมรรถนะสูงในการขับเคลื่อนการพัฒนา การสหกรณ์ตามทิศทางของยุทธศาสตร์ในแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3
3. พัฒนาระบบสหกรณ์ในทิศทางที่เอื้อต่อการดำเนินงานของสหกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ตามหลักธรรมาภิบาล ขยายโอกาสการดำเนินธุรกิจสหกรณ์จากภายในสู่ภายนอกขบวนการสหกรณ์ เพื่อนำประโยชน์คืนกลับสู่สมาชิก ชุมชน และสังคม อย่างยั่งยืน
4. พัฒนาระบบสนับสนุนด้านการเงินในทิศทางที่เกื้อหนุนการดำเนินงานบนหลักการพึ่งพาตนเองและการร่วมมือกันของสหกรณ์ เพื่อความมั่นคงและมีเสถียรภาพ

### 5.5.3 เป้าประสงค์ (Goals)

เป้าหมายที่ตอบสนองพันธกิจของยุทธศาสตร์ในแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 ดังนี้

1. เพื่อให้คนไทยมีศรัทธาและความเชื่อมั่นในคุณค่าสหกรณ์ อันจะก่อให้เกิดจิตสำนึกความร่วมมือ เกิดความสามัคคีของคนในชาติ และเข้ามามีส่วนร่วมในสหกรณ์ในการแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมร่วมกัน
2. เพื่อสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณสมบัติที่พึงประสงค์ ในการขับเคลื่อนสหกรณ์ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และเป็นไปในทิศทางที่จะปรับตัวสู่การเป็นองค์กรพึ่งพาตนเองของสหกรณ์

3. เพื่อพัฒนาให้สหกรณ์มีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มีความมั่นคงและเข้มแข็ง สามารถเป็นที่พึ่งของสมาชิกได้อย่างยั่งยืน และยกระดับความสามารถของสหกรณ์สำหรับภารกิจในการแก้ปัญหาการประกอบอาชีพ และการยกระดับคุณภาพชีวิตของสมาชิกสหกรณ์
4. เพื่อสร้างระบบการผลิตและการค้าอย่างเที่ยงธรรม ขยายโอกาสการทำธุรกิจสหกรณ์จากภายในสู่ภายนอกขบวนการสหกรณ์ พัฒนารูปแบบการผลิตและการค้าภายใต้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงแบบก้าวหน้า (ทฤษฎีใหม่ 3 ขั้นตอน) เพื่อให้มีมูลค่าสูงขึ้น และก่อให้เกิดความยั่งยืนในการทำธุรกิจสหกรณ์ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง
5. เพื่อปรับกลไกและโครงสร้างของระบบการเงินสหกรณ์ไปในทิศทางที่เกื้อหนุนการพึ่งพาตนเองและการร่วมมือกันระหว่างสหกรณ์ ให้มีระบบการเงินที่เอื้อต่อการออม การสะสมทุน รวมถึงการกระจายโอกาสการเข้าถึงแหล่งทุนของสหกรณ์และสมาชิกสหกรณ์

#### 5.5.4 ทิศทางการพัฒนา

กรอบทิศทางการพัฒนาภายใต้ยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 อาศัยยุทธศาสตร์ที่มีความสมดุล (ตามหลัก Balanced Scorecard) เป็นเครื่องมือและกลไกขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าประสงค์ ที่ตอบสนองพันธกิจและมุ่งสู่วิสัยทัศน์ ในการพัฒนาระบบสหกรณ์เพื่อนำไปสู่การตอบสนองสมาชิกและผู้ที่มีส่วนร่วมในระบบสหกรณ์ การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งก็คือ การบรรลุวิสัยทัศน์ (รูปภาพที่ 6) ส่วนภาพที่ 7 แสดงถึงการใช้ Balanced Scorecard ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ในลักษณะแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

| วิสัยทัศน์  | การสหกรณ์เป็นกลไกหลักในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิก                                                             |                                                  |                                                                         |                                            |                                                                                |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
|             | ↑                                                                                                                    | ↑                                                | ↑                                                                       | ↑                                          | ↑                                                                              |
| พันธกิจ     | มุ่งสร้างระบบสหกรณ์ที่มีคุณค่า จากการดำเนินงานที่เป็นเลิศ มีผลสัมฤทธิ์สูง ก้าวหน้า และเป็นประโยชน์ต่อสมาชิก และสังคม |                                                  |                                                                         |                                            |                                                                                |
|             | ↑                                                                                                                    | ↑                                                | ↑                                                                       | ↑                                          | ↑                                                                              |
| เป้าประสงค์ | 1 คนศรัทธาและเชื่อมั่นในคุณค่าสหกรณ์                                                                                 | 2 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณสมบัติที่พึงประสงค์ | 3 สหกรณ์มีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง | 4 สร้างระบบการผลิตและการค้าอย่างเที่ยงธรรม | 5 ปรับกลไกและโครงสร้างของระบบการเงินสหกรณ์ไปในทิศทางที่เกื้อหนุนการพึ่งพาตนเอง |
|             | ↑                                                                                                                    | ↑                                                | ↑                                                                       | ↑                                          | ↑                                                                              |
| ยุทธศาสตร์  | ประสิทธิผล                                                                                                           | คุณภาพการบริการ                                  | ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน                                              | พัฒนาองค์การ                               |                                                                                |

รูปภาพที่ 6 วิธีการบรรลุวิสัยทัศน์ โดยอาศัยยุทธศาสตร์

| ยุทธศาสตร์                         | 1. สหกรณ์เข้มแข็ง                                                                           | 2. เครือข่าย<br>ขบวนการสหกรณ์                                        | 3. ยอมรับสหกรณ์                           | 4. สหกรณ์ก้าวหน้า               |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------|
| ประสิทธิผล                         | ระบบสหกรณ์เชื่อมโยงกลุ่ม<br>อาชีพ/วิชาชีพ/กลุ่ม<br>ประชาชนเพื่อดำเนินกิจการ<br>ด้านเศรษฐกิจ |                                                                      |                                           |                                 |
|                                    | ↑ ↑ ↑                                                                                       | ↑ ↑ ↑                                                                | ↑ ↑ ↑                                     | ↑ ↑ ↑                           |
| คุณภาพการ<br>บริการ                | สมาชิกมีส่วนร่วมสูง                                                                         | สมาชิกและเครือข่ายสหกรณ์<br>เพิ่มขึ้น                                | สมาชิกสหกรณ์ได้รับการ<br>ปลูกฝังอุดมการณ์ | สมาชิกได้รับประโยชน์สูง         |
|                                    | ↑ ↑ ↑                                                                                       | ↑ ↑ ↑                                                                | ↑ ↑ ↑                                     | ↑ ↑ ↑                           |
| ประสิทธิภาพ<br>ในการ<br>ปฏิบัติงาน | การบริหารที่มีคุณภาพ                                                                        | ความร่วมมือในการบริหาร<br>จัดการเครือข่ายสหกรณ์<br>เพิ่มขึ้น         | สัมพันธภาพระหว่างสมาชิก<br>เพิ่มขึ้น      | กระบวนการบริการสะดวก<br>รวดเร็ว |
|                                    | ↑ ↑ ↑                                                                                       | ↑ ↑ ↑                                                                | ↑ ↑ ↑                                     | ↑ ↑ ↑                           |
| พัฒนา<br>องค์กร                    | บุคลากรสหกรณ์สุจริต<br>บุคลากรสหกรณ์มีคุณธรรม                                               | บุคลากรที่มีสมรรถนะสูง<br>บุคลากรมีจิตสำนึกในการ<br>สร้างความร่วมมือ | บุคลากรมีความสามารถใน<br>งานบริการ        | เทคโนโลยีเหมาะสม                |

รูปภาพที่ 7 แผนที่ยุทธศาสตร์เบื้องต้น

หมายเหตุ:

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยุทธศาสตร์การสหกรณ์เข้มแข็ง หมายถึง การสร้างความเข้มแข็งให้แก่สหกรณ์ ทั้งด้านการบริหารจัดการและการปลูกฝังอุดมการณ์และค่านิยมสหกรณ์ให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง เป็นยุทธศาสตร์เชิงรับ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยุทธศาสตร์เครือข่ายขบวนการสหกรณ์ หมายถึง การสร้างและขยายเครือข่ายงานการสหกรณ์ จากการที่มีโอกาสในการพัฒนาด้านการสหกรณ์ แต่การดำเนินการด้านการสหกรณ์ยังอ่อนแอต้องอาศัยภาคส่วนต่างๆ ร่วมดำเนินงานช่วยเหลือกัน เป็นยุทธศาสตร์เชิงพัฒนา

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยุทธศาสตร์ยอมรับการสหกรณ์ หมายถึง การสหกรณ์มีจุดแข็งของการเป็นสหกรณ์ที่ได้เปรียบการดำเนินธุรกิจ ให้ความรู้และความเข้าใจการสหกรณ์แก่ทุกภาคส่วน ประชาสัมพันธ์และส่งเสริมกิจกรรมสมาชิกสัมพันธ์ ซึ่งเป็นจุดแข็งสามารถนำไปใช้ในป้องกันวิกฤติที่สหกรณ์เผชิญอยู่ เป็นยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยุทธศาสตร์การสหกรณ์ก้าวหน้า หมายถึง การขยายงานการสหกรณ์ให้ครอบคลุมสังคมไทย จากการที่สหกรณ์มีความได้เปรียบและมีโอกาสในการพัฒนาด้านการสหกรณ์ เป็นยุทธศาสตร์เชิงรุก



รูปภาพที่ 8 แผนที่ยุทธศาสตร์โดยการเชื่อมโยงเป้าประสงค์ (Goal) ตามแนวทางตัวแบบสปาเกตตี (Spaghetti Model)

### 5.5.5 ตัวชี้วัด (KPIs)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างความเข้มแข็งให้แก่สหกรณ์ (ยุทธศาสตร์การสหกรณ์เข้มแข็ง)

| มิติ                                                                     | เป้าประสงค์                                  | ตัวชี้วัด                                                    | ข้อมูลฐาน |      | ค่าเป้าหมาย |      |      |      |      | หน่วยงานรับผิดชอบ           |                     | กลยุทธ์/แผนงาน/โครงการ                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-----------|------|-------------|------|------|------|------|-----------------------------|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                          |                                              |                                                              | 2553      | 2554 | 2555        | 2556 | 2557 | 2558 | 2559 | หลัก                        | สนับสนุน            |                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| ประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ (ปัจจัยความสำเร็จที่ตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) | สหกรณ์พึ่งตนเอง                              | จำนวนสหกรณ์ที่มีผลประกอบการไม่ขาดทุน (ร้อยละ)                | N/A       | N/A  | 70          | 75   | 80   | 85   | 90   | สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย | สหกรณ์ทุกแห่ง, กสส. | 1. พัฒนาระบบและกลไกการสร้างคุณค่าสหกรณ์และปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง                                                                                                                                                                                               |
| คุณภาพการให้บริการ (ปัจจัยความสำเร็จที่ตอบสนองผู้รับบริการ)              | สมาชิกมีส่วนร่วม                             | จำนวนสมาชิกเข้าร่วมกิจกรรมสหกรณ์ (ร้อยละ)                    | N/A       | N/A  | 70          | 75   | 80   | 85   | 90   | สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย | สหกรณ์ทุกแห่ง, กสส. | 2. พัฒนาการประชาสัมพันธ์เผยแพร่คุณค่าสหกรณ์และปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง<br>3. เร่งรัดกิจกรรมที่ปลูกฝังอุดมการณ์หลักการ และวิธีการสหกรณ์                                                                                                                           |
| ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน (ปัจจัยความสำเร็จเกี่ยวกับกระบวนการภายในองค์กร)  | การบริหารที่มีคุณภาพ                         | จำนวนสหกรณ์ที่ใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหาร (ร้อยละ)               | N/A       | N/A  | 40          | 50   | 60   | 70   | 80   | สหกรณ์ทุกแห่ง               | กสส.                | 4. ผลักดันให้มีสหกรณ์ใช้มาตรฐานการบริหารในการขับเคลื่อนการพัฒนา ระบบสหกรณ์                                                                                                                                                                                       |
|                                                                          | การดำเนินงานในภาวะความเสี่ยงและการแข่งขันสูง | จำนวนสหกรณ์ที่ได้คุณภาพการควบคุมภายใน ระดับดี-ดีมาก (ร้อยละ) | 80        | 82   | 83          | 85   | 90   | 95   | 100  | สหกรณ์ทุกแห่ง               | กรมตรวจฯ            | 5. ผลักดันให้มีสหกรณ์ใช้การบริหารความเสี่ยงในการขับเคลื่อนการพัฒนา ระบบสหกรณ์ และส่งเสริมให้สหกรณ์มีระบบการควบคุมภายในที่ดีและมีประสิทธิภาพ<br>6. พัฒนากลไกการประกันและลดความเสี่ยงทางการเงิน<br>7. พัฒนาตัวแบบสหกรณ์ที่ดี และการปรับโครงสร้างการบริหารการสหกรณ์ |
| การพัฒนาองค์กร (ปัจจัยความสำเร็จเกี่ยวกับคน และเทคโนโลยีขององค์กร)       | บุคลากรสหกรณ์สุจริต                          | จำนวนบุคลากรที่ไม่เกี่ยวข้องกับการทุจริต (ร้อยละ)            | N/A       | N/A  | 90          | 95   | 98   | 80   | 99   | สหกรณ์ทุกแห่ง               | กรมตรวจฯ            | 8. พัฒนาแนวทางปฏิบัติ "สหกรณ์ใสสะอาด" และการจูงใจให้บุคลากรถือปฏิบัติ<br>9. ส่งเสริมการบริหารจัดการสหกรณ์ตามเกณฑ์คุณภาพ และวางกรอบการมีธรรมาภิบาลในตัวแบบสหกรณ์                                                                                                  |
|                                                                          | บุคลากรสหกรณ์มีคุณธรรม                       | 2. จำนวนบุคลากรที่มีคุณสมบัติที่พึงประสงค์ (ร้อยละ)          | N/A       | N/A  | 80          | 85   | 90   | 95   | 100  | สหกรณ์ทุกแห่ง               | กรมตรวจฯ            | 10. จัดระบบและกลไกการพัฒนาผู้นำและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง<br>11. ใช้ระบบคุณธรรมในการบริหารทรัพยากรบุคคล                                                                                                                                                              |

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างและขยายเครือข่ายงานการสหกรณ์ (ยุทธศาสตร์เครือข่ายขบวนการสหกรณ์)

| มิติ                                                                     | เป้าประสงค์                                                                      | ตัวชี้วัด                                                                                    | ข้อมูลฐาน |      | ค่าเป้าหมาย |      |      |      |      | หน่วยงานรับผิดชอบ           |                     | กลยุทธ์/แผนงาน/โครงการ                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------------|------|------|------|------|-----------------------------|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                          |                                                                                  |                                                                                              | 2553      | 2554 | 2555        | 2556 | 2557 | 2558 | 2559 | หลัก                        | สนับสนุน            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| ประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ (ปัจจัยความสำเร็จที่ตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) | ระบบสหกรณ์เชื่อมโยงกลุ่มอาชีพ/วิชาชีพ/กลุ่มประชาชน เพื่อดำเนินกิจการด้านเศรษฐกิจ | จำนวนสหกรณ์ที่เชื่อมโยงกลุ่มอาชีพ/วิชาชีพ/กลุ่มประชาชนเพื่อดำเนินกิจการด้านเศรษฐกิจ (ร้อยละ) | N/A       | N/A  | 70          | 75   | 80   | 85   | 90   | สัณนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย | สหกรณ์ทุกแห่ง, กสส. | 1. พัฒนาระบบเครือข่ายความร่วมมือในการเชื่อมโยงห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain) และห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain)<br>2. ส่งเสริมการพัฒนาสหกรณ์ในทุกระดับและทุกประเภทให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3                                                                                              |
| คุณภาพการให้บริการ (ปัจจัยความสำเร็จที่ตอบสนองผู้รับบริการ)              | สมาชิกและเครือข่ายสหกรณ์เพิ่มขึ้น                                                | จำนวนสมาชิกและเครือข่ายเพิ่มขึ้น (ร้อยละ)                                                    | N/A       | N/A  | 10          | 10   | 10   | 10   | 10   | สหกรณ์ทุกแห่ง               | กสส.                | 3. การบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM)<br>4. จัดระบบการส่งเสริมเครือข่ายธุรกิจของสหกรณ์<br>5. เชื่อมโยงให้เกิดการสนับสนุนด้านการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร                                                                                                                                                  |
| ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (ปัจจัยความสำเร็จเกี่ยวกับกระบวนการภายในองค์กร) | ความร่วมมือในการบริหารจัดการเครือข่ายสหกรณ์เพิ่มขึ้น                             | จำนวนสหกรณ์ที่มีกิจกรรมร่วมกับเครือข่ายสหกรณ์ (ร้อยละ)                                       | 80        | 82   | 83          | 85   | 90   | 95   | 100  | สัณนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย | สหกรณ์ทุกแห่ง, กสส. | 6. ส่งเสริมสัณนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย (สสท.) และชุมนุมสหกรณ์ให้เป็นองค์การนำการขับเคลื่อนการพัฒนาสหกรณ์<br>7. เร่งรัดการสร้างกิจกรรมร่วมของเครือข่ายสหกรณ์<br>8. ส่งเสริมการเชื่อมโยงธุรกิจการเงินระหว่างสหกรณ์ที่จดทะเบียน กลุ่มเกษตรกรและสหกรณ์ภาคประชาชน (กลุ่ม/องค์กรประชาชนที่มีได้จดทะเบียนเป็นสหกรณ์) |
| การพัฒนาองค์กร (ปัจจัยความสำเร็จเกี่ยวกับคน และเทคโนโลยีขององค์กร)       | บุคลากรมีสมรรถนะสูง                                                              | ร้อยละของจำนวนบุคลากรที่ได้เกณฑ์สมรรถนะสูง                                                   | N/A       | N/A  | 80          | 80   | 80   | 80   | 80   | สหกรณ์ทุกแห่ง               | กสส.                | 9. การพัฒนาผู้นำสหกรณ์ที่มีคุณภาพ<br>10. เร่งรัดการนำระบบสมรรถนะ/ความเป็นมืออาชีพมาใช้                                                                                                                                                                                                                        |
|                                                                          | บุคลากรมีจิตสำนึกในการสร้างความร่วมมือ                                           | 2. ร้อยละของจำนวนบุคลากรที่ให้ความร่วมมือในกิจกรรมสหกรณ์                                     | N/A       | N/A  | 80          | 85   | 90   | 95   | 100  | สหกรณ์ทุกแห่ง               | กสส.                | 11. การสร้างและปลูกฝังจิตสำนึกแก่บุคลากร<br>12. ปรับกระบวนการทัศน์เจ้าหน้าที่ภาครัฐและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับการสร้างผู้นำ                                                                                                                                                                          |

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างการยอมรับการสหกรณ์ (ยุทธศาสตร์ยอมรับการสหกรณ์)

| มิติ                                                                            | เป้าประสงค์                               | ตัวชี้วัด                                                                    | ข้อมูลฐาน |      | ค่าเป้าหมาย |      |      |      |      | หน่วยงานรับผิดชอบ |          | กลยุทธ์/แผนงาน/โครงการ                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------------|------|------|------|------|-------------------|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                 |                                           |                                                                              | 2553      | 2554 | 2555        | 2556 | 2557 | 2558 | 2559 | หลัก              | สนับสนุน |                                                                                                                                               |
| ประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์<br>(ปัจจัยความสำเร็จที่<br>ตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) | สังคมให้ความสำคัญระบบ<br>สหกรณ์           | จำนวนสหกรณ์ที่สมาชิกพึ่งตนเองได้<br>(เช่น ออมมากกว่ากู้) (ร้อยละ)            | N/A       | N/A  | 70          | 75   | 80   | 85   | 90   | สหกรณ์ทุกแห่ง     | กสส      | 1. กำหนดมาตรการการจัดตั้งสหกรณ์ที่เอื้อต่อ<br>การเป็นองค์การพึ่งพาตนเอง<br>2. ส่งเสริมสหกรณ์ให้มีความรับผิดชอบต่อสังคม<br>(CSR)               |
| คุณภาพการให้บริการ<br>(ปัจจัยความสำเร็จที่<br>ตอบสนองผู้รับบริการ)              | สมาชิกสหกรณ์ได้รับการ<br>ปลูกฝังอุดมการณ์ | จำนวนสมาชิกที่ส่วนร่วมในการ<br>บริหารงานสหกรณ์โดยเฉลี่ยเพิ่มขึ้น<br>(ร้อยละ) | N/A       | N/A  | 10          | 10   | 10   | 10   | 10   | สหกรณ์ทุกแห่ง     | กสส      | 3. ส่งเสริมให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการบริหาร<br>4. พัฒนาระบบและกลไกการสนับสนุน/<br>เงื่อนไขการพึ่งพาตนเองและบริหารจัดการลูกค้า<br>สัมพันธ์ (CRM) |
| ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน<br>(ปัจจัยความสำเร็จเกี่ยวกับ<br>กระบวนการภายในองค์กร) | สัมพันธ์ภาพระหว่างสมาชิก<br>เพิ่มขึ้น     | จำนวนสหกรณ์ที่สมาชิกได้รับโอกาส<br>เข้ามามีส่วนร่วมทุกช่องทาง (ร้อยละ)       | N/A       | N/A  | 40          | 50   | 60   | 70   | 80   | สหกรณ์ทุกแห่ง     | กสส      | 5. เพิ่มช่องทางแก่สมาชิกให้มีส่วนร่วม<br>6. ส่งเสริมให้สหกรณ์ทุกแห่งมีแผนการรณรงค์<br>สมาชิกให้ออมเงิน                                        |
|                                                                                 | การสร้างภาพลักษณ์สหกรณ์<br>ที่ดี          | จำนวนสหกรณ์ที่มีกิจกรรมสร้าง<br>ภาพลักษณ์ที่ได้มาตรฐาน (ร้อยละ)              | 80        | 82   | 83          | 85   | 90   | 95   | 100  | สหกรณ์ทุกแห่ง     | กสส      | 7. พัฒนาผลิตภัณฑ์และตราผลิตภัณฑ์สหกรณ์<br>ให้ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับ<br>8. ประชาสัมพันธ์เชิงรุก                                               |
| การพัฒนาองค์กร (ปัจจัย<br>ความสำเร็จเกี่ยวกับคน และ<br>เทคโนโลยีขององค์กร)      | บุคลากรมีความสามารถในการ<br>งานบริการ     | ร้อยละของจำนวนสหกรณ์ที่บุคลากรที่<br>ได้เกณฑ์สมรรถนะบริการสูง                | N/A       | N/A  | 80          | 80   | 80   | 80   | 80   | สหกรณ์ทุกแห่ง     | กสส      | 9. ส่งเสริมสมรรถนะการให้บริการของบุคลากร                                                                                                      |

