

## ยุทธศาสตร์การสร้างคุณค่าเพื่อพัฒนาการสหกรณ์ไทย

### Value Creating Strategies for the Development of Co-operative Organization in Thailand

จุฑาทิพย์ ภัทราวาท\*

Juthatip Patrawart\*

สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

#### Abstract

Under the 2<sup>nd</sup> Co-operative Development Plan (2007-2011), the formulation of policies and developmental framework for the current co-operative movement in Thailand employs two comprehensive strategies; the transformational strategy and the developmental strategy to establish a networks for the co-operative system that will promote peace and happiness in Thai society. The principle conceptual framework of the Co-operative Development Plan aims at the operational developments of co-operative organizations, namely, its business-oriented efficiency and its value-creation function. This approach can successfully help the co-operative organization to efficiently pass the tangible and intangible benefits back to its members and preserve its well-known socioeconomic and cultural identity.

#### บทคัดย่อ

การกำหนดยุทธศาสตร์ภายใต้แผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550-2554) ซึ่งถูกนำไปใช้เป็นนโยบายและกรอบทิศทางพัฒนาการสหกรณ์ของไทยในปัจจุบันนั้น ประกอบด้วยกลุ่มยุทธศาสตร์สำคัญ 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มยุทธศาสตร์การบริหารการเปลี่ยนแปลงและกลุ่มยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบสหกรณ์เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ “การพัฒนาระบบสหกรณ์ที่มีคุณค่าเพื่อการนำพาสู่สังคมอยู่เย็นเป็นสุข”

กรอบคิดสำคัญของแผนฯ มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาสหกรณ์ให้มีบริบทการดำเนินงานทั้งในมิติด้านประสิทธิภาพเชิงธุรกิจ เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรและในมิติด้านคุณค่า เพื่อ

\* Corresponding author. Tel.: +668 1845 6713

E-mail address: fecojup@ku.ac.th

การนำประโยชน์คืนสู่สมาชิกตามอัตลักษณ์ของการเป็นองค์กรธุรกิจที่มีจุดมุ่งหมายทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม

## บทนำ

นับตั้งแต่ประกาศใช้พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ซึ่งเป็นกฎหมายสหกรณ์ฉบับล่าสุดของขบวนการสหกรณ์ ซึ่งสาระสำคัญของกฎหมายสหกรณ์ฉบับนี้ มีข้อแตกต่างจากกฎหมายสหกรณ์ฉบับก่อน ๆ กล่าวคือ ได้กำหนดให้มีคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ (คพช.) ที่มีหน้าที่ให้คำแนะนำเชิงนโยบายแก่รัฐมนตรีที่ดูแลรับผิดชอบภารกิจการพัฒนาสหกรณ์

ในปี 2546 คพช. จึงได้ดำเนินการให้จัดทำแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับแรก เพื่อนำเสนอผ่านความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี เพื่อใช้เป็นนโยบายและกรอบทิศทางการพัฒนาสหกรณ์ และให้มีกรอบเวลาในการดำเนินการสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และในปัจจุบันอยู่ในช่วงเวลาของแผนพัฒนาการสหกรณ์ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550-2554)

กรอบทิศทางการพัฒนาสหกรณ์ในช่วงเวลาของแผนพัฒนาสหกรณ์ฉบับที่หนึ่งนั้น มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาสหกรณ์ไปในทิศทางของการเป็นองค์กรพึ่งพาตนเอง การพัฒนาความเข้มแข็งของสหกรณ์และการเชื่อมโยงความร่วมมือระหว่างสหกรณ์ที่จดทะเบียน และกลุ่ม/องค์กร ประชาชนที่มีการดำเนินงานบนหลักวิถีการสหกรณ์ เติบโตได้จดทะเบียนเป็นสหกรณ์ ซึ่งรู้จักกันในนามของสหกรณ์ภาคประชาชน และจากข้อสรุปของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและคณะ (2550) ชี้ว่า การขับเคลื่อนแผนพัฒนาสหกรณ์ ฉบับที่หนึ่งยังจำกัดอยู่ในวงแคบเฉพาะในบางส่วนของ กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ชุมชมสหกรณ์ระดับชาติบางแห่ง และในกลุ่มนักวิจัยภายใต้ชุดโครงการวิจัยด้านสหกรณ์ ภายใต้การสนับสนุนของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) และพบว่ากลยุทธ์ที่ถูกนำไปใช้ได้แก่ การณรงค์ให้สหกรณ์จัดทำแผนกลยุทธ์ในลักษณะของการสร้างกระบวนการแบบมีส่วนร่วมในระหว่างผู้เกี่ยวข้อง และการเชื่อมโยงเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสหกรณ์ที่จดทะเบียนและสหกรณ์ภาคประชาชน ซึ่งก่อให้เกิดการปรับโครงสร้างของเครือข่ายความร่วมมือจากเดิมที่เป็นไปในลักษณะของเครือข่ายในแนวตั้ง (Vertical integration) เปลี่ยนไปเป็นเครือข่ายความร่วมมือในแนวราบ (Horizontal Integration) ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์แก่การดำเนินงานสหกรณ์ ทั้งในเชิงธุรกิจ สังคม และวิชาการมากขึ้น