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การขยายงานการสหกรณ์ให้ครอบคลุมสังคมไทย (ยุทธศาสตร์การสหกรณ์ก้าวหน้า)

| มิติ                                                                     | เป้าประสงค์                            | ตัวชี้วัด                                                                    | ข้อมูลฐาน |      | ค่าเป้าหมาย |      |      |      |      | หน่วยงานรับผิดชอบ |          | กลยุทธ์/แผนงาน/โครงการ                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------------|------|------|------|------|-------------------|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                          |                                        |                                                                              | 2553      | 2554 | 2555        | 2556 | 2557 | 2558 | 2559 | หลัก              | สนับสนุน |                                                                                                                                                                   |
| ประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ (ปัจจัยความสำเร็จที่ตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) | ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมเพิ่มขึ้น | จำนวนสหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จเชิงธุรกิจ (ร้อยละ)                             | N/A       | N/A  | 70          | 75   | 80   | 85   | 90   | สหกรณ์ทุกแห่ง     | กรมตรวจฯ | 1. การส่งเสริมสหกรณ์ให้เป็นผู้ประกอบการที่ดี<br>2. ระบบสนับสนุนสหกรณ์ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง<br>3. ส่งเสริมการเปิดตลาดใหม่สำหรับสินค้าและบริการสหกรณ์            |
| คุณภาพการให้บริการ (ปัจจัยความสำเร็จที่ตอบสนองผู้รับบริการ)              | สมาชิกได้รับประโยชน์สูง                | จำนวนสหกรณ์ที่ให้ผลประโยชน์ต่อสมาชิกสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (ร้อยละ)            | N/A       | N/A  | 10          | 10   | 10   | 10   | 10   | สหกรณ์ทุกแห่ง     | กสส      | 4. เพิ่มคุณภาพและปริมาณสวัสดิการแก่สมาชิก                                                                                                                         |
| ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (ปัจจัยความสำเร็จเกี่ยวกับกระบวนการภายในองค์กร) | กระบวนการบริการสะดวก รวดเร็ว           | จำนวนสหกรณ์ที่มีกิจกรรมการปรับปรุงกระบวนการให้บริการอย่างต่อเนื่อง (ร้อยละ)  | N/A       | N/A  | 40          | 50   | 60   | 70   | 80   | สหกรณ์ทุกแห่ง     | กสส      | 5. แก้ไขกฎหมาย ข้อบังคับ คำสั่งนายทะเบียนสหกรณ์และประกาศคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับแผนพัฒนาการสหกรณ์<br>6. เร่งรัดการปรับปรุงงาน |
| การพัฒนาองค์กร (ปัจจัยความสำเร็จเกี่ยวกับคน และเทคโนโลยีขององค์กร)       | เทคโนโลยีเหมาะสม                       | จำนวนสหกรณ์ที่มีกิจกรรมการปรับปรุงเทคโนโลยีให้เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง (ร้อยละ) | N/A       | N/A  | 80          | 80   | 80   | 80   | 80   | สหกรณ์ทุกแห่ง     | กสส      | 7. การพัฒนาเทคโนโลยีที่ต่อเนื่อง<br>8. พัฒนาระบบสารสนเทศการเงินสหกรณ์ผ่านแม่ข่าย                                                                                  |

### 5.5.6 ยุทธศาสตร์ (Strategy)

ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ย่อยที่สัมพันธ์กับประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

#### ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างความเข้มแข็งให้แก่สหกรณ์ (ยุทธศาสตร์การสหกรณ์เข้มแข็ง)

ยุทธศาสตร์ที่ 1.1 การปลูกฝังอุดมการณ์และค่านิยมสหกรณ์ให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง

1. พัฒนาระบบและกลไกการสร้างคุณค่าสหกรณ์และปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
2. พัฒนาการประชาสัมพันธ์เผยแพร่คุณค่าสหกรณ์และปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
3. เร่งรัดกิจกรรมที่ปลูกฝังอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์

ยุทธศาสตร์ที่ 1.2 การบริหารจัดการขบวนการสหกรณ์

4. ผลักดันให้สหกรณ์ใช้มาตรฐานการบริหารในการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบสหกรณ์
5. ผลักดันให้สหกรณ์ใช้การบริหารความเสี่ยงในการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบสหกรณ์ และส่งเสริมให้สหกรณ์มีระบบการควบคุมภายในที่ดีและมีประสิทธิภาพ
6. พัฒนากลไกการประกันและลดความเสี่ยงทางการเงิน
7. พัฒนาตัวแบบสหกรณ์ที่ดี
8. แนวทางปฏิบัติ “สหกรณ์ใสสะอาด” และการจูงใจให้บุคลากรถือปฏิบัติ
9. ส่งเสริมการบริหารจัดการสหกรณ์ตามเกณฑ์คุณภาพ และวางกรอบการมีธรรมาภิบาลในตัวแบบสหกรณ์
10. จัดระบบและกลไกการพัฒนาผู้นำและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
11. ใช้ระบบคุณธรรมในการบริหารทรัพยากรบุคคล

#### ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างและขยายเครือข่ายงานการสหกรณ์ (ยุทธศาสตร์เครือข่ายขบวนการสหกรณ์)

ยุทธศาสตร์ที่ 2.1 การสร้างและขยายเครือข่ายงานการสหกรณ์

1. พัฒนาระบบเครือข่ายความร่วมมือในการเชื่อมโยงห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain) และห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain)
2. ส่งเสริมการพัฒนาสหกรณ์ในทุกระดับและทุกประเภทให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3
3. ส่งเสริมสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย (สสท.) และชุมนุมสหกรณ์ให้เป็นองค์การนำการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบสหกรณ์

ยุทธศาสตร์ที่ 2.2 การสร้างและพัฒนาสมรรถนะผู้นำและบุคลากรเครือข่ายงานการสหกรณ์

4. พัฒนาผู้นำสหกรณ์ที่มีคุณค่า
5. เร่งรัดการนำระบบสมรรถนะ/ความเป็นมืออาชีพมาใช้
6. สร้างและปลูกฝังจิตสาธารณะแก่บุคลากร
7. ปรับกระบวนการทัศน์เจ้าหน้าที่ภาครัฐและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับการสร้างผู้นำสหกรณ์

### **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างการยอมรับการสหกรณ์ (ยุทธศาสตร์ยอมรับการสหกรณ์)**

#### **ยุทธศาสตร์ที่ 3.1 การสร้างการยอมรับการสหกรณ์**

1. กำหนดมาตรการการจัดตั้งสหกรณ์ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรพึ่งพาตนเอง
2. ส่งเสริมสหกรณ์ให้มีความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)

#### **ยุทธศาสตร์ที่ 3.2 การประชาสัมพันธ์ และการสมาชิกสัมพันธ์**

3. ส่งเสริมให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการบริหาร
4. พัฒนาระบบและกลไกการสนับสนุน/เกื้อหนุนการพึ่งตนเองและบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM)
5. ผนวกให้สหกรณ์มีกลไกการระดมทุนจากแหล่งเงินทุนภายในสหกรณ์เพิ่มขึ้น
6. เพิ่มช่องทางแก่สมาชิกให้มีส่วนร่วม
7. ส่งเสริมให้สหกรณ์ทุกแห่งมีแผนการรณรงค์สมาชิกให้ออมเงิน
8. พัฒนาผลิตภัณฑ์และตราผลิตภัณฑ์สหกรณ์ให้ได้มาตรฐานเป็นที่นิยม
9. ประชาสัมพันธ์เชิงรุก
10. ส่งเสริมสมรรถนะการให้บริการของบุคลากร

### **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การขยายงานการสหกรณ์ให้ครอบคลุมสังคมไทย (ยุทธศาสตร์การสหกรณ์ก้าวหน้า)**

#### **ยุทธศาสตร์ที่ 4.1 การขยายงานการสหกรณ์**

1. ส่งเสริมสหกรณ์ให้เป็นผู้ประกอบการที่ดี
2. ระบบสนับสนุนสหกรณ์ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
3. ส่งเสริมการเปิดตลาดใหม่สำหรับสินค้าและบริการสหกรณ์
4. เพิ่มคุณภาพและปริมาณสวัสดิการแก่สมาชิก

#### **ยุทธศาสตร์ที่ 4.2 การสนับสนุนการขยายงานการสหกรณ์**

5. แก่ไขกฎหมาย ข้อบังคับ คำสั่งนายทะเบียนสหกรณ์และประกาศคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับแผนพัฒนาการสหกรณ์
6. เร่งรัดการปรับปรุงงาน
7. พัฒนาเทคโนโลยีที่ต่อเนื่อง
8. พัฒนาระบบสารสนเทศการเงินสหกรณ์ผ่านแม่ข่าย

### **5.6 การขับเคลื่อนแผนฯ ไปสู่การปฏิบัติ**

การขับเคลื่อนแผนฯ ไปสู่การปฏิบัติหรือแผนปฏิบัติการในรูปแบบของแผนงาน/โครงการ และประมาณการงบประมาณและหน่วยงานรับผิดชอบ จะได้นำเสนอในส่วนแผนปฏิบัติการ

#### **5.6.1 การติดตามและการประเมินผล และการขับเคลื่อนแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3**

การติดตามและการประเมินผล และการกำหนดแนวทาง วิธีการ และกลไกในการขับเคลื่อนแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2555 – 2559) และแผนปฏิบัติการให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม เป็นกระบวนการสำคัญที่จะนำแผนพัฒนาการสหกรณ์ฯ ไปปฏิบัติให้เกิดผลตามเป้าประสงค์และเป้าหมายของแผนกระบวนการดังกล่าวได้มีการพัฒนาและนำไปใช้ให้ผลต่อการบริหารการพัฒนาการสหกรณ์ในแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 1 และฉบับที่ 2 ในระยะแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 มีการเปลี่ยนแปลงหลายด้าน ทั้งที่จะเป็นโอกาสและ

ข้อจำกัดของการบริหารจัดการการพัฒนาการสหกรณ์ ดังนั้นการกำหนดแนวทางการบริหารจัดการแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 จึงจำเป็นต้องทบทวนการบริหารจัดการแผนพัฒนาการสหกรณ์ฯ ทั้งสองฉบับที่ผ่านมา สู่การปฏิบัติในมิติต่างๆ รวมถึงวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงที่จะมีผลต่อการบริหารจัดการแผนฯ นำมาสรุปบทเรียนของการขับเคลื่อนแผนฯ เพื่อกำหนดรูปแบบและแนวทางการบริหารจัดการแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 สู่การปฏิบัติที่ชัดเจน ภายใต้งานที่ขับเคลื่อนมากขึ้นและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่หลากหลาย

### 5.6.2 การทบทวนการบริหารจัดการแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 1 และ ฉบับที่ 2 สู่การปฏิบัติ

ทิศทางการพัฒนาการสหกรณ์ภายใต้กรอบวิสัยทัศน์ของแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 1 มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาสหกรณ์ในฐานะการเป็นองค์การช่วยเหลือตนเองที่ยึดมั่นในคุณค่าสหกรณ์ (Co-operative Values) และการเชื่อมโยงเครือข่าย เพื่อพัฒนาความเข้มแข็งขององค์การและความเป็นธรรมาภิบาล เพื่อสนองต่อสมาชิก ชุมชน สังคม และประเทศ โดยได้กำหนดยุทธศาสตร์ไว้ 6 ด้าน ได้แก่ (1) การพัฒนาคนที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ (2) การพัฒนาคุณภาพของสหกรณ์ (องค์กร) (3) การพัฒนาโครงสร้างขบวนการสหกรณ์และเครือข่าย (4) การปรับปรุงแก้ไขกฎหมายสหกรณ์ (5) การพัฒนาระบบสนับสนุน (ด้านวิชาการ การเงิน การตลาด เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ การบริหารจัดการ และการตรวจสอบ) และ (6) การพัฒนาความรู้ความเข้าใจเรื่องสหกรณ์ ซึ่งประกอบด้วยกลยุทธ์ทั้งสิ้น 29 กลยุทธ์ แนวทางการดำเนินการภายใต้กรอบกลยุทธ์ทั้งสิ้น 171 แนวทาง และได้กำหนดให้กรมส่งเสริมสหกรณ์ในฐานะหน่วยงานที่ทำหน้าที่เลขานุการคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ ดำเนินการผลักดันการแปลงยุทธศาสตร์การพัฒนาสู่การปฏิบัติของหน่วยงานรัฐ และขบวนการสหกรณ์ ซึ่งจะต้องดำเนินการใน 3 เรื่อง ดังนี้

1. การชี้แจงทำความเข้าใจกับหน่วยงานรัฐ และขบวนการสหกรณ์ เพื่อให้เข้าใจในยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ในการพัฒนาการสหกรณ์ และการนำไปกำหนดเป็นกรอบแผนงาน/โครงการ และแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับในช่วงเวลาของแผนพัฒนาการสหกรณ์
2. การรณรงค์ให้ปรับปรุงกลไกการบริหารของหน่วยงานภาครัฐ และขบวนการสหกรณ์ ให้มีการทำงานร่วมกันในเชิงบูรณาการในการจัดทำแผนปฏิบัติการ
3. การจัดทำตัวชี้วัด และการติดตามประเมินผล เพื่อทบทวนและปรับปรุงแนวทางการดำเนินการ และแผนงาน/โครงการ ตามที่ได้กำหนดหน่วยงานรับผิดชอบหลัก ในแต่ละยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ไว้

ผลการประเมินการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์โดยใช้แบบประเมินภายใต้ความร่วมมือของคณะทำงานร่วมการจัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 ซึ่งเป็นตัวแทนของหน่วยงานภาครัฐ และองค์กรกลางสหกรณ์ในระดับชาติ ประกอบกับข้อมูลที่ได้จากเวทีระดมความคิดภายใต้กระบวนการดำเนินการของคณะที่ปรึกษาทำให้เห็นว่าในช่วงเวลาของแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 1 ระหว่างปี พ.ศ. 2546 – 2549 ได้มีการดำเนินการแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินการภายใต้ยุทธศาสตร์ของแผนฯ โดยสรุปดังนี้

1. ในเรื่องการชี้แจงทำความเข้าใจกับหน่วยงานของรัฐ และขบวนการสหกรณ์ ได้มีการจัดทำวีดิทัศน์เผยแพร่เรื่องแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 1 การจัดพิมพ์และเผยแพร่เอกสารแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 1 แก่สหกรณ์ขึ้นปฐมทั่วประเทศ และแจกจ่ายหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและผู้สนใจ การประชาสัมพันธ์เผยแพร่เรื่องแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 1 แก่สหกรณ์ขึ้นปฐม โดยเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ สำนักงานสหกรณ์จังหวัด
2. ในเรื่องการรณรงค์ให้ปรับปรุงกลไกการบริหารของหน่วยงานภาครัฐและขบวนการสหกรณ์ให้มีการทำงานร่วมกันในเชิงบูรณาการในการจัดทำแผนปฏิบัติการ ได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนแผนฯ ไปสู่

การปฏิบัติและการติดตามประเมินผล โดยมีรองอธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์เป็นประธานและมีผู้แทนจาก ขบวนการสหกรณ์ เป็นคณะทำงาน และมีการประชุมเพื่อหาแนวทางในการผลักดันการขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์ร่วมกัน รวม 3 ครั้ง

3. ในเรื่องการจัดทำตัวชี้วัดและการติดตามประเมินผล เพื่อทบทวนและปรับปรุงแนวทางการดำเนินการ และแผนงาน/โครงการ ตามที่ได้กำหนดหน่วยงานรับผิดชอบหลักในแต่ละยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ไว้ มิได้ จัดทำตัวชี้วัด และการติดตามประเมินผลของหน่วยงานรับผิดชอบหลักที่กำหนดไว้ในแผนฯ

ในส่วนการนำกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินการภายใต้ยุทธศาสตร์ไปดำเนินการในรูปแผนงาน/โครงการ ของ หน่วยงานรับผิดชอบหลัก ผลการประเมินที่ได้จากแบบประเมินภายใต้ความร่วมมือของคณะทำงานร่วมฯ ชี้ให้เห็นว่า หน่วยงานรับผิดชอบหลัก ได้แก่ กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ชุมนุม สหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด ชุมนุมสหกรณ์ การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด ชุมนุมร้านสหกรณ์แห่งประเทศไทย จำกัด รวมทั้ง สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ (สว. สก.) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ซึ่งจัดตั้งและดำเนินการตามกรอบยุทธศาสตร์ตามแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 1) ได้มีการนำกรอบกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินการ ภายใต้ยุทธศาสตร์ทั้ง 6 ประการไปดำเนินการ พบว่าเป้าหมาย แห่งความสำเร็จส่วนใหญ่ของแผนงาน/โครงการ ที่ดำเนินการ จะถูกกำหนดไว้ในรูปของจำนวนคนที่เข้าร่วมในโครงการ จึงไม่สามารถประเมินผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนฯ สำหรับกลยุทธ์และแนวทางการ ดำเนินการในแต่ละกลยุทธ์ซึ่งมีทั้งสิ้น 99 แนวทาง ภายใต้ยุทธศาสตร์ในแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 1 ที่ได้ ดำเนินการมีทั้งสิ้น 74 แนวทาง ที่ยังมีได้ดำเนินการ มีทั้งสิ้น 25 แนวทาง

ทิศทางการพัฒนาการสหกรณ์ภายใต้กรอบวิสัยทัศน์ของแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 เริ่มต้นจากการ บริหารการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มคนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การพัฒนาระบบสหกรณ์เพื่อนำไปสู่การตอบสนองสมาชิกและ ผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมในระบบสหกรณ์ การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม และการบรรลุวิสัยทัศน์ที่ว่า “มุ่งสร้างระบบ สหกรณ์ที่มีคุณค่า เพื่อการนำพาไปสู่สังคมอยู่เย็นเป็นสุข” โดยได้กำหนดยุทธศาสตร์ไว้ 5 ด้าน ได้แก่ (1) ส่งเสริมให้คนใน ชาตศรัทธาและเชื่อมั่นในคุณค่าสหกรณ์ และปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (2) พัฒนาผู้นำและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับ สหกรณ์ให้มีศักยภาพและความพร้อมที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการขับเคลื่อนสหกรณ์ไปในทิศทางของการเป็น องค์การพึ่งพาตนเอง (3) พัฒนาขีดความสามารถของสหกรณ์ให้เป็นองค์การที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผล มีธรรมาภิบาล (4) พัฒนาระบบเครือข่ายความร่วมมือในการเชื่อมโยงห่วงโซ่อุปทานเพื่อประโยชน์สู่สมาชิกและสังคมอย่างเที่ยงธรรม และ (5) พัฒนาระบบการเงินสหกรณ์ที่เกื้อหนุนการพึ่งพาตนเองและการร่วมมือกันระหว่างสหกรณ์ ประกอบด้วย แผนงาน 26 แผนงาน และโครงการ 80 โครงการ

แนวทางที่สำคัญเพื่อให้เป็นไปตามกรอบทิศทางการพัฒนาภายใต้ยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาการสหกรณ์ ประกอบด้วย (1) การแต่งตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ภายใต้แผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 โดยมีกรอบ การกึ่งในการเสริมสร้างบทบาทการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องให้เกิดการบูรณาการในการบรรลุเป้าหมาย ร่วมกัน โดยการจัดทำแผนปฏิบัติการในระดับต่าง ๆ ทั้งในภาครัฐ องค์กรกลาง สหกรณ์ และองค์กรพันธมิตรที่เกี่ยวข้อง ที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์แผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 (2) การกำหนดแนวทางดำเนินการที่สำคัญตามยุทธศาสตร์ การพัฒนาในแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 (3) การพัฒนาระบบติดตามประเมินผล และสร้างตัวชี้วัดความสำเร็จ ของการพัฒนาอย่างเป็นกระบวนการในระดับภาพรวมระดับยุทธศาสตร์ (4) การทบทวนแผนฯ เพื่อรองรับการ เปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายใต้ช่วงเวลาของแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 ควรมีการกำหนดแผนงานและ ปฏิทินการทำงานในการทบทวนแผนฯ เพื่อนำข้อมูลย้อนกลับนำไปปรับปรุงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อให้ สอดคล้องเหมาะสม และ (5) การจัดเตรียมงบประมาณสำหรับสนับสนุนแผนงานส่งเสริมการพัฒนาการสหกรณ์ให้

เป็นไปในทิศทางเดียวกับแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 โดยการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อสร้างความเข้าใจแก่ทุกส่วนฝ่ายที่เกี่ยวข้องภายใน 2 ปี (พ.ศ. 2551 – 2552) โดยประมาณการงบประมาณที่ต้องใช้ ปีละ 600 ล้านบาท รวมทั้งสิ้น 1,200 ล้านบาท

ผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายของแผนฯ ชี้ให้เห็นว่า ผลการดำเนินงานตามเป้าหมายที่ 1 (จำนวนสมาชิกสหกรณ์ที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปี) มีความสำเร็จในระดับสูง (มีค่ามากกว่า ร้อยละ 80) เป้าหมายที่ 2 (จำนวนผู้นำและผู้มีส่วนที่เกี่ยวข้องผ่านกระบวนการ “การสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง”) มีความสำเร็จในระดับสูงมาก (มีค่ามากกว่า ร้อยละ 100) ยกเว้นในปี พ.ศ. 2551 ที่มีระดับความสำเร็จต่ำกว่าร้อยละ 50 ส่วนผลการดำเนินงานตามเป้าหมายที่ 3–5 มีความสำเร็จในระดับต่ำกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ (มีค่าติดลบ)

ในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติจะต้องอาศัยการมีส่วนร่วมและความรู้ความเข้าใจของผู้ที่เกี่ยวข้องด้วย จากการสำรวจด้วยแบบสอบถามพบว่าในส่วนของการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนและความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาของแผนอยู่ในระดับปานกลาง ชี้ให้เห็นถึง เอกสารแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550 – 2554) ได้มีการกระจายและมีผู้ทำความเข้าใจในเนื้อหาของแผนอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนผลการประเมินการนำโครงการ/กิจกรรมในแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550 – 2554) ไปสู่การปฏิบัติ พบว่า ได้รับการประเมินอยู่ในระดับสูง กล่าวคือ มีการนำโครงการ/กิจกรรมไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งมีระดับความสำเร็จอยู่ในระดับมากในทุกประเด็นยุทธศาสตร์

อย่างไรก็ดี การประเมินตามตัวแบบ CIPP พบว่า มีประเด็นปัญหาที่สำคัญจำนวนมาก ไม่ว่าจะเป็นด้านสาระ (Context) เช่น ปัญหาที่เกิดจากความไม่แน่นอนทางการเมือง ด้านปัจจัยนำเข้า (Input) เช่น ปัญหาด้านงบประมาณ ด้านกระบวนการ (Process) เช่น ปัญหาการบริหารโครงการ และด้านผลผลิต (Product) เช่น ผลงานของแผนหลายประการต่ำกว่าค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้

ความต้องการและความคาดหวังต่อการพัฒนาการสหกรณ์ เป็นเรื่องของความร่วมมือ ความรู้ความเข้าใจในหลักการสหกรณ์ ตระหนักเห็นความสำคัญ ความหมาย คุณค่าและประโยชน์ของสหกรณ์อย่างแท้จริงว่าสหกรณ์สามารถเป็นที่พึ่งพิงของสมาชิกตั้งแต่เกิดจนตาย มีการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกัน คนที่มีความรู้ความสามารถควรเข้ามาเป็นผู้นำสหกรณ์ ผู้จัดการสหกรณ์ คณะกรรมการสหกรณ์ และต้องการให้มีการนำแผนสู่ภาคการปฏิบัติอย่างแท้จริงและเป็นรูปธรรม ความต้องการและความคาดหวังที่ได้จากการสำรวจจากสหกรณ์ทั่วประเทศ พบว่า ประเด็นความต้องการและความคาดหวังที่มีค่าเฉลี่ยสูงในลำดับสูง ได้แก่ “สหกรณ์เป็นที่พึ่งของสมาชิกได้อย่างยั่งยืน” “การให้คนไทยมีความเชื่อมั่นในปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” และ “การให้คนไทยมีความเชื่อมั่นในคุณค่าสหกรณ์”

ผลการพัฒนาการสหกรณ์ที่ผ่านมามีปัญหาอุปสรรคในอดีตยังไม่มีความเข้มแข็งเท่าที่ควร สมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่ยังขาดการให้ความร่วมมือ ขาดความรู้ความเข้าใจในหลักการ อุดมการณ์ และวิธีการของสหกรณ์อย่างแท้จริง ขาดการสร้างเครือข่าย การมีเครือข่ายร่วมกัน จะช่วยให้การบริหาร การจัดการหรือช่วยแก้ไขปัญหาบางอย่างร่วมกัน ขาดงานวิจัยเชิงพัฒนาและเชิงคุณภาพ ขาดคนที่มีจริยธรรม คุณธรรมและมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องสหกรณ์อย่างแท้จริงเข้ามาบริหารจัดการ ยังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ยังล้มลุกคลุกคลาน มีปัญหาการกล่าวหาเรื่องการทุจริตอยู่ค่อนข้างมาก สหกรณ์ยังไม่ได้นำวิธีการของสหกรณ์ไปสู่ภาคการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม หรือชัดเจนเท่าที่ควร สมาชิกสหกรณ์มักให้ความสำคัญเรื่องการกู้เงินมากกว่าเรื่องอื่นๆ

ปัญหาอุปสรรคของการขับเคลื่อนแผนพัฒนาการสหกรณ์ฯ พบว่า มีประเด็นการพัฒนาในแต่ละยุทธศาสตร์ค่อนข้างกว้างและมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหลายหน่วย แต่ละหน่วยงานให้ความสำคัญเฉพาะประเด็นที่เชื่อมโยงกับภารกิจของหน่วยงานเท่านั้น ทำให้การถ่ายทอดแผนฯ สู่การปฏิบัติขาดการบูรณาการ ขณะเดียวกันระบบการจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอ และไม่เอื้อต่อการพัฒนาในเชิงยุทธศาสตร์ที่ต้องการการทำงานร่วมกันของหลายหน่วยงาน ประกอบกับภาวะวิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นทั่วโลก ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจไทยในช่วงปี พ.ศ. 2551 – 2552 และวิกฤต

ความขัดแย้งทางการเมืองในประเทศ ได้มีส่วนทำให้การขับเคลื่อนแผนพัฒนาการสหกรณ์ฯ ไม่ประสบผล เนื่องจากรัฐบาลและภาคส่วนที่เกี่ยวข้องให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหาเศรษฐกิจ รวมถึงเร่งสร้างความปรองดองในสังคมไทย ขณะที่การเปลี่ยนรัฐบาลหลายชุดตลอดช่วงเวลาของแผนฯ ทำให้การขับเคลื่อนแผนพัฒนาสหกรณ์ขาดความต่อเนื่อง

### 5.6.3 การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการบริหารจัดการแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 สู่การปฏิบัติ

การบริหารการพัฒนาประเทศในระยะที่ผ่านมามีความผันผวนทางการเมือง วิกฤตเศรษฐกิจ และความขัดแย้งในสังคมไทย สะท้อนว่าการขับเคลื่อนการพัฒนาในระยะต่อไป ต้องอาศัยความร่วมมือของภาคีต่างๆ ในลักษณะ “หุ้นส่วนการพัฒนา” ภายใต้การทำงานอย่างมีบูรณาการ เมื่อพิจารณาบทบาทภาคีการพัฒนา พบว่าสหกรณ์จำนวนมากยังต้องการให้ภาครัฐการมีบทบาทชั้นนำอยู่ ปัญหาการมีส่วนร่วมและการเข้าถึงทรัพยากรของประชาชน การบริหารงานแบบราชการเป็นอุปสรรคสำคัญทำให้ภาคส่วนต่างๆ มีส่วนร่วมน้อยในการเป็นเจ้าของในกิจกรรมหรือโครงการที่ดำเนินงานในพื้นที่ ประชาชนเข้าไม่ถึงอำนาจการตัดสินใจในการจัดสรรทรัพยากรของส่วนรวม รวมทั้งการจัดสรรงบประมาณยังไม่สอดคล้องกับแผนงานโครงการในแผน

การนำแผนพัฒนาการสหกรณ์ฯ ไปใช้ประโยชน์อย่างจริงจังในทางปฏิบัติมีน้อย เพราะภาคการเมืองยึดนโยบายของพรรคเป็นหลัก ขณะที่หน่วยงานภาครัฐดำเนินการตามนโยบายรัฐบาลที่บรรจุไว้ในแผนการบริหารราชการแผ่นดิน โดยการจัดทำคำของบประมาณตามแผนปฏิบัติราชการที่ตอบสนองแผนการบริหารราชการแผ่นดินเป็นหลัก ทำให้แผนพัฒนาการสหกรณ์ ไม่ได้การสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐอย่างเต็มที่ การจัดสรรงบประมาณลงสู่พื้นที่มีหลายช่องทาง ได้แก่ งบประมาณกระทรวงต่างๆ ตามแผนงาน/โครงการที่เป็นภารกิจหลัก จังหวัด/กลุ่มจังหวัดที่ได้รับจัดสรรเพื่อการพัฒนาภายใต้ยุทธศาสตร์จังหวัด/กลุ่มจังหวัด ท้องถิ่นได้รับงบประมาณตามที่กำหนดไว้ในกฎหมาย ชุมชนได้รับงบประมาณภายใต้กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง และโครงการอื่นๆ นอกจากนี้ มีงบประมาณที่จัดสรรภายใต้โครงการต่างๆ ตามนโยบายรัฐบาล ซึ่งมีหลายโครงการซ้ำซ้อนกับงานที่สหกรณ์ดำเนินการอยู่ จึงมีลักษณะแข่งขันและแย่งกลุ่มเป้าหมายของสหกรณ์ อีกทั้งกลไกการขับเคลื่อนแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 อาจไม่ได้มีการดำเนินการอย่างจริงจังทำให้การกำกับดูแลในภาพรวมอาจไม่มีประสิทธิภาพ

### 5.6.4 ปัจจัยเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารจัดการแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 สู่การปฏิบัติ

เครื่องมือและวิธีการใหม่ๆ ทางการบริหารมีความก้าวหน้ามากขึ้น สามารถสนับสนุนการพัฒนาในระดับพื้นที่ได้อย่างเป็นรูปธรรม ในระยะ 3 ปีของแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 มีการแปลงแผนพัฒนาการสหกรณ์ ไปสู่แผนปฏิบัติการ และมีกลไกการขับเคลื่อนแผนพัฒนาการสหกรณ์ ในขณะที่ภาคสหกรณ์และภาคประชาชนมีความเข้มแข็งและมีโอกาสเพิ่มขึ้นในการมีส่วนร่วมการบริหารจัดการสหกรณ์ ตลอดจนหน่วยงานต่างๆ รวมทั้งสหกรณ์ได้นำหลักการบริหารสมัยใหม่มาใช้เช่น ธรรมาภิบาล หรือ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การจัดการภาครัฐแนวใหม่ การบริหารธุรกิจ เป็นต้น อีกทั้งสมาชิกสหกรณ์และภาคส่วนที่เกี่ยวข้องได้ตระหนักถึงความสำคัญของการดูแลรับผิดชอบสหกรณ์และมีส่วนร่วมในการพัฒนาสหกรณ์มากขึ้น ทั้งในด้านการพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ และการต่อต้านการทุจริตประพฤติดมิชอบ

### 5.6.5 หลักการและวัตถุประสงค์การบริหารจัดการแผนฯ สู่การปฏิบัติ

การบริหารจัดการแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 ไปสู่การปฏิบัติเป็นเรื่องที่สำคัญมาก โดยเฉพาะในช่วงที่สังคมไทยเกิดปัญหาต่างๆ ที่มีผลกระทบในวงกว้าง จำเป็นที่ทุกภาคส่วนต้องร่วมเปลี่ยนแปลงและสร้างการสหกรณ์ตาม

วิสัยทัศน์ของแผน ด้วยการบริหารจัดการแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 ไปสู่การปฏิบัติที่เป็นระบบและเป็นขั้นเป็นตอนตามหลักของ P-D-C-A กล่าวคือ **Plan** ต้องจัดทำแนวทางยุทธศาสตร์ให้ชัดเจนทั้งวัตถุประสงค์ เป้าหมายและแนวทาง ต้องจัดทำระบบการบริหารจัดการ อาทิ กระบวนการ วิธีการและเครื่องมือต่างๆ ในการนำทางและกำกับการบริหารจัดการแผนไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ **Do** ทุกภาคส่วนมีการปฏิบัติงานภายใต้ระบบที่ออกแบบไว้อย่างจริงจังและเต็มประสิทธิภาพ **Check** ดำเนินการตรวจสอบติดตามความก้าวหน้า และประเมินผลที่สะท้อนผลกระทบและความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อผลการพัฒนาที่เกิดขึ้น และ **Act** การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการดำเนินงานให้การขับเคลื่อนแผนบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

ดังนั้น ความสำเร็จของการขับเคลื่อนแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 สู่การปฏิบัติจึงขึ้นอยู่กับความชัดเจนของแผนและระบบการบริหารจัดการแผนสู่การปฏิบัติ การรับรู้ เข้าใจ และตระหนักถึงภารกิจและความรับผิดชอบร่วมกันของทุกภาคส่วนในสังคมต่อการพัฒนาประเทศภายใต้ทิศทางที่ได้ร่วมกันกำหนดขึ้น โดยมีหลักการและวัตถุประสงค์ ดังนี้

### (1) หลักการ

แนวทางในการขับเคลื่อนแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 อาศัยแนวพระราชดำรัส “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” เพื่อสร้างการยอมรับ และมีส่วนร่วมพัฒนาการสหกรณ์อย่างกว้างขวาง มุ่งให้เกิดการบูรณาการเชื่อมโยงแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 กับนโยบายรัฐบาล แผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนปฏิบัติราชการแผ่นดินของหน่วยงานราชการ ยุทธศาสตร์กระทรวง จังหวัดและกลุ่มจังหวัด และท้องถิ่น พร้อมทั้งผลักดันให้สหกรณ์ดำเนินการภายใต้วิถีพอเพียง เพื่อร่วมพัฒนาตนเอง ชุมชน และสังคม เป็นการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ด้วยความเสมอภาค เป็นธรรม และเกิดภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น การบริหารจัดการแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 จะต้องดำเนินการบนหลักการสำคัญ 4 ประการ ดังนี้

1. ให้ภาคีการพัฒนาสหกรณ์เข้าใจ ยอมรับและใช้แผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 เป็นกรอบทิศทางหลักในการพัฒนาการสหกรณ์ ในขณะที่ภาคีการพัฒนาเข้าใจบทบาทของตนเองในการร่วมพัฒนาอย่างชัดเจน
2. กระจายการพัฒนาไปสู่พื้นที่ตามแนวทาง “ภูมิสังคม” โดยยึดหลักการพัฒนาพื้นที่ ภารกิจ และการมีส่วนร่วม (Area Function Participation : A-F-P ) ให้จังหวัดเป็นพื้นที่ดำเนินการขับเคลื่อนการพัฒนา และเป็นจุดเชื่อมโยงการพัฒนาจากระดับชุมชนสู่ระดับประเทศ และระดับประเทศสู่ชุมชน
3. ใช้ปัจจัยด้านองค์ความรู้ เทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ในการขับเคลื่อนการพัฒนาการสหกรณ์ในทุกส่วนของระบบเศรษฐกิจและสังคม และในทุกพื้นที่ ท้องถิ่น และชุมชน
4. ใช้กลไกและเครื่องมือการพัฒนาของภาครัฐ ภาคประชาชน ภาคธุรกิจเอกชน และสื่อมวลชนอย่างบูรณาการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ

## (2) วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 สู่การปฏิบัติสามารถสนองความต้องการของคนไทยทั่วประเทศ
2. เพื่อเสริมสร้างบทบาททุกภาคีให้มีส่วนร่วมขับเคลื่อนยุทธศาสตร์แผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 สู่การปฏิบัติ เกิดความร่วมมือ และดำเนินการแบบบูรณาการ
3. เพื่อเสริมสร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการขับเคลื่อนแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 สู่การปฏิบัติในทุกระดับอย่างมีประสิทธิภาพ
4. เพื่อให้การติดตามและประเมินผลเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบตั้งแต่ภาพรวมของประเทศลงสู่ระดับภูมิภาค พื้นที่ และชุมชน

### 5.7 แนวทางการขับเคลื่อนแผนฯ สู่การปฏิบัติ

#### 5.7.1 ส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนใช้หลักเข้าใจ-เข้าถึง-พัฒนา

กรมส่งเสริมสหกรณ์ทำหน้าที่เป็นหน่วยหลักในการขับเคลื่อนแผนฯ จะต้องสร้างความเข้าใจกับทุกภาคีถึงวัตถุประสงค์ เป้าหมายของแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 บทบาทของแต่ละภาคีที่มีส่วนร่วมนำแผนไปปฏิบัติ ซึ่งต้องเข้าใจสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลง เข้าใจประชาชนแต่ละพื้นที่ และเข้าถึงความต้องการของประชาชน นำไปสู่การส่งเสริมให้ประชาชนพัฒนาตนเองและมีส่วนร่วมพัฒนาชุมชนให้เข้มแข็ง โดยเฉพาะภาคีในระดับพื้นที่ ผ่านกระบวนการและเครื่องมือต่างๆ ดังนี้

1. จัดทำกรอบแนวทางการผลักดันการแปลงแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 เผยแพร่ให้ภาคีการพัฒนารับรู้ เกิดความร่วมมือในการนำแผนไปปฏิบัติอย่างจริงจัง จัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 ในรูปแบบที่เข้าใจง่าย และคู่มือการประสานแผนแต่ละระดับที่ทุกภาคีส่วนสามารถนำไปปรับใช้ ให้เกิดบูรณาการการทำงานร่วมกัน รวมทั้งจัดทำเอกสารรวบรวมวิธีการขับเคลื่อนแผนและกิจกรรมการพัฒนาในรูปแบบต่างๆ หรือกรณีตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จโดยการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐและภาคีต่างๆ เพื่อเผยแพร่ให้ภาคีการพัฒนานำไปปรับใช้ตามความเหมาะสม
2. จัดทำแผนปฏิบัติการเผยแพร่และสื่อสารการพัฒนาให้เป็นเครื่องมือในการส่งเสริมการพัฒนาแบบบูรณาการ โดยใช้หลักการตลาดในการสร้างความตระหนักและยอมรับแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 เป็นเครื่องมือหลักของการพัฒนาในทุกระดับ นำไปปรับใช้ให้บังเกิดผลอย่างจริงจัง โดยสื่อสารประชาสัมพันธ์อย่างเหมาะสม สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพผ่านบุคคล สื่อมวลชนทั้งระดับชาติและท้องถิ่น กิจกรรม และสื่อสมัยใหม่ รวมทั้งการสร้างเครือข่ายให้ข้อมูลข่าวสารกระจายไปยังพื้นที่ต่างๆ อย่างกว้างขวางและต่อเนื่อง พร้อมทั้งพัฒนาบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ให้สามารถทำหน้าที่สื่อสารและถ่ายทอดสาระหลักของแผนพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ผลักดันให้ภาคการเมืองยอมรับและสนับสนุนนโยบายให้นำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 ไปใช้ในการพัฒนาประเทศ โดยนำมาประกอบการจัดทำนโยบายทางการเมือง และการจัดทำนโยบายของรัฐบาล
4. จัดเวทีและกระบวนการที่เน้นการปฏิบัติการร่วมกันโดยใช้ความรู้ ความเข้าใจทั้งด้านสาระการพัฒนา ความแตกต่างของสภาพแวดล้อมของแต่ละพื้นที่ ความเข้าใจซึ่งกันและกันในกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง และการทำงานแบบเครือข่าย เป็นวิธีการผลักดันการพัฒนาในแต่ละระดับและพื้นที่ เปิดโอกาสให้ประชาชน

แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ นำเสนอข้อมูลข่าวสาร สภาพปัญหาและความต้องการของชุมชน ข้อจำกัด ศักยภาพของพื้นที่และผู้เกี่ยวข้อง เกิดการประสานประโยชน์การพัฒนาภายใต้แผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 นำมาซึ่งความต่อเนื่องของการพัฒนาและก่อให้เกิดความสำเร็จสูงสุด

### 5.7.2 การจัดทำแผนระดับปฏิบัติการ

กระทรวงเกษตรและสหกรณ์จัดทำแผนปฏิบัติราชการและจัดทำงบประมาณที่สามารถรองรับยุทธศาสตร์ แผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 นี้ โดยให้กรมส่งเสริมสหกรณ์ร่วมกับภาคีต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง จัดทำแผนระดับรอง ภายใต้ยุทธศาสตร์แผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 ได้แก่ แผนงานและโครงการต่างๆ และงบประมาณ เป็นรายปี ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2556 – 2559 (รวม 5 ปี) ครอบคลุมสาระและบทบาทภาคีการพัฒนาที่กว้างขวาง และมีแผนปฏิบัติการที่มีความชัดเจนทั้งแผนงาน โครงการ งบประมาณดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบหลัก ผู้มีส่วนร่วม กระบวนการทำงาน และระยะเวลา เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนแผนสู่การปฏิบัติได้อย่างจริงจัง และต้องคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถมาบริหารโครงการเพื่อให้สามารถทำงานได้ต่อเนื่องและราบรื่น รวมทั้งนำวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมาใช้ประโยชน์ในแผนงานและโครงการเหล่านี้ เพื่อความมั่นคงและยั่งยืนของการพัฒนาประเทศ

การส่งเสริมและสนับสนุนให้สหกรณ์และองค์กรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องจัดทำแผนขององค์กรโดยนำเนื้อหาสาระในแผนนี้ไปใช้อย่างจริงจัง และให้มีระบบจูงใจสนับสนุนการดำเนินการดังกล่าวด้วย

### 5.7.3 สร้างความเชื่อมโยง

สร้างความเชื่อมโยงระหว่างแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 นโยบายรัฐบาล แผนการบริหารราชการแผ่นดิน และแผนระดับอื่นๆ โดยมีคนและชุมชนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา บนพื้นฐานการมีส่วนร่วมของภาคีการพัฒนาทุกฝ่ายในการเชื่อมโยงเป้าหมายหลักของแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 ไปสู่เป้าหมายและวิธีปฏิบัติของแผนแต่ละระดับ รวมถึงกำหนดความรับผิดชอบต่อการบรรลุเป้าหมายหลักของแต่ละภาคี และกรมส่งเสริมสหกรณ์ประสานในการมีส่วนร่วมในแผนพัฒนาจังหวัด/กลุ่มจังหวัด เพื่ออาศัยเป็นเครื่องมือสนับสนุนการขับเคลื่อนแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 ลงสู่พื้นที่ โดยคำนึงถึงศักยภาพของพื้นที่และความต้องการของประชาชน

### 5.7.4 กลไกการขับเคลื่อนแผนฯ

เพิ่มประสิทธิภาพกลไกการขับเคลื่อนแผนฯ ทั้งกลไกระดับชาติ และกลไกอื่นๆ ให้ร่วมผลักดันแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 สู่การปฏิบัติ เกิดความต่อเนื่องและประสานการพัฒนาภายใต้แผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 มากขึ้น

1. กรมส่งเสริมสหกรณ์ ทำหน้าที่สร้างความเข้าใจ ประสานความร่วมมือระหว่างภาคีการพัฒนาต่างๆ และคณะกรรมการขับเคลื่อนแผนฯ ระดับต่างๆ ทั้งในส่วนกลางและพื้นที่ ให้สามารถผลักดันแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 สู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง
2. เชื่อมโยงคณะกรรมการระดับชาติที่มีอยู่ให้นายยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 มาเป็นกรอบการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม โดยเชื่อมโยงทั้งสาระ เป้าหมาย ตัวชี้วัด และให้คณะกรรมการระดับชาติรับผิดชอบเป้าหมายและตัวชี้วัดร่วมกัน อาทิ คณะกรรมการนโยบายเศรษฐกิจสร้างสรรค์ คณะกรรมการร่วมภาครัฐและเอกชน คณะกรรมการทรัพยากรน้ำแห่งชาติ คณะกรรมการโลจิสติกส์ คณะกรรมการพัฒนาอุตสาหกรรม และคณะกรรมการพัฒนาการท่องเที่ยว ฯลฯ

3. ปรับปรุงกลไกที่มีอยู่ในภาครัฐและเอกชนให้เข้มแข็งและมีพลัง ในการผลักดันแนวทางการพัฒนาในยุทธศาสตร์แผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 ไปสู่การปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมในทุกระดับ โดยนำหลักการตลาดและเทคโนโลยีมาเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อน
4. กำหนดให้กลไกระดับจังหวัดเป็นจุดเชื่อมโยงการขับเคลื่อนการพัฒนาการสหกรณ์ระดับประเทศและพื้นที่จากการที่จังหวัดมีหน้าที่ตามกฎหมายในการทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด ซึ่งต้องเชื่อมโยงกระบวนการและสาระของแผนทั้งในลักษณะจากบนลงล่าง ได้แก่ แผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 แผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนปฏิบัติราชการของกระทรวง และจากล่างขึ้นบน ได้แก่ แผนท้องถิ่น แผนชุมชน แผนภาคเอกชน โดยแปลงวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตัวชี้วัดตลอดจนประเด็นการพัฒนาสำคัญสู่การปฏิบัติในระดับพื้นที่ ไว้ในแผนพัฒนาจังหวัด/กลุ่มจังหวัด และมีกระบวนการทำงานร่วมกันกับผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนในพื้นที่
5. ประสานและผลักดันให้กลไกนอกภาครัฐมีส่วนร่วมขับเคลื่อนแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 มากขึ้น โดยสร้างความร่วมมือจากภาคีพัฒนาต่างๆ ให้แปลงแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 สู่การปฏิบัติภายใต้กลไกที่มีอยู่ อาทิ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย สมาคมวิชาชีพ รวมถึงองค์กรอิสระต่างๆ
6. ใช้ระบบงานวิจัยเป็นเครื่องมือพัฒนาสหกรณ์ในระดับท้องถิ่นชุมชน โดยส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างหน่วยงานส่งเสริมการวิจัย อาทิ สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.) สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) สำนักงานคณะกรรมการนโยบายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมแห่งชาติ (สวทน.) สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข (สวรส.) และสำนักงานพัฒนาการวิจัยการเกษตร (สวก.) ร่วมกับจังหวัด และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีสถาบันการศึกษาเป็นแกนหลักในการเชื่อมโยงเครือข่ายการวิจัย ที่จะนำกระบวนการวิจัยและพัฒนาไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับภูมิสังคมของแต่ละพื้นที่ เกิดเป็นความรู้ที่นำมาต่อยอดหรือผสมผสานกับความรู้สมัยใหม่นำมาพัฒนาชุมชนให้เข้มแข็ง เป็นกลไกหลักในการพัฒนาพื้นที่ในแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3

#### 5.7.5 บทบาทของภาคส่วน

เสริมสร้างบทบาทของทุกภาคส่วนให้สามารถขับเคลื่อนแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มุ่งเสริมสร้างความเข้มแข็งให้ภาคีต่างๆ สามารถผลักดันและดำเนินการตามแนวทางการพัฒนาของแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 ได้อย่างเหมาะสม โดย

1. พัฒนาศักยภาพประชาชนให้มีบทบาทสำคัญในกระบวนการพัฒนาสหกรณ์ สามารถรักษาและใช้สิทธิหน้าที่ความเป็นสมาชิกสหกรณ์อย่างถูกต้องและเหมาะสม ตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติด้วยความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ตามบทบาทของตน ให้สอดคล้องกับหลักการสหกรณ์ มีจิตสาธารณะและความกระตือรือร้นที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาของสหกรณ์ มีคุณธรรมและจริยธรรมเป็นหลักในการดำเนินชีวิต โดยผลักดันให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ ทั้งในและนอกระบบการศึกษาที่สร้างประชาชนไทยให้มีความรู้ความเข้าใจการสหกรณ์ เป็นกำลังสำคัญที่จะพัฒนาการสหกรณ์ให้เจริญก้าวหน้า
2. เสริมสร้างความเข้มแข็งของสหกรณ์ในชุมชนให้พร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลง มีส่วนร่วมพัฒนาชุมชนกับภาคีการพัฒนาต่างๆ โดย
  - (1) พัฒนาความรู้และการจัดการความเสี่ยงให้สหกรณ์ในชุมชน ผ่านผู้รู้/ปราชญ์ชาวบ้าน เสริมด้วยความรู้จากภายนอกผ่านเครือข่ายการวิจัยในพื้นที่นำความรู้และกระบวนการเชิงวิทยาศาสตร์ที่ใช้หลักเหตุ

และผลมาพัฒนาสหกรณ์ และส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางด้านสหกรณ์ให้กว้างขวางในทุก  
ระดับจากชุมชน ตำบล อำเภอและจังหวัด เกิดความรู้ที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาและบริหาร  
จัดการความเสี่ยงต่างๆ เช่น การจัดทำแผนและขับเคลื่อนการพัฒนาสหกรณ์ของชุมชน การมีส่วนร่วม  
ในการบริหารสหกรณ์ การแก้ปัญหา และป้องกันความเสี่ยงด้วยการให้ความรู้แก่ชุมชนอย่างต่อเนื่อง  
เป็นต้น

- (2) ส่งเสริมการรวมตัวร่วมคิดร่วมทำของสมาชิกสหกรณ์ชุมชนอย่างกว้างขวาง สามารถทำแผนการพัฒนา  
สหกรณ์ที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมอันหลากหลายของชุมชนท้องถิ่น และขับเคลื่อนการพัฒนาด้วยตนเอง
  - (3) ส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันระหว่างภาคประชาชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และ  
สถาบันการศึกษาในท้องถิ่น โดยเสริมสร้างบทบาทภาคประชาชนในการสะท้อนความต้องการของ  
ชุมชน สร้างความพร้อมในการร่วมคิด ร่วมดำเนินการ ร่วมรับผิดชอบ ร่วมติดตามความก้าวหน้าและ  
ตรวจสอบการพัฒนาสหกรณ์ รวมทั้งนำสิ่งที่ชุมชนริเริ่มสร้างสรรค์เข้าสู่ระบบการพัฒนาสหกรณ์ของ  
ท้องถิ่น
3. เสริมสร้างความเข้มแข็งให้สหกรณ์ทุกรูปแบบ สามารถดำเนินงานตามภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพ โดย  
พัฒนาศักยภาพของสหกรณ์ให้แข็งแกร่ง มีการบริหารจัดการที่คล่องตัว ยืดหยุ่น ลดขั้นตอน และกำหนด  
กฎระเบียบที่เอื้อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างรวดเร็วและราบรื่น สามารถพึ่งตนเองได้เต็มที่ ขณะเดียวกัน  
ภาคราชการส่วนกลางทำหน้าที่กำกับดูแลให้ท้องถิ่นบริหารจัดการตนเองได้เต็มศักยภาพ สามารถคิดและ  
ตัดสินใจได้อย่างเต็มที่ในการพัฒนาท้องถิ่น
4. เพิ่มขีดความสามารถให้สหกรณ์สามารถปฏิบัติหน้าที่ตอบสนองความต้องการของสมาชิก ได้แก่
- (1) ด้านการบริหารจัดการ โดยส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างสหกรณ์กับภาคประชาสังคมอย่างใกล้ชิด  
และผลักดันให้ประชาชนมีส่วนร่วมทางตรงในการบริหารงานสหกรณ์มากขึ้น โดยเฉพาะการส่งเสริม  
การมีส่วนร่วมของประชาชน การออกมาตรการกำหนดวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของประชาชน  
ในด้านต่างๆ และรับรองสิทธิของประชาชนในการบริหารงานสหกรณ์ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ  
ในการปฏิบัติงานระหว่างสหกรณ์เพื่อให้มีขนาดของการจัดบริการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งให้  
ท้องถิ่นที่มีศักยภาพ ความพร้อมและความต้องการได้มีโอกาสพัฒนาเป็นต้นแบบ เพื่อให้สามารถ  
พัฒนาสหกรณ์ตอบสนองความเจริญเติบโตได้อย่างรวดเร็ว ต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ
  - (2) ด้านการเงินของสหกรณ์ โดยเร่งผลักดันให้มีการพัฒนาผู้นำสหกรณ์ให้มีสมรรถนะในเชิงประกอบการ
  - (3) ด้านการแก้ไขปัญหาทุจริตคอร์รัปชันและการสร้างธรรมาภิบาล โดยเร่งพัฒนาระบบและกลไกการ  
ตรวจสอบและกำกับดูแลสหกรณ์ให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการ  
บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 อย่างจริงจัง พร้อมทั้งกำหนดมาตรฐานด้านการตรวจสอบที่  
ชัดเจนทั้งในด้านเทคนิคปฏิบัติการ การเงินการบัญชี และมาตรฐานด้านการให้บริการสาธารณะ
5. ผลักดันให้สถาบันการศึกษาในพื้นที่เข้าร่วมพัฒนาชุมชนให้มากขึ้น โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยในระดับจังหวัด  
เน้นบทบาทการเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น โดยนำองค์ความรู้จากการวิจัยต่างๆ มาประยุกต์ใช้  
และเป็นแกนประสานภาคส่วนอื่นๆ สนับสนุนให้เกิดการพัฒนาชุมชนอย่างครบวงจร
6. ส่งเสริมให้สื่อพัฒนาบทบาทการเป็นสื่อกลางเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเชิงสร้างสรรค์ เป็นสื่อสาธารณะที่มุ่ง  
ประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก มีความเป็นกลาง นำเสนอข้อมูลข่าวสารที่เป็นข้อเท็จจริงและสะท้อนความ  
ต้องการของประชาชน

- ส่งเสริมการมีส่วนร่วมองค์กรพัฒนาเอกชนในการทำงานร่วมกับหน่วยงานส่วนภูมิภาค/ท้องถิ่น และภาคประชาสังคมอย่างเข้มแข็ง เป็นพลังร่วมที่มีความยืดหยุ่นและดำเนินงานได้รวดเร็ว

#### 5.7.6 สภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการขับเคลื่อนแผน

สร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการขับเคลื่อนแผนของภาคีการพัฒนาต่างๆ ทั้งการปรับกฎหมาย กฎระเบียบในทุกระดับ กลไกการประสานระดับพื้นที่ การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ และการพัฒนาฐานข้อมูลตั้งแต่ระดับพื้นที่ถึงระดับประเทศ โดย

- กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ให้ความสำคัญในงานด้านการสหกรณ์ทัดเทียมกับงานด้านการเกษตร ในกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการและกระบวนการจัดทำงบประมาณของกระทรวงฯ รวมทั้งให้สำนักงบประมาณกำกับงบประมาณของกระทรวงฯ ให้มีสัดส่วนงบประมาณด้านการสหกรณ์ที่สมดุลกับงานด้านการเกษตรด้วย
- ปรับปรุงกฎ ระเบียบ และกฎหมายต่างๆ ให้ทันสมัย ลดความซ้ำซ้อน ความไม่เป็นธรรม และข้อจำกัดที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา โดยใช้กลไกและเครื่องมือที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- เปิดพื้นที่สาธารณะให้ทุกภาคี ใช้ประโยชน์ในการจัดเวทีสานเสวนา ระดมความคิดเห็น แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อพัฒนาสหกรณ์
- พัฒนาระบบฐานข้อมูล พร้อมทั้งปรับปรุงข้อมูลให้ทันสมัย นำไปสู่การจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาของสหกรณ์แต่ละพื้นที่หรือจังหวัดที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน รวมถึงสามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์เพื่อการติดตามประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์ ทำให้ข้อมูลข่าวสารต่างๆ เคลื่อนไหลระหว่างภาคีการพัฒนา สามารถสร้างความเข้าใจที่ตรงกันได้อย่างถูกต้อง
- จัดตั้งคณะขับเคลื่อนแผนนี้ โดยกำหนดให้มีองค์ประกอบขององค์คณะขับเคลื่อนที่มาจากภาคส่วนที่เกี่ยวข้องทำหน้าที่ในการอำนวยการ และให้มีหน่วยงานทำหน้าที่ประสานการดำเนินงานตามนโยบายของคณะขับเคลื่อน หรือให้มีการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกในการสนับสนุนการขับเคลื่อนที่มีประสิทธิภาพ

## 6. การติดตามประเมินผลแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3

1. ให้ความสำคัญกับการติดตามความก้าวหน้า การประเมินผลสำเร็จและผลกระทบของการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ตามประเด็นการพัฒนายุทธศาสตร์ และผลการพัฒนาในภาพรวม ในปีแรกของแผนจะติดตามความก้าวหน้าของกระบวนการผลักดันแผนสู่การปฏิบัติเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องจากแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 พร้อมทั้งพัฒนาตัวชี้วัดที่สะท้อนผลการพัฒนาอย่างชัดเจน ปีที่ 2 ติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานตามประเด็นการพัฒนาที่มีลำดับความสำคัญสูง ปีที่ 3 และปีที่ 4 จะติดตามความก้าวหน้าพร้อมทั้งประเมินผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการตามประเด็นการพัฒนาและในภาพรวมของแผน และจัดทำรายงานเสนอคณะรัฐมนตรีเป็นรายปี เพื่อมีมติให้หน่วยงานรับผิดชอบดำเนินการต่อไป ทั้งนี้ ควรจัดให้มีการประเมินผลแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 ให้เสร็จสิ้นล่วงหน้า โดยมีผลการประเมินพร้อมใช้ไม่น้อยกว่า 1 ปี ก่อนเริ่มทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 4
2. กลไกการติดตามประเมินผลแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3
  - (1) การติดตามประเมินผลการบริหารจัดการแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 สู่การปฏิบัติในภาพรวม โดย กรมส่งเสริมสหกรณ์ ทำหน้าที่กำหนดแนวทางการติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 สู่การปฏิบัติ ประสานการติดตามประเมินผลกับคณะกรรมการระดับชาติชุดต่างๆ ดำเนินการการติดตามประเมินผลกระทบการพัฒนาในภาพรวม และรายงานต่อคณะรัฐมนตรีทุกสิ้นปี
  - (2) การติดตามประเมินผลการพัฒนาระดับพื้นที่ ดำเนินการโดยคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ ประสานกับคณะกรรมการนโยบายบริหารงานจังหวัดและกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ (ก.น.จ.) คณะกรรมการกำกับการปฏิบัติราชการในภูมิภาค (กคภ.) และปรับระบบการตรวจราชการให้เป็นเครื่องมือในการกำกับและติดตามประเมินผลการแปลงแผนสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีคณะกรรมการกำกับและติดตามประเมินผลสหกรณ์ระดับจังหวัด ประกอบด้วยผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นประธาน ผู้แทนจากภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับการสหกรณ์ และมีสหกรณ์จังหวัดเป็นเลขานุการ เป็นกลไกระดับจังหวัด มีอำนาจในการตรวจสอบ ตั้งแต่ความถูกต้องของแผน การมีส่วนร่วมของภาคี การใช้งบประมาณ และอาจมีอำนาจในการนำงบประมาณคืนหากทำงานไม่ได้ตามเป้าหมาย
  - (3) เสริมสร้างกลไกการตรวจสอบของภาคประชาชนให้เข้มแข็ง พัฒนาศักยภาพให้มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นเครื่องมือตรวจสอบโครงการต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถจัดทำข้อมูลที่น่าสนใจประกอบการตรวจสอบได้อย่างถูกต้องชัดเจน
  - (4) กรมส่งเสริมสหกรณ์ทำหน้าที่ประสานกับสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยในการปรับบทบาทสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยในการขับเคลื่อนและติดตามประเมินผลแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 โดยร่วมกันแก้ไขปัญหาข้อจำกัดของข้อกฎหมายที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน และหาช่องทางที่จะทำให้สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยมีการดำเนินงานในฐานะที่เป็นองค์กรสูงสุดของสหกรณ์ได้โดยใช้เครือข่ายความร่วมมือของหน่วยงานต่างๆ ทั้งที่อยู่ในขบวนการสหกรณ์และหน่วยงานที่อยู่นอกขบวนการสหกรณ์ทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชนในการช่วยให้เกิดการพัฒนาขบวนการสหกรณ์ไทยให้

เข้มแข็ง เพื่อเป็นการการขับเคลื่อนและติดตามประเมินผลแผนพัฒนาการสหกรณ์ฉบับที่ 3 ที่เอื้อต่อการพัฒนาขบวนการสหกรณ์ไทยโดยรวม โดยให้มีการปรับปรุงโครงสร้างตามแนวทาง (ดวงพร หัซชะวณิช และบัญชา ชลาภิรมย์, 2554) โดยการแต่งตั้งคณะกรรมการ 8 ชุด ดังนี้

- คณะอนุกรรมการจัดทำระบบคุณภาพและตรวจประเมินคุณภาพของชุมนุมสหกรณ์
- คณะอนุกรรมการพัฒนาเครือข่ายสหกรณ์
- คณะอนุกรรมการส่งเสริมธุรกิจการค้า
- คณะอนุกรรมการพัฒนาบุคลากรสหกรณ์
- คณะอนุกรรมการวิจัยและพัฒนาสหกรณ์
- คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
- คณะอนุกรรมการส่งเสริมการสอบบัญชี
- คณะอนุกรรมการส่งเสริมพัฒนา