ในช่วงปลายปี 2549 ซึ่งเป็นช่วงเวลาใกล้ถึงระยะสิ้นสุดของแผนพัฒนาการสหกรณ์ฉบับที่หนึ่ง คพช. ได้มอบหมายให้สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์เป็นแกนนำในการยกร่างแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่สอง กระบวนการยกร่างแผนฯ เป็นไปในรูปแบบของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เพื่อให้ได้มาทั้งข้อมูลเชิงวิเคราะห์ ที่มาจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ และทุติยภูมิ ตามกรอบการวิจัยที่ได้ออกแบบไว้ ซึ่งหลังจากผ่านการประชาพิจารณ์แล้ว คพช. ได้นำเสนอผ่านความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี โดยนำมาใช้เป็นนโยบายการพัฒนาสหกรณ์ตั้งแต่วันที่ 6 พฤศจิกายน 2550

บทความนี้ มีจุดมุ่งหมายสำคัญที่จะชี้ให้เห็นความเชื่อมโยงระหว่างบทวิเคราะห์สถานการณ์ กรอบคิดในการพัฒนาและการกำหนดยุทธศาสตร์ ซึ่งมุ่งเน้นไปในบริบทของยุทธศาสตร์การสร้างคุณค่าเพื่อการพัฒนาสหกรณ์

## บทวิเคราะห์สถานการณ์ของการสหกรณ์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและคณะ (2550) ได้สรุปบทวิเคราะห์สถานการณ์ของขบวนการสหกรณ์ในช่วงเวลาปี 2549 ที่ย่างเข้าสู่ช่วงปลายทศวรรษที่ 9 ของการจัดตั้งและดำเนินงานสหกรณ์ ซึ่งประกอบไปด้วยสหกรณ์ขั้นปฐม 7 ประเภท ได้แก่ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์ประมง สหกรณ์นิคม สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน สหกรณ์ร้านค้า และสหกรณ์บริการ สหกรณ์เหล่านี้ มีจำนวน 6,868 สหกรณ์ กระจายตัวอยู่ในพื้นที่ 76 จังหวัด เพื่อให้บริการแก่สมาชิกจำนวน 8.9 ล้านคน มีทุนดำเนินงาน 791,516 ล้านบาท มีการดำเนินธุรกิจสำคัญ 5 ด้าน ได้แก่ ธุรกิจสินเชื่อ การรับเงินฝาก การรวบรวมผลิตผล การจัดหาสินค้ามาจำหน่าย และธุรกิจบริการ โดยพบว่า สหกรณ์ที่ผ่านการตรวจสอบบัญชีและดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (มีผลกำไรจากการดำเนินงาน) คิดเป็นร้อยละ 77.53 ส่วนสหกรณ์ที่ประสบปัญหาการขาดทุนคิดเป็นร้อยละ 22.47

การวิเคราะห์สถานการณ์ของการสหกรณ์ของทีมีที่ปรึกษาการจัดทำแผนพัฒนาสหกรณ์ฯ นั้นได้นำเอาวิธีการของ Portfolio Matrix Analysis มาใช้กับกลุ่มตัวอย่างสหกรณ์ที่ได้จากการสำรวจ โดยกำหนดให้แกนนอนเป็นแกนที่แสดงระดับมากน้อยของบริบทการดำเนินงานของสหกรณ์ในเชิงคุณค่า ซึ่งประกอบด้วย การจัดสวัสดิการแก่สมาชิกและครอบครัว การดำเนินกิจกรรมทางสังคมเพื่อให้บริการแก่สมาชิกและชุมชน การดำเนินกิจกรรมที่ชัดเจนเรื่องคุณค่าสหกรณ์ ส่วนแกนตั้งเป็นแกนแสดงระดับความมากน้อยของบริบทการดำเนินงานของสหกรณ์ในด้านประสิทธิภาพ