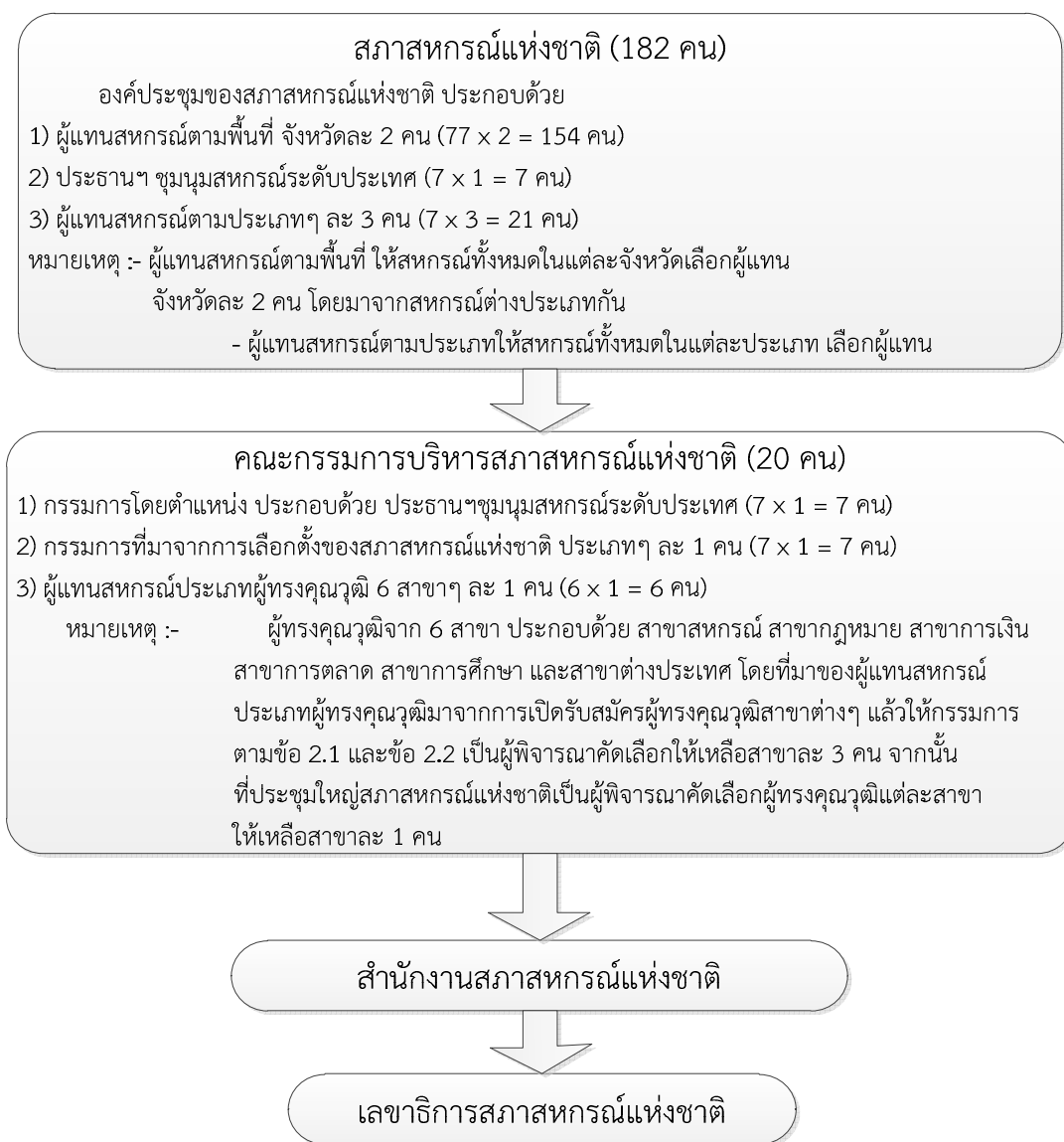
ในด้านการปรับโครงสร้างสำนักงานของผู้อำนวยการสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยเพื่อให้สอดคล้องกับคณะกรรมการ 8 ชุด เสนอให้แบ่งเป็น 9 ฝ่าย โดยฝ่าย 8 ฝ่ายแรกจะมีภาระหน้าที่สอดคล้องกับคณะกรรมการ ได้แก่ ฝ่ายจัดทำระบบคุณภาพและตรวจประเมินคุณภาพของชุมนุมสหกรณ์ ฝ่ายพัฒนาเครือข่ายสหกรณ์ ฝ่ายส่งเสริมธุรกิจการค้า ฝ่ายพัฒนาบุคลากรสหกรณ์ ฝ่ายวิจัยและพัฒนาสหกรณ์ ฝ่ายพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ฝ่ายส่งเสริมการสอบบัญชี ฝ่ายพัฒนาสถาบันการเงินของสหกรณ์ ฝ่ายบริหารทำหน้าที่ดูแล และงานด้านบริหารของสำนักผู้อำนวยการ ได้แก่ การเงิน พัสดุ บัญชี การทำธุรกิจ การทำนิติกรรมสัญญา และประชาสัมพันธ์ แต่งตั้งหัวหน้าฝ่ายของสำนักงานของผู้อำนวยการสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยที่มีภาระหน้าที่สอดคล้องกันทำหน้าที่เป็นอนุกรรมการและเลขานุการ คณะอนุกรรมการทุกชุดข้างต้น มีคณะทำงาน (Task Force) ซึ่งบุคลากรในฝ่ายของสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยที่มีภาระหน้าที่สอดคล้องกันเป็นทีมงานที่เข้มแข็งสามารถส่งเสริมให้ภารกิจของคณะอนุกรรมการทุกชุดบรรลุผลสำเร็จ

ข้อเสนอในการจัดตั้งสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยในระดับสาขาภาค ประกอบด้วย สาขาภาคกลาง ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือและภาคใต้ จำนวน 4 สาขาภาค ทำหน้าที่เชื่อมโยงธุรกิจส่งเสริมการค้าเงินธุรกิจระหว่างสหกรณ์และชุมนุมสหกรณ์ที่อยู่ในภูมิภาคประสานงานและให้ความช่วยเหลือสหกรณ์สมาชิกที่อยู่ในภูมิภาคเดียวกันและต่างภูมิภาคให้มีการทำธุรกิจร่วมกันระหว่างสหกรณ์และชุมนุมสหกรณ์ ซึ่งอยู่ในประเภทเดียวกันและต่างประเภทกัน ฝึกอบรมให้ความรู้แก่บุคลากร และดำเนินงานด้านต่างๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ซึ่งจะช่วยให้สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยสามารถให้ความสนับสนุนสหกรณ์สมาชิกที่อยู่ในภูมิภาคต่างๆ ได้อย่างทั่วถึง

นอกจากนี้ เสนอให้ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายของคณะอนุกรรมการเพื่อการส่งเสริมธุรกิจของสหกรณ์สมาชิกให้มีความเจริญก้าวหน้าและจัดโครงสร้างของสำนักงานของผู้อำนวยการให้เกื้อหนุนต่อการส่งเสริมธุรกิจของสหกรณ์ ตลอดจนการกำกับดูแลให้คณะอนุกรรมการทุกชุดและบุคลากรทุกฝ่ายในสำนักงานของผู้อำนวยการของสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยให้มีการปฏิบัติตามภารกิจที่กำหนด จะทำให้เกิด

เครือข่ายความร่วมมือที่เอื้อต่อการพัฒนาขบวนการสหกรณ์ไทยอย่างยั่งยืน และทำให้สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยเป็นผู้นำในขบวนการสหกรณ์

3. สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยและเครือข่ายชุมนุมสหกรณ์ระดับประเทศ 5 แห่ง (ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด ชุมนุมร้านสหกรณ์แห่งประเทศไทย จำกัด ชุมนุมสหกรณ์บริการเดินรถแห่งประเทศไทย จำกัด และชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด) ได้จัดทำร่างโครงสร้างสหกรณ์ไทย (ดังแสดงในรูปภาพที่ 9) และกำลังสำรวจความเห็นชอบจากภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง



รูปภาพที่ 9 ร่างข้อเสนอโครงสร้างสหกรณ์ไทยของสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยและเครือข่ายชุมนุมสหกรณ์

การปรับโครงสร้างในส่วนของภาคสหกรณ์ ตามความเห็นของคณะทำงานจัดทำร่างโครงสร้างสหกรณ์ไทย มีรายละเอียดโดยสรุป ดังนี้

1. โครงสร้างสหกรณ์แห่งชาติ ตามความเห็นของของคณะทำงานจัดทำร่างโครงสร้างสหกรณ์ไทย สรุปโครงสร้างของสหกรณ์แห่งชาติมีลักษณะ ดังนี้
  - 1.1 ผู้แทนสหกรณ์ตามพื้นที่ จังหวัดละ 2 คน ( $77 \times 2 = 154$  คน)
  - 1.2 ประธานฯ ชุมนุมสหกรณ์ระดับประเทศ ( $7 \times 1 = 7$  คน)
  - 1.3 ผู้แทนสหกรณ์ตามประเภทๆ ละ 3 คน ( $7 \times 3 = 21$  คน)
- หมายเหตุ :- ผู้แทนสหกรณ์ตามพื้นที่ ให้สหกรณ์ทั้งหมดในแต่ละจังหวัดเลือกผู้แทน จังหวัดละ 2 คน โดยมาจากสหกรณ์ต่างประเภทกัน  
:- ผู้แทนสหกรณ์ตามประเภทให้สหกรณ์ทั้งหมดในแต่ละประเภท เลือกผู้แทน
2. ที่มาคณะกรรมการบริหารสหกรณ์แห่งชาติ ตามความเห็นของของคณะทำงานจัดทำร่างโครงสร้างสหกรณ์ไทย สรุปว่าคณะกรรมการบริหารสหกรณ์แห่งชาติมีที่มาจาก
  - 2.1 กรรมการโดยตำแหน่ง ประกอบด้วย ประธานฯ ชุมนุมสหกรณ์ระดับประเทศ ( $7 \times 1 = 7$  คน)
  - 2.2 กรรมการที่มาจากการเลือกตั้งของสภาฯ ประเภทๆ ละ 1 คน ( $7 \times 1 = 7$  คน)
  - 2.3 ผู้แทนสหกรณ์ประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ 6 สาขาๆ ละ 1 คน ( $6 \times 1 = 6$  คน)
- หมายเหตุ :- ผู้ทรงคุณวุฒิจาก 6 สาขา ประกอบด้วย สาขาสหกรณ์ สาขากฎหมาย สาขาการเงิน สาขาการตลาด สาขาการศึกษา และสาขาต่างประเทศ โดยที่มาของผู้แทนสหกรณ์ประเภทผู้ทรงคุณวุฒิมาจากการเปิดรับสมัครผู้ทรงคุณวุฒิสาขาต่างๆ แล้วให้กรรมการตามข้อ 2.1 และข้อ 2.2 เป็นผู้พิจารณาคัดเลือกให้เหลือสาขาละ 3 คน จากนั้น ที่ประชุมใหญ่สหกรณ์แห่งชาติเป็นผู้พิจารณาคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละสาขาให้เหลือสาขาละ 1 คน
3. รายได้ของสหกรณ์แห่งชาติ ตามความเห็นของของคณะทำงานจัดทำร่างโครงสร้างสหกรณ์ไทย สรุปว่ารายได้ของสหกรณ์แห่งชาติ มีที่มาจาก
  - 3.1 จากเงินค่าบำรุง โดย กพส. เป็นผู้จัดเก็บ
  - 3.2 โอนเงินทุนกลางๆ ทั้งหมดจากกรมส่งเสริมสหกรณ์มาเป็นทรัพย์สินหมุนเวียนของสหกรณ์แห่งชาติ
  - 3.3 ของบประมาณจาก กพส. โดยเสนอโครงการเป็นคราวๆ ไปในแต่ละปี
4. ประเภทสหกรณ์ ตามความเห็นของของคณะทำงานจัดทำร่างโครงสร้างสหกรณ์ไทย สรุปว่าสหกรณ์แห่งชาติควรเป็นผู้เสนอกำหนดประเภทสหกรณ์ต่อ คพช. และ คพช. พิจารณาให้ความเห็นชอบตามที่สหกรณ์แห่งชาติเสนอ
5. คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ตามความเห็นของของคณะทำงานจัดทำร่างโครงสร้างสหกรณ์ไทย สรุปได้ดังนี้
  - 1) จำนวนคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ กำหนดให้มีไม่น้อยกว่า 7 คน แต่ไม่เกิน 15 คน
  - 2) คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ มีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 2 ปี
  - 3) ให้ยกเลิกข้อกำหนดที่ให้กรรมการดำเนินการสหกรณ์ดำรงตำแหน่งได้ไม่เกิน 2 วาระติดต่อกัน โดยให้แต่ละสหกรณ์ไปกำหนดเองในข้อบังคับของสหกรณ์
  - 4) การเลือกประธานฯ สหกรณ์ ให้กำหนดในข้อบังคับของสหกรณ์ว่าจะเลือกจากที่ประชุมใหญ่หรือคณะกรรมการเลือกกันเอง

6. ชุมนุมสหกรณ์ ตามความเห็นของของคณะทำงานจัดทำร่างโครงสร้างสหกรณ์ไทย สรุปได้ดังนี้

1) รัฐกำหนดให้สหกรณ์รวมตัวกันจัดตั้งชุมนุมสหกรณ์ได้ 2 ลักษณะ ดังนี้

- 1.1 ชุมนุมสหกรณ์ตามพื้นที่ โดยสหกรณ์ในพื้นที่เดียวกันรวมตัวกันจัดตั้งเป็นชุมนุมสหกรณ์
- 1.2 ชุมนุมสหกรณ์ตามประเภท โดยสหกรณ์ที่มีธุรกิจประเภทเดียวกัน รวมตัวกันจัดตั้งเป็นชุมนุมสหกรณ์

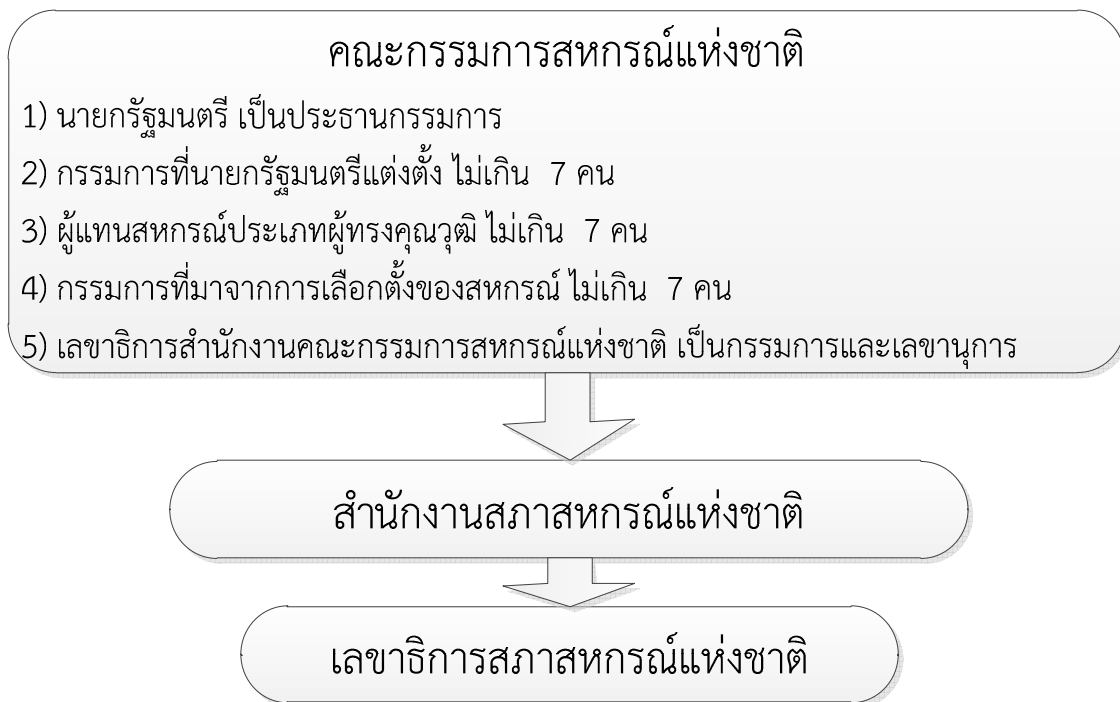
2) รัฐกำหนดการจัดระดับของชุมนุมสหกรณ์ได้ 4 ระดับ ดังนี้

- 2.1 ชุมนุมสหกรณ์ระดับพื้นที่
- 2.2 ชุมนุมสหกรณ์ระดับจังหวัด
- 2.3 ชุมนุมสหกรณ์ระดับเขต
- 2.4 ชุมนุมสหกรณ์ระดับประเทศ

ทั้งนี้ ให้มีเงื่อนไขการจัดระดับชุมนุมโดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์ จำนวนสมาชิกสหกรณ์และ/หรือ จำนวนสหกรณ์ เปรียบเทียบกับจำนวนสมาชิกสหกรณ์หรือจำนวนสหกรณ์ในระดับนั้นๆ

นอกจากนี้ ยังมีข้อเสนอเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ที่ปรับปรุงเพิ่มเติมขององค์กรและบุคลากรที่เกี่ยวข้องต่อไปนี้ คือ คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ (คพช.) กองทุนพัฒนาสหกรณ์ (กพส.) นายทะเบียนสหกรณ์ ผู้สอบบัญชีสหกรณ์ และสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย

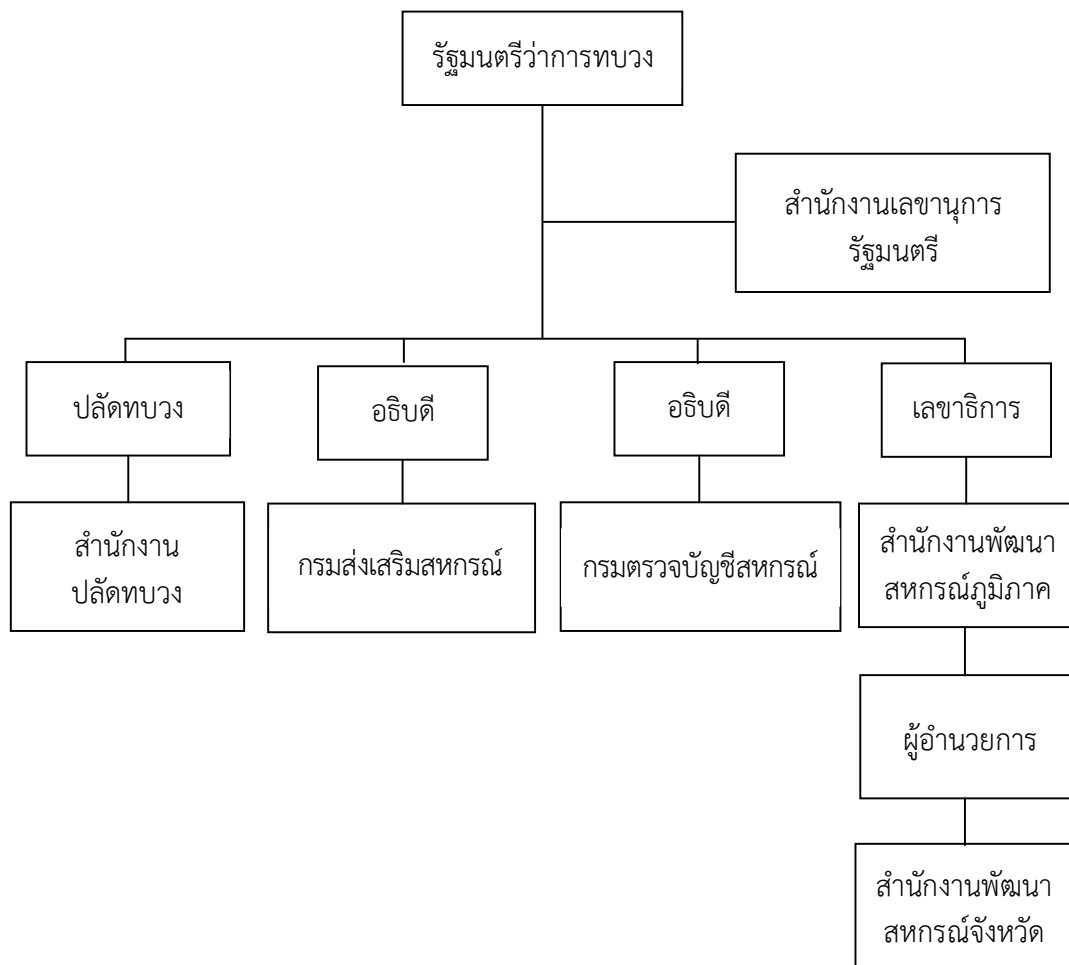
จะเห็นได้ว่า โครงสร้างสหกรณ์ไทยตามข้อเสนอข้างต้น มีหลักการสำคัญให้ความอิสระอย่างมากใน ขบวนการสหกรณ์ ทั้งในการบริหารจัดการ บุคลากร และการงบประมาณ ซึ่งมีความเหมาะสมกับสภาวะที่ระบบ สหกรณ์มีความเข้มแข็งเพียงพอ จากการศึกษาวิจัย และการประเมินผลตามแผนพัฒนาสหกรณ์ที่ผ่านมา พบว่า ระบบสหกรณ์ในภาพรวมยังมีจุดอ่อนอยู่มาก ซึ่งสะท้อนถึงความไม่เข้มแข็งของระบบสหกรณ์ การปรับโครงสร้าง สหกรณ์ไทยตามข้อเสนอของคณะทำงานจัดทำร่างโครงสร้างสหกรณ์ไทยจึงยังไม่เหมาะสมกับสภาพปัจจุบันของ ระบบสหกรณ์ไทย สาเหตุสำคัญประการหนึ่งก็คือ ยังมีสหกรณ์และผู้ที่เกี่ยวข้องอยู่จำนวนมากยังขาดความรู้ความ เข้าใจในหลักการพื้นฐานการสหกรณ์ และยังมีคามจำเป็นและมีการเรียกร้องให้ภาครัฐให้การส่งเสริมและกำกับ ดูแลอยู่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสนับสนุนด้านต่างๆ ซึ่งมีเสียงสะท้อนการช่วยเหลือด้านเงินทุน แหล่งเงิน การ ตรวจสอบทางการเงิน และการเสริมสร้างธรรมาภิบาลสหกรณ์ ปัจจัยสำคัญต่อการปรับโครงสร้างสหกรณ์ไทยที่ เป็นปัจจัยความสำเร็จ/ล้มเหลวที่สำคัญยิ่งยวดประการหนึ่ง ก็คือ ระบบการงบประมาณภาครัฐของไทยไม่เปิด โอกาสให้หน่วยงานตามโครงสร้างที่เสนอจัดทำค่าของงบประมาณตามกฎหมายการงบประมาณของไทย ในห้วง เวลาของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2555 – 2559) นี้ ควรพิจารณาโครงสร้าง สหกรณ์ไทยในลักษณะ “คณะกรรมการสหกรณ์แห่งชาติ” (คสช.) หรือ National Cooperative Committion (NCoCo) ไทย (ดังแสดงในรูปภาพที่ 10) โดยปรับกรมส่งเสริมสหกรณ์และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์เป็น “สำนักงาน คณะกรรมการสหกรณ์แห่งชาติ” (สคสช.) หรือ Office of National Cooperative Committion (ONCoCo) ซึ่ง มีลักษณะคล้ายกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) หรือ สำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพ.) หรือ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ซึ่ง คสช. และ สคสช. ทำหน้าที่ในการวางนโยบาย ส่งเสริมและกำกับดูแลระบบสหกรณ์ สคสช. มีหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุน และกำกับระบบสหกรณ์ และการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติในเชิงกำกับการตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ (Regulative Role) และให้สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย และภาคส่วนที่เกี่ยวข้องเป็นผู้ดำเนินการในภาคการ นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติในเชิงปฏิบัติการ และดำเนินการ (Operation and Action) ในระบบสหกรณ์



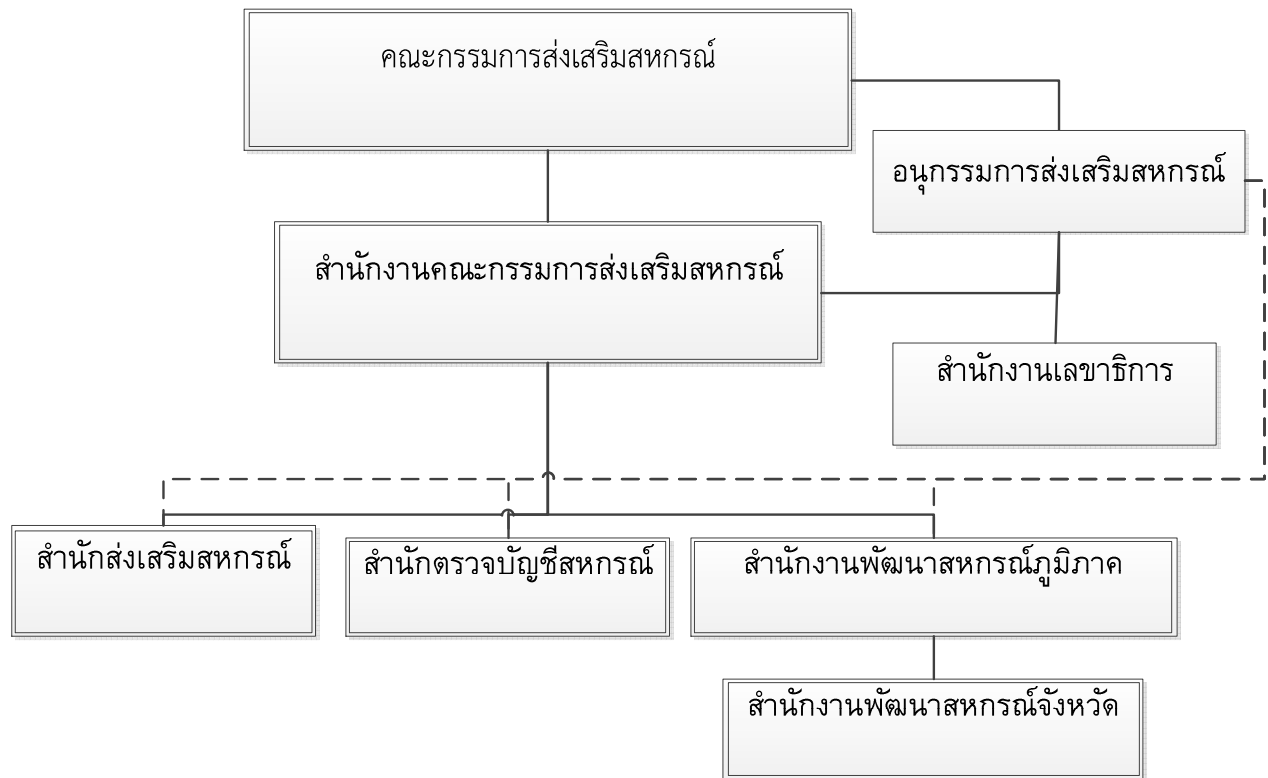
รูปภาพที่ 10 ร่างโครงสร้างคณะกรรมการสหกรณ์แห่งชาติ

การปรับโครงสร้างในส่วนของโครงสร้างของหน่วยงานที่กำกับ ดูแล และพัฒนาสหกรณ์ ตามข้อเสนอของมหาวิทยาลัยบูรพา (มหาวิทยาลัยบูรพา, 2553) เสนอแนะรูปแบบทางเลือกให้มีหน่วยงานราชการในระดับทบวงหรือรูปแบบทบวงสหกรณ์ ในการกำกับ ดูแล และพัฒนาสหกรณ์ โดยมีการกำหนดโครงสร้างองค์กรของทบวงการสหกรณ์ไว้ดังแสดงในรูปภาพที่ 11 โดยให้เหตุผลสนับสนุนว่า “รูปแบบทางเลือกในการกำกับ ดูแล และพัฒนาสหกรณ์โดยหน่วยงานราชการในระดับทบวงหรือรูปแบบทบวงสหกรณ์ เป็นทางเลือกที่มีความเหมาะสมในสถานการณ์ปัจจุบัน และยังเป็นทางเลือกที่กลุ่มผู้รับบริการและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวนมากให้ความเห็นพ้อง”

อย่างไรก็ดี กระบวนการจัดตั้งหน่วยงานระดับกระทรวงหรือทบวงในภาวะปัจจุบันมีข้อจำกัด ปัญหาและอุปสรรคใหญ่ๆ หลายประการ ได้แก่ ปัจจัยการตรากฎหมายจัดตั้งกระทรวงหรือทบวง ข้อจำกัดด้านมาตรการเกี่ยวกับการจำกัดกำลังคนภาครัฐ ข้อจำกัดด้านงบประมาณ เป็นต้น ซึ่งเป็นความเสี่ยงของข้อเสนอดังกล่าว ข้อเสนอของการวิจัยนี้มีผลการได้รับการเห็นพ้องจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ใช้หน่วยงานราชการ ก็นำมาใช้ โดยการพิจารณาเป็นราชการในรูปของคณะกรรมการเฉพาะที่เรียกว่า Commission ซึ่งไม่ใช่ลักษณะคณะกรรมการทั่วไปที่เรียกว่า Committee กล่าวคือ คณะกรรมการเฉพาะจะมีการปฏิบัติงานที่เต็มเวลาหรือเกือบเต็มเวลา และมีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายยกตัวอย่างเช่น คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ หรือ ก.พ.ร. หรือ คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นต้น โดยอาจใช้ชื่อว่า “คณะกรรมการส่งเสริมสหกรณ์” และมีโครงสร้าง ดังแสดงในรูปภาพที่ 12 ซึ่งโครงสร้างองค์กรเดียวกัน แต่มีลักษณะไม่ใช่กระทรวงหรือทบวง แต่เป็นคณะกรรมการเฉพาะ น่าจะมีความเป็นไปได้มากกว่า และสอดคล้องผลการวิจัยที่ให้หน่วยงานตามโครงสร้างที่เป็นหน่วยราชการ จะเป็นหน่วยงานสำคัญในการขับเคลื่อนแผนนี้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตรงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเป็นการพัฒนาองค์การให้มีสมรรถนะสูงในการส่งเสริมสหกรณ์



รูปภาพที่ 11 โครงสร้างองค์กรของทบวงการสหกรณ์ตามข้อเสนอของมหาวิทยาลัยบูรพา



รูปภาพที่ 12 โครงสร้างองค์การ  
ของคณะกรรมการส่งเสริมสหกรณ์<sup>2</sup>

<sup>2</sup> ควรใช้คำว่า “โครงสร้างองค์การ” ซึ่งมาจากภาษาอังกฤษที่ว่า organization chart มากกว่า “โครงสร้างองค์กร” ซึ่งมีความหมายครอบคลุมเพียงคณะบุคคล (สวนานนท์, 2541)

## 7. แผนปฏิบัติการ

### 7.1 การขับเคลื่อนแผนฯ ไปสู่การปฏิบัติ

การขับเคลื่อนแผนฯ ไปสู่การปฏิบัติ หรือแผนปฏิบัติการในรูปแบบของแผนงาน/โครงการ ประมาณการงบประมาณและหน่วยงานรับผิดชอบ ปรากฏตามตารางต่อไปนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 :การสร้างความเข้มแข็งให้แก่สหกรณ์ (ยุทธศาสตร์การสหกรณ์เข้มแข็ง)

#### ยุทธศาสตร์ที่ 1.1 การปลูกฝังอุดมการณ์และค่านิยมสหกรณ์ให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง

| ที่                                                                                | โครงการ                                                                | ประมาณการงบประมาณ (ล้านบาท) |       |       |        |        | หน่วยงานรับผิดชอบ<br>หลัก/สนับสนุน         |
|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------|-------|--------|--------|--------------------------------------------|
|                                                                                    |                                                                        | 2555                        | 2556  | 2557  | 2558   | 2559   |                                            |
| แผนงานที่ 1.1 พัฒนาระบบและกลไกการสร้างคุณค่าสหกรณ์และปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง      |                                                                        |                             |       |       |        |        |                                            |
| 1                                                                                  | วิจัยเพื่อพัฒนาระบบและกลไกการสร้างคุณค่าสหกรณ์และปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง | 4.00                        | -     | 4.00  | -      | 4.00   | กสส./สสท./สถาบันการศึกษา                   |
| 2                                                                                  | ผสมผสานกิจการสหกรณ์ตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง                            | 38.00                       | 41.00 | 46.00 | 50.00  | 55.00  | กสส./สสท./ชุมนุมสหกรณ์                     |
| แผนงานที่ 1.2 พัฒนาการประชาสัมพันธ์เผยแพร่คุณค่าสหกรณ์และปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง     |                                                                        |                             |       |       |        |        |                                            |
| 1                                                                                  | เผยแพร่คุณค่าสหกรณ์แก่สหกรณ์ภาคประชาชน                                 | 75.00                       | 82.00 | 91.00 | 100.00 | 110.00 | กสส./สสท./อ.ส.ม.ท                          |
| 2                                                                                  | รายการสหกรณ์สู่ประชาชนผ่านเครือข่ายประชาสัมพันธ์                       | 4.00                        | 5.00  | 5.00  | 5.00   | 6.00   | สสท./ชุมนุมสหกรณ์/กรมประชาสัมพันธ์/อ.ส.ม.ท |
| แผนงานที่ 1.3 เจริญกิจกรรมที่ปลูกฝังอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์             |                                                                        |                             |       |       |        |        |                                            |
| 1                                                                                  | ปลูกฝังอุดมการณ์สหกรณ์ให้กับสหกรณ์เดิม                                 | 23.00                       | 25.00 | 28.00 | 30.00  | 33.00  | กสส./สสท.                                  |
| 2                                                                                  | ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาหลักการและวิธีการสหกรณ์ให้กับสหกรณ์ตั้งใหม่           | 4.00                        | 5.00  | 5.00  | 5.00   | 6.00   | กสส./สสท./สถาบันการศึกษา                   |
| 3                                                                                  | วิจัยเปรียบเทียบสัมฤทธิ์ผลของอุดมการณ์แต่ละประเภท                      | 3.50                        | -     | 4.00  | -      | 4.00   | กสส./สสท./สถาบันการศึกษา                   |
| 4                                                                                  | พัฒนาจัดตั้งสถาบันนักบริหารสหกรณ์มืออาชีพ                              | 5.00                        | 5.00  | 5.00  | 5.00   | 5.00   | กสส./สสท./สถาบันการศึกษา                   |
| แผนงานที่ 1.4 ผลักดันให้สหกรณ์ใช้มาตรฐานการบริหารในการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบสหกรณ์ |                                                                        |                             |       |       |        |        |                                            |
| 1                                                                                  | ประกวดมาตรฐานการบริหารการสหกรณ์ดีเด่น                                  | 4.00                        | 5.00  | 5.00  | 5.00   | 6.00   | คพช./กสส./กตส.                             |
| 2                                                                                  | พัฒนาการบริหารสหกรณ์ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี             | 8.00                        | 9.00  | 10.00 | 10.00  | 11.00  | กสส./สสท./สถาบันการศึกษา                   |

หมายเหตุ: ในโอกาสที่การสหกรณ์ของไทยครบรอบหนึ่งร้อยปีในปี พ.ศ. 2559 ให้อาศัยแผนงานที่ 1.2 เตรียมงานล่วงหน้าในปี 2557 – 2558 และจัดงานครบรอบหนึ่งร้อยปีในปี พ.ศ. 2559

### ยุทธศาสตร์ที่ 1.2 การบริหารจัดการขบวนการสหกรณ์

| ที่                                                                            | โครงการ                                                              | ประมาณการงบประมาณ (ล้านบาท) |        |        |        |        | หน่วยงานรับผิดชอบหลัก/สนับสนุน        |
|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------|--------|--------|--------|--------|---------------------------------------|
|                                                                                |                                                                      | 2555                        | 2556   | 2557   | 2558   | 2559   |                                       |
| แผนงานที่ 1.5 ผลักดันให้สหกรณ์ใช้การบริหารความเสี่ยง                           |                                                                      |                             |        |        |        |        |                                       |
| 1                                                                              | จัดการความรู้เรื่องการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงในสหกรณ์      | 23.00                       | 25.00  | 28.00  | 30.00  | 33.00  | กตส./กสส./ธ.ก.ส./สหกรณ์/ขบวนการ       |
| 2                                                                              | ส่งเสริมให้สหกรณ์มีระบบควบคุมภายในการบริหารความเสี่ยง                | 15.00                       | 17.00  | 19.00  | 20.00  | 22.00  | กตส./กสส./ธ.ก.ส./สหกรณ์/ขบวนการ       |
| แผนงานที่ 1.6 พัฒนากลไกการประกันและลดความเสี่ยงทางการเงิน                      |                                                                      |                             |        |        |        |        |                                       |
| 1                                                                              | กองทุนประกันเงินฝากในระดับ (National Pool)                           | 12.00                       | 13.00  | 14.00  | 15.00  | 17.00  | คพช./สสท./ธ.ก.ส./ชุมนุมสหกรณ์         |
| 2                                                                              | พัฒนาระบบเตือนภัยด้านการเงินสหกรณ์                                   | 23.00                       | 25.00  | 28.00  | 30.00  | 33.00  | กตส./สหกรณ์/ธ.ก.ส./กระทรวงการคลัง     |
| 3                                                                              | พัฒนากลไกที่ปรึกษาด้านการเงินแก่สหกรณ์                               | 12.00                       | 13.00  | 14.00  | 15.00  | 17.00  | กตส./กสส./ธ.ก.ส./กระทรวงการคลัง       |
| แผนงานที่ 1.7 พัฒนาตัวแบบสหกรณ์ที่ดี และการปรับโครงสร้างการบริหารการสหกรณ์     |                                                                      |                             |        |        |        |        |                                       |
| 1                                                                              | พัฒนาตัวแบบสหกรณ์ที่ประเภทต่างๆ                                      | 4.00                        | 4.00   | 5.00   | 5.00   | 5.00   | กสส./สสท./ชุมนุมสหกรณ์/สถาบันการศึกษา |
| 2                                                                              | การปรับโครงสร้างการบริหารการสหกรณ์                                   | 4.00                        | 4.00   | -      | -      | -      | กสส./สสท./ชุมนุมสหกรณ์/สถาบันการศึกษา |
| แผนงานที่ 1.8 พัฒนาแนวทางปฏิบัติ “สหกรณ์ใสสะอาด” และมุ่งใจให้บุคลากรถือปฏิบัติ |                                                                      |                             |        |        |        |        |                                       |
| 1                                                                              | ประกวด “สหกรณ์ใสสะอาด” ดีเด่นประจำปี                                 | 2.00                        | 3.00   | 3.00   | 3.00   | 3.00   | คพช./กสส.                             |
| 2                                                                              | พัฒนานักบริหารสหกรณ์ใสสะอาดดีเด่น                                    | 12.00                       | 13.00  | 14.00  | 15.00  | 17.00  | คพช./สสท.                             |
| แผนงานที่ 1.9 ส่งเสริมการบริหารจัดการสหกรณ์ตามเกณฑ์คุณภาพ                      |                                                                      |                             |        |        |        |        |                                       |
| 1                                                                              | ส่งเสริมการบริหารจัดการสหกรณ์ตามเกณฑ์คุณภาพและวางกรอบการมีธรรมาภิบาล | 27.00                       | 29.00  | 32.00  | 35.00  | 39.00  | กสส./สสท.                             |
| 2                                                                              | ประกาศเกียรติคุณสหกรณ์คุณภาพประจำปี (Co-op Quality Award)            | 2.00                        | 2.00   | 2.00   | 2.00   | 3.00   | คพช./กสส.                             |
| แผนงานที่ 1.10 จัดระบบและกลไกการพัฒนาผู้นำและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง               |                                                                      |                             |        |        |        |        |                                       |
| 1                                                                              | พัฒนาระบบกลไกการพัฒนาผู้นำและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการสหกรณ์         | 23.00                       | 25.00  | 28.00  | 30.00  | 33.00  | กสส./สสท./สถาบันการศึกษา              |
| 2                                                                              | เสริมสมรรถนะผู้นำและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการสหกรณ์                  | 38.00                       | 41.00  | 46.00  | 50.00  | 55.00  | กสส./สสท./สถาบันการศึกษา              |
| แผนงานที่ 1.11 ใช้ระบบคุณธรรมในการบริหารทรัพยากรบุคคล                          |                                                                      |                             |        |        |        |        |                                       |
| 1                                                                              | พัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในสหกรณ์ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี | 56.00                       | 62.00  | 68.00  | 75.00  | 82.00  | กสส./สสท./สถาบันการศึกษา              |
| 2                                                                              | เสริมสร้างจริยธรรมและคุณธรรมในสหกรณ์                                 | 12.00                       | 13.00  | 14.00  | 15.00  | 17.00  | กสส./สสท./สถาบันการศึกษา              |
|                                                                                | รวม                                                                  | 433.50                      | 466.00 | 518.00 | 550.00 | 616.00 |                                       |

หมายเหตุ: ให้อาศัยแผนงานที่ 1.7 ศึกษาความเหมาะสมในการเพิ่มประเภทสหกรณ์อิสลาม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : การสร้างและขยายเครือข่ายงานการสหกรณ์ (ยุทธศาสตร์เครือข่ายขบวนการสหกรณ์)