ผลการวิเคราะห์ พบว่า สหกรณ์ตัวอย่างเพียงร้อยละ 10 เท่านั้น ที่สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีบริบทการดำเนินงานในเชิงคุณค่า สหกรณ์ตัวอย่างร้อยละ 60 มีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ยังมีบริบทการดำเนินงานเชิงคุณค่าอยู่ในระดับต่ำ และพบว่าสหกรณ์ตัวอย่างร้อยละ 30 ที่ประสบปัญหาขาดทุนและการควบคุมภายใน (ดูรายละเอียดในรูปที่ 1)



รูปที่1 Portfolio Matrix Analysis ในการวิเคราะห์สถานการณ์สหกรณ์ในปี 2549

**การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม และการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนสหกรณ์**

การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม เป็นอีกขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ การพัฒนาสหกรณ์ซึ่งได้นำเอาวิธีการของ TOWS Matrix มาใช้ ในฐานะเป็นกลไกการระดมความคิดระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาร่วมกัน

กระบวนการระดมความคิดของทีมที่ปรึกษา ซึ่งได้ดำเนินการทั้งสิ้น 25 ครั้งและครอบคลุม กลุ่มผู้นำสหกรณ์ ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาควิชาการ มากกว่า 1,602 คน นั้นได้ข้อสรุปที่เป็นประเด็นยุทธศาสตร์ 5 ประการ ดังนี้ (รูปที่ 2)

<p>การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน</p> <p>การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก</p>	<p><b>S: จุดแข็ง</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• สหกรณ์มีเอกลักษณ์เฉพาะ</li> <li>• ยึดมั่นในคุณค่าและหลักการสหกรณ์ที่อธิบายเป็นสากล</li> <li>• มีการร่วมมือทั้งในระดับจังหวัดและแนวร่วมทั้งในและต่างประเทศ</li> <li>• มีการสะสมทุนทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม</li> </ul>	<p><b>W: จุดอ่อน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องซึ่งขาดจิตสำนึกความร่วมมือ</li> <li>• ขาดกระบวนการพัฒนาสหกรณ์</li> <li>• จัดความสามารถของสหกรณ์ให้มีน้อย</li> <li>• กรอบภารกิจของสหกรณ์ยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิก</li> <li>• มีความเสี่ยงในการดำเนินการธุรกิจสหกรณ์</li> <li>• ข้อจำกัดในสภกรณ์และขบวนการไปได้ดำเนินการตามกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาสหกรณ์</li> </ul>
<p><b>O: โอกาส</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ทิศทางการพัฒนาประเทศที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาความแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง การสร้างความสามัคคีของคนในชาติ</li> <li>• ภาครัฐมีธรรมาภิบาลด้านสหกรณ์ทั้งในภูมิภาคและระดับโลก</li> <li>• นโยบายรัฐที่ให้ความสำคัญด้านสหกรณ์</li> </ul>	<p><b>ยุทธศาสตร์ที่ 4</b></p> <p>▲ พัฒนาคือข่ายความร่วมมือในการเชื่อมโยงห่วงโซ่อุปทาน เพื่อประโยชน์ผู้บริโภคและสังคมอย่างเที่ยงธรรม</p>	<p><b>ยุทธศาสตร์ที่ 3</b></p> <p>▲ พัฒนาผู้นำและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับสหกรณ์ให้มีศักยภาพและความพร้อมที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการขับเคลื่อนไปในทิศทางของการพึ่งพาตนเอง</p>
<p><b>T: อุปสรรค</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• คนในชาติไม่เข้าใจ ไม่เห็นความสำคัญของสหกรณ์</li> <li>• นโยบายรัฐที่ส่งผลกระทบต่อขบวนการสหกรณ์</li> <li>• ทิศทางการส่งเสริมสหกรณ์ที่ไม่เป็นเอกภาพ</li> </ul>	<p><b>ยุทธศาสตร์ที่ 1</b></p> <p>▲ ส่งเสริมให้คนในชาติยึดมั่นในคุณค่าและปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง</p>	<p><b>ยุทธศาสตร์ที่ 2/5</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▲ พัฒนาขีดความสามารถของสหกรณ์</li> <li>▲ พัฒนาระบบการเงินที่เอื้อหนุน</li> </ul>