ยุทธศาสตร์ที่ 2.1 การสร้างและขยายเครือข่ายงานการสหกรณ์

| ที่                                                                                                                            | โครงการ                                                              | ประมาณการงบประมาณ (ล้านบาท) |       |       |       |       | หน่วยงานรับผิดชอบหลัก/สนับสนุน |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------|-------|-------|-------|--------------------------------|
|                                                                                                                                |                                                                      | 2555                        | 2556  | 2557  | 2558  | 2559  |                                |
| แผนงานที่ 2.1 พัฒนาระบบเครือข่ายความร่วมมือในการเชื่อมโยงห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain) และห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain)           |                                                                      |                             |       |       |       |       |                                |
| 1                                                                                                                              | พัฒนาระบบเครือข่ายในการเชื่อมโยงห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain)          | 60.00                       | 66.00 | 73.00 | 80.00 | 88.00 | กสส./สถาบันการศึกษา            |
| 2                                                                                                                              | ส่งเสริมและพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain)                     | 38.00                       | 41.00 | 46.00 | 50.00 | 55.00 | กสส./สสท./ชุมชนสหกรณ์          |
| แผนงานที่ 2.2 ส่งเสริมการพัฒนาสหกรณ์ในทุกระดับและทุกประเภทให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3                 |                                                                      |                             |       |       |       |       |                                |
| 1                                                                                                                              | สัมมนาระดับชาติการพัฒนาการสหกรณ์ในช่วงปี พ.ศ. 2555 - 2559            | 6.00                        | 7.00  | 7.00  | 8.00  | 9.00  | คพช./กสส.                      |
| 2                                                                                                                              | ประเมินผลการพัฒนาการสหกรณ์ตามแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3             | 3.00                        | 3.00  | 4.00  | 4.00  | 4.00  | กสส./สถาบันการศึกษา            |
| แผนงานที่ 2.3 จัดระบบการส่งเสริมเครือข่ายธุรกิจของสหกรณ์                                                                       |                                                                      |                             |       |       |       |       |                                |
| 1                                                                                                                              | พัฒนาระบบการส่งเสริมเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์                            | 56.00                       | 62.00 | 68.00 | 75.00 | 82.00 | กสส./สสท.                      |
| แผนงานที่ 2.4 เชื่อมโยงให้เกิดการสนับสนุนด้านการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร                                                   |                                                                      |                             |       |       |       |       |                                |
| 1                                                                                                                              | เชื่อมโยงระบบการเงินภายใต้กลไกของ ธ.ก.ส. ร่วมกับชุมชนสหกรณ์          | 15.00                       | 17.00 | 19.00 | 20.00 | 22.00 | ธ.ก.ส./ชุมชนสหกรณ์             |
| แผนงานที่ 2.5 ส่งเสริมสนับสนุนสหกรณ์แห่งประเทศไทย (สสท.) และชุมชนสหกรณ์ให้เป็นองค์กรนำการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบสหกรณ์          |                                                                      |                             |       |       |       |       |                                |
| 1                                                                                                                              | สัมมนา สสท. และชุมชนสหกรณ์ในการขับเคลื่อนแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 | 15.00                       | 17.00 | 19.00 | 20.00 | 22.00 | คพช./กสส.                      |
| 2                                                                                                                              | สัมมนาผลการขับเคลื่อนแผนพัฒนาการสหกรณ์ประจำปี                        | 19.00                       | 21.00 | 23.00 | 25.00 | 28.00 | คพช./กสส.                      |
| แผนงานที่ 2.6 เร่งรัดการสร้างกิจกรรมร่วมของเครือข่ายสหกรณ์                                                                     |                                                                      |                             |       |       |       |       |                                |
| 1                                                                                                                              | พัฒนาและส่งเสริมกิจกรรมร่วมของเครือข่ายสหกรณ์                        | 45.00                       | 50.00 | 55.00 | 60.00 | 66.00 | กสส./สสท.                      |
| แผนงานที่ 2.7 ส่งเสริมการเชื่อมโยงธุรกิจการเงินระหว่างสหกรณ์จดทะเบียนกับกลุ่มเกษตรกรและสหกรณ์ภาคประชาชนที่มีได้จดทะเบียนสหกรณ์ |                                                                      |                             |       |       |       |       |                                |
| 1                                                                                                                              | เชื่อมโยงธุรกิจการเงินระหว่างสหกรณ์กับเกษตรกร                        | 12.00                       | 13.00 | 14.00 | 15.00 | 17.00 | กสส./ธ.ก.ส.                    |

## ยุทธศาสตร์ที่ 2.2 การสร้างและพัฒนาสมรรถนะผู้นำและบุคลากรเครือข่ายงานการสหกรณ์

| ที่                                                                                                       | โครงการ                                                                    | ประมาณการงบประมาณ (ล้านบาท) |        |        |        |        | หน่วยงานรับผิดชอบหลัก/สนับสนุน |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|--------|--------|--------|--------|--------------------------------|
|                                                                                                           |                                                                            | 2555                        | 2556   | 2557   | 2558   | 2559   |                                |
| แผนงานที่ 2.8 พัฒนาผู้นำสหกรณ์ที่มีคุณค่า                                                                 |                                                                            |                             |        |        |        |        |                                |
| 1                                                                                                         | สร้างตัวแบบกระบวนการสร้างผู้นำสหกรณ์ที่มีคุณค่า                            | 15.00                       | 17.00  | 19.00  | 20.00  | 22.00  | สสท./กสส./สถาบันการศึกษา       |
| แผนงานที่ 2.9 เร่งรัดการนำระบบสมรรถนะ/ความเป็นมืออาชีพมาใช้                                               |                                                                            |                             |        |        |        |        |                                |
| 1                                                                                                         | เพิ่มสมรรถนะบุคลากรของสหกรณ์                                               | 75.00                       | 82.00  | 91.00  | 100.00 | 110.00 | กสส./สถาบันการศึกษา            |
| 2                                                                                                         | พัฒนานักบริหารการสหกรณ์มืออาชีพ                                            | 56.00                       | 62.00  | 68.00  | 75.00  | 82.00  | กสส./สถาบันการศึกษา            |
| แผนงานที่ 2.10 สร้างและปลูกฝังจิตสาธารณะแก่บุคลากร                                                        |                                                                            |                             |        |        |        |        |                                |
| 1                                                                                                         | เสริมสร้างและปลูกฝังจิตสาธารณะแก่บุคลากรของสหกรณ์ทั่วประเทศ                | 38.00                       | 41.00  | 46.00  | 50.00  | 55.00  | กสส./สถาบันการศึกษา            |
| แผนงานที่ 2.11 ปรับกระบวนการทัศน์เจ้าหน้าที่ภาครัฐและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับการสร้างผู้นำสหกรณ์ |                                                                            |                             |        |        |        |        |                                |
| 1                                                                                                         | สัมมนาเจ้าหน้าที่ภาครัฐและผู้นำสหกรณ์                                      | 56.00                       | 62.00  | 68.00  | 75.00  | 82.00  | กสส./สสท.                      |
| 2                                                                                                         | จัดเวทีระดมความคิดเห็นเพื่อพัฒนาความร่วมมือระหว่างสหกรณ์ทุกประเภทกับภาครัฐ | 12.00                       | 13.00  | 14.00  | 15.00  | 17.00  | กสส./สถาบันการศึกษา            |
|                                                                                                           | รวม                                                                        | 521.00                      | 574.00 | 634.00 | 692.00 | 761.00 |                                |

## ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : การสร้างการยอมรับการสหกรณ์ (ยุทธศาสตร์ยอมรับการสหกรณ์)

### ยุทธศาสตร์ที่ 3.1 การสร้างการยอมรับการสหกรณ์

| ที่                                                                           | โครงการ                                                                                        | ประมาณการงบประมาณ (ล้านบาท) |       |       |       |       | หน่วยงานรับผิดชอบหลัก/สนับสนุน |
|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------|-------|-------|-------|--------------------------------|
|                                                                               |                                                                                                | 2555                        | 2556  | 2557  | 2558  | 2559  |                                |
| แผนงานที่ 3.1 กำหนดมาตรการการจัดตั้งสหกรณ์ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรพึ่งพาตนเอง |                                                                                                |                             |       |       |       |       |                                |
| 1                                                                             | เสริมสร้างและปรับปรุงมาตรการการจัดตั้งสหกรณ์ใหม่ให้เป็นองค์กรพึ่งพาตนเอง                       | 7.00                        | 7.00  | 8.00  | 9.00  | 10.00 | กสส./สสท./ร.ก.ส.               |
| 2                                                                             | สนับสนุนสหกรณ์พึ่งพาตนเองรูปแบบต่างๆ                                                           | 8.00                        | 9.00  | 10.00 | 10.00 | 11.00 | กสส./สสท./ร.ก.ส.               |
| 3                                                                             | รณรงค์ให้สหกรณ์มีกลไกการระดมทุนจากแหล่งเงินทุนภายในสหกรณ์เพิ่มขึ้น                             | 12.00                       | 13.00 | 14.00 | 15.00 | 17.00 | กสส./สสท./ร.ก.ส.               |
| แผนงานที่ 3.2 ส่งเสริมสหกรณ์ให้มีความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)                  |                                                                                                |                             |       |       |       |       |                                |
| 1                                                                             | สัมมนาหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาระบบและกลไกส่งเสริมสหกรณ์ให้มีความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) | 8.00                        | 9.00  | 10.00 | 10.00 | 11.00 | กสส./สสท./ร.ก.ส.               |
| 2                                                                             | ส่งเสริมสหกรณ์ให้มีความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)                                                 | 15.00                       | 17.00 | 19.00 | 20.00 | 22.00 | กสส./สสท./ร.ก.ส.               |

### ยุทธศาสตร์ที่ 3.2 การประชาสัมพันธ์ และการสมาชิกสัมพันธ์

| ที่                                                                                                | โครงการ                                                                 | ประมาณการงบประมาณ (ล้านบาท) |        |        |        |        | หน่วยงานรับผิดชอบ<br>หลัก/สนับสนุน |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|--------|--------|--------|--------|------------------------------------|
|                                                                                                    |                                                                         | 2555                        | 2556   | 2557   | 2558   | 2559   |                                    |
| แผนงานที่ 3.3 ส่งเสริมให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการบริหาร                                               |                                                                         |                             |        |        |        |        |                                    |
| 1                                                                                                  | จัดเวทีสัมมนาระดับชาติ “สมาชิกสัมพันธ์”                                 | 20.00                       | 22.00  | 24.00  | 26.00  | 29.00  | คพช./กสส.                          |
| 2                                                                                                  | ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารงานสหกรณ์                               | 23.00                       | 25.00  | 28.00  | 30.00  | 33.00  | กสส./สสท.                          |
| แผนงานที่ 3.4 พัฒนาระบบและกลไกการสนับสนุน/เกื้อหนุนการพึ่งตนเองและบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) |                                                                         |                             |        |        |        |        |                                    |
| 1                                                                                                  | ส่งมอบหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาระบบและกลไกการพึ่งพาตนเองของสหกรณ์ | 15.00                       | 17.00  | 19.00  | 20.00  | 22.00  | กสส./สสท./ธ.ก.ส.                   |
| 2                                                                                                  | ส่งเสริมเครือข่ายการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM)                    | 40.00                       | 44.00  | 48.00  | 53.00  | 58.00  | กสส./สสท./ธ.ก.ส.                   |
| แผนงานที่ 3.5 เพิ่มช่องทางแก่สมาชิกให้มีส่วนร่วม                                                   |                                                                         |                             |        |        |        |        |                                    |
| 1                                                                                                  | จัดทำ Website สื่อข่าวสารระหว่างสมาชิก                                  | 4.00                        | 5.00   | 5.00   | 5.00   | 6.00   | กสส.                               |
| 2                                                                                                  | จัดทำวารสาร “สมาชิกสหกรณ์สัมพันธ์”                                      | 12.00                       | 13.00  | 14.00  | 15.00  | 17.00  | สสท./กสส.                          |
| แผนงานที่ 3.6 ส่งเสริมให้สหกรณ์ทุกแห่งมีแผนการณรงศ์สมาชิกให้ออมเงิน                                |                                                                         |                             |        |        |        |        |                                    |
| 1                                                                                                  | จัดทำบัญชีครัวเรือน                                                     | 15.00                       | 17.00  | 19.00  | 20.00  | 22.00  | กสส./กตส.                          |
| 2                                                                                                  | รณรงศ์สมาชิกออมเงินต่อเนื่อง                                            | 12.00                       | 13.00  | 14.00  | 15.00  | 17.00  | กสส./สสท./สหกรณ์/<br>ธ.ก.ส.        |
| แผนงานที่ 3.7 พัฒนาผลิตภัณฑ์และตราผลิตภัณฑ์สหกรณ์ให้ได้มาตรฐานเป็นที่นิยม                          |                                                                         |                             |        |        |        |        |                                    |
| 1                                                                                                  | จัดทำฐานข้อมูลสินค้ามาตรฐานสหกรณ์                                       | 20.00                       | 22.00  | 24.00  | 26.00  | 29.00  | กสส./สหกรณ์                        |
| 2                                                                                                  | ส่งเสริมการบ่มเพาะธุรกิจเพื่อสร้างมาตรฐานผลิตภัณฑ์และตราผลิตภัณฑ์สหกรณ์ | 40.00                       | 44.00  | 48.00  | 53.00  | 58.00  | ธ.ก.ส./กสส.                        |
| แผนงานที่ 3.8 ประชาสัมพันธ์เชิงรุก                                                                 |                                                                         |                             |        |        |        |        |                                    |
| 1                                                                                                  | สร้างภาพลักษณ์ของสหกรณ์ประเภทต่างๆ                                      | 6.00                        | 7.00   | 7.00   | 8.00   | 9.00   | สหกรณ์/กสส.                        |
| 2                                                                                                  | ประชาสัมพันธ์ผลงานสหกรณ์ผ่านสื่อมวลชน                                   | 12.00                       | 13.00  | 14.00  | 15.00  | 17.00  | สหกรณ์/กสส.                        |
| แผนงานที่ 3.9 ส่งเสริมสมรรถนะการให้บริการของบุคลากร                                                |                                                                         |                             |        |        |        |        |                                    |
| 1                                                                                                  | เพิ่มสมรรถนะการให้บริการของบุคลากร                                      | 50.00                       | 55.00  | 60.00  | 66.00  | 72.00  | สหกรณ์                             |
|                                                                                                    | รวม                                                                     | 319.00                      | 352.00 | 385.00 | 416.00 | 460.00 |                                    |

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 : การขยายงานการสหกรณ์ให้ครอบคลุมสังคมไทย (ยุทธศาสตร์การสหกรณ์ก้าวหน้า)

ยุทธศาสตร์ที่ 4.1 การขยายงานการสหกรณ์

| ที่                                                              | โครงการ                                                       | ประมาณการงบประมาณ (ล้านบาท) |       |       |       |       | หน่วยงานรับผิดชอบ<br>หลัก/สนับสนุน |
|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------|-------|-------|-------|------------------------------------|
|                                                                  |                                                               | 2555                        | 2556  | 2557  | 2558  | 2559  |                                    |
| แผนงานที่ 4.1 ส่งเสริมสหกรณ์ให้เป็นผู้ประกอบการที่ดี             |                                                               |                             |       |       |       |       |                                    |
| 1                                                                | พัฒนาสหกรณ์เชิงธุรกิจ                                         | 25.00                       | 28.00 | 30.00 | 33.00 | 36.00 | กสส.                               |
| แผนงานที่ 4.2 ส่งเสริมระบบสนับสนุนสหกรณ์ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง |                                                               |                             |       |       |       |       |                                    |
| 1                                                                | พัฒนาระบบเครือข่ายสารสนเทศการบริหารจัดการสหกรณ์               | 15.00                       | 17.00 | 19.00 | 20.00 | 22.00 | กสส./วท.                           |
| 2                                                                | พัฒนาระบบเตือนภัยสหกรณ์ที่เหมาะสม                             | 10.00                       | 11.00 | 12.00 | 13.00 | 14.00 | กตส./กสส./สสท.                     |
| แผนงานที่ 4.3 ส่งเสริมการเปิดตลาดใหม่สำหรับสินค้าและบริการสหกรณ์ |                                                               |                             |       |       |       |       |                                    |
| 1                                                                | สร้างเครือข่ายเชื่อมโยงระหว่างสหกรณ์ในกลุ่มประเทศที่มีศักยภาพ | 3.00                        | 3.00  | 4.00  | 4.00  | 4.00  | กสส./สสท.                          |
| 2                                                                | เปิดตลาดใหม่ในประเทศและต่างประเทศ                             | 35.00                       | 39.00 | 42.00 | 47.00 | 51.00 | กสส.สสท./กระทรวง<br>การต่างประเทศ  |
| แผนงานที่ 4.4 เพิ่มคุณภาพและปริมาณสวัสดิการแก่สมาชิก             |                                                               |                             |       |       |       |       |                                    |
| 1                                                                | พัฒนาสวัสดิการสำหรับสมาชิกสหกรณ์                              | 5.00                        | 6.00  | 6.00  | 7.00  | 8.00  | กสส./สสท./สหกรณ์                   |
| 2                                                                | ปรับปรุงคุณภาพสวัสดิการสมาชิกสหกรณ์                           | 10.00                       | 11.00 | 12.00 | 13.00 | 14.00 | กสส./สสท./สหกรณ์                   |

#### ยุทธศาสตร์ที่ 4.2 การสนับสนุนการขยายงานการสหกรณ์

| ที่                                                                                                                                            | โครงการ                                                           | ประมาณการงบประมาณ (ล้านบาท) |        |        |        |        | หน่วยงานรับผิดชอบหลัก/สนับสนุน |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------|--------|--------|--------|--------|--------------------------------|
|                                                                                                                                                |                                                                   | 2555                        | 2556   | 2557   | 2558   | 2559   |                                |
| แผนงานที่ 4.5 แก้ไขกฎหมาย ข้อบังคับ คำสั่งนายทะเบียนสหกรณ์ และประกาศคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับแผนพัฒนาการสหกรณ์ |                                                                   |                             |        |        |        |        |                                |
| 1                                                                                                                                              | จัดการความรู้ด้านกฎระเบียบการสหกรณ์                               | 35.00                       | 38.00  | 42.00  | 46.00  | 51.00  | กสส./สสท.                      |
| 2                                                                                                                                              | ปรับปรุงพัฒนากฎหมายให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3      | 2.00                        | 2.00   | 2.00   | 2.00   | 2.00   | กสส./สสท.                      |
| 3                                                                                                                                              | รณรงค์การแก้ไขเพิ่มเติมข้อบังคับสหกรณ์                            | 12.00                       | 13.00  | 14.00  | 15.00  | 17.00  | กสส.                           |
| แผนงานที่ 4.6 เร่งรัดการปรับปรุงงาน                                                                                                            |                                                                   |                             |        |        |        |        |                                |
| 1                                                                                                                                              | ปรับปรุงกระบวนการการให้บริการของสหกรณ์                            | 30.00                       | 33.00  | 36.00  | 40.00  | 44.00  | สหกรณ์/กสส.                    |
| 2                                                                                                                                              | พัฒนาและปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงาน                              | 12.00                       | 13.00  | 14.00  | 15.00  | 17.00  | สหกรณ์/กสส.                    |
| แผนงานที่ 4.7 พัฒนาเทคโนโลยีที่ต่อเนื่อง                                                                                                       |                                                                   |                             |        |        |        |        |                                |
| 1                                                                                                                                              | ปรับเปลี่ยนการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ของสหกรณ์                       | 15.00                       | 17.00  | 19.00  | 20.00  | 22.00  | สหกรณ์                         |
| 2                                                                                                                                              | การให้บริการทางอิเล็กทรอนิกส์ของสหกรณ์                            | 35.00                       | 39.00  | 43.00  | 47.00  | 52.00  | สหกรณ์                         |
| แผนงานที่ 4.8 พัฒนาระบบสารสนเทศการเงินสหกรณ์ผ่านแม่ข่าย                                                                                        |                                                                   |                             |        |        |        |        |                                |
| 1                                                                                                                                              | พัฒนาระบบและเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศในระดับชาติ (National Pool) | 30.00                       | 33.00  | 37.00  | 40.00  | 44.00  | สสท./วท.                       |
|                                                                                                                                                | รวม                                                               | 274.00                      | 303.00 | 332.00 | 362.00 | 398.00 |                                |

|                                |          |          |          |          |          |
|--------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
|                                | 2555     | 2556     | 2557     | 2558     | 2559     |
| รวมทั้ง 4 ยุทธศาสตร์ (ล้านบาท) | 1,543.50 | 1,691.00 | 1,869.00 | 2,020.00 | 2,235.00 |

## 8. ผลการประชุมสัมมนาเพื่อรับฟังข้อวิจารณ์และข้อเสนอแนะ ต่อร่างแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2555 – 2559)

การจัดประชุมสัมมนาเพื่อรับฟังข้อวิจารณ์และข้อเสนอแนะ นำร่างแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2555-2559) ซึ่งประกอบด้วย ส่วนที่ 1 สถานการณ์ทั่วไปของระบบสหกรณ์ ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง (SWOT Analysis) ส่วนที่ 3 ยุทธศาสตร์การพัฒนาที่ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าประสงค์ (Goals) ตัวชี้วัด (KPIs) และยุทธศาสตร์ (Strategy) ส่วนที่ 4 การขับเคลื่อนแผนฯ ไปสู่การปฏิบัติหรือแผนปฏิบัติการในรูปแบบของแผนงาน/โครงการ และประมาณการงบประมาณและหน่วยงานรับผิดชอบ ส่วนที่ 5 การติดตามและการประเมินผล และการกำหนดแนวทาง วิธีการ และกลไกในการขับเคลื่อนแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2555 – 2559) และแผนปฏิบัติการให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ที่ผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการร่างแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 แล้ว ซึ่งได้จัดประชุมสัมมนาเพื่อรับฟังข้อวิจารณ์และข้อเสนอแนะ จากผู้แทนของขบวนการสหกรณ์ ผู้แทนของหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้อง โดยเชิญ ผู้แทนกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ผู้แทนกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ผู้แทนกระทรวงพาณิชย์ ผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการ ผู้แทนกระทรวงอุตสาหกรรม ผู้แทนสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ผู้แทนสำนักงานงบประมาณ ผู้แทนสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ชุมนุมสหกรณ์ระดับประเทศทั้ง 7 ประเภท กลุ่มเกษตรกรระดับประเทศ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย สถาบันการศึกษาที่มีการเรียนการสอนและ/หรือมีการศึกษาวิจัยด้านการสหกรณ์ ผู้แทนสมาชิกสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ผู้แทนสมาชิกวุฒิสภา ผู้แทนสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร เอ็นจีโอ หอการค้า สมาอุตสาหกรรม สมาคมและองค์กรธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับขบวนการสหกรณ์ฯลฯ จำนวนประมาณ 100 คน