**รูปที่ 2 TOWS Matrix และยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการสหกรณ์ภายใต้แผนพัฒนาการสหกรณ์ฉบับที่ 2**

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : ส่งเสริมให้คนในชาติยึดมั่นในคุณค่าสหกรณ์และปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เป็นยุทธศาสตร์ที่นำจุดแข็งในเรื่อง “คุณค่าสหกรณ์” ตลอดจนทุนทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรมของบริบทการสหกรณ์ ที่สั่งสมมานาน เพื่อใช้รณรงค์การปลูกจิตสำนึกแก่สมาชิกสหกรณ์ และประชาชนทั่วไปให้ได้รับรู้ ศรัทธา และเชื่อมั่นที่จะนำเอาคุณค่าสหกรณ์และปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ไปประยุกต์ใช้ในการดำรงชีวิต และเข้ามามีส่วนร่วมในฐานะสมาชิกสหกรณ์

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : พัฒนาผู้นำและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับสหกรณ์ ให้มีศักยภาพและความพร้อมที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการขับเคลื่อนสหกรณ์ ไปในทิศทางของการพึ่งพาตนเอง เป็นยุทธศาสตร์ที่จะลดจุดอ่อนในประเด็นของผู้นำสหกรณ์และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่ยังขาดกระบวนการทัศน์ด้านการพัฒนาสหกรณ์และการบริหารจัดการอย่างบูรณาการ ภายใต้อิทธิพลของความร่วมมือของหน่วยงาน/ขบวนการอย่างเป็นเอกภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : พัฒนาขีดความสามารถของสหกรณ์ให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและเป็นธรรมภิบาล มีความมั่นคง เข้มแข็ง สามารถเป็นที่พึ่งของสมาชิก

ควบคู่ไปกับการยกระดับความสามารถของสหกรณ์ในการให้บริการ แก้ไขปัญหาการประกอบอาชีพ และการยกระดับคุณภาพชีวิตของสมาชิกสหกรณ์ซึ่งถือเป็นเรื่องของการนำคุณค่ามาสู่การพัฒนาสหกรณ์

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือในการเชื่อมร้อยโซ่อุปทานเพื่อประโยชน์สู่สมาชิกและสังคมอย่างเที่ยงธรรม เป็นยุทธศาสตร์ที่นำเอาจุดแข็งในเรื่องของการมีชุดความรู้ “การเชื่อมโยงเครือข่ายคุณค่า” มาใช้ในการสร้างระบบการผลิตและการค้าอย่างเที่ยงธรรม ตลอดจนขยายโอกาสการทำธุรกิจสหกรณ์จากภายในสู่ภายนอก ขบวนการ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม และคุณค่าสู่สมาชิก ชุมชนและสังคม อีกทั้งจะช่วยให้สหกรณ์มีขีดความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้น

ยุทธศาสตร์ที่ 5 : พัฒนาระบบการเงินที่เกื้อหนุนการพึ่งพาตนเองและการร่วมมือกันระหว่างสหกรณ์ เป็นยุทธศาสตร์ที่จะลดอุปสรรคจากนโยบายรัฐที่มีทิศทางการส่งเสริมสหกรณ์ในทิศทางที่ไปเป็นเอกภาพเดียวกัน และการลดจุดอ่อนเรื่องความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ โดยมุ่งหวังที่จะปรับกลไกและโครงสร้างของระบบการเงินสหกรณ์ไปในทิศทางที่เกื้อหนุน การพึ่งพาตนเองและการร่วมมือกันระหว่างสหกรณ์ ให้มีระบบการเงินที่เอื้อต่อการออม การสะสมทุน ตลอดจนการกระจายโอกาสการเข้าถึงแหล่งทุนของสมาชิกสหกรณ์

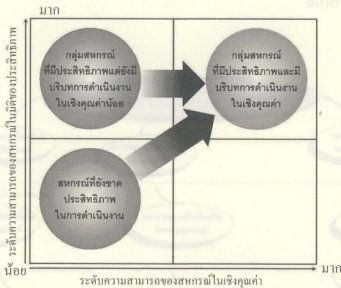
## กรอบคิดการพัฒนาสหกรณ์ภายใต้แผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2

จากประกาศของสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศเมื่อต้นศตวรรษที่ 21 (International Co-operatives Alliance, 2000) ได้ย้ำเตือนให้ผู้นำสหกรณ์ทั่วโลกได้ตระหนักถึงบทบาทการดำเนินงานของสหกรณ์ในฐานะที่เป็นองค์กรธุรกิจ ซึ่งต้องเผชิญกับภาวะการแข่งขันภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ ว่าสหกรณ์มีความจำเป็นต้องดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและเข้มแข็งที่จะยืนหยัดอยู่ได้เพื่อการเป็นที่พึ่งของสมาชิก แต่สหกรณ์จะให้ความสำคัญกับบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิกมากกว่าการมีจุดมุ่งหมายเพื่อกำไรอย่างเช่นองค์กรธุรกิจอื่น ๆ

กรอบคิดดังกล่าวย่อมชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างบริบทการดำเนินงานของสหกรณ์ และองค์กรธุรกิจอื่นในระบบเศรษฐกิจ กล่าวคือ สหกรณ์เป็นองค์กรธุรกิจที่มีบทบาทคู่

ทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม ดังนั้นเป้าหมายแห่งความสำเร็จในการดำเนินงานจึงประกอบด้วย 2 มิติ ได้แก่ มิติด้านเศรษฐกิจหรือธุรกิจ ซึ่งมีตัวชี้วัดความสำเร็จอยู่ที่ประสิทธิภาพการดำเนินงาน อัตราการเจริญเติบโตของธุรกิจและอื่น ๆ ส่วนมิติด้านสังคมย่อมมีตัวชี้วัดอยู่ที่การนำคุณค่าไปสู่สมาชิกและชุมชน ได้แก่ การจัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้แก่สมาชิก การจัดสรรกำไรเพื่อการพัฒนาสมาชิก การสนับสนุนกิจกรรมแก่ชุมชน การให้บริจาคแก่กิจกรรมด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เป็นต้น

ทิศทางการพัฒนาสหกรณ์ ภายใต้แผนพัฒนาการสหกรณ์ฉบับที่ 2 จึงมุ่งเน้นไปที่ยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อยกระดับขีดความสามารถในมิติด้านประสิทธิภาพและความเข้มแข็งแก่สหกรณ์ควบคู่ไปกับการยกระดับขีดความสามารถในการนำคุณค่า (บริการ) สู่มหาชนและชุมชน ดังรูปที่ 3



รูปที่ 3 กรอบคิดและทิศทางการพัฒนาการสหกรณ์ภายใต้แผนพัฒนาการสหกรณ์ฉบับที่ 2

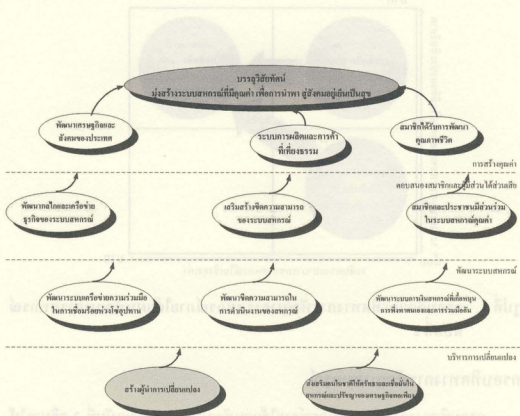
### กรอบทิศทางการพัฒนาสหกรณ์

กรอบทิศทางการพัฒนาสหกรณ์ภายใต้แผนพัฒนาการสหกรณ์ฉบับที่ 2 อธิบายให้เห็นในลักษณะของแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ดังรายละเอียดในรูปที่ 4 ซึ่งประกอบ

ด้วยกลุ่มยุทธศาสตร์หลัก 2 กลุ่ม ได้แก่กลุ่มยุทธศาสตร์การบริหารการเปลี่ยนแปลงและกลุ่มการพัฒนาระบบสหกรณ์เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ “การสร้างระบบสหกรณ์ที่มีคุณค่าเพื่อการนำพาไปสู่สังคมอยู่เย็นเป็นสุข” ซึ่งจะก่อให้เกิดคุณค่าในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิก การสร้างระบบการผลิตและการค้าที่เที่ยงธรรม และการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

### กลไกการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

เพื่อให้แผนพัฒนาการสหกรณ์สามารถนำไปใช้เป็นนโยบายในการพัฒนาการสหกรณ์อย่างเป็นเอกภาพและเป็นไปในทิศทางที่กำหนดไว้ในแผนฯ จึงได้กำหนดให้มีคณะกรรมการการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และการติดตามประเมินผล ทำหน้าที่เป็นกลไกในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายในกรอบเวลาที่กำหนด



รูปที่ 4 แผนที่ยุทธศาสตร์การพัฒนาสหกรณ์ภายใต้แผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2

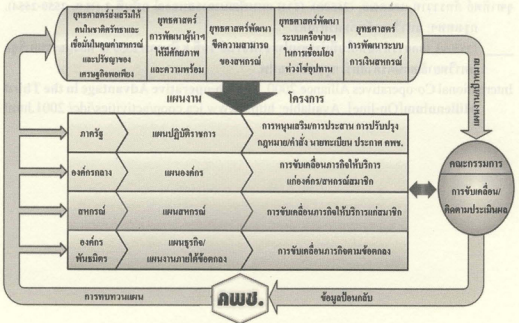


คณะกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ฯ จะทำหน้าที่ประสานความร่วมมือกับผู้แทนหน่วยงาน/องค์กร ทั้งภาครัฐ ภาครัฐและองค์กรพันธมิตรเพื่อการจัดทำแผนงาน/โครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ให้ได้มาซึ่งเป้าประสงค์และตัวชี้วัดความสำเร็จที่กำหนดไว้ (รูปที่ 5)

### สรุปและข้อเสนอแนะ

การกำหนดยุทธศาสตร์ภายใต้แผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 ซึ่งถูกนำไปใช้เป็นนโยบายและกรอบทิศทางพัฒนาการสหกรณ์ของประเทศในปัจจุบันนั้น มุ่งเน้นไปที่กลุ่มยุทธศาสตร์สำคัญ 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มยุทธศาสตร์การบริหารการเปลี่ยนแปลง และกลุ่มยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบสหกรณ์เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์การพัฒนาระบบสหกรณ์ที่มีคุณค่าเพื่อนำไปสู่สังคมอยู่เย็นเป็นสุข

กรอบคิดสำคัญของแผนพัฒนาการสหกรณ์ฉบับที่ 2 มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการพัฒนาสหกรณ์ให้มีบริบทการดำเนินงานทั้งในมิติด้านประสิทธิภาพและมิติด้านคุณค่าเพื่อให้องค์กร (สหกรณ์) สามารถยืนหยัดอยู่ได้ภายใต้ภาวะแข่งขันในโลกยุคโลกาภิวัตน์และ



รูปที่ 5 กลไกการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

การนำประโยชน์(คุณค่า)คืนสู่สมาชิกตามอัตลักษณ์ของการเป็นสหกรณ์ ซึ่งเป็นองค์การธุรกิจที่มีจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม

เพื่อให้แผนพัฒนาการสหกรณ์ถูกนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเป็นรูปธรรมภายใต้กรอบเวลาที่กำหนด จึงได้กำหนดให้มีคณะกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และการติดตามประเมินผล เพื่อทำหน้าที่เป็นกลไกการประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน/องค์กรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการสหกรณ์ ในการจัดทำแผนงาน/โครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ต่าง ๆ เพื่อการบรรลุเป้าประสงค์และตัวชี้วัดที่กำหนด

อย่างไรก็ตาม สิ่งสำคัญที่จกต้องดำเนินการก่อน ได้แก่ การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อการสร้างความเข้าใจให้ตรงกันระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในทุกระดับทั้งในส่วนกลาง ส่วนภูมิภาคให้ครอบคลุมผู้นำสหกรณ์ทั้งในระดับชั้นปฐม และระดับชาติ

## เอกสารอ้างอิง

- คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ. (2550). แผนพัฒนาการสหกรณ์ พ.ศ. 2550-2554. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- จุฑาทิพย์ ภักธราวัต และคณะ. (2550ก). (ร่าง) แผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550-2554). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- \_\_\_\_\_. (2550ข). เอกสารนำเสนอนโยบายที่ประชุมประชาชาติจริง วันที่ 8 มีนาคม 2550 ณ ห้องสุธรรมอารีกุล มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. กรุงเทพฯ. นปพ.
- International Co-operatives Alliance.2000. *The Co-operative Advantage in the Third Millennium*[On-line]. Available: <http://www.ica.coop/activities/idc/ 2001.html>