คณะที่ปรึกษาฯ จัดให้มีการประชุมสัมมนา ในวันที่ 5 ตุลาคม 2554 เวลา 08:30 – 13:00 น. ณ โรงแรมทวินทาวเวอร์ ได้เชิญผู้เกี่ยวข้องจำนวน 120 คน มีผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนาในครั้งนี้จำนวนทั้งสิ้น 77 คน หลังจากพิธีการเปิดประชุมสัมมนาโดยผู้แทนของอธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์ คณะที่ปรึกษาฯ ได้นำเสนอสาระของร่างแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2555 – 2559) โดยสรุป แล้วเปิดโอกาสให้ผู้เข้าประชุมสัมมนา ได้แสดงความคิดเห็น และวิพากษ์วิจารณ์ร่างแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2555 – 2559) ซึ่งที่ประชุมได้มีการอภิปรายกันอย่างกว้างขวาง โดยสรุปแล้วที่ประชุมมีความเห็นพ้องกับร่างแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2555 – 2559) โดยมีข้อเสนอแนะให้ปรับปรุงในประเด็นปลีกย่อยต่างๆ นอกจากนี้ที่ประชุมเสนอให้มุ่งเน้นการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ นอกจากการอภิปรายในที่ประชุมแล้ว ผู้เข้าประชุมยังได้ตอบแบบสำรวจ จำนวน 33 คน ซึ่งได้ระบุความเห็นและข้อเสนอแนะพอสรุปได้ดังนี้

ผู้ตอบแบบสำรวจระบุว่าเป็นเพศชาย จำนวน 21 คน (ร้อยละ 63.64) เพศหญิง จำนวน 12 คน (ร้อยละ 36.36) โดยเฉลี่ยแล้วมีอายุเท่ากับ 50.81 ปี ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 8.89 ปี ผู้ที่มีอายุต่ำสุด เท่ากับ 25 ปี ที่มีอายุสูงสุด เท่ากับ 65 ปี ดำรงตำแหน่งต่างๆ ดังนี้ ผู้จัดการสหกรณ์ (4 คน) ที่ปรึกษาสหกรณ์ (2 คน) นักวิชาการ (2 คน) นักวิชาการสหกรณ์ (2 คน) นักวิชาการสหกรณ์ชำนาญการ (2 คน) สหกรณ์จังหวัด (2 คน) นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ (1 คน) นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ (1 คน) นักวิชาการพาณิชย์ (1 คน) นักวิชาการสหกรณ์ชำนาญการพิเศษ (1 คน) ประธานกรรมการดำเนินการ (1 คน) ผู้จัดการฝ่ายวางแผน (1 คน) ผู้จัดการใหญ่ (1 คน) ผู้ทรงคุณวุฒิ (1 คน) เศรษฐกร (1 คน) มีอายุราชการ/ อายุงานโดยเฉลี่ย เท่ากับ 25.59 ปี ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

เท่ากับ 9.88 ปี อายุราชการ/ อายุงานต่ำสุด เท่ากับ 3.00 ปี อายุราชการ/ อายุงานสูงสุด เท่ากับ 38.00 ปี ผู้ตอบแบบสำรวจจะพบว่า มีระดับรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 20,000 บาท จำนวน 3 คน (ร้อยละ 10.00) ระหว่าง 20,000–30,000 บาท จำนวน 2 คน (ร้อยละ 6.67) ระหว่าง 30,001–40,000 บาท จำนวน 9 คน (ร้อยละ 30.00) ระหว่าง 40,001–50,000 บาท จำนวน 4 คน (ร้อยละ 13.33) ระหว่าง 50,001–60,000 บาท จำนวน 6 คน (ร้อยละ 20.00) และสูงกว่า 60,000 บาท จำนวน 6 คน (ร้อยละ 20.00) มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 1 คน (ร้อยละ 3.33) ปริญญาตรี จำนวน 12 คน (ร้อยละ 40.00) และสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 9 คน (ร้อยละ 30.00) หน่วยงานที่สังกัด ได้แก่ กรมส่งเสริมสหกรณ์ จำนวน 6 คน (ร้อยละ 30.00) สหกรณ์ จำนวน 4 คน (ร้อยละ 20.00) ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด จำนวน 2 คน (ร้อยละ 10.00) กระทรวงพัฒนาสังคมฯ จำนวน 1 คน (ร้อยละ 5.00) กระทรวงพาณิชย์ จำนวน 1 คน (ร้อยละ 5.00) กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 1 คน (ร้อยละ 5.00) คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำนวน 1 คน (ร้อยละ 5.00) ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด จำนวน 1 คน (ร้อยละ 5.00) ชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำนวน 1 คน (ร้อยละ 5.00) สป.กษ จำนวน 1 คน (ร้อยละ 5.00) และสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง จำนวน 1 คน (ร้อยละ 5.00)

สำหรับความคิดเห็นต่อร่างแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2555 – 2559) นั้น ผู้ตอบแบบสำรวจส่วนใหญ่ “เห็นด้วย” กับประเด็นต่างๆ ทุกประเด็นที่มีการตั้งคำถามไว้ ดังแสดงในตารางที่ 32 จะสังเกตได้ว่า จำนวนผู้เห็นด้วยมีสัดส่วนสูงกว่าร้อยละ 90 ในทุกประเด็น แสดงความเห็นด้วยกับร่างแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2555 – 2559) ในระดับที่สูงมาก ส่วนผู้ที่ตอบว่า ไม่เห็นด้วยนั้น จะระบุประเด็นข้อเสนอแนะในประเด็นปลีกย่อย เช่น การปรับถ้อยคำ เป็นต้น โดยสรุปแล้ว ผลการสำรวจนี้แสดงถึงความเห็นชอบต่อร่างแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2555 – 2559) ในระดับที่สูงมาก

ตารางที่ 32 ความคิดเห็นต่อร่างแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2555 – 2559)

| ประเด็น                                                                                         | เห็นด้วย |        | ไม่เห็นด้วย |        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|--------|-------------|--------|
|                                                                                                 | จำนวน    | ร้อยละ | จำนวน       | ร้อยละ |
| 1. กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาสหกรณ์ ฉบับที่ 3 (พ.ศ.2555-2559) มีความเหมาะสม                         | 31       | 93.94  | 2           | 6.06   |
| 2. ข้อความในวิสัยทัศน์ของแผนพัฒนาสหกรณ์ ฉบับที่ 3                                               | 30       | 90.91  | 3           | 9.09   |
| 3. ข้อความในพันธกิจของแผนพัฒนาสหกรณ์ ฉบับที่ 3                                                  | 30       | 90.91  | 3           | 9.09   |
| 4. ประเด็นยุทธศาสตร์ 4 ประเด็นที่กำหนดไว้ไม่เหมาะสม                                             | 31       | 93.94  | 2           | 6.06   |
| 5. การกำหนดเป้าประสงค์ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์มีความเหมาะสม                                     | 31       | 96.88  | 1           | 3.13   |
| 6. การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์มีความเหมาะสม                         | 29       | 96.67  | 1           | 3.33   |
| 7. การกำหนดกลยุทธ์หลักของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์มีความเหมาะสม                                    | 29       | 93.55  | 2           | 6.45   |
| 8. การกำหนดแผนปฏิบัติการในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์มีความเหมาะสม                                   | 29       | 96.67  | 1           | 3.33   |
| 9. โครงการที่ได้นำเสนอไว้ในแผนพัฒนาสหกรณ์ ฉบับที่ 3 มีความครอบคลุมครบถ้วน และเหมาะสม            | 28       | 90.32  | 3           | 9.68   |
| 10. ในภาพรวมแล้ว ท่านเห็นว่าร่างแผนพัฒนาสหกรณ์ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2555 – 2559) มีความเหมาะสมดีแล้ว | 30       | 96.77  | 1           | 3.23   |

สำหรับข้อเสนอแนะอื่นๆ สรุปได้ดังนี้

1. การทำวิจัยในอนาคตควรทำแบบมีส่วนร่วม สู่ศตวรรษใหม่ของการพัฒนาสหกรณ์ภายใต้แผนฉบับนี้
2. จัดให้มีการแก้กฎหมายตาม พระราชบัญญัติการสหกรณ์ มาตรา 50 ในเรื่องวาระกรรมการสหกรณ์ มาตรา 33 ในเรื่องสมาชิกสมทบ และให้มีการกำหนดวันออกของสหกรณ์แห่งชาติ
3. ควรมียุทธศาสตร์ที่แยกเป็นการพัฒนาระบบย่อยทุกระบบในระบบสหกรณ์ โดยให้มีการสร้างระบบสหกรณ์เพื่อแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนผู้ด้อยโอกาสทางเศรษฐกิจ ยุทธศาสตร์ควรให้ความสำคัญในหลักการพื้นฐานนี้ เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับประชาชน ชุมชนด้วยระบบสหกรณ์ สหกรณ์เป็นนิติบุคคลที่เป็นระบบย่อยหนึ่งที่จะต้องดำเนินกิจกรรมตามวิธีการสหกรณ์ จึงควรมียุทธศาสตร์ที่ให้นิติบุคคลสหกรณ์ดำเนินการตามวิธีสหกรณ์ มิใช่ให้ดำเนินการตามวิธีทุนนิยม นิติบุคคลสหกรณ์มีลักษณะองค์กรมหาชน จึงต้องมีกฎหมายกำหนดสิทธิและบทบาทหน้าที่เป็นการเฉพาะ กฎหมายสหกรณ์จึงกำหนดมาเพื่อการนี้แล้วได้จำกัดเสรีภาพการดำเนินกิจกรรมตามวิธีการสหกรณ์
4. ควรให้น้ำหนักกับการอบรมความรู้ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน เน้นคุณภาพสหกรณ์มากกว่าปริมาณที่เพิ่มขึ้น เมื่อสหกรณ์ส่วนหนึ่งเติบโตอย่างก้าวหน้า สมาชิกได้ประโยชน์จะส่งผลให้มีสหกรณ์ฯ เดินตามมาอย่างต่อเนื่อง การขับเคลื่อนกลไกให้ไปไปตามแผนฯ ควรมีการจัดอบรมงานอย่างเข้มข้น โดยระดับบริหาร (ระดับสูง) ทั้งฝ่ายการเมืองและอธิบดี-ปลัด ซึ่งมีอำนาจในการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดระหว่างการทำงานตามแผนฯ ผู้ว่าราชการจังหวัดมีบทบาทนำและอำนาจการบริหารอย่างมาก ควรส่งเสริมให้ผู้ว่าฯ ให้ความสำคัญกับงานสหกรณ์ให้มากกว่านี้
5. ปัญหาใหญ่ที่ทำให้ยุทธศาสตร์ไม่ได้ผล คือ การที่รัฐไม่สนับสนุนอย่างจริงจัง ไม่อยากให้ชุมชนเข้มแข็ง สมาชิกไม่ศรัทธาในระบบสหกรณ์ สหกรณ์ไม่มีแผนงานหรือมีก็ไม่ปฏิบัติตามแผน และไม่มีระบบติดตามตรวจสอบและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง บุคลากรไม่มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ
6. ควรให้แผนนี้เป็นแผนแม่บท (แผนชี้นำ) สู่การปฏิบัติ ผู้ขับเคลื่อนแผนมักจะมีช่องทางในการนำแผนฯ ไปปฏิบัติเองหรือส่งเสริมต่อไป แผนฯ ครอบคลุมในเชิงกว้าง และจะประสบผลสำเร็จได้ต้องให้สหกรณ์ผู้ปฏิบัติรับรู้และนำไปปฏิบัติ จะต้องลงถึงสหกรณ์ผู้ปฏิบัติ ตามช่องทางต่างๆ ซึ่งน่าจะลงถึงกลุ่มเป้าหมายเฉพาะด้วย เช่น การส่งเสริมการเรียนการสอนเรื่องสหกรณ์ในกลุ่มเป้าหมายเด็กในโรงเรียน หรือจะประสานกับกลุ่มเป้าหมายต่างๆ เช่น กลุ่มอาชีพ กลุ่มสตรี คนพิการ ฯลฯ อย่างไร และควรเน้นเรื่องการประกันเงินฝาก (หรือการให้สหกรณ์อื่นๆ) จะลดความเสี่ยงได้
7. แผนที่ดีจะต้องสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงสู่การปฏิบัติ ไม่ใช่งานวิชาการ การกำหนดแผนโดยยึดหลักวิชาการที่ทันสมัยเพื่อการขับเคลื่อนไปสู่การปฏิบัติ ควรปรับให้เข้ากับสถานะและสถานการณ์ที่เป็นจริงกับระบบสหกรณ์ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นภาคเกษตร ซึ่งเป็นพื้นฐานระบบรากหญ้า (ชาวบ้าน) การมองแผนพัฒนาฯ เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ อาจผิดเป้าและคลาดเคลื่อนได้ เพราะมีความเปราะบางสูง
8. เพิ่มเติมมาตรการให้รัฐบาลพิจารณาการจัดสรรงบประมาณ ไม่ให้ติดกับดักนโยบายของกระทรวงฯ ที่เน้นเฉพาะด้านเกษตรกรรมเท่านั้น ทางสำนักงบประมาณกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติก็ให้นิยามสหกรณ์เข้าไปอยู่ภายใต้คำว่า "สถาบันเกษตรกร" ซึ่งไม่ถูกต้องตามความเป็นจริง และจะต้องให้สำนักงบประมาณพิจารณาจัดสรรงบประมาณจากแผนพัฒนาการสหกรณ์เป็นหลัก
9. ภาครัฐ กระทรวง กรม หน่วยงานของรัฐใน “การกำกับและส่งเสริมสหกรณ์” และ “การกำกับดูแลสหกรณ์” ตามไม่ทันการดำเนินธุรกิจของนิติบุคคลตามกฎหมายสหกรณ์ (สหกรณ์ ชุมชนสหกรณ์

สันนิบาตสหกรณ์ และกลุ่มเกษตรกร) ขอให้ภาครัฐพัฒนาปรับปรุง การกำกับและส่งเสริมสหกรณ์และการกำกับดูแลสหกรณ์ให้ทันโลกในประเทศและต่างประเทศ ภาคเอกชน สหกรณ์และนิติบุคคลตามกฎหมาย สหกรณ์

10. อุปสรรคสำคัญ คือ การขาดงบประมาณ การจัดทำแผนฯ ควรให้ทุกสหกรณ์ได้มีส่วนร่วม แต่ด้านงบประมาณจำกัด อาจทำได้โดยการทำแบบสำรวจแทนการเชิญมาประชุมร่วมกัน หรือการส่งเจ้าหน้าที่ไปร่วมประชุมกับกรรมการสหกรณ์ซึ่งจะได้ข้อมูลความต้องการของสหกรณ์มากขึ้น
11. เห็นด้วยทุกประเด็นตามร่างแผนฯ และควรประชาสัมพันธ์รับฟังความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้องเพิ่มเติม
12. กรมส่งเสริมสหกรณ์ และรัฐบาลต้องให้ความสำคัญและขับเคลื่อนการพัฒนาการสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกรตามแผนพัฒนาการสหกรณ์ ทุกฉบับให้มากที่สุด ภายใต้งบประมาณที่มี (ไม่ควรใช้งบประมาณกับงาน/โครงการนอกแผนฯ ให้มากเกินไป) และมีการติดตามประเมินผลว่าแต่ละปีได้ขับเคลื่อนแผนฯ ผ่านโครงการอะไรบ้างและผลเป็นอย่างไร อาจมีการทบทวนและปรับปรุงแผนฯ ในช่วง 5 ปี ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อกระบวนการสหกรณ์และสมาชิกก็ได้
13. ควรพัฒนาสหกรณ์ให้อยู่ในหลักการอุดมการณ์นี้และวิธีการสหกรณ์อย่างแท้จริง
14. ในภาพรวมของแผนมีความเหมาะสมดี ส่วนรายละเอียดโครงการแต่ละโครงการอยากให้คณะวิจัยช่วยตรวจสอบความเหมาะสมของงบประมาณไม่มากเกินไป ไม่น้อยเกินไป เมื่อนำมาเสนอ คพช. เห็นชอบแล้ว รัฐมนตรีต้องสามารถนำเสนอ ครม. ให้เข้าใจและเห็นชอบแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2555 – 2559) เมื่อเห็นชอบแผนแล้ว จะต้องจัดงบประมาณให้แต่ละปีตามแผนที่กำหนดจะได้ทำการขับเคลื่อนแผนได้
15. ส่งเสริมให้มีการศึกษาความเหมาะสมในการให้มีสหกรณ์ประเภทที่ 8 ขึ้น คือสหกรณ์อิสลาม เนื่องจากวิถีชีวิตของมุสลิมที่มีความแตกต่างจากวิถีชีวิตของคนทั่วไปในสังคมไทย การมีสหกรณ์อิสลามขึ้นมาจะถือว่าเป็นการช่วยเหลือชาวมุสลิมได้เป็นอย่างดี

## บรรณานุกรม

- E. W. Maibach. (2003). Recreating Communities to Support Active Living: A new Role for Social Marketing. *American Journal of Health Promotion* , 114-119.
- H. A. Massett, M. Greenup, C. E. Ryan, , D Staples, และ A Green. (2003). Public Perceptions about Prematurity: A National Survey. *American Journal of Preventive Medicine* , 24, 120–127.
- T. and Owens, L. Johnson. (2003). Survey Response Rate Reporting in the Professional Literature. *American Association for Public Opinion Research* , 127-133.
- กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. (ม.ป.ป.). แนวโน้มภาวะเศรษฐกิจภาคสหกรณ์ปี'54 . เรียกใช้เมื่อ 1 สิงหาคม 2554 จาก กรมตรวจบัญชีสหกรณ์: [http://203.154.183.18/ewt/cadweb\\_org/ewt\\_news.php?nid=10452](http://203.154.183.18/ewt/cadweb_org/ewt_news.php?nid=10452)
- กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2552). คู่มือกรรมการบริหาร. เรียกใช้เมื่อ 12 February 2554 จาก สำนักงานส่งเสริมสหกรณ์พื้นที่ 1: <http://webhost.cpd.go.th/area1/data1.html>
- ดวงพร หัซชะวนิช และบัญชา ชลาภิรมย์. (เมษายน - มิถุนายน 2554). โครงสร้างขบวนการสหกรณ์ไทย. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย* , 99-113.
- ดำรงค์ วัฒนา. (2545). คู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำหรับหน่วยงานภาครัฐ (3 ed.). กรุงเทพฯ: กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข.
- ดำรงค์ วัฒนา. (2553). คู่มือการวางแผนยุทธศาสตร์สหกรณ์. กรุงเทพฯ: พาปาส พรินติ้ง.
- ดำรงค์ วัฒนา. (2545). ยุทธศาสตร์การบริหารภาครัฐ : หลักการและวิธีการ. กรุงเทพฯ: คณะรัฐศาสตร์ จุฬาฯ.
- ดำรงค์ วัฒนา. (2553). เอกสารการฝึกอบรมผู้บริหารกรมส่งเสริมสหกรณ์. กรุงเทพฯ: จุฬาฯ.
- เดโช สนวนานนท์. (2541). คำอธิบายศัพท์ : รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 . กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เพียว กิมปัฐม. (20 สิงหาคม 2554). แนวโน้มภาวะเศรษฐกิจภาคสหกรณ์ปี'54. เรียกใช้เมื่อ 20 สิงหาคม 2554 จาก กรมตรวจบัญชีสหกรณ์: [http://203.154.183.18/ewt/cadweb\\_org/ewt\\_news.php?nid=10452](http://203.154.183.18/ewt/cadweb_org/ewt_news.php?nid=10452)
- มหาวิทยาลัยบูรพา. (2553). ร่างรายงานฉบับสมบูรณ์ โครงการศึกษาความเป็นไปได้และความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของหน่วยงานที่กำกับ ดูแล และพัฒนาสหกรณ์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยบูรพา.

## รายชื่อคณะกรรมการดำเนินการจ้างที่ปรึกษา และรายชื่อที่ปรึกษา

### รายชื่อคณะกรรมการดำเนินการจ้างที่ปรึกษา

- |                             |                                                   |
|-----------------------------|---------------------------------------------------|
| 1. นายธรรมศิริ ไชยรัตน์     | ผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ออมทรัพย์        |
| 2. นายอภิสิทธิ์ สิงห์ฤตยา   | ผู้อำนวยการกลุ่มวิเคราะห์งบประมาณ                 |
| 3. นางสาวรุ่งนภา เจริญรัตน์ | ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาเทคโนโลยีด้านการบริหารองค์กร |
| 4. นายบรรพต เพชรเจริญ       | ผู้อำนวยการกลุ่มแผนงาน                            |
| 5. นายปรีชา วงศ์สกุลเกียรติ | หัวหน้าฝ่ายวิเทศสัมพันธ์                          |
| 6. นายอาทิตย์ สุกเหลือ      | นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ                  |

### รายชื่อที่ปรึกษา

สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประกอบด้วย

- |                                            |                 |
|--------------------------------------------|-----------------|
| 1. รองศาสตราจารย์ ดร.ดำรงค์ วัฒนา          | หัวหน้าโครงการ  |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริรัตน์ แอดสกุล | นักวิจัย        |
| 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์อร่าม ศิริพันธุ์      | นักวิจัย        |
| 4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ฉัตรมงคล แน่นหนา      | นักวิจัย        |
| 5. ว่าที่ ร.ต.ชัยรัตน์ อุดมเดชะ            | นักวิจัย        |
| 6. นางพรมณี ขำเลิศ                         | นักวิจัย        |
| 7. นางสาวจุฬาลักษณ์ เก่งการช่าง            | ผู้ช่วยนักวิจัย |
| 8. นางสาวนุช อ้อคำ                         | ผู้ช่วยนักวิจัย